

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2003-2009

Alice Dolanská

Agentury práce

Employment and recruitment agencies

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Kocianová Renata, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou diplomovou práci vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

OBSAH

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod.....	7
1 Definice rudimentálních pojmů	9
1.1 Rozdíl mezi personální agenturou a agenturou práce	10
2 Agenturní zaměstnávání v ČR	12
2.1 Právní normy upravující postavení agentur práce.....	13
2.2 Vznik a zánik povolení zprostředkování zaměstnání.....	14
2.3 Povinnost vedení evidence a zjišťování statistických dat	16
3 Služby poskytované agenturami práce.....	17
3.1 Sjednání a realizace zakázky.....	18
4 Právní aspekty zaměstnávání cizinců.....	23
5 Personální agentury	24
5.1 Vyhledávání a získávání kandidátů.....	27
5.1.1 Recruitment	28
5.1.2 Executive search – headhunting	33
5.2 Metody výběru kandidátů.....	35
5.2.1 Výběrové pohovory	36
5.2.2 Assessment centre (AC).....	38
5.2.3 Psychodiagnostické testování kandidátů	41
5.3 Development centre (DC)	43
5.4 Outplacement	44
5.5 Personální audit	46
5.6 Spolupráce mezi klientem a personální agenturou.....	47
5.7 Výběr vhodné agentury	49
6 Specifika české pracovní síly	51
7 Přehled agentur působících na českém trhu.....	53
8 Agenturní zaměstnávání v zahraničí.....	57
8.1 Vývoj agenturního zaměstnávání od pol. 90. let do současnosti	57

8.2	Místo agentur na světovém trhu práce	58
8.3	Struktura přidělených pracovníků	61
9	Vztah závislosti agentur práce na výkonnosti ekonomiky	63
10	Zájmová sdružení právnických osob – agentur práce	65
10.1	Právní aspekty sdružení.....	65
10.2	Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS).....	66
10.2.1	Členství v APPS	66
10.3	Asociace pracovních agentur (APA).....	68
10.4	Asociace agentur pro zprostředkování zaměstnání Vietnamským občanům	69
10.5	Evropský svaz agentur práce - Eurociett.....	69
10.6	Etické směrnice - kodexy agentur práce	70
11	Závěr.....	72
	Seznam zkratk	74
12	Soupis bibliografických citací	75
13	Bibliografie.....	77
14	Přílohy	80
	Příloha A: Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání – fyzická osoba	80
	Příloha B: Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání – právnická osoba.....	82
	Příloha C: Pokyn přidělení k dočasnému výkonu práce u uživatele	84
	Příloha D: Žádost o dočasné přidělení	86
	Příloha E: Inzerát personální agentury	87
	Příloha F: Formulář prezentace kandidáta	88
	Evidenční list knihovny.....	89

Resumé

Hlavním tématem této práce jsou agentury práce v České republice i v zahraničí. Vzhledem k tomu, že není prozatím pevně ustálené názvosloví, v úvodu práce je kladen důraz na osvětlení základních pojmů a rozdílů mezi agenturami práce a personálními agenturami.

Diplomová práce se zaměřuje na poskytnutí uceleného přehledu o agenturním zaměstnávání a dalších službách, které agentury nabízejí. Mezi nejčastěji nabízenými službami jsou identifikovány recruitment, executive search, AC/DC, psychodiagnostika kandidátů a outplacementové programy. Práce se také zabývá právními normami, které jsou pramenem práva agentur s poukazem na práva a povinnosti agentur vyplývající z ustanovení zákonů, vyhlášek apod. Uvedením praktických příkladů se práce snaží více přiblížit reálné prostředí agentur v České republice. Rovněž jsou v práci uvedeny důvody, proč jsou agentury práce a personální agentury přínosné pro trh práce. Snahou je vysvětlit a odstranit příčiny nedůvěry v agenturní zaměstnávání pramenící z nedostatku zkušeností a potřebných informací.

Summary

The main theme of this diploma thesis are the terms “Employment and Recruitment Agencies“ in the Czech Republic and the world. According to the fact that terminology is not yet established, in the very beginning basic terms used in the text are explained with a focus on explanation of differences between employment and recruitment agencies.

Special emphasis is put on the description what services are offered to the customers. As the most common are recognized recruitment, executive search, AC/DC, outplacement programs and candidates testing. The thesis considers legislative framework that is related to the agencies and their statutory duties and rights. By explaining the practical examples is the real environment of Czech agencies introduced. Likewise the thesis contains the reasons why employment and recruitment agencies are important and beneficial. The effort is to explain and despatch causes of worries of agency work that are caused by absence of enough experience or information.

0 Úvod

Agentury práce se objevily v českém prostředí před necelými dvěma dekádami a postupně si vybudovaly své „místo na zemi“, respektive trhu práce. Po desetiletích centrálně plánovaného hospodářství a plné zaměstnanosti se v devadesátých letech začal vytvářet v českých zemích, pro jiné země tak obvyklý, otevřený trh práce, kde nikdo není právními normami nucen být zaměstnán.

Počátkem devadesátých let vznikly první úřady práce a byly založeny i první „vlaštovky“ – agentury, na které navázaly v průběhu let mnohé další agentury práce a personální agentury. Tak jak rostla ekonomika, dařilo se i agenturnímu trhu. Díky nezkušenosti státu s regulací agentur a nedostatkem potřebných právních norem se v zemi začalo dařit i agenturám operujícím na hranici a někdy až za hranicí zákona. Ty by snad nyní v důsledku krize, která dolehla na světovou ekonomiku, mohly alespoň na čas vymizet, jelikož nejsou dostatečně ekonomicky silné. Vzhledem k tomu, že se v České republice vytvářel trh agentur poměrně živelně a během let se objevilo více agentur než by, dle mého názoru, bylo skutečně třeba, nebylo a není vždy jednoduché nalézt vhodnou agenturu – partnera.

Ústředním tématem diplomové práce jsou agentury práce, proto v úvodní části vysvětluji základní pojmy zejména s ohledem na rozdíly mezi pojmy agentury práce a personální agentury. V dalších kapitolách přibližuji základní právní normy, které definují nejen způsob založení agentur, ale také jejich práva a povinnosti. Na konci oddílu věnovaného agenturám práce popisuji základní službu, kterou agentury práce nabízejí a to přidělení zaměstnance k uživateli. Pro lepší ilustraci nabízím i praktické ukázky.

V druhé části práce se věnuji personálním agenturám a snažím se obsáhnout celou šíři jimi nabízených a poskytovaných služeb a to od vyhledávání a získávání kandidátů, přes jejich výběr za použití různých metod, po personální audity a outplacementové programy. Neméně důležitá je pasáž zabývající se zájmovými organizacemi, ve kterých se sdružují různé agentury

a jejichž cílem není prosazovat pouze své zájmy, ale i zkvalitňovat všeobecnou úroveň poskytovaných služeb na trhu.

Hlavním důvodem pro volbu tématu agentur práce byla moje osobní zkušenost s agenturami na straně zákazníka i zaměstnance, ale zejména to byla potřeba rozpracovat ucelený pohled na danou problematiku. Tato práce tak vznikla jako snaha o poskytnutí uceleného pohledu na oblast, která se ještě stále příliš rychle vyvíjí a usazuje v našem prostředí a není příliš zpracována jinými českými autory. V diplomové práci se opírám nejen o odbornou literaturu, ale i o osobní zkušenosti získané vlastním zaměstnáním v agenturách a dále o rozhovory se zaměstnanci agentur či jejich zákazníky. Takto získané poznatky se prolínají prakticky celou prací a poskytují detailnější vhled do světa agentur.

Závěrem bych velice ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její metodické vedení a za čas, který této práci věnovala nejen v rámci konzultací.

1 Definice rudimentálních pojmů

Agenturu práce definuje zákon o zaměstnanosti jako právnickou nebo fyzickou osobu, která má povolení ke zprostředkování zaměstnání. Nejen laická, ale i odborná veřejnost však používají další označení pro agentury práce jako například personální agentura nebo pracovní agentura, proto v následující kapitole ozřejmím důvody, které je mohou k používání více označení vést.

Agentury práce poskytují službu zprostředkování zaměstnání, kterou se rozumí:

- a) „vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
 - b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen "uživatel"),
 - c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.“
- (zákon č. 435/ 2004 Sb., o zaměstnanosti)

Zprostředkovat zaměstnání mohou pouze úřady práce dle bodů a) a c) a agentury práce ve všech bodech, přičemž bodem b) se dále rozumí uzavření pracovního poměru, případně dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou za účelem dočasného přidělení k uživateli. Hlavní rozdíl mezi klasickým zaměstnaneckým poměrem a dočasným přidělením je počet smluvních stran. U prvního dochází ke smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. U dočasného přidělení dochází k vytvoření dvou paralelních smluv a to mezi uživatelem/společností a agenturou a mezi přiděleným zaměstnancem agentury a jeho zaměstnavatelem/agenturou.

1.1 Rozdíl mezi personální agenturou a agenturou práce

Přestože zákony používají jednotné označení agentura práce, na trhu práce a ani mezi odbornou veřejností se toto označení příliš často neužívá. Snad proto, že je příliš široké nebo v každém vyvolává různé konotace. Zaznamenala jsem však tendence, které vedou k rozlišení agentur na personální agentury a agentury práce a tohoto rozdělení bych se ráda v textu držela.

Personální agentury se nejvíce zabývají vyhledáváním pracovních sil pro firmy či vyhledáním zaměstnavatele pro zájemce o práci. Agentury práce jsou pak vnímány jako organizace, které se převážně zabývají dočasným přidělením osob k uživateli (v novinách redaktoři používají i „nepřesné“ označení pracovní agentury). Bohužel se situace z mého pohledu ještě komplikuje, pokud organizace/společnost poskytuje další personální služby a nebo jenom ty, v tu chvíli je ještě obtížnější zařadit ji do některé z výše uvedených kategorií.

Anglicky psané texty také používají vícero označení - employment agency, recruitment agency, personnel agency. Avšak i zde bych pojem employment agency používala pro obecný popis agentur zabývajících se buď vyhledáním vhodných kandidátů či zaměstnavatelů zájemcům o práci nebo přidělením osob k uživateli. Zbývající dva pojmy - označení bych přenechala agenturám, které se zabývají spíše vyhledáním a získáváním vhodných kandidátů či zaměstnavatelů pro uchazeče o zaměstnání a poskytováním dalších služeb. Cascio však například rozděluje agentury na executive search společnosti a na employment agencies. Executive search společnosti jsou dle jeho klasifikace společnosti vykonávající pouze službu přímého oslovení kandidáta na trhu práce, zatímco employment agencies vyhledávají kandidáty pro společnosti a nebo je k nim přímo přidělují. (Cascio, 1992, s.158)

Dle mého názoru je vhodné zvolit jako nejobecnější označení poskytovatel personálních služeb pro jakoukoli osobu/organizaci poskytující služby v oblasti řízení lidských zdrojů (s možností doplnění jaké služby nabízí). Použití pojmu agentura práce bych navrhovala pro osobu/organizaci

přidělující zejména osoby k uživateli. Označení personální agentura by pak měla nést osoba/organizace zabývající se zejména vyhledáním vhodných kandidátů pro zaměstnavatele a poskytováním dalších doplňkových služeb. Samotné označení agentura by pak bylo možné použít jako obecné označení pro agentury práce a personální agentury.

Abych specifikovala, jaké služby mohou poskytovatelé personálních služeb poskytovat, uvádím níže výběr ze seznamu personálních služeb, který vychází z 5P indexu¹, jež jsem našla v časopisu hr forum (hr forum, 2009):

- náborů a výběrů zaměstnanců,
- outplacement program,
- executive search management,
- Assessment centre a jiné metody hodnocení,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a managementu,
- poradenství v oblasti platné legislativy (pracovní právo),
- podpora řízení lidských zdrojů,
- odměňování a hodnocení zaměstnanců,
- vedení personální a mzdové agendy,
- výzkumy a benchmarking,
- personální audit.

Poskytovatelem personální služby může být jakákoliv fyzická či právnická osoba, která se rozhodne provádět na českém trhu práce výdělečnou činnost za předpokladu, že si zajistí potřebná živnostenská oprávnění či povolení MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí) dle platné legislativy. V případě potřeby lze využít například internetové stránky MPSV, které poskytují dostatečné množství informací a tiskopisů týkajících se oblasti agenturního zaměstnávání.

¹ 5P index znamená součet počátečních písmen slov první praktický poradce profesionálního personalisty.

2 Agenturní zaměstnávání v ČR

S účinností zákona o zaměstnanosti č. 1/1991 Sb. získaly právnické i fyzické osoby možnost poskytovat personální služby v oblasti poradenství, informační činnosti a zprostředkování zaměstnání za úhradu. Při poskytování zaměstnání za úhradu však nesměl nikdy nést náklady občan, jež o službu zprostředkování zaměstnání projevil zájem. Bohužel však zejména s dodržováním tohoto ustanovení měly některé neseriózní zprostředkovatelny potíže, respektive využily neznalosti ze strany občanů svých práv a tak nemálo jich bylo při zprostředkování zaměstnání podvedeno – požádáno o úhradu za službu, kterou zaplatil i zákazník zprostředkovatelny.

Kromě zákona o zaměstnanosti využívali neseriózní podnikatelé ustanovení zákoníku práce (ZP) č.65/ 1965 Sb., který upravoval v § 38 dočasné zapůjčování zaměstnanců (ustanovení zařazeno do ZP v roce 1988). Praxe kázala, že změna ekonomického systému může přinést nové možnosti v podnikání s pracovní silou a nemalé možnosti zneužívání situace na trhu práce, kde chybí potřebná legislativa. Původním účelem ustanovení § 38 bylo sloužit zejména podnikům, které v rámci operativní spolupráce (např. věda a výzkum) mohly přidělit své zaměstnance k přijímající organizaci. Na trhu práce ale některé subjekty přijímaly do pracovního poměru zaměstnance a na základě smlouvy mezi jimi a uživatelem (přijímající organizací) docházelo k dočasnému přidělení zaměstnanců k uživateli. Až v roce 2004 zákonodárci zrušili sporné ustanovení ZP a přijali legislativu, která konečně upravila podmínky přidělování zaměstnanců k uživateli a zavedla do českého práva pojem agentura práce, který nahradil pojem zprostředkovatelna práce.

Důvodů pro zrušení původního ustanovení ZP bylo ale více. Zaprvé nikdo nebyl nucen zaručit přiděleným zaměstnancům srovnatelné pracovní a mzdové podmínky tak jako kmenovým zaměstnancům, dále nebylo nutné mít pro přidělování zaměstnanců povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí a stát tak neměl dostatečnou kontrolu nad rozvíjejícím se obchodem. Ustanovení

ZP bylo v rozporu i s mezinárodními právními dokumenty, jež musela Česká republika zejména po vstupu do EU (Evropské unie) implementovat a konečně bylo potřeba legalizovat činnost, která se v devadesátých letech až nekontrolovatelně rozmohla a nabízela prostor pro nekalé praktiky, jež ovlivnily vnímání agentur práce dodnes.

2.1 Právní normy upravující postavení agentur práce

Česká republika ratifikovala Úmluvu Mezinárodní organizace práce č. 181 o soukromých agenturách práce v roce 1997 a své vnitrostátní právní úpravy agenturního zaměstnávání přijala v souladu s požadavky této konvence.

Základní právní rámec – pramen práva, ze kterého vychází agenturní zaměstnávání, vytváří kromě přijatých mezinárodních dokumentů zejména tyto zákony a nařízení:

- zákon č. 435/ 2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění,
- nařízení vlády č. 64/ 2009 Sb., stanovení druhu prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat.

Zákon o zaměstnanosti upravuje v první řadě zabezpečování státní politiky v oblasti zaměstnanosti. Cílem politiky zaměstnanosti je dle zákona dosažení plné zaměstnanosti a ochrany proti nezaměstnanosti. Státní správu v dané oblasti vykonávají v České republice Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce (ÚP). Agentury práce tak díky výše zmíněnému zákonu nejčastěji komunikují v oblasti zaměstnanosti právě s MPSV a ÚP.

V zákoně o zaměstnanosti jsou pro agentury důležité pasáže obsažené v druhé části hlavy I a IV, které se věnují definici pojmu zprostředkování zaměstnání a upřesnění zprostředkování zaměstnání agenturami práce. Neméně

důležitou právní normou je zákoník práce, který je základním kamenem pracovního práva. Agenturní zaměstnávání je obsaženo zejména v paragrafech 308 a 309, které se týkají obsahu dohody agentury s uživatelem o dočasném přidělení a podmínek dočasného přidělení zaměstnance agentury práce.

Nařízení vlády č. 64 z roku 2009 obsahuje ve svém názvu i vymezení. Stanovuje druh prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat. Jedná se však o dočasné přidělení cizinců, které nelze přidělit na druhy prací, k jejichž výkonu jim postačuje nižší stupeň vzdělání než střední vzdělání s maturitou, a prací, které nejsou uvedeny v seznamu, který je součástí přílohy nařízení.

Agentury práce nakládají přirozeně s osobními a s citlivými daty, a proto podléhají kromě dalších právních norem ustanovením zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

2.2 Vznik a zánik povolení zprostředkování zaměstnání

Povolení k poskytování služby zprostředkování zaměstnání vydává MPSV formou správního rozhodnutí ve správním řízení, k jehož zahájení dochází podáním písemné žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání. O povolení zprostředkování zaměstnání lze žádat:

- a) pro území ČR,
- b) pro zaměstnávání cizinců na území ČR,
- c) nebo zprostředkování zaměstnání do zahraničí,
- d) případně libovolné kombinace.

Žádost podává žadatel na předepsaném formuláři, který je uveden v příloze A - formulář žádosti fyzické osoby nebo v příloze B - formulář žádosti právnické osoby. Ke každé žádosti je nutné připojit v případě fyzické osoby, která není občanem ČR, výpis z rejstříku trestů a v případě právnické

osoby výpis z obchodního rejstříku. Oba výpisy nesmí být starší tří měsíců a musí to být originály či úředně ověřené kopie. Dále je potřebný doklad o odborné způsobilosti u žadatele fyzické osoby a doklad o odborné způsobilosti odpovědného zástupce u právnické osoby a jeho písemné prohlášení o souhlasu s ustanovením do funkce odpovědného zástupce.

Odborně způsobilá je osoba s ukončeným vysokoškolským vzděláním a minimálně dvouletou praxí v oblasti zprostředkování či v oboru, pro který má být zprostředkování povoleno. Středoškolsky vzdělaní musí mít pětiletou praxi za stejných podmínek jako je uvedeno výše. V praxi to znamená, že biochemik s VŠ titulem a pětiletou praxí v oboru jeho studia může být ustaven do funkce odpovědného zástupce právnické osoby ve věci žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání, pokud však se bude žádost vztahovat ke zprostředkování v oboru, ve kterém praxi získal.

Také je potřeba připojit k žádosti adresy pracovišť, která budou zprostředkování zaměstnání provádět za podmínky, že má žadatel na území ČR více než jedno pracoviště. Pokud je žadatelem fyzická osoba, musí dosáhnout věku 18 let, být způsobilá k právním úkonům, bezúhonná, odborně způsobilá a mít bydliště v ČR.

Povolení, které ministerstvo vydá, povinně obsahuje identifikační údaje, územní obvod, formu zprostředkování a případně druhy prací, pro které se zprostředkování povoluje a dále dobu, na kterou se povolení vydává. Zákon stanoví dobu maximálně tří let, avšak lze vydávat povolení opakovaně bez omezení. Dle mého názoru je perioda tří let poněkud nevysvětlitelná. Snad si tak stát jen zajišťuje příjem ze správních poplatků, kontrolu nad vydanými povoleními a státní administrativa vykazuje další „významnou“ činnost. Pro orientaci uvádím výši správních poplatků souvisejících se získáním povolení:

- a) vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání cizincům na území České republiky – 10 000 Kč,
- b) vydání povolení ke zprostředkování zam. do zahraničí – 10 000 Kč,

- c) vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky – 5 000 Kč.

S další žádostí o rozšíření či prodloužení povolení, respektive získání nového, se poplatky platí znovu v plné výši.

Zánik povolení je způsoben smrtí fyzické osoby, výmazem právnické osoby z obchodního rejstříku, uplynutím doby, na kterou bylo povolení vydáno a v neposlední řadě rozhodnutím ministerstva o odejmutí povolení. Odejmutí povolení lze např. když bude fyzická osoba pravomocně odsouzena za úmyslný trestný čin, dojde k porušení podmínek zprostředkování daných zákonem nebo vymezených povolením atd.

2.3 Povinnost vedení evidence a zjišťování statistických dat

Ministerstvo práce a sociálních věcí má ze zákona povinnost vést evidenci agentur práce, kterým povolení ke zprostředkování práce bylo vydáno. Veřejnost má možnost na internetu do této databáze agentur vstoupit a vyhledávat v ní. Je proto pro mě s podivem, když jsem oslovila pracovníci MPSV, která má problematiku agentur práce ve své agendě, když mi sdělila, že mi nemůže poskytnout jakékoli statistické zpracování týkající se agentur na naše území, jelikož to MPSV žádný zákon neukládá. V průběhu našeho rozhovoru ale dále vyplynulo, že jakási neoficiální statistika existuje, kterou mi ovšem nechtěla bez vědomí svého nadřízeného poskytnout.

Do konce června 2009 bylo vydáno více než 2460 povolení, přičemž ke dni 25.10. 2009 klesl počet povolení na 2397. Aktuální počet lze ověřit na stránkách MPSV věnovaných agenturám.

Agentury mají povinnost podle ustanovení paragrafu 59 odst. 2 zákona o zaměstnanosti sdělit MPSV do 31.1. běžného roku počet zaměstnanců, kteří vykonávali práci u uživatele, počet umístěných fyzických osob a počet volných míst, na které bylo požadováno zprostředkování zaměstnání za předchozí

kalendářní rok. Tiskopis hlášení je veřejně přístupný na internetových stránkách: <http://portal.mpsv.cz>. Nesplnění povinnosti hlášení je správním deliktem, za který lze uložit pokutu až do výše 500 000 Kč. Pokud by došlo k opakovanému nesplnění oznamovací povinnosti, je povolení ke zprostředkování agentuře odejmuto.

3 Služby poskytované agenturami práce

Základní službu, kterou agentury práce poskytují je dočasné přidělení k uživateli. Aby mohla agentura dočasně přidělit zaměstnance k uživateli, musí nejprve s uživatelem uzavřít písemnou dohodu o dočasném přidělení, která obsahuje kromě údajů, jež se předávají přidělenému zaměstnanci v pokynu, jméno a příjmení, státní občanství, datum a místo narození a bydliště zaměstnance přiděleného, informace o vydaném povolení z MPSV k výkonu činnosti zprostředkování zaměstnání a podmínky, za kterých lze před uplynutím doby ukončit přidělení zaměstnancem nebo uživatelem.

Agentura práce, která přiděluje zaměstnance k dočasnému výkonu práce u uživatele, předá zaměstnanci písemný pokyn, ve kterém ho informuje zejména o názvu a sídlu uživatele, místu výkonu práce, době trvání přidělení, určení vedoucího zaměstnance oprávněného k přidělování práce a jejímu kontrolování. Dále zaměstnanci předá informaci o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele. V příloze C je ukázka vzorového pokynu přidělení k dočasnému výkonu práce u uživatele.

Agentura práce i uživatel musí přiděleným zaměstnancům zabezpečit takové pracovní a mzdové podmínky, aby nebyly horší než u srovnatelného zaměstnance. Pokud se zjistí, že podmínky nejsou stejné, může se zaměstnanec domáhat svých oprávněných nároků u agentury. Za zprostředkování zaměstnání formou dočasného přidělení nemůže agentura požadovat od osoby, které je zaměstnání zprostředkováno, úhradu a nemohou být provedeny ani srážky ze mzdy či odměn.

Agentura práce nemůže přidělit stejného zaměstnance k jednomu uživateli na dobu delší než 12 měsíců po sobě jdoucích, pokud o to nepožádá zaměstnanec agentury nebo pokud nejde o „záskok“ za mateřskou či rodičovskou dovolenou. V příloze D uvádím ukázkou žádosti o dočasné přidělení k výkonu práce k témuž uživateli na dobu delší než 12 měsíců po sobě jdoucích.

Přidělení k uživateli lze provést pouze uzavřením dohody o pracovní činnosti nebo pracovní smlouvy mezi agenturou jako zaměstnavatelem a přidělenou osobou jako zaměstnancem. Dohody o provedení práce zákon nepovoluje, to se však netýká práce vykonané přímo pro agenturu a nikoli uživatele.

Agentury mohou sjednat se zaměstnancem zkušební dobu jako kterýkoli jiný zaměstnavatel, ale mají jednu z významných výhod umožňujících vykonávat předmět jejich činnosti, pro agenturní zaměstnávání totiž neplatí maximální délka pracovní smlouvy na dobu určitou na dva roky. V praxi jsem se proto nesešla s jinou pracovní smlouvou uzavřenou se zaměstnancem (kromě kmenových) než na dobu určitou a to ještě s dovětkem, který „kryje“ agenturu pro případ předčasného ukončení přidělení nebo naopak jeho prodloužení. Ukázkou znění pracovní smlouvy: Pracovní poměr se sjednává se zkušební dobou tří měsíců na dobu určitou, do ..., nejdéle však na dobu dočasného přidělení k uživateli.

3.1 Sjednání a realizace zakázky

Dříve nežli agentura práce přidělí svého prvního zaměstnance k uživateli, musí zakázku sjednat a uzavřít smlouvu. Zákazníky agentur práce bývají velké obchodní řetězce, ale i výrobní společnosti. Jsou to společnosti, které mají obtíže vyhledat a naplnit směny dostatečným počtem pracovníků z důvodu ročního období, nemocnosti nebo chtějí službu převést na outsourcing i ty, které využívají agenturního zaměstnávání jako pomyslného polštáře pro případ

utlumení výroby a následné potřeby rychle a s nízkými náklady snížit počet zaměstnanců.

Obvykle po úspěšném prvním jednání zástupců agentury a zákazníka – případného uživatele, přistoupí agentura práce k vypracování a zaslání nabídky. Zákazník může výběr dodavatele vést také cestou výběrového řízení, do kterého vstupuje více dodavatelů a které se drží formálně ustanovených pravidel.

Nabídka ze strany agentury obvykle zachovává strukturu níže uvedenou:

- **úvod,**
- **představení agentury práce:** historie, zkušenosti zejména s obdobnými typy zakázek, reference,
- **výklad zadání:** popis očekávání zákazníka tak, jak mu rozumí agentura práce,
- **stručný popis charakteristiky dodávaných pracovníků:** předpokládaná struktura přidělených zaměstnanců,
- **způsob zabezpečení kvality a stabilizace pracovníků:** motivační prvky, zabezpečení koordinátora,
- **cenová nabídka:** kalkulace je stanovena za jednu odpracovanou hodinu u typu přidělení kde „brigádníci“ nemají plný úvazek nebo cenu za jeden měsíc u dlouhodobějších přidělení zaměstnanců na plný úvazek,
- **smluvní podmínky:** základní nástin úpravy případných smluvních vztahů tzn. způsob objednávání (režim a pravidla), cenové ujednání a podmínky jeho uplatňování, způsob kontroly nástupu pracovníků na směny, výchozí rozpětí objednávek, pracovní podmínky srovnatelných zaměstnanců objednatele, zodpovědnost a závazky dodavatele, závazky objednatele, režim komunikace mezi smluvními stranami (eskalace problémů, pravidelná zpětná vazba apod.),
- **harmonogram kroků,**
- **kontaktní osoby,**

- **přílohy.**

V případě, že se obě strany dohodnou, dochází k uzavření smlouvy a k realizaci vlastní zakázky. Agentury mají méně práce se zaměstnanci, které přidělí na plný úvazek k uživateli. Jejich práce pak spočívá kromě vyhledání vhodného zaměstnance a jeho nahrazení v případě výpadku (například při jeho onemocnění nebo porušení pracovní kázně) zejména ve zpracování a vyplacení mezd zaměstnanců dle evidence docházky, kterou vede a předává agentuře ve smluvených intervalech uživatel.

Nejnáročnější zakázka spočívá v nasazování zaměstnanců do předem objednaného rozpisu směn. Pro realizaci takové zakázky je potřeba získat a udržet si dostatečné množství přidělovaných osob². To samozřejmě předpokládá vhodně zvolené postupy, které souvisí s požadovaným profilem kandidátů, kteří se nejčastěji rekrutují z řad studentů, nezaměstnaných a důchodců.

Agentura práce může v počáteční fázi projektu navrhnout zákazníkovi dvě základní alternativy:

- Agentura práce může průběžně dodávat vybrané pracovníky po menších skupinách a nasazovat je do předem objednaného rozpisu směn, aniž by čekala na dostatečný počet pracovníků, kterými by pokryla celou objednávku. Představuje to rychlejší způsob řešení aktuální potřeby pokrytí směn. Přičemž je-li sjednána penalizace za neobsazené směny, s penalizací se začne po uplynutí např. 60 kalendářních dnů od nastoupení prvního pracovníka.

² U rozsáhlých projektů může agentura práce přizvat ke kooperaci i další agenturu/y, která jí pomáhá vyplnit všechny zákaznickem požadované směny.

- Agentura může dodat pracovníky až ve chvíli, kdy získá dostatečný počet pracovníků, se kterými bude schopna od prvního dne náběhu na harmonogram pokrýt 100% směn. Způsob je administrativně přehlednější, lze ale očekávat pravděpodobně delší časový úsek, než agentura získá dostatečný počet pracovníků.

Dále následuje vytváření rozpisu směn. Zákazník zašle nejčastěji e-mailem objednávku rozvržení směn nejpozději do sjednané doby x dní/hodin před požadovaným výkonem činnosti pracovníků. Agentura práce potvrdí elektronickou cestou přijetí objednávky a dodá nejpozději do sjednané doby před začátkem nového měsíce (při vytváření rozpisu na kalendářní měsíc) rozpis na nadcházející měsíc. V tomto případě se může agentura práce zavázat k 100% účasti pracovníků. Pokud ji nezajistí, hrozí jí sjednaná penalizace ve výši x% z hodinové neodpracované mzdy.

Pokud dojde ke změně požadavku na obsazení směn ve lhůtě x dní/hodin a méně, pak agentura práce operativně poskytne další pracovníky ve sjednaných relacích do maximálně x% z objednaného počtu pracovníků. V případě zrušení objednávky/zaslání objednávky v době kratší než sjednané před začátkem přidělení, může si agentura práce sjednat účtování administrativního poplatku ve výši x% ceny x hodin práce každého stornovaného pracovníka.

Tabulka č.1 Ukázka grafické úpravy rozpisu nastavení směn:

Rozpis nastavení směn										
	Pracovní doba	směna 1	směna 2	směna 3	směna 4	směna 5	směna 6	směna 7	směna 8	Náhradník dne
Pondělí	10:00-13:00	Novák	Červený	Jandour	Nový	Smetanová	Starý	Kocman	Toman	Ondrejka
Úterý	10:00-13:00	Dvořák	Zelenková	Novotná	Novotná	Starý	Křivý	Toman	Tomasek	Ondrejka
Středa	10:00-13:00	Starý	Novotná	Křivý	Billý	Toman	Ondrejka	Novotná	Tomasek	Lukas
Čtvrtek	10:00-13:00	Popelka	Ondrejka	Dvořák	Toman	Dvořáček	Matoušková	Tomasek	Zelenková	Ondrejka
Pátek	10:00-13:00	Ondrejka	Lukas	Toman	Popelka	Červený	Novotná	Surový	Molová	Tomasek
Sobota	16:00-19:00	Nový	Novotná	Starý	Kocman	Toman	Nová	Bezdič	Jandour	Lukas
Neděle	16:00-19:00	Ondrejka	Červený	Zelenková	Smetanová	Křivý	Molová	Surový	Tomasek	Lukas

Fakturace pak obvykle probíhá na základě závazných objednávek a evidence odpracovaných směn, tj. fakturována je každá objednaná hodina

s výjimkou neodpracovaných hodin z důvodu absence pracovníka. Cenová nabídka je platná pro smluvní vztah uzavřený na sjednanou dobu.

Některé zakázky bývají složitější z hlediska motivace a stabilizace přidělovaných osob.

Agentura práce proto může již v dohodě o pracovní činnosti přistoupit k finanční motivaci přiděleného pracovníka např.:

- a) odměna za prvních x hodin³ práce konané u uživatele činí x,- Kč/hodinu,
- b) za odpracování x - y směn v kalendářním měsíci náleží zaměstnanci základní odměna x,- Kč/hodinu,
- c) za odpracování x a více směn v kalendářním měsíci náleží zaměstnanci základní odměna x,- Kč/hodinu,
- d) základní hodinové sazby budou zvýšeny v příslušném kalendářním měsíci o x,- Kč/hodinu v případě, že zaměstnanec během tohoto měsíce odpracuje všechny směny podle rozvrhu práce na tento kalendářní měsíc,
- e) další odměny mohou být vázány na návrh uživatele a jeho hodnocení zaměstnance z hlediska výkonnosti, dodržování pracovní doby či stanovených pracovních postupů.

Dalším způsobem jak motivovat zaměstnance je vyhlásit soutěž o hodnotné ceny – dárkové předměty. Soutěž lze kupříkladu koncipovat na počtu stanovených minimálních odpracovaných směn bez zrušené směny či absence zaměstnance.

³ Počet hodin sjednaný mezi agenturou a jejím zaměstnancem.

4 Právní aspekty zaměstnávání cizinců

Agentury práce, které chtějí přidělovat k uživateli pracovníky ze zemí Evropské unie či mimo ni, musí mít pro svoji činnost povolení z MPSV, o které se žádá na stejném formuláři jako o povolení k činnosti zprostředkování zaměstnání.

Zaměstnávání cizinců na území ČR není příliš jednoduché a často stojí velké úsilí jak agentury tak cizince mající zájem o práci. Zákon o zaměstnanosti ukládá zaměstnavateli mimo jiné povinnost informovat příslušný úřad práce nejpozději v den nástupu cizince do zaměstnání o jeho nástupu (existuje pro to zvláštní formulář, do kterého se vyplňují osobní údaje o zaměstnanci, zařazení pozice do číselníku Českého statistického úřadu KZAM, dosažené vzdělání a údaje o začátku a konci pracovního poměru, kdy stanovená povinnost informovat úřad práce je nejpozději deset dnů od ukončení zaměstnání cizince). Zaměstnavatelé také musí vést evidenci o všech zaměstnaných cizincích.

Občané Evropské unie a jejich rodinní příslušníci mají stejné právní postavení jako občané ČR, ale rodinní příslušníci občanů Evropské unie, kteří pocházejí ze třetí země, si musí vyřídit povolení k pobytu (víza) dle ustanovení zákona o pobytu cizinců č. 336/1996 Sb. Povolení, pokud je uděleno, je krátkodobého nebo dlouhodobého charakteru. K povolení legální práce na našem území slouží cizincům poskytnutí pracovního povolení. Oba doklady jsou pro potenciální zaměstnavatele dokladem, že v případě jejich zaměstnání budou legálními zaměstnanci.

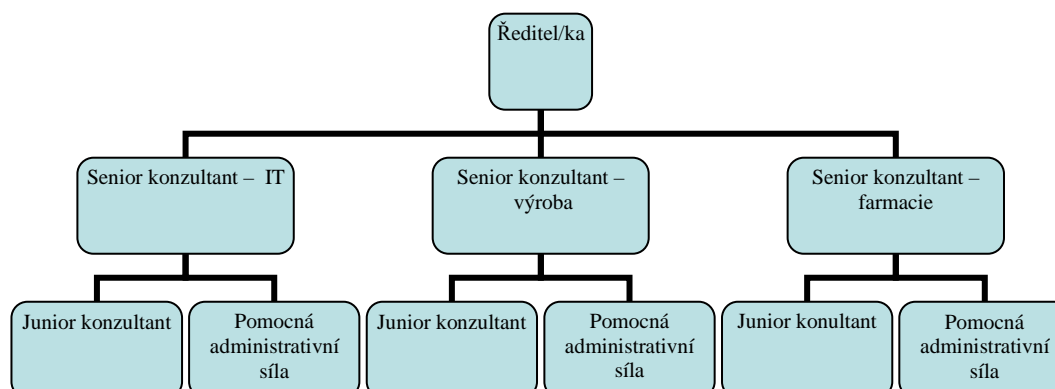
5 Personální agentury

Personální agentury nabízejí široké spektrum služeb, které zahrnuje nejen externí vyhledávání a získávání pracovních sil prostřednictvím klasického recruitmentu a executive search, ale také výběr vhodných kandidátů⁴ nejčastěji použitím výběrových metod pohovorů případně Assessment center. Personální agentury nabízejí své služby i v oblasti realizace Development center, outplacement programů, personálních auditů apod.

Personální agentury mají obvykle velmi plochou organizační strukturu a to i vzhledem ke své mnohdy malé velikosti. U mezinárodních řetězců agentur jsou struktury řízení složitější, ale jednotlivé pobočky vykazují podobnosti jako samostatné menší agentury. Níže uvádím zjednodušené organizační schéma, do kterého jsem zařadila pouze osoby, které se nejvíce podílejí na poskytování služeb zákazníkům. Pro příklad organizační struktury jsem použila agenturu Talents Technology, ve které jsem měla možnost před několika lety pracovat. V následných popisech pracovních pozic a náplní práce vycházím také ze své zkušenosti z Talents (nyní Kelly Services) a z rozhovorů s kolegy, kteří také působili v agenturách.

⁴ Pracovníci agentur běžně používají označení kandidát pro pracovní sílu, která představuje potenciálního zaměstnance zákazníka.

Graf č. 1 Organizační struktura personální agentury



Role funkcí zobrazených v organizační struktuře je obvykle následující:

Senior konzultant/ konzultant

Jedním z požadavků na pozici senior konzultanta je obvykle VŠ vzdělání, ale není podmínkou. Dále je obvykle požadována praxe v oblasti řízení lidských zdrojů anebo praxe z oblasti, kterou bude mít konzultant ve své kompetenci. Z toho je patrné, že do agentury mohou nastoupit i prakticky prodanou práci nekvalifikované osoby, které se až praxí učí, jak vést pohovory s kandidáty, jak vyhledat, vybrat a prezentovat kandidáty zákazníkům, jak komunikovat s kandidáty i zákazníky. Není bohužel proto neobvyklé setkat se s neprofesionalitou některých konzultantů. Naštěstí jak se trh v průběhu let vyvíjí, zvyšuje se i všeobecná úroveň zaměstnanců agentur.

Senior konzultant odpovídá za portfolio svých zákazníků, jimiž jsou nasmlouvané společnosti. Se zástupci společností se snaží udržovat dobré až nadstandardní vztahy, protože to jsou na straně klienta právě ti, kteří rozhodují o tom, zda agentura bude oslovena s další zakázkou. Kromě komunikace se stávajícími zákazníky a plnění jejich požadavků, vyžaduje se od konzultantů vyhledávání dalších příležitostí pro spolupráci.

Nejběžnější a nejčastější prací konzultantů je vedení pohovorů s kandidáty. Pokud konzultant vyhodnotí, že kandidáti vyhovují požadavkům

zákazníka, představí jim je nejprve prostřednictvím elektronické pošty. Dobrý senior konzultant zná svůj svěřený segment trhu, zná společnosti, které se na území státu v daném segmentu nachází a zná typické pracovní pozice, které se v těchto společnostech obsazují a samozřejmě i jejich mzdové rozpětí. Kromě další agendy zaučuje senior konzultant i juniory.

Mzdové ohodnocení senior konzultantů se často dělí na fixní a variabilní složku mzdy. Fixní složka může být i velice nízká, ale bývá u úspěšných konzultantů doplněna o štědrú variabilní složku mzdy, která se odvíjí od počtu umístěných kandidátů, přičemž může být přiznána až po uplynutí „záruční doby“ kandidáta. V nynější situaci na trhu práce mají konzultanti problém „dosáhnout“ na variabilní složku mzdy.

Junior konzultant:

Junior konzultantem je často student či absolvent, který prozatím nezískal dostatek praxe, aby mohl být plnohodnotným konzultantem. Junior konzultant vypracovává popisy pracovních míst ve spolupráci se senior konzultantem a zajišťuje jejich umístění na pracovních portálech a webových stránkách agentury. Také provádí telefonické screeningové pohovory. Junior konzultant vede osobní pohovory s kandidáty obvykle na nižší pozice a kromě jiného i doprovází senior konzultanta na jednání s klienty.

Pomocná administrativní síla:

Vykonává úkoly, které jí zadají konzultanti. Může se nejčastěji jednat čtení došlých životopisů a jejich rozřazení na vhodné na konkrétní pozici, naprosto nevhodné na žádnou pozici, momentálně neumístitelné, ale s potenciálem umístění. Dále zajišťuje telefonický screening, při kterém dochází často k prvnímu kontaktu s uchazečem a lze jeho prostřednictvím získat základní informace, které umožní lépe se rozhodnout, zda má být uchazeč pozván do agentury na pohovor. Pracovní náplně junior konzultanta a administrativní síly se mohou překrývat a nebo mohou být i sloučeny.

5.1 Vyhledávání a získávání kandidátů

Personální agentury vyhledávají a získávají kandidáty pro společnosti, které mají již otevřené volné pozice či případně očekávají jejich otevření. Chtěla bych zde podotknout, že fungují jako zprostředkovatelé práce a nikoli jako zaměstnavatelé, což je odlišuje od klasických agentur práce. Na personální agentury se obrací nejen společnosti/organizace hledající zaměstnance, ale i samotní zájemci o práci, kteří za služby personálních agentur neplatí na rozdíl od skutečných zákazníků, jimiž jsou zmíněné společnosti.

Uvádím zde výčet, dle mého názoru, nejčastějších důvodů, proč společnosti využívají služeb personálních agentur v oblasti vyhledávání a získávání pracovních sil:

- je potřeba vyhledat kandidáty na tajnou pozici, o které je informována pouze omezená skupina osob a mnohdy ne ti, kteří mají být nahrazeni (taková pozice se často nachází v nejvyšším vedení společnosti a dokud se nenajde vhodný kandidát, pozice se neuvolní),
- je potřeba vyhledat větší množství kandidátů na mnoho stejných nebo obdobných pozic (otevívá se např. nové oddělení výzkumu a vývoje a je nutné v krátké době vyhledat a následně zaměstnat konstruktéry),
- společnost není schopna po delší dobu vlastními silami obsadit pozici – lze ji označit za problematickou z důvodu specifických požadavků, obecného nedostatku kandidátů apod.,
- společnost si chce zajistit dostatečný výběr z řad kandidátů,
- otvírá se nová pobočka, závod zahraniční společnosti, která nemá zkušenosti s trhem práce dané země, a proto využije služeb personální agentury.

Personální agentury, jak již jsem zmínila v úvodu kapitoly, poskytují společnostem externí zdroj kandidátů. Pro vyhledání a získání vhodných

kandidátů nabízejí dvě základní formy: klasický recruitment, který se zaměřuje na oslovení co nejširšího okruhu potenciálních kandidátů a executive search (přímé oslovení kandidáta), které se zaměřuje na cílené oslovení menšího okruhu vhodných kandidátů (Hroník, 1999, s.103-104).

5.1.1 Recruitment

Pojmem recruitment se rozumí v agenturním prostředí vyhledání, získání a výběr vhodných uchazečů pro klientem specifikované volné pracovní pozice (místa). Recruitment začíná již ve společnosti, která si definuje cíl, tedy specifikuje si požadavky na pracovní místo, které jsou založené na druhu znalostí, dovedností, schopností a dalších charakteristikách, které společnost potřebuje a agentuře předkládá jako požadavek (Cascio, 1992, s.169). Agentury se soustřeďují zejména na vyhledání, získání a výběr vhodných kandidátů na pozice specialistů, středního a vyššího managementu.

Cena za službu personální agentury se nejčastěji pohybuje v řádech násobků měsíční hrubé mzdy, kterou budoucí zaměstnanec obdrží po svém nástupu. Vždy záleží na smluvních podmínkách, které si klient a agentura nastaví. U specialistů a nižšího managementu je „cena zaměstnance“ stanovena přibližně na dvou až tří násobek, u vyššího managementu a top managementu je často koeficient ještě o něco vyšší a vzhledem k tomu, že vyšší management je i více mzdově ohodnocen, mohou to pro agentury být zajímavé zakázky. Na druhou stranu u recruitmentu oslovuje firma, která hledá zaměstnance mnohdy více agentur a pravděpodobnost, že nastoupí kandidát právě dané agentury, se tím snižuje.

Na konečné ceny, respektive podmínky za umístění jednotlivých kandidátů, působí více faktorů, kromě vyjednávacích schopností obou stran je to i celková ekonomická situace země, situace na trhu práce, značka - zavedenost agentury, postavení společnosti atd. Z pohledu agentury je například z dlouhodobějšího hlediska výhodné přistoupit u zákazníka, kterým

je zavedená firma, na nižší cenu za umístění kandidátů a získat si dobré reference pro další zakázky, než přijmout zakázku za vyšší cenu, ale poskytovat služby společnosti, která na trhu není příliš známá. Dobré jméno zákazníka a jeho reference mohou přilákat i další zákazníky.

Ve smluvních podmínkách bývá sjednána kromě ceny i délka „záruční doby“ na umístěné kandidáty. Garance za vybrané kandidáty se pohybuje v délce měsíců (cca 3 a více), avšak opět záleží na dohodě s konkrétním zákazníkem. Garance znamená, že pokud dojde k ukončení pracovního poměru (PP) kdykoli během garantovaného období, personální agentura bezplatně vyhledá nového kandidáta. V případě dohody o ukončení spolupráce např. nenalezení vhodné náhrady, navrátí agentura x% z konečné ceny zakázky dle období, kdy dojde k ukončení pracovního poměru během garantovaného období. Ukázka možného nastavení:

navrácení 50% ceny..... ukončení PP do konce tří měsíců,
navrácení 25% ceny..... ukončení PP do konce šesti měsíců,
navrácení 15% ceny..... ukončení PP do konce devíti měsíců.

V rámci recruitmentu používají personální agentury metody, které jim zajistí rychlý a pokud možno co nejvyšší počet kandidátů, což představují v podstatě stejné a ověřené nástroje: inzerce na vlastních internetových stránkách, inzerce na pracovních portálech, vlastní databáze kandidátů a inzerce v tisku. Každá ze zmíněných metod má své výhody i omezení a rizika použití. Při volbě nejvhodnějšího nástroje se přihlíží i k obsazované pozici. Jsou pozice, u kterých je nepředstavitelné neinzerovat na internetu a jiné, kde je naopak neúčinná elektronická inzerce, ale účinná je inzerce v tisku nebo vylepování plakátů. U některých pozic se osvědčilo inzerovat i na odborných portálech a nebo periodících, které se věnují oblasti, ve které hledání kandidátů působí - např. IT (informační technologie), letectví. Při volbě způsobu získání a vyhledání kandidátů agentura vždy zvažuje, jaký způsob je levnější, rychlejší a nejúčinnější.

Agentury tak přistupují k vyhledání osob prostřednictvím inzerce, doporučení, vlastní databáze nebo přistupují po dohodě se zákazníkem k executive search. Přesto, že je executive search jen jeden z dalších nástrojů získání kandidátů, i když poněkud nákladnější, budu se tomuto způsobu vyhledání kandidátů věnovat ve vlastní podkapitole, jelikož agentury tuto službu nabízejí také samostatně vedle klasického recruitmentu. Dále popisují výběr metod vyhledání a získání kandidátů jež vychází z přehledu uvedeného Hroníkem (1999, s. 106) a Armstrongem (2008, s. 348-356).

Inzerce

Inzerce je nejčastější a nejobvyklejší způsob, jak oslovit potenciální kandidáty. Kromě personálních agentur ji využívají i samy společnosti. Inzeráty mají různou podobu, která se liší podle toho, kde se umisťují. Inzerci, kterou nejvíce využívají personální agentury lze rozlišit na tištěnou (uveřejněnou v klasických médiích nebo jako venkovní reklamu) a elektronickou (internetovou). Armstrong uvádí, že cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost,
- vytvářet a udržovat zájem,
- stimulovat akci (2008, s. 348).

Pro dosažení výše zmíněných cílů je potřeba věnovat pozornost již při vytváření samotného textu inzerátu. Armstrong doporučuje začít inzerát formulací hlavičky, která obsahuje název nabízeného pracovního místa. Po hlavičce následuje vlastní obsah inzerátu, který by měl poskytnout základní informace o společnosti, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, zaměstnaneckých výhodách, platu nebo mzdě, místě výkonu práce a o tom, co udělat, aby zájemce mohl na inzerát reagovat (2008, s. 348). Ukázka plné verze obvyklé podoby inzerátu je uvedena v příloze E.

Inzeráty personálních agentur zpravidla dodržují následující strukturu:

- název a logo personální agentury,
- obecný popis zaměstnavatele⁵,
- název pozice,
- náplň práce,
- požadavky,
- benefity,
- místo pracoviště,
- typ úvazku,
- kontaktní údaje na konzultanty agentury.

a) Inzerce v tisku

Inzerce v tisku patří ke konzervativním způsobům přilákání kandidátů. Její předností je často oslovení specifické skupiny čtenářů (potenciálních zájemců o práci) dle zaměření periodika. Nevýhodou je často menší reakce kandidátů v poměru k ceně inzerce, dále omezení stanovená vydavatelem na umístění inzerce v určitých termínech, omezení prostoru a vzhledu inzerátu. Pro méně kvalifikované práce patří doposud inzeráty v tisku mezi jeden z neúčinnějších nástrojů.

b) Venkovní inzerce

Mezi tradiční formy venkovní inzerce se řadí billboardy, vývěsky a různé poutače jak uvádí Hroník (Hroník, 1999, s. 123). Venkovní reklama se umísťuje na frekventovaná místa, aby ji spatřilo co nejvíce osob. Tento způsob se volí zejména u pracovníků, kterých je potřeba větší množství a kterých se dlouhodoběji nedostává.

⁵ V inzerátech personálních agentur se uvádí velmi obecný popis potenciálního zaměstnavatele. Důvod, proč agentury neuvádí přesnější popis nebo přímo název zaměstnavatele je ten, že by se kandidáti hlásili přímo do společností a agentury by přišla o možnost umístit kandidáty za sjednanou cenu.

c) Inzerce na vlastních internetových stránkách

Nespornou výhodou inzerce na vlastních internetových stránkách je to, že se jedná o relativně levnou variantu, která nabízí možnost rychlého umístění inzerátu v obsahové i grafické podobě, kterou agentura preferuje. Nevýhodou je omezení na často malou skupinu osob, která na stránky vstoupí.

d) Inzerce na pracovních portálech

Inzerce na pracovních portálech představuje další formu internetové inzerce a patří u agentur mezi nejčastější a nejoblíbenější způsoby oslovení (přilákání) kandidátů, jelikož jich umožňuje oslovit poměrně velké množství. Náklady na umístěný inzerát se snižují při častější inzerci, jelikož poskytovatelé nabízejí věrným zákazníkům různé slevy. Mezi nejznámější české portály patří: www.jobs.cz, www.jobpilot.cz, www.sprace.cz, www.prace.cz. atd. V posledním období jsem zaznamenala i vznik dalších portálů www.monster.cz a www.dzob.cz, pro jejichž vstup na trh ovšem nenastala v posledním období nejvhodnější situace.

e) Odborné portály

Oslovení a vyhledání případných kandidátů prostřednictvím internetových stránek zaměřených na různé obory lidské činnosti bylo a je jedním z dalších způsobů zacílení do řad osob, které ve svém okruhu skýtají potenciál pro vyhledání kandidátů pro personální agentury.

f) Sociální sítě

Zprvu plíživý, nyní razantní nástup sociálních sítí do životů stále většího množství osob přináší nečekané možnosti jejich využití. Společnosti i agentury mají možnost oslovit, vyhledat i prověřit osoby dle jejich profilů a sdílet se skupinami osob nejrůznější informace. Tato oblast je tak aktuální, že nelze příliš dobře popsat nějaké již ustavené standardy práce agentur na sociálních sítích. Příkladem oblíbených sítí jsou například www.twitter.com nebo www.facebook.com.

Doporučení

Doporučení zaměstnancem patří k poměrně levným a častým způsobům získávání pracovníků zejména u menších společností, ale i agentury tohoto způsobu využívají. Osoba, která poskytne doporučení na svého kolegu či známého, ušetří agentuře čas a práci, kterou by věnovala hledání a naopak kolegovi nebo známému může zprostředkovat zajímavou pracovní nabídku. Některé agentury zakládají na tomto systému i motivační akce. Výhodou tohoto způsobu získání kandidátů je, že obdrží doporučení od osoby, která je dobře zná.

Databáze kandidátů

Databáze představuje pro agentury další zdroj kandidátů. Dobře vybudovaná elektronická databáze kandidátů je „pokladem“ každé agentury. Měla by ale obsahovat jen data těch kandidátů, kteří vyslovili souhlas s vedením v dané databázi. Agentura pak může dle zadaných kritérií rychle vyhledat a kontaktovat odpovídající a prověřené kandidáty s nabídkou práce.

Databáze poskytuje informace obsažené v životopisech kandidátů, ale i postřehy a poznámky konzultantů, informace o tom, kdy a kam byli kandidáti zasláni a jaký byl výsledek. Přístup k datům mohou sdílet i kolegové z jiných poboček v rámci jednoho či více států. Nevýhodou dobře vybudované databáze jsou vyšší náklady spojené s jejím nákupem, správou a údržbou. Má-li pak být databáze kvalitní, znamená administrativní zátěž pro konzultanty a další osoby, které vkládají a aktualizují data v ní obsažená. Při sdílení dat se zahraničními kolegy je potřeba dodržovat jeden společný jazyk.

5.1.2 Executive search – headhunting

Pojem headhunting se doslovně překládá jako „lov hlav“. Původně znamenal headhunting způsob tradičního odnímání hlavy osobám po jejich násilném usmrcení. Headhunting se objevil v průběhu historie v různých

částech zeměkoule a kromě Číny, Indie, a Afriky se objevil i v Evropě. Headhunter pak byla osoba, která vlastní výkon odejmutí hlavy vykonávala.

Nyní se v přeneseném slova smyslu užívá výraz headhunting spíše pro neformální označení služby poskytované personálními agenturami, která se také označuje jako přímé oslovení kandidáta neboli executive search. Executive search a headhunting jsou proto synonyma. Novodobí headhunteeři sice také loví hlavy, ale ne proto, aby je odejmuly svému majiteli, ale aby je oslovili a přemístili jejich „hlavu“ z jedné společnosti do jiné.

Přímým oslovením se tedy rozumí cílené vyhledání a oslovení kvalitních kandidátů zejména z úrovní středního a vrcholového managementu, případně specialistů (Cascio, 1992, s.156). V rámci metody přímého oslovení se komunikuje se zaměstnanými kandidáty, kteří aktivně nehledají jinou práci, zatímco při recruitmentu se v největší míře komunikuje s aktivními zájemci o práci (Hroník, 1999, s. 104).

Metoda executive search se volí zejména v případě, kdy je nutné zajistit diskrétnost změn a dále v situaci, kdy požadavky na vhodného kandidáta jsou velmi specifické či na trhu velmi žádané, a proto je prakticky nemožné nalézt v dohledné době potřebné kandidáty tradičním recruitmentem.

Executive search je poměrně náročný způsob vyhledání a oslovení vhodných kandidátů a agentury volí v podstatě ze tří cest. První z nich je nejméně náročná. Klient má předem vytipované konkrétní kandidáty a od agentury se žádá řečnické zprostředkování kontaktu a vyjednání případných podmínek nástupu respektive přestupu zaměstnance z jiné často konkurenční firmy. Druhá cesta představuje využití vybudované sítě vlastních kontaktů a třetí cesta je analýza trhu - vytipování vhodných firem, kde by se mohli kandidáti vyskytovat, vyhledání kandidátů a jejich následné oslovení. Za třetím způsobem se skrývá často velice psychicky náročná práce, kterou v agenturách mají na starosti v první fázi juniorní konzultanti nebo administrativní síly a seniorní konzultanti se zapojí až ve chvíli, kdy kandidát souhlasí se setkáním. Třetí způsob znamená systematickou, časově náročnou práci, která vyžaduje důvtip a vynalézavost.

Při executive search je potřeba více než u jiných metod maximálně respektovat přísnou důvěrnost informací a etiku daného vyhledávání. Přesto se některé agentury a ani klienti neubrání úniku informací, což má někdy velice nepříjemné následky. Jeden ze způsobů vyzrazení, o kterém mě v minulosti informoval jeden z mých kolegů, je například neprofesionální chování konzultanta - agentury, který po zadání executive search neudělal nic jiného a „duchaplného“, než začal inzerovat danou pozici na internetu, a jelikož naše republika není tak velká, na trhu se informace dostala nakonec až k osobě, která měla být vyměněna. Mezi agenturními pracovníky kolují i historky, kdy byla oslovena osoba určená k výměně. Je to situace, která není tak nepředstavitelná. Stačí ne zcela aktuální databáze kandidátů a nedostatek poskytnutých či vyžádaných informací mezi agenturou a zákazníkem.

Garance na vybrané kandidáty metodou executive search poskytuje agentura společnosti obvykle kolem šesti měsíců, ale opět záleží na konkrétní pozici a dohodě. Platba se stanovuje individuálně dle náročnosti, ale obecně se dá říci, že probíhá ve dvou až třech fázích. První třetina celkové částky je za vynaložené úsilí a nevrací se. Druhá třetina je za představené kandidáty a také se nevrací. Poslední třetina je vyplacena až po umístění kandidáta. Další možností je vyplacení první třetiny sumy při zadání zakázky a dvou třetiny až po umístění kandidáta.

5.2 Metody výběru kandidátů

Výběr kandidátů přímo navazuje na proces jejich vyhledávání a získávání. Cílem personální agentury je představit společnosti pouze relevantní osoby, které budou odpovídat požadavkům nejen pracovního místa, ale i kultuře dané společnosti. Hlavními metodami používanými při výběru kandidátů jsou pohovory, Assessment centre a psychodiagnostické testy.

5.2.1 Výběrové pohovory

Výběrové pohovory představují přístup zaměřený na zjišťování znalostí a zkušeností kandidátů. Nevýhodou metody je omezená možnost ověřit si tvrzení kandidáta např. simulací reálných podmínek⁶. Pohovory jsou vhodné pro posouzení znalostí kandidátů, ale jako metoda zjišťování konkrétních dovedností nejsou příliš vhodné. Účastníci pohovorů zastávají buď roli dotazovaného nebo roli tazatele:

Dotazovaný

Dotazovaný kandidát je při pohovoru více v pasivní roli. Dotazovaný při pohovoru zažívá zátěž, která je pro něj zpravidla emočně náročná, protože může zažívat pocity strachu, úzkosti, nejistoty a obavy. Kandidát se může snažit i manipulovat s tazatelem, vytvářet falešný obraz o sobě, stylizovat se apod.

Tazatel

Tazatel je v průběhu pohovoru aktivní osobou a tím, kdo pohovor řídí. Tazatel je moderátorem řízené konverzace, které dává strukturu a odpovídá za zjištění potřebných informací od kandidáta. Tazatel je tím, kdo vytváří atmosféru a emocionální pohodu během pohovoru. Získané informace si zaznamenává a následně vyhodnocuje (Kolman, 2004).

Výběrové pohovory lze rozlišit na tři základní typy:

Individuální pohovor typu 1+1

Individuální pohovor je v praxi nejčastěji používanou metodou výběru vhodných pracovníků. Hlavním specifikem pohovorů je intimní atmosféra, která nabízí prostor pro navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem

⁶ Proto může být součástí pohovoru zkouška hraní rolí, která obsahuje modelové situace, ve kterých kandidát simuluje roli blízkou funkci, o kterou se prostřednictvím výběrového řízení uchází.

a dotazovaným. Individuální pohovory kladou značné požadavky na tazatelskou zkušenost a odbornou úroveň, jelikož tazatel, který není dostatečně zkušený a odborně vybavený, má tendenci podléhat navozené atmosféře situace a inklinuje odchýlení od pevné struktury dotazování a záznamu informací.

Pohovorové panely

Tuto variantu metody výběrového pohovoru charakterizuje účast více než dvou osob, které jsou v roli tazatelů. Pohovorové panely umožňují sdílet informace a snížit výskyt opakujících se otázek, které se vyskytují při více individuálních pohovorech s jedním uchazečem. Tazatelé tak mají možnost konfrontovat své dojmy a poznatky a případně modifikovat své individuální posuzování a tím celkově zvýšit objektivitu hodnocení.

Výběrová komise

Výběrová komise představuje větší a oficiálnější pohovorový panel. Výběr pracovníka za účasti výběrové komise má formálnější atmosféru, což může negativně ovlivnit výkon kandidáta. Armstrong uvádí jedinou výhodu takovýchto výběrových pohovorů a to, že s větším počtem osob model opět skýtá možnost diskuze hodnotitelů. Výběrové komise si nárokují větší čas na přípravu dotazování kandidáta. Je potřeba se předem dohodnout, kdo uvede pohovor, kdo se bude ptát, kdo bude odpovídat na různé typy dotazů. Příprava směřuje k efektivnímu využití času všech účastníků. (Armstrong, 2008, s. 361)

Efektivnost a řadu nedostatků pohovorů lze zvýšit použitím řízeného rozhovoru, který Hroník rozlišuje na plně standardizovaný, částečně standardizovaný a volný. (1999, s. 269) Personální agentury zpravidla používají při výběru vhodných kandidátů individuální pohovory. Další typy pohovorů se konají již spíše u zákazníka, tedy potenciálního zaměstnavatele agenturou vybraného kandidáta. Pohovory se mohou lišit i přístupem tazatele. Pohovor může být chronologický, orientovaný na situaci, na chování, pohovor

orientovaný na specifikace pracovního místa, kde se akcentují vzdělání, odbornost, dovednosti, znalosti a osobnostní kvality. Nevýhodou výběrového pohovoru je posuzování dotazovaného kandidáta pouze na základě jeho sebezprezentace.

5.2.2 Assessment centre (AC)

Metoda Assessment centra ,dále jen AC, je jednou z nejpoužívanějších metod, která prostřednictvím simulace podmínek umožňuje hodnotitelům zaměřit se na zmapování a ověření stávající úrovně schopností, dovedností a rozvojového potenciálu kandidátů. V našem prostředí se zpočátku snažili autoři zavést český ekvivalentu termínu AC (Hroník, 1999, Koubek 2002, Montag 2002, Palán, 2002) např. diagnosticko-výcvikový program, hodnotící centra (střediska), ale v praxi se ujalo původní anglické označení.

Koubek AC definuje jako výběrovou metodu zaměřující se na obsazování manažerských pozic: „Komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typicky manažerských pracovních činností, přičemž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci nebo jeho rozvojový potenciál.“ (Koubek, 2002, str. 166) Pro Kyrianovou je AC „...soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik jedinců za jiným účelem“ (Kyrianová, 2003, s. 8).

AC se využívá při obsazování pozic jak potenciálními pracovníky z externích zdrojů, tak při účasti interních kandidátů. AC může uspořádat společnost interně nebo si službu nakoupit u externích zdrojů (např. personálních agentur). Armstrong vyzdvihuje přínosy AC v těchto aspektech: „...poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace...poskytují uchazečům možnost vcítit se do

organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv“ (Armstrong, 2008, s. 362).

Doba trvání AC, které je součástí výběrového řízení, nepřesahuje obvykle 8-9 hodin, což odpovídá jednomu pracovnímu dni. Méně často se uplatňují dvoudenní programy (Hroník, 1999, s. 184). Domnívám se, že je to i s ohledem na kandidáty, kteří jsou často ještě zaměstnáni a na každou část výběrového řízení se musí uvolnit z pracovního procesu. Optimální počet účastníků (z řad kandidátů) se uvádí mezi 5 – 14, přičemž Hroník preferuje jako ideální počet 7 účastníků. Mezi účastníky nejsou pouze hodnocení kandidáti, ale jsou zde i jejich hodnotitelé. Hodnotitelů bývá obvykle 4-5. Ideálně se jedná o kombinaci proškolených interních hodnotitelů z řad pracovníků společnosti (budoucí nadřízený, personální specialista) a odborných hodnotitelů z řad dodavatelské společnosti (např. psychologové). Ukázka obsahu scénáře jednodenního AC:

- **představení společnosti**, její filozofie, strategie, hodnot a portfolia činností.
- **seznámení s organizací dne**, harmonogramem jednotlivých aktivit a poskytnutí informací k zadání.
- **představení účastníků z řad kandidátů** může probíhat v různých obměnách. Z vlastní zkušenosti jsem se setkala s představováním formou kreslení erbů. Do prázdné šablony erbu měl každý účastník nakreslit to, co ho nejvíce charakterizuje a poté vysvětlit svůj erb.
- **týmové aktivity** mohou představovat například vytvoření kresby, koláže, spolupráce na projektu nebo společné překonání nějaké překážky. Hodnotitelé se při této aktivitě zaměřují na to, jak si mezi sebou účastníci rozdělují činnosti. Ve skupině účastníků lze následně identifikovat „vizionáře“, „dotahovače“, „kritiky“ atd.

- **psychologické testy**, které bývají účastníkům v průběhu dne předloženy k samostatnému vypracování, se zaměřují na osobnostní charakteristiky jedinců. Psychologickému testování jako samostatné výběrové metodě se budu věnovat v samostatné kapitole.
- **modelové situace** simulují reálnou situaci, se kterou se může účastník v pracovním životě setkat. Pokud bude AC připraveno například pro vyhledání vhodného personálního poradce, může být modelová situace zaměřena na ukončení pracovního poměru s dlouholetým pracovníkem, který není seznámen s tím, že by měl své působení ve společnosti ukončit. Zinscenuje se tedy situace propouštění, kde sparringpartnera hraje účastníkovi zástupce z řad organizátorů. Hodnotitelé v průběhu pozorují, jak účastník jedná a jak reaguje svým chováním na partnera. Zde se může projevit, zda je účastník empatický či zda se nechová agresivně a neadekvátně k hrané situaci. Modelových situací může být nepřeberné množství a záleží jen na kreativitě a invenci jejich tvůrců (Hroník, 1999, s. 186).
- **při zakončení AC** dochází k poděkování všem účastníkům a informování o dalších krocích navazujících na proces výběru kandidátů.

Realizace každého AC je specifická v tom, že vychází z konkrétních potřeb společnosti, popisů a požadavků na konkrétní obsazované pracovní místo, ale i z firemní kultury dané společnosti. Každé z těchto odlišností je přizpůsobena konkrétní náplň programu AC a případně též obsah a struktura výstupů. Základní metodika a principy jsou však vždy respektovány. Mezi ně patří zajištění objektivity, reliability (spolehlivosti) a validity (platnosti) výstupů, jež se dosahuje prostřednictvím např. předem definovaných standardizovaných kritérií a způsobů hodnocení, zajištěním dostatečného počtu

proškolených hodnotitelů, dodržováním stejných výchozích podmínek pro účastníky apod.

5.2.3 Psychodiagnostické testování kandidátů

Při výběru nejvhodnějších kandidátů lze přistoupit také k použití psychodiagnostiky, která může být použita samostatně nebo např. jako součást AC. V rámci psychodiagnostiky rozlišujeme dva diagnostické postupy: klinický a testový. V této práci se zaměřím na testové metody, které používají standardizovaný způsob vyšetření, při kterém se dodržují stanovená pravidla, jednotné pomůcky a jednotné vyhodnocení. „Testy se často používají jako součást výběru pracovníků pro zaměstnání, která vyžadují velké množství uchazečů a kdy není možné se při předpovídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech“ (Armstrong, 2008, s. 393). Při volbě vhodného testu je potřeba si uvědomit několik základních skutečností:

- a) „, co se chceme o testované osobě dovědět...,
- b) k jakému účelu vyšetření provádíme,
- c) jaké metody máme k dispozici, jakou taktiku volíme při vyšetření – individuální nebo skupinové vyšetření...“ (Svoboda, 1999, s. 16).

Svoboda rozděluje testové metody dle následující klasifikace:

- Výkonové testy:
 - testy inteligence,
 - testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí,
 - testy vědomostí.
- Testy osobnosti:
 - projektivní testy,

- objektivní testy osobnosti,
- dotazníky,
- posuzovací stupnice (Svoboda, 1999, s. 22).

Výkonové testy – testy schopností

Výkonové testy patří k nejstarším psychodiagnostickým metodám a jsou také nejvíce propracovány. Zaměřují se na výkon a tedy úspěch či neúspěch dané osoby. Výhodou je jejich měřitelnost a možnost srovnání výsledků jednotlivců.

Testy inteligence patří do skupiny výkonových testů, jejichž cílem je snaha změřit všeobecnou úroveň inteligence. Mezi odbornou veřejností není přijímaná jedna definice inteligence a neexistuje ani shodný pohled na to, zda jde o jednu vlastnost nebo o komplex jednodušších schopností. Podle H. J. Eysencka má inteligence tyto rozměry: funkci - vnímání, paměť, usuzování, materiál - verbální, numerický, prostorový a kvalitu - rychlost, mohutnost (in Svoboda, 1999, s.47). Nejznámějším vyjádřením úrovně inteligence se i mezi laickou veřejností stal Sternův inteligenční kvocient IQ, který se rovná podílu mentálního věku (výkon v úlohách odpovídajících určitému mentálnímu stupni) a chronologickému věku, který se vynásobí číslem sto.

Příkladem inteligenčních testů, které se v podnikatelském prostředí používají, je například Amthauerových I-S-T test. Test ve své struktuře rozlišuje tři základní oblasti inteligence - verbální, numerickou a figurální. I-S-T test rozlišuje paměť na verbální a figurální, což je složka inteligence, ke které došli autoři na základě analýzy nejnovějších trendů ve výzkumu inteligence. Současný trend směřuje ke konvergenci různých modelů struktury inteligence jak na úrovni obsahových hledisek inteligence, tak i jejich struktury a vzájemného uspořádání (Fajmonová, 2009). Testy inteligence jsou užitečné v případech, kdy je inteligence základním faktorem pro přijetí kandidáta, avšak neexistuje jiná spolehlivá metoda, jak si ji ověřit.

Testy vědomostí zjišťující úroveň vědomostí a znalostí si také našly své místo v diagnostice dospělých, jelikož s jejich pomocí lze zjišťovat úroveň

odborných vědomostí, které mohou být důležité pro výkon určité pracovní pozice. Testy vědomostí měří vědomosti, které člověk již nabyl v průběhu vzdělávacího procesu a během své praxe. Nejtypičtějším zástupci takto koncipovaných testů jsou jazykové testy (zjišťující dosaženou úroveň jazyka).

Příkladem výkonových testů schopností a psychických funkcí zaměřených na verbální schopnosti, paměťové schopnosti, psychomotorické schopnosti atd. jsou Differential Aptitude Tests – DAT, The General Aptitude Test Battery (GATB).

Testy osobnosti

Účelem testů osobnosti je prověřit nebo spíše posoudit pravděpodobné chování kandidátů v nějaké roli, situaci. Osobnost je chápána v celé její komplexnosti, s jejími charakteristikami, vlastnostmi, funkcemi a schopnostmi (Svoboda, 1999, s.148). Jako u testů inteligence platí, že existuje řada teorií osobnosti, o které se opírá mnoho dalších testů. Na trhu operuje řada společností, které se soustředí na využívání a vyvíjení různých testů osobnosti schopných měřit fungování člověka v realitě. Důležitou oblastí jsou kompetence jako zvládání stresu, interpersonální chování, pečlivost apod.

Obzvláště u těchto testů platí, že jejich vyhodnocování a interpretace musí být v rukou zkušeného odborníka (psychologa), jelikož riziko špatné interpretace je vyšší, než u testů výkonových. Příkladem osobnostních testů, které se uplatnily při posuzování kandidátů je např. Kochův Baum test, který je založený na posuzování kresby stromu.

5.3 Development centre (DC)

Development centrum, dále jen DC, je metoda, která se užívá pro zjištění potenciálu vlastních interních pracovníků. DC se také používá k posílení týmové spolupráce, pro poznání a stmelení nově vzniklého týmu. Významnou roli v DC hraje diagnostická část, avšak neméně významná je i projektová část,

ve které dochází k formulaci individuálního rozvoje účastníků a jsou hodnoceny možné kariérové dráhy (Hroník, 2002, s. 56). Délku programu DC doporučuje Hroník na 2-3 dny (Hroník, 1999, s. 185), Beardwell uvádí 1-2 dny při účasti 6 zaměstnanců (Beardwell, 1997, s. 433). Hroník rozlišuje dle načasování zpětné vazby dva typy DC: s bezprostřední zpětnou vazbou po každé modelové situaci (podobající se tréninku) a se zpětnou vazbou po skončení DC (Hroník, 2002, s. 56).

Základem metodiky DC je práce účastníků v modelových situacích, ve kterých je možné sledovat konkrétní požadované a očekávané dovednosti. Tyto dovednosti hodnotí opět kromě interních hodnotitelů i externí hodnotitelé (pracovníci najaté společnosti), ale i sami účastníci. Cílem DC je nejen získat informace o kvalitách účastníků nebo týmů, ale posílit spolupráci i v rámci týmu. Beardwell upozorňuje na možná úskalí DC, pokud budou např. nedostatečně proškoleni hodnotitelé, DC nebude dobře zorganizováno, nebude poskytnuta efektivní zpětná vazba nebo dojde k podcenění kroků navazujících na DC a to stanovení a naplnění individuálního rozvoje účastníků (Beardwell, 1997, s. 433)

Přestože u AC a DC lze nalézt jisté podobnosti, vnímám mezi nimi základní rozdíl v tom, že AC se zaměřují na eliminaci neodpovídajících kandidátů, zatímco DC se soustřeďují na možný rozvoj účastníků.

5.4 Outplacement

„Tzv. outplacement je proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Může zahrnovat i konzultování, které mohou poskytovat firmy, které se na tuto oblast specializují“ (Armstrong, 2008, s. 404). Cascio uvádí, že outplacementové programy pomáhají lidem, kterým je ukončen pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti, s psychologickými důsledky přerušení kariéry, s hodnocením jejich silných a slabých stránek a s vytvořením celkové podpory pro nalezení

nového zaměstnání (Cascio, 1992, s. 327). Pojmem outplacement se rozumí tedy komplexní profesionální podpora při organizačních změnách ve společnosti spojených se snižováním počtu zaměstnanců.

Hlavním cílem outplacementu je kromě zvýšení šance na další uplatnění na trhu práce propouštěných zaměstnanců, také ulehčení manažerům zvládnout poměrně nepříjemné období s někdy velmi vypjatými a psychicky náročnými situacemi, při dodržení veškerých pracovněprávních náležitostí daných platnými zákony. Cílem je předcházet případným budoucím sporům, které by mohly nastat při nedůsledné přípravě a malé podpoře propouštěných. Outplacement by měl také podpořit kultivovanost odchodů zaměstnanců a měl by i podpořit zachování pokud možno dobrého vztahu k bývalému zaměstnavateli.

Personální agentury nabízejí své služby v oblasti plánování reorganizace společnosti, při přípravě externí i interní komunikace propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, ale nejvíce se personální agentury uplatňují při přípravě propouštěných pracovníků na aktivní hledání nového zaměstnání. Propouštění mohou od agenturních konzultantů očekávat od organizace jednorázového kurzu po intenzivní dlouhodobější spolupráci. Rozsah outplacementu si stanoví po dohodě s agenturou sama společnost jako nositel nákladů s tím spojených. Agentury nabízejí konzultace v oblastech:

- jak napsat životopis,
- jak a kde si hledat nové zaměstnání,
- vytvoření plánu hledání zaměstnání,
- jak se prezentovat při pohovorech (vhodné oblečení),
- nácvik pohovorů,
- psychologické posouzení,
- psychologická podpora (krizová intervence),
- orientace v možnostech budoucí kariéry.

Outplacement pomáhá společností zvýšit kontrolu nad procesem uvolňování zaměstnanců a uchovává, nejen v jejich mysli, pozitivnější obraz společnosti.

5.5 Personální audit

Organizace, aby mohly dosáhnout strategických cílů, se potřebují ujistit, že mají správné lidi na správném místě a v jejich dostatečném počtu (Beardwell, 1997, s. 428) Profesionálně provedený personální audit poskytne společnosti nezávislou a poměrně objektivní analýzu činností a procesů ve společnosti z pohledu jejich optimálního množství a efektivního využití. Personální audit tak nabízí poměrně komplexní obraz o personální situaci uvnitř společnosti, který slouží nejen k identifikaci potenciálu jednotlivých pracovníků i týmů, k poznání jejich motivace, ke stanovení jejich rozvojových možností, ale i k vzájemnému srovnání jednotlivých pracovníků. Mnohé společnosti snažící se udržet svou konkurenceschopnost, které hledají možnosti a rezervy ve zlepšení práce s lidskými zdroji, tak mohou vyhledat službu personálního auditu.

Komplexně pojatý personální audit se skládá ze čtyř částí:

- stanovení optimálního počtu pracovníků na jednotlivých pracovních místech,
- analýza osobnostních a kvalifikačních předpokladů pracovníků pro dané pracovní místo,
- komunikační audit – síť mezilidských komunikačních vazeb mezi pracovníky,
- audit fungování týmů,

Mezi hlavní přínosy provedení personálního auditu lze zahrnout:

- nezávislé a objektivní hodnocení personálních činností a procesů ve společnosti,
- zjištění celkového intelektuálního kapitálu společnosti i jednotlivých zaměstnanců,
- zjištění pracovní vytíženosti jednotlivých pracovních míst, týmů,
- identifikace potřeb osobního a vzdělávacího rozvoje zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců – vyšší efektivita práce.

Výsledky personálního auditu si kladou za cíl efektivněji naplnit strategii společnosti v oblasti plánování, rozvoje lidských zdrojů a personální politiky, avšak je vždy na zákazníkovi jak s nimi naloží. Výsledná zpráva by měla vždy kromě shrnutí současného stavu hledat a navrhnout možnosti dalšího optimálního směru rozvoje společnosti. Výsledky personálního auditu by mělo vedení společnosti brát jako jeden z mnoha zdrojů, pohledů na mnohá zlepšení ve společnosti, ale nelze mu přikládat přílišnou váhu. Personální audit přináší výhodu vnějšího pohledu, tedy řekněme větší objektivity, avšak vnější pohled nemusí postihnout všechny nuance oblasti (obchodu), ve které se auditovaná společnost pohybuje.

5.6 Spolupráce mezi klientem a personální agenturou

Spolupráce může vzniknout iniciativou obou stran. Personální agentury aktivně nabízejí své služby společnostem, které se rozhodují, zda spolupráci navážou a společnosti oslovují personální agentury v momentě, kdy ví, že jejich služby potřebují. V dalším textu popisují spolupráci ve stavu, kdy agentura a firma mají již podepsanou smlouvu o spolupráci v oblasti vyhledání a získání kandidátů.

Na počátku je požadavek zákazníka – společnosti na obsazení pozice. Následuje předání požadavku kontaktní osobě na straně agentury. Spolu s agenturou dochází k upřesnění popisu činností, pracovních a osobnostních požadavků na kandidáta. Agentura zvolí optimální nástroje pro vyhledání kandidátů, konzultanti s těmi vhodnými realizují výběrové rozhovory a ti, kteří jsou vybráni jako nejlepší, jsou představeni klientovi.

Představení spočívá v zaslání životopisu kandidáta a přílohu průvodního dopisu agenturou. V průvodním dopisu nebo spíše formuláři se uvedou strukturované poznámky a poznatky, které konzultant k danému kandidátovi chce anebo musí uvést. Zde musím říci, že se agentury velice liší v přístupu k dodaným informacím. Některé agentury zasílají či spíše přeposílají jen životopisy kandidátů, jiné uvádí popis kandidáta, který často s minimálními změnami jen překopírují a některé poctivě vypracovávají průvodní formuláře. Z pohledu firmy je pak složité porovnávat kandidáty, když ke každému mají jiné podklady. Možným způsobem, jak standardizovat vstupní informace je požadavek na vyplňování jednotného formuláře, který uvádím v příloze F. V případě, že kandidát společnost zaujal, dohodne agentura setkání kandidáta se zástupcem společnosti. Agentura by měla v průběhu celého procesu komunikovat jak se společností, tak i s kandidáty a poskytnout jim informace o průběhu a ukončení výběrového řízení. Prezentace vhodných kandidátů klientovi metodou recruitmentu se pohybuje od dnů po týdny.

Mezi agenturami a klienty platí pravidlo, že pokud agentura představí zákazníkovi kandidáta a ten je už u něj v daném výběrovém řízení zahrnut, respektive sám oslovil společnost dříve, než ho představila agentura, nemůže za něj agentura požadovat případný poplatek za jeho vyhledání a umístění. Dodržování pravidla se z pohledu agentur ztěžuje kontroluje. Nereseriózní klienti si nechají představit kandidáty, umístí některého z nich a agentuře nezaplatí nic s odůvodněním, že to není „nový kandidát“, ale osoba, která se jim na pozici sama také přihlásila a nebo nástup kandidáta zamlčí. Agentury se těmito praktikám brání dvěma způsoby. Při pohovoru se kandidátů přímo dotazují, kam již svůj životopis zaslali a druhý způsob je nespolupracovat s klienty, kteří

se zachovají neseriózně. Zatím nevím o případu, kdy by došlo k sporu, který by musel řešit soud. Neseriozní klient se na trhu práce rychle zdiskredituje a obtížně hledá partnera pro další spolupráci a to už si v dnešní době také řada z nich rozmyslí. Podle mého názoru platí pro jakoukoli spolupráci, že základem pro oboustranně prospěšné partnerství je důvěra a otevřená a vřelá komunikace.

5.7 Výběr vhodné agentury

Společnosti si vybírají agentury různým způsobem, některé mají doporučení z jiných společností, jiné zadají volné pozice prakticky komukoli, kdo je osloví a některé vyhlašují výběrová řízení.

Společnosti, které se rozhodnou vybrat si agenturu prostřednictvím výběrového řízení, obvykle oslovují několik personálních agentur. Cílem může být výběr jedné i více agentur, se kterými budou v následujícím období spolupracovat. Výhodou výběrového řízení je možnost porovnat více cenových nabídek a podmínek spolupráce a vyhledat a dojednat si tu nejvhodnější.

Vzhledem k tomu, že se v České republice vytvářel trh agentur poměrně živelně a během let se objevilo více agentur než by, dle mého názoru, bylo skutečně třeba (dovolil to zejména poměrně rychlý ekonomický růst a dřívější neexistence agenturního trhu), nebylo a není jednoduché nalézt vhodnou agenturu – partnera. Armstrong doporučuje při výběru vhodné agentury držet se následujících kroků:

- ověřit si její pověst,
- prohlédnout si její inzeráty (zhodnotit jejich formální i obsahovou úroveň),
- sejít se s konzultantem, který by měl zakázku na starosti,
- porovnat honoráře,

- věnovat pozornost sjednaným podmínkám a postupu (Armstrong, 2008, s. 356).

Při výběru personální agentury se vyplácí naslouchat zkušenostem jiných společností, respektive jejich pracovníkům z personálních oddělení, úseků, dát i na vlastní úsudek a zkušenost. Z mé zkušenosti vím, že ani dobře zavedená agentura nemusí vždy znamenat dobré služby. Vždy záleží na osobě konkrétního konzultanta na jedné straně a osobě pracovníka společnosti na druhé. A i dobrá služba nemusí být vždy dobře vnímána, pokud nevznikne dobrý partnerský vztah na obou stranách.

6 Specifika české pracovní síly

Každá země vyniká svojí specifickou kulturou a jisté odlišnosti lze nalézt i mezi pracovníky a kandidáty z různých zemí. Česká republika není výjimkou. Naštěstí pro nás ale naše společnost prochází vývojem a rozvojem, který směřuje k přiblížení se západním společnostem. Proč jsem použila výraz naštěstí, vysvětlím dále.

Na počátku devadesátých let nebylo v ČR jednoduché nalézt zaměstnance, který by byl jazykově vybaven, pokud ovšem nepočítám ruštinu. V první polovině devadesátých let napjali Češi všechny své síly a začali se učit německy, nyní se většina obyvatel učí alespoň anglicky a není tak neobvyklé učit se i další jazyk. Jazykové bariéry, které nás po pádu komunismu na světovém trhu práce omezovaly, se pomalu bourají.

Přestože se Češi začali učit více cizí jazyky, chyběla jim zahraniční zkušenost. Není se čemu divit, pokud byla společnost po dlouhá desetiletí v izolaci, nebylo to prakticky ani možné a chyběly jí i kontakty se světem. Díky možnostem zúčastnit se studentských výměnných pobytů nebo dočasně pracovat v zahraničí, se pomalu začaly odbourávat i tyto rezervy.

V dnešní době proto není už tak neobvyklé nalézt v životopisu uchazeče o práci zmínku o studentském pobytu, absolutoriu zahraniční školy či zahraniční pracovní zkušenosti a to nejen na manuálních pozicích. Přesto lze ale stále o Čechách konstatovat, že jsou národem, který se nerad stěhuje za zaměstnáním a jazyky prozatím z globálního hlediska také nejsou jeho devizou.

Při pohovorech s kandidáty lze vyzorovat i dva rysy, které bych mohla zobecnit na populaci ucházející se o zaměstnání. Češi jako kandidáti mají obtíže se sebezprezentací a to ve dvou rovinách. První rovina souvisí se sebevědomím. Nejsme přirozeně sebevědomý národ a kandidáti se tak na pohovorech chovají v extrémech buď jako nepřirozeně až křečovitě sebevědomí jedinci či naopak se příliš podceňující. Je jen nepatrné množství

osob, které působí uvolněně, ale přirozeně sebevědomě – znajíce své přednosti i nedostatky.

Druhá rovina souvisí s podceňováním detailů. Kandidáti se nesoustředí na svou prezentaci vůči agenturám i společností. Lze to rozpoznat již při prvním pohledu na neupravený nebo neadekvátně zvolený zevnějšek kandidáta a lze to rozpoznat ještě dříve při čtení zaslaných životopisů. Gramatické chyby, nestrukturovaná forma prezentace praxe, chybějící roky mezi jednotlivými zaměstnáními, nevhodně zvolené fotografie, gramatické chyby v cizojazyčných životopisech – při uvedení dobré znalosti daného jazyka to působí nevěrohodně mohla bych dále pokračovat.

7 Přehled agentur působících na českém trhu

Jak jsem již zmínila v úvodu této práce, agentury poskytují nejrůznější služby a některé kombinují jak služby poskytované personálními agenturami, tak i agenturami práce. V této kapitole bych chtěla představit výběr agentur působících na českém trhu, které dále zařadím buď mezi agentury práce, personální agentury nebo agentury kombinující obojí. Chtěla bych zde také uvést, že některé agentury sice na svých internetových stránkách nabízejí nejrůznější služby, ale bohužel ne všechny je jsou schopny samostatně kompetentně vykonat nebo je ani neposkytují z nezájmu zákazníků. Proto ač se nějaká agentura může jevit jako kombinace agentury práce a personální agentury, v praxi je to častěji čistě agentura práce.

Manpower – kombinace personální agentury a agentury práce

Původem americká společnost Manpower, Inc. byla založena v roce 1948. Svoji první pobočku založila v Praze již roce 1991. V průběhu let expandovala do dalších měst po celé České republice – nyní s 28 pobočkami a 200 zaměstnanci patří Manpower k největším agenturám v republice.

Manpower Inc. je jedna z předních světových společností v oblasti personálních služeb. Společnost, jejíž roční obrat činí 22 miliard USD, nabízí zaměstnavatelům řadu služeb od přidělování zaměstnanců, hodnocení a výběr pracovníků, školení, outplacement, outsourcing a další poradenské služby.

Manpower zpracovává v ČR každý měsíc personální a mzdovou agendu pro 4500 zaměstnanců, které vyhledal a nebo kteří pracují u jeho klientů. V roce 2007 Manpower vyhledal pro 800 klientů 12000 nových spolupracovníků.

Adecco - kombinace personální agentury a agentury práce

Adecco je největší personální společností na světě. Vznikla spojením společností ADIA a ECCO v r. 1996. Spojení obou společností přineslo získání vedoucího postavení na světovém trhu.

V České republice působí Adecco od roku 1992. V r. 2007 již mělo 24 poboček a on-site pracovišť u klientů v ČR a na Slovensku, kde má Adecco také pobočku (organizační složku podléhající českému vedení). Týdně koordinují zaměstnanci Adecca téměř 3 000 flexibilních spolupracovníků, ročně umístí 1 000 uchazečů v rámci recruitmentu.

Adecco je držitelem certifikátu ISO 9001 a spoluzakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb. Adecco nabízí služby v oblasti executive search, klasického recruitmentu i přidělení k uživateli.

Kelly Services - kombinace personální agentury a agentury práce

Kelly Services, Inc. je dalším světovým lídrem v oblasti lidských zdrojů s hlavním sídlem v USA a pobočkami ve 37 zemích světa. Ročně umístí více jak 650 000 kandidátů a v roce 2008 měla Kelly Services příjem 5,5 miliard dolarů.

Na českém trhu působí Kelly od roku 1997, kdy byla založena společnost Talents Technology, kterou v roce 2007 převzala právě společnost Kelly Services, Inc.

Kelly nabízí služby v oblasti personálního poradenství, recruitmentu, přidělení k uživateli, executive search, psychologickém testování, AC/DC.

Hays – personální agentura

Hays je další vůdčí globální společností v oboru získávání specialistů a poskytování služeb v oblasti lidských zdrojů. Po světě má více než 350 poboček.

Společnost Hays Czech Republic byla založena v roce 1998, aby poskytovala profesionální služby v oboru dodávání zaměstnanců a vyhledávání

vedoucích pracovníků. Hays nabízí i psychometrické testování kandidátů, průzkumy o mzdách, platech a odměnách v České republice.

Hofírek consulting – personální agentura

Ryze česká společnost Hofírek consulting byla založena v roce 1990 v Karlových Varech a nyní již čítá šest poboček v rámci ČR a SR.

Společnost nabízí opět široké spektrum služeb jakými jsou: executive search, recruitment, psychologické testování, personální audit, 360° vazba, outplacement, adaptace. Agentura Hofírek je členem nadnárodní sítě poradenských společností IRC Recruitment působících v Evropě, Americe a Asii.

Stimul – personální agentura

Další česká personální agentura je Stimul. Ta poskytuje komplexní služby v oblasti recruitmentu, personálního poradenství a psychologické diagnostiky. Na trhu se vyskytuje již od roku 1990.

Zajímavou a méně obvyklou službou je poskytování diagnostiky řidičů, jejímž výsledkem je posouzení psychické způsobilosti k řízení motorových vozidel především řidičů profesionálů. Dalšími službami jsou vypracování analýzy příčin dopravní nehodovosti řidičů ve firmě, návrhy preventivních systémů pro zaměstnance – řidiče, které mohou snížit nehodovost, posuzování reklamních a jiných staveb z hlediska jejich vlivu na bezpečnost dopravního provozu.

Pedersen & Partners – personální agentura

Společnost Pedersen & Partners byla založena až v roce 2001. Od počátku se profiluje jako firma zabývající se pouze službou executive search a nenabízí žádné jiné, což na českém trhu není příliš obvyklé. Mezinárodní společnost poskytuje svoji službu prostřednictvím 37 poboček. V české republice má svoji pobočku v Praze.

SpenglerFox – personální agentura

SpenglerFox se řadí mezi globální společnost zabývající se executive search a dalšími službami v oblasti řízení lidských zdrojů. SpenglerFox byla založena v roce 2003 a nyní má pobočky v 16 zemích zaměstnávající 120 konzultantů. SpenglerFox je součástí další velice známé irské agentury Grafton Employment Group operující samostatně také na našem území. SpenglerFox je majitelem ISO 9001:2000.

CSA Services – agentura práce

Přestože CSA Services se prezentuje jako personálně poradenská agentura je potřeba ji zařadit mezi čisté agentury práce. Na trhu působí od r. 2005 jako dceřiná společnost Českých aerolinií spojená ve zvláštním svazku s kontaktním centrem. Ač na internetových stránkách nabízí vyhledávání nových zaměstnanců a zajištění dalších personálních požadavků, zajišťuje primárně přidělení pracovníků do mateřské společnosti ČSA. I toto spojení umožnilo ČSA snížit stav počtu kmenových zaměstnanců a v případě potřeby flexibilně ukončit přidělení právě pracovníků CSA Services.

Struktura přidělených pracovníků odpovídá zaměření hlavního zákazníka, tzn. letecký mechanik, avionik, palubní průvodčí, asistent odbavení, pracovníci IT, ekonomické, administrativní a dělnické pozice. S tím jakých špatných ekonomických výsledků dosahovalo ČSA, musela agentura práce rozšířit počty zákazníků mimo mateřskou společnost, aby „přežila“. V roce 2009 se agentura stala dalším členem Asociace poskytovatelů personálních služeb.

Výčet agentur by mohl dále nerušeně pokračovat popisem dalších 2186 agentur, které jsou k datu 30.10.09 oficiálně vedeny MPSV.

8 Agenturní zaměstnávání v zahraničí

Zatímco v některých zemích Evropské unie je zaměstnávání prostřednictvím agentur práce zcela běžné, tzn. existují právní normy a trh práce si již na tuto formu zvyknul, v jiných zemích jde stále o relativně nový jev. Přestože donedávna šlo o velmi rychle rostoucí sektor většiny evropských zemí, vykazoval také výrazné národní odlišnosti v oblasti délky a počtu pracovního poměru, regulace agenturního zaměstnávání atd.

8.1 Vývoj agenturního zaměstnávání od pol. 90. let do současnosti

Pro ukázkou, jaký růst zaznamenala oblast agenturního zaměstnávání v posledních dvou dekadách, bych zde chtěla uvést několik statistických údajů.

Zatímco v roce 1996 bylo přiděleno evropskými agenturami 1,47 milionu pracovníků, v roce 2007 to bylo již 3,8 milionu. Ve zbytku světa bylo v roce 1996 přiděleno 2,48 mil. pracovníků a o deset let později to bylo 5, 7 mil.

V roce 2006 tak mohlo být již celosvětově evidováno přes 60 000 agentur. Jejich počet dále rostl i v následujícím roce, který byl z jejich pohledu také velmi úspěšný. Růst agenturního zaměstnávání tak pokračoval nepostížen ještě ekonomickým poklesem, který plně nastal až o rok později.

V roce 2007 tak pracovalo přes 9,5 mil. pracovníků (přepočítáno na plné úvazky tzv. full time equivalents), kdy v USA to bylo 2,96 mil. pracovníků, následovala Velká Británie s 1,77 mil. a na třetím místě bylo Japonsko s 1,33 mil. Přes poměrně vysoká čísla měla oblast agenturního zaměstnávání další potenciál růstu. V USA však zaznamenaly agentury již v daném roce útlum, který reflektoval zhoršující se ekonomickou situaci země, která se přenesla dále do světových ekonomik.

Rok 2008 nebyl pro agentury příliš příznivý a průběh roku 2009 také ne, vzhledem k závislosti agentur na vývoji HDP, lze očekávat opětovný růst až ve

chvíli, kdy výrazněji poroste HDP jednotlivých zemí, což stále nelze očekávat v nejbližších měsících.

8.2 Místo agentur na světovém trhu práce

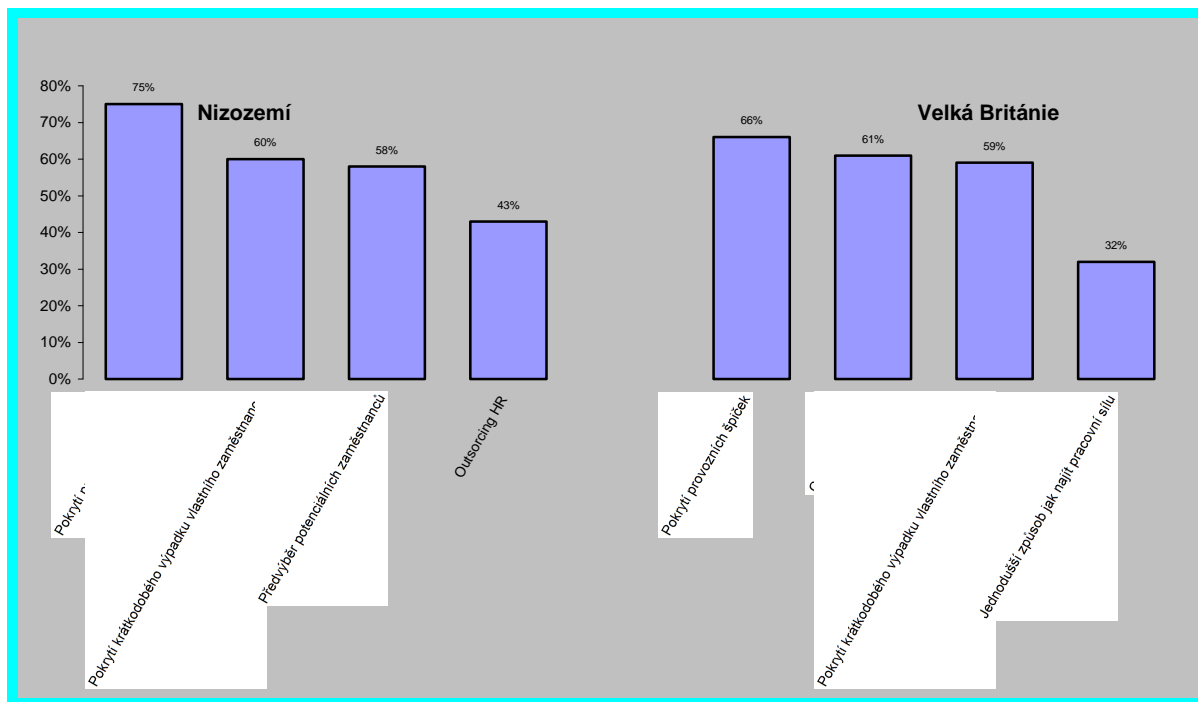
I když jsou mnozí lidé ještě poměrně skeptičtí k přínosu agentur práce nebo se jich obávají (často díky absenci zkušenosti a dostatku informací), domnívám se, že lze jejich obavy i skepsi odstranit či zmírnit prostřednictvím těchto argumentů:

- agenturní zaměstnávání rozšiřuje nabídku trhu práce,
- přidělování k uživateli je lepší alternativa než zaměstnávání načerno,
- přidělování k uživateli přispívá ke snižování nezaměstnanosti díky tomu, že je pomyslným předstupněm pro první nebo opětovný vstup na trh práce,
- agentury rychleji reagují na změny na trhu práce,
- agenturní zaměstnávání pomáhá firmám lépe a rychleji reagovat na ekonomické cykly,
- agenturní zaměstnávání umožňuje firmám řídit ekonomickou fluktuaci,
- agentury práce nabízejí pracovníkům flexibilitu (při návratu žen z mateřské, rodičovské dovolené) a jednodušší přístup k zaměstnání
- agentury práce umožňují mladým lidem získat praxi,
- agentury práce snižují náklady na veřejné rozpočty,
- agentury práce integrují minority a imigranty.

Obava, že by agentury vytlačovaly klasický způsob zaměstnávání přímo u společnosti se zdá být zbytečná, jelikož agenturní zaměstnávání pokrývá jiné potřeby, které by nebyly jinak nebo jen ztěžji pokryty. Důkazem toho jsou statistiky i zkušenosti s tímto způsobem zaměstnávání, např. u agentur nejsou

obvyklé dlouhodobé pracovní úvazky. Grafy níže uvedené dokládají, že není nutné se agenturního zaměstnávání nijak obávat.

Graf č.2 Důvody zaměstnavatelů proč využívají služeb agentur práce



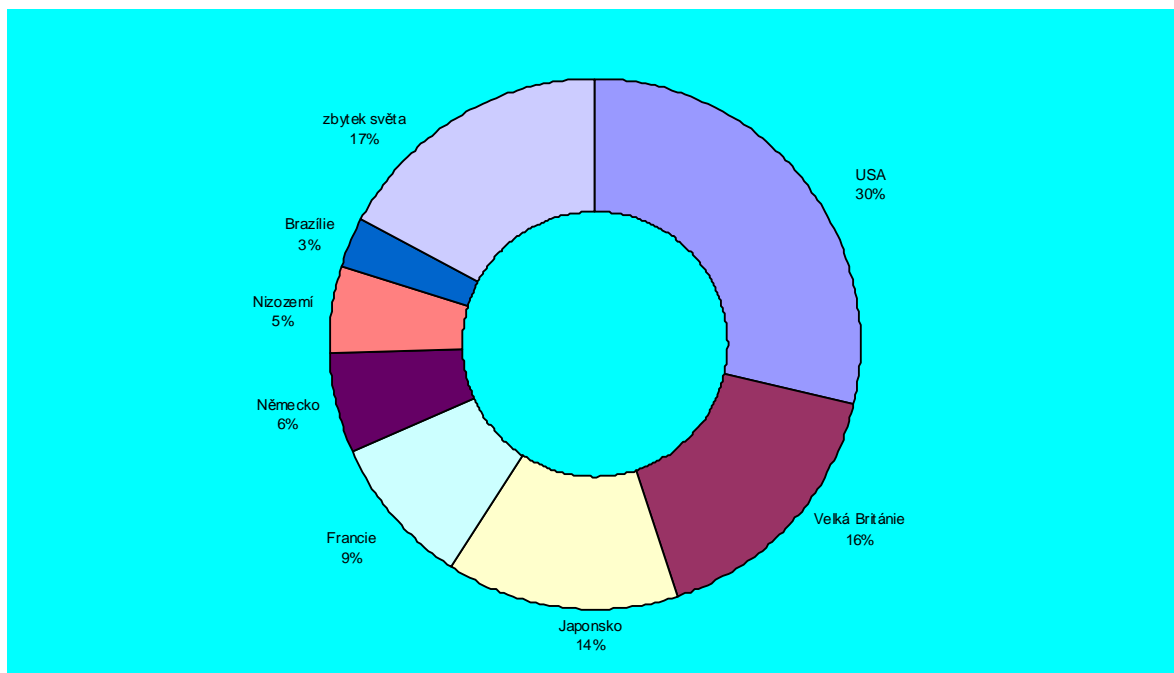
Zdroj: The agency work industry around the world. [www: http://www.euro-ciett.org/](http://www.euro-ciett.org/)

Pokrytí provozních špiček a pokrytí krátkodobého výpadku vlastního zaměstnance vyhrálo v průzkumu jako důvod pro zvolení služby agentur práce jak v Nizozemí, tak i ve Velké Británii.

Zajímavostí a přínosem agentur práce je fakt, že poskytují pracovníkům bezpečný a legální způsob zaměstnání se všemi výhodami, které nabízí klasické zaměstnání. Statistiky sledující prostoupení trhu práce agenturními pracovníky a mírou nelegální činnosti vykazují shodný rys, kde je vysoká míra prostoupení agentur, tam je výrazně nižší nelegální zaměstnávání a naopak.

Z pohledu podílu jednotlivých států na agenturním zaměstnávání vyhrávají pomyslné první místo Spojené státy americké s třicetiprocentním podílem. Druhé místo ve světě a první v Evropě zaujímá Velká Británie s šestnácti procenty a Japonsko zaujímá třetí místo se čtrnácti procenty.

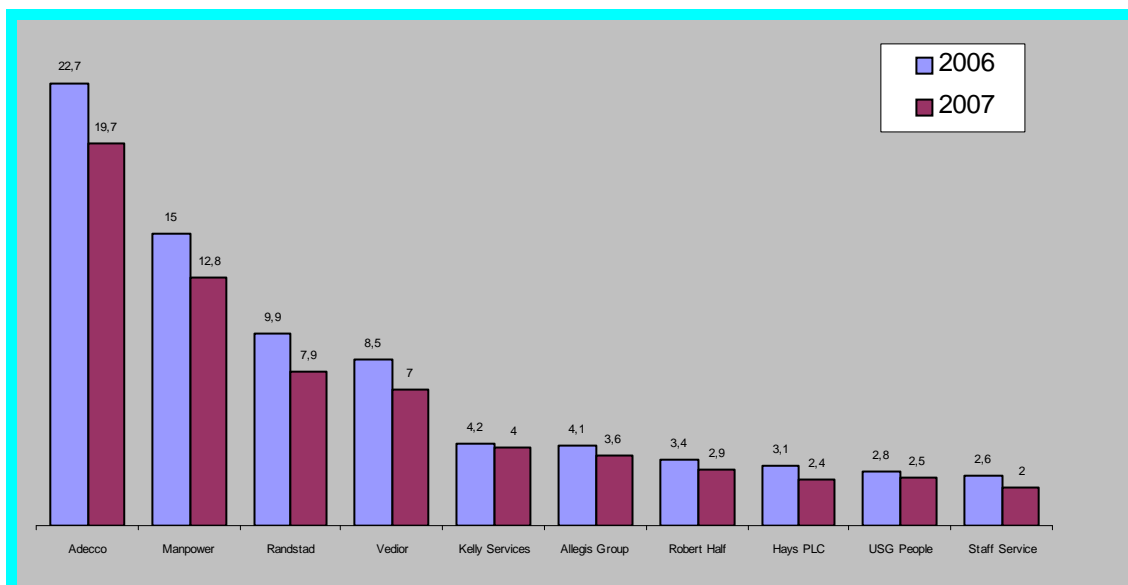
Graf č.3 Podíl jednotlivých států na agenturním zaměstnávání



Zdroj: *The agency work industry around the world.* [www: http://www.euro-ciett.org/](http://www.euro-ciett.org/)

Pokud se podíváme na rozdělení světového trhu mezi jednotlivé agentury ve sledovaném období 2006 a 2007 zjistíme, že lídrem trhu bylo Adecco následované Manpower (obě agentury mají i své české pobočky) a třetí příčku zaujímal Randstad. Alespoň polovina agentur z první desítky má již své zastoupení v České republice, což může být dokladem jejich zájmu o potenciál českého trhu.

Graf č. 4 Podíl agentur na trhu světovém trhu agenturního zaměstnávání



Zdroj: *The agency work industry around the world*. [www: http://www.euro-ciett.org/](http://www.euro-ciett.org/)

8.3 Struktura přidělených pracovníků

Z hlediska struktury přidělených zaměstnanců převažovali v minulých letech a stále převažují v průměru mladí lidé ve věku do třiceti let, což jen dokazuje, jakou roli hrají agentury pro mladé lidi, kteří tak mohou získat první pracovní zkušenosti a postupně vstoupit na „skutečný“ trh práce. Ale je pravdou, že se struktura přidělených pracovníků pomalu mění a to díky zvyšující se skupině lidí, která objevila a začíná využívat výhod, které jim tento způsob zaměstnávání přináší. Agentury práce tak začínají zaměstnávat i vysoce kvalifikované zaměstnance. Tito zaměstnanci byli dříve personálními agenturami pouze vyhledáváni pro firmy, avšak nyní jsou zaměstnávání přímo agenturami práce a přidělování dále k uživateli. Pokud pracovníci do třiceti let převažují v agenturním zaměstnávání, pak pracovníci nad padesát let reprezentují velmi malý segment, který ovšem též vzrůstá.

Ve většině zemí se pohybuje v průměru délka přidělení k jednomu uživateli od jednoho do tří měsíců. Délka přidělení se může zdát krátká, avšak

pokud pracovník změní svoji funkci u uživatele či je přesunut na stejnou funkci k jinému uživateli, považuje se to za změnu přidělení.

Z pohledu na dosažené vzdělání nepatří agenturami přidělení pracovníci k nejvzdělanějším. Převažuje základní až střední vzdělání, což může být způsobeno v zásadě těmito vlivy: je mezi nimi vysoké procento studentů, kteří nemají dokončené vysokoškolské vzdělání, převažující nabídka práce odpovídá spíše nižší vzdělanostní struktuře pracovníků.

Poměr přidělených mužů a žen závisí na sociokulturním vývoji každé země. Více žen než mužů vykazují Finsko, Velká Británie a Japonsko, naopak více mužů než žen vykazují státy jako Švýcarsko, Německo a Francie. Vyrovnaný poměr má Švédsko, Norsko a také Česká republika.

Motivace lidí být zaměstnán jako agenturní pracovník souvisí nejčastěji s jejich potřebou vybudovat si svoji kariéru získáním prvních zkušeností neméně důležitých pracovních návyků. Mezi jejich další motivační prvky patří získání stálého příjmu, přivýdělku (nejvíce využívají studenti, ale i penzisti) a získání práce, která se přizpůsobí životnímu stylu zaměstnance (délkou, počtem hodin, lokací). Země, ve kterých převládá počet pracovníků, kteří nehledají přes agentury plný úvazek jsou Japonsko, Velká Británie a Nizozemí. Domnívám se, že to platí prozatím i pro Českou republiku.

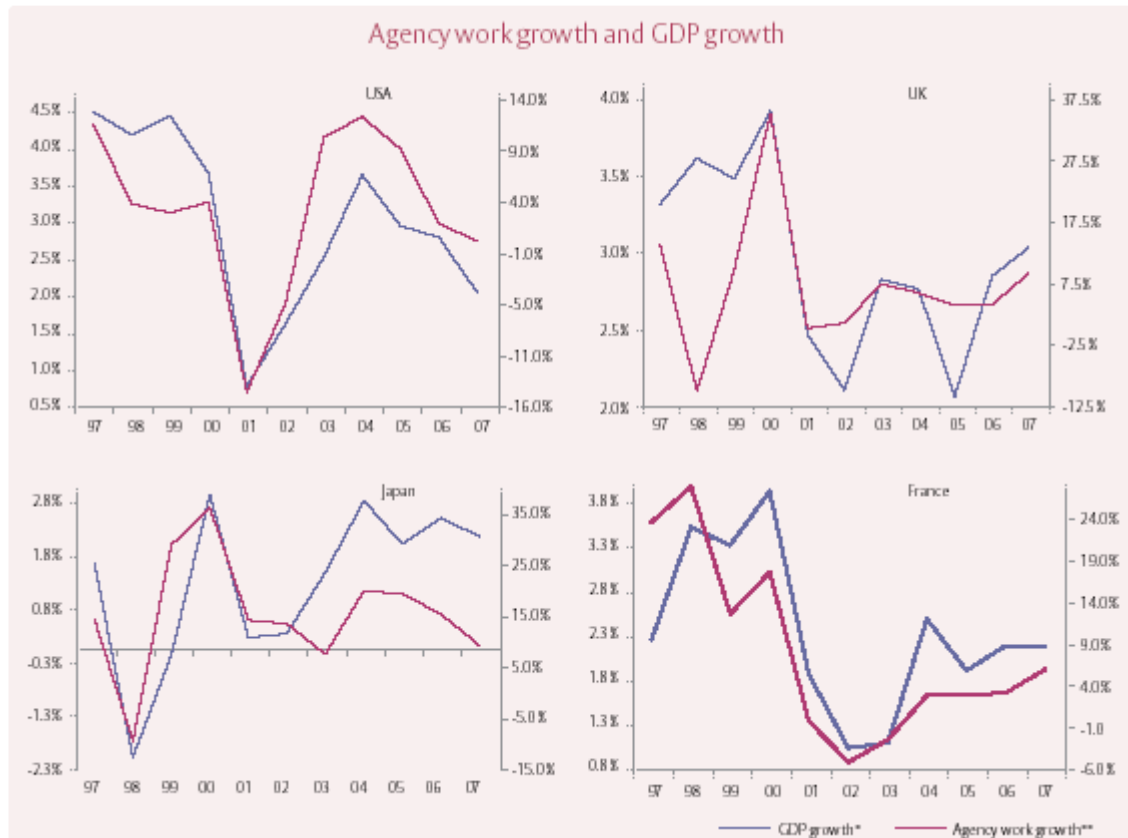
9 Vztah závislosti agentur práce na výkonnosti ekonomiky

V uplynulých letech se české ekonomice dařilo a bylo to znát i na úrovni zaměstnanosti. Dokonce se dařilo snižovat i podíl dlouhodobě nezaměstnaných. Zaměstnanost rostla ještě ve 3.Q 2008, avšak závěr roku byl již ve znamení propouštění. Tak jak se ekonomika řítila do záporných výkonnostních čísel, reagoval trh agentur práce a v novinách se začaly množit články o tom, jak jsou agentury bez práce a co horšího, že cizinci, kteří v ČR pracovali někdy více či méně legálně prostřednictvím menších agentur se dostali doslova ze dne na den „na dlažbu“ a stát musel hledat řešení, jak jim pomoci, aby nezačali páchat trestnou činnost.

Příležitostí pro trh agentur je možnost vyčistit se právě od menších agentur, které fungovaly na či za hranicí zákona, a které v České republice přidělovaly k uživateli zejména cizince, kteří jsou jak již jsem zmínila prvními oběťmi krize.

Na níže uvedeném grafu je modrou křivkou zobrazen růst výkonu ekonomik - HDP čtyř vybraných zemí: USA, Japonska, Velká Británie a Francie a s růstem HDP je ve stejném grafu zobrazena křivka vývoje agenturní práce. Na první pohled je patrné, že obě křivky ve všech vybraných zemích vykazují velmi podobný tvar – průběh. Domnívám se, že je to dostatečný důkaz, že agenturní zaměstnávání je závislé na růstu či poklesu ekonomiky země.

Graf č. 5 Zobrazení růstu agenturní práce a růstu HDP



Zdroj: The agency work industry around the world. [www: http://www.euro-ciett.org/](http://www.euro-ciett.org/)

10 Zájmová sdružení právnických osob – agentur práce

Nejen fyzické ale i právnické osoby se sdružují do různých nezávislých dobrovolných uskupení, aby mohly lépe a důrazněji prosazovat své zájmy. Nejvýznamnějším zájmem - cílem sdružení agentur práce a personálních agentur je ovlivňovat prostředí, ve kterém působí takovým způsobem, aby došlo k celkovému zkvalitnění a rozvoji stabilního trhu práce v České Republice. Pro jeho dosažení komunikují s příslušnými institucemi i státními orgány zejména: ÚP, FÚ, celní správou, MPSV, ČSSZ, inspektorátem práce, cizineckou policií a samozřejmě zástupci moci zákonodárné: poslaneckou sněmovnou, senátem.

10.1 Právní aspekty sdružení

Cílem sdružení právnických osob je ochránit nejen své zájmy, ale i dosáhnout dalších cílů. Aby došlo k založení sdružení, je třeba sepsat písemnou zakladatelskou smlouvu nebo schválit založení sdružení během ustavující členské schůze, ze které se zpracuje zápis obsahující seznam zakládajících členů s uvedením názvu, sídla a podpisy členů. Dalším požadavkem pro založení sdružení je přiložení stanov a určení osob, jež jsou oprávněny jednat jménem sdružení, které schválili zakladatelé, případně ustavující schůze. Stanovy obsahují název, sídlo, předmět činnosti, vznik a zánik, práva a povinnosti členů, orgány a jejich působnost atd. Členství v organizaci lze vázat i na finanční příspěvek. K nabytí právní způsobilosti sdružení dochází až zápisem do registru sdružení, který vede příslušný krajský úřad podle sídla sdružení.

Sdružení je právnickou osobou, jež odpovídá svým majetkem za nesplněné pohledávky. Ukončení působnosti sdružení lze učinit výmazem

z registru, kterému předchází likvidace, pokud nedošlo k převodu jmění na právního nástupce. Problematiku zájmových sdružení právnických osob upravuje zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník.

10.2 Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS)

V České republice patří k jednomu z nevlivnějších zájmových sdružení agentur Asociace poskytovatelů personálních služeb, která datuje svůj vznik do roku 2002. Vznik asociace dovršil předcházející víceletou spolupráci čtyř agentur, které mají rozsah své působnosti nejen na českém ale i zahraničním trhu práce. Zakládající členové APPS jsou StartPeople, Manpower, Adecco a Index Nosluš.

K hlavním činnostem APPS patří zejména podpora profesního rozvoje členů, propagace poskytování personálního poradenství, pořádání společných akcí, konferencí. Snahou APPS je boj proti jakékoliv diskriminaci pracovních sil. Agentury sdružené v APPS poskytují kompletní portfolio služeb v personální oblasti.

10.2.1 Členství v APPS

Členem APPS se může stát pouze právnická osoba, která prokázala v průběhu několika let svou odbornou úroveň prostřednictvím vysoké kvality poskytovaných služeb a přistoupila k Etickému kodexu APPS. Asociace se nebrání rozšíření o členy z řad dalších zájemců, právnických osob, které působí v oblasti poskytování personálních a konzultačních služeb, jež se rozhodnou aktivně podporovat asociaci při splnění následujících podmínek:

„Je držitelem povolení MPSV ke zprostředkování zaměstnání za úhradu na území ČR nebo jiných povolení a oprávnění dle příslušných právních předpisů, týkajících se činností souvisejících s poskytováním služeb na trhu práce, přistoupila ke stanovám a Etickému kodexu APPS, splnila další podmínky stanovené VV pro členství v APPS“ (Etický kodex, www.apa.cz).

Čestné členství v APPS se schvaluje jednohlasně všemi členy a může být uděleno i např. významnému českému, případně zahraničnímu odborníkovi působícímu v oblasti trhu práce. S čestným členstvím není spojeno hlasovací právo. Níže je uveden seznam agentur sdružených v APPS, které má nyní 22 členů:

Adecco spol. s r.o.

Advanced Search s.r.o.

Agentura STUDENT s.r.o.

AZ Servis - agentura práce s.r.o.

CSA Services, s.r.o.

Český trh práce s.r.o.

DEKRA kvalifikace a poradenství s.r.o.

European Telecom Consulting s.r.o. (Jobsinprague.cz)

FPH - First Personal Help, s.r.o.

Grafton Recruitment s.r.o.

HOFMANN WIZARD s.r.o.

Index Nosluš s.r.o.

Kelly Services Czech Republic s.r.o.

Manpower spol. s r.o.

OTTO Czech, s.r.o.

Randstad s.r.o.

Reed Personnel Services Czech Republic s.r.o.

Start People s.r.o.

Synergie s.r.o.

Top People s.r.o.
Trenkwalder a.s.
www.brigadnici.com, s.r.o.

10.3 Asociace pracovních agentur (APA)

Asociace pracovních agentur vznikla o rok dříve než výše zmiňovaná Asociace poskytovatelů personálních služeb. APA byla založena s úmyslem vzájemně podpořit členské české pracovní agentury, které měly zájem sdílet zkušenosti z trhu práce v oblasti „dočasného pracovní výpomoci“. V roce 2007 vstoupila APA do APPS. Asociace je sdružením převážně agentur, které se zaměřují na „studentské brigády“.

Členství v asociaci je podmíněno obdobnými podmínkami jako členství v APPS. Agentury dokládají povolení MPSV ke zprostředkování zaměstnanců, několikaleté zkušenosti v oblasti „dočasné pracovní výpomoci“. Členové obou asociací musí přijmout etický kodex, který je v obou asociacích velmi obdobný. Členské organizace sdružení APA:

Agentura JOBSTUDENT, s.r.o.

PRÁCEIHNED, spol. s r.o.

AZ SERVIS - agentura práce, s. r. o.

Agentura STUDENT, spol. s r.o.

CREDIT CZECH s.r.o.

AGENTURA PRÁCE LENKA GADASOVÁ

SODAT s.r.o.

10.4 Asociace agentur pro zprostředkování zaměstnání Vietnamským občanům

Pokud by bylo hlavním měřítkem významnosti počet členů sdružení, pak by byla Asociace agentur pro zprostředkování zaměstnání Vietnamským občanům tou nejvýznamnější, jelikož sdružuje 27 členských agentur. Z názvu asociace vyplývá, že jde o specifické sdružení, které pomáhá cizincům vietnamské národnosti uplatnit se na českém trhu práce. Asociace proto např. pořádá dny pracovních příležitostí pro Vietnamce. Na svých internetových stránkách, které jsou dvoujazyčné, poskytuje zájemcům užitečné informace z trhu práce a umožňuje jim zveřejnit inzerát.

10.5 Evropský svaz agentur práce - Eurociett

Aktivity Eurociett započaly v devadesátých letech dvacátého století, avšak až v roce 2005 došlo k ustanovení Eurociett jako neziskové organizace založené v Belgii. Cílem svazu je podpořit zájmy agentur práce v Evropě, vytvořit vhodné prostředí - zejména právní pro zvýšení evropské konkurenceschopnosti, růstu a zaměstnanosti. Ve svých aktivitách se snaží o nastavování a podporu zvyšování standardů služeb a posilování reputace agenturního zaměstnávání.

Eurociett sdružuje 26 národních svazů, sdružení soukromých agentur práce a 6 nejvýznamnějších celosvětových společností zabývajících se poskytováním personálních služeb: Adecco, Allbecon-Olympia, Kelly Services, Manpower, Randstad, and USG People. V roce 2005 se stala členskou organizací také česká Asociace poskytovatelů personálních služeb.

10.6 Etické směrnice - kodexy agentur práce

Etické kodexy nejsou, na rozdíl od právních norem upravujících pronajímání pracovních sil a trh práce, obecně soudně vymahatelné, a proto nelze agentury za jejich nedodržení sankcionovat. Pokud tedy nebereme v úvahu vyloučení ze sdružení agentur, které je obvykle součástí stanov. Obě sdružení APPS i APA přijaly velmi obdobné etické kodexy, jejichž přijetí je součástí podmínek pro vstup do sdružení.

Obsahem kodexů je kromě definování činností ve vztahu k účastníkům personální služby (k uživatelům a samozřejmě i ve vztahu k uchazečům o zprostředkování zaměstnání), závazek seznámit s etickým kodexem všechny zaměstnance a zástupce jednající jejich jménem a vyžadovat od těchto osob jejich dodržování. V posledně zmiňované oblasti etické kodexy APPS i APA prakticky nabádají k dodržování platné legislativy v oblasti zaměstnávání. Níže uvádím pro příklad výňatek z Etického kodexu APA:

Všeobecné zásady poskytování personálních služeb ve vztahu k uživatelům:

1. „Poskytované informace musí být pravdivé, přesné, platné a aktuální.
2. Poskytovatel se zavazuje Uživatelem sdělené údaje a jiné důvěrné informace zajistit proti zneužití či zveřejnění, které by bylo v rozporu s pokyny nebo zájmy Uživatele.
3. Poskytovatel je povinen dodržovat podmínky stanovené smlouvou o dočasném přidělování zaměstnanců k Uživateli.
4. Poskytovatel není oprávněn sdělovat Klientovi jakékoliv informace, které by mohly vést k porušení zákazu diskriminace.
5. Poskytovatel má povinnost požadovat po Klientovi pojištění výrobních a dopravních prostředků, které svěřuje Zaměstnanci Poskytovatele k výkonu práce

6. Poskytovatel je povinen chránit oprávněné zájmy všech svých Zaměstnanců.

7. Poskytovatel je povinen vykonávat službu v souladu s platnými zákonnými předpisy“ (Etický kodex, www.apa.cz).

Agenturám sdružujícím se v APA nebo APPS nelze upřít snahu o poskytování kvalitnějších služeb zejména s ohledem na dodržování platné legislativy.

11 Závěr

Oblast agentur práce a personálních agentur je velice široké téma. Není proto jednoduché vybrat z nepřeberného množství látky tu, která by danou oblast nejvíce charakterizovala. K tématu jsem se proto snažila přistoupit tak, abych nastínila její široké aspekty. V kapitolách jsem se snažila uvedením praktických příkladů více přiblížit reálné prostředí agentur v České republice, které jsem měla možnost osobně poznat.

Aktuální situace na trhu práce není příliš nakloněná personální agenturám i agenturám práce. Společnosti neotevírají mnoho volných pozic a spíše samy snižují stavy svých zaměstnanců. Ve chvíli, kde se otevře nová pozice, reaguje na ni více kandidátů, než kdykoli předtím, a proto společnosti ani nemusí vyhledávat služby agentur v oblasti recruitmentu. Jsou sice oblasti, kde se recruitment ještě zcela nezastavil jako např. IT, ale je jich opravdu pomálu. Oproti tomu executive search, ač drahá služba, se v době, kdy je potřeba společnosti vyzbrojit nejlepšími z nejlepších, nabízí jako vhodný nástroj doplnění či vyměnění managementu.

Agentury práce mají situaci mnohem složitější, jejich hlavní výhoda flexibilita je i tím, co je v dobách ekonomických útlumů sráží k zemi. Agentury práce totiž poskytují společnostem pomyslný „polštář“, který v dobách krize je možné poměrně bezbolestně odstranit, aniž by utrpěli kmenoví zaměstnanci. Zmíněný polštář je ale hlavním předmětem činnosti agentur práce.

V každém případě personální agentury i agentury práce ukázaly zejména v poslední dekádě, že mají co nabídnout (i v době krize) a není třeba se jich obávat. Mám na mysli samozřejmě ty seriózní. I když jsou mnozí lidé ještě poměrně skeptičtí k přínosu agentur, nelze agenturám upřít to, že agenturní zaměstnávání rozšiřuje nabídku trhu práce, je lepší alternativou než zaměstnávání načerno, přispívá ke snížování nezaměstnanosti díky tomu, že je pomyslným předstupněm pro první nebo opětovný vstup na trh práce, že

agentury pomáhají firmám lépe a rychleji reagovat na ekonomické cykly.

Možný prostor pro zlepšení vidím ve dvou rovinách: ve vytvoření ještě příhodnějších podmínek, ve kterých agentury poskytují své služby a druhou rovinou je vnitřní zkvalitňování služeb. Personální agentury poskytují široké spektrum služeb, ve kterých se propojují a využívají poznatky z různých vědních oborů jakými jsou ekonomie, management, psychologie, sociologie, právo. Přesto, že agentury nabízejí a poskytují odborné služby, nedomnívám se, že zaměstnanci těchto agentur jsou vždy plně kompetentní služby poskytnout. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců agentur práce i personálních agentur je často jejich velkou slabinou a má velké rezervy do budoucna. Pokud nyní probíhá, tak v omezené míře a spíše nahodile než systematicky. Celkovému zkvalitnění oblasti agenturního trhu by jistě prospěl jednotný systém vzdělávání pracovníků, kteří by tak mohli lépe poskytovat vyšší standard nabízených služeb ve vztahu k zákazníkům i kvalitnější zacházení s kandidáty.

Pro dobrý a správný chod agentur je též třeba, aby jim bylo vytvořeno vhodné prostředí, ve kterém se pohybují. Mám na mysli zejména právní normy, které nyní spíše opožděně reagují na nastalou situaci, než aby ji predikovaly. V každém případě mají agentury nejen u nás svoji budoucnost, což nám ukazují příklady ze zahraničí, které má v této oblasti o něco bohatší zkušenosti.

Seznam zkratek

AC	Assessment centre
APA	Asociace Pracovních agentur
APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
AZZV	Asociace agentur pro zprostř. zam. vietnamským občanům
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DC	Development centre
Eurociette	Evropský svaz agentur práce
FÚ	Finanční úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PP	Pracovní poměr
ÚP	Úřad práce
VB	Velká Británie
VŠ	Vysoká škola
ZP	Zákoník práce

12 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEARDWELL, Ian., HOLDEN, Lea. *Human Resource Management*. 2 th ed. London: Financial Times, 1997. 797 s. ISBN 0-273-62230-7.

CASCIO, Wayne. *Managing Human Resources*. 3 rd ed. USA: McGraw-Hill, Inc, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6.

Etický kodex. *Asociace pracovních agentur* [online].[cit. 2009-03-02]. Dostupné z www: <http://www.apa.cz/index.php?vnor_mod%5B0%5D=258&id=pages&fce=&i=258&menu=1>.

FAJMONOVÁ, Dana. *Nová česká verze Amthauerova testu I-S-T*. [online].[cit. 2009-10-25]. Dostupné z www: <<http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=fajmonova>>.

Hr forum. ČSRLZ. Č2. Praha: Studiox, 2009. ISSN 1212-690X.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Era, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Computer press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

Jak se stát členem Asociace poskytovatelů personálních služeb. *Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online].[cit. 2009-03-02]. Dostupné z www: <<http://www.apps.cz/clenstvi-v-apps>>.

KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců. Praha: Linde, 2004, 174 s. ISBN 80-86131-53-X.

KYRYANOVÁ, Hana. *Assesment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

MONTAG, Petr. *Assesment centrum jako moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002, 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

MORGAN, Ronald., PONTICELL, Judith., GORDON, Edward. *Enhancing learning in training and adult education*. Praeger Publishers, 1998. 367 s. ISBN 0-275-95016-6.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

SVOBODA, Mojmír. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha: Portál, 1999. 344 s. ISBN 80-7178-327-7.

The agency work industry around the world. *European Confederation of Private Employment Agencies*. 2009 edition. [online]. Brusel. [cit. 2009-04-08]. Dostupné z www: < http://www.euro-ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Agency_work_industry_around_the_world_-_2009_Edition.pdf>.

Zákon č. 435/ 2004 Sb., o zaměstnanosti [online].[cit. 2009-03-08]. Dostupné z www:<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast2.aspx> .

13 Bibliografie

ARGYLE, Michael. *The psychology of interpersonal behaviour*. 5 th ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1994. 362 s. ISBN 0-14-017274-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 92 s.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. 384 s. ISBN 80-7184-141-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: 1. vyd. Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

<<http://www.adecco.cz/>>.[cit.2009-10-28].

<<http://www.azzv.estranky.cz/>>.[cit. 2009-03-02].

<http://www.csa.cz/cs/services/services_persagentura/pers_index.htm>.[cit.2009-10-30].

<<http://www.euro-ciett.org/>>.[cit.2009-07-01].

<<http://www.hofirek.cz/profil.html>>.[cit.2009-10-29].

<<http://www.pracebrigady.info/>>.[cit.2009-10-30].

<<http://www.psych-inform.cz/>>.[cit.2009-10-29].

<<http://www.kellyservices.cz/web/cz/services/cs/pages/index.html>>.[cit.2009-10-28].

<<http://www.manpower.cz/>>.[cit.2009-10-30].

<<http://www.spenglerfox.com/aboutus.asp>>.[cit.2009-10-29].

<<http://stimul.cz/>>.[cit.2009-10-30].

JOUZA, Ladislav. *Zákoník práce s komentářem*. Praha: Polygon, 2008. 1086 s. ISBN 978-80-7273-150-3.

JOUZA, L., ŽENÍŠKOVÁ, M. SALAČOVÁ, M. *Agenturní zaměstnávání*. Praha: Aspi, a.s., 2005. 169 s. ISBN: 80-7357-126-9.

-jvl-. Nečas stáhl omezení agentur. *Mladá fronta dnes*. 4.3.2009.s. B2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

Nariadení vlády č. 64/ 2009 Sb., o stanovení druhu prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat.[online].[cit. 2009-07-08]. Dostupné z www: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/narizeni_vlady_c__64_2009_sb_>.

Recruitment Agency. Wikipedia. [online].[cit. 2009-09-26]. Dostupné z www: <http://en.wikipedia.org/wiki/Recruitment_Agency>.

SURA, Jan. Pracovní agentury bez práce. *Mladá fronta dnes*. 22.1.2009. s. B2.

ŠPAČKOVÁ, Iva. Ilegály čeká amnestie. *Mladá fronta dnes*. 6.5.2009.s. B2.

ŠUBRT, Bořivoj. *Právní analýza institutu agenturního zaměstnávání v ČR*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. [online].[cit. 2009-06-06]<
http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace>

Temporary agency work and collective bargaining in the EU. *European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions*. [online].[cit. 2009-04-08]. Dostupné z www: < http://www.eurociett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/EIRO_Foundation_Report_on_TAW_Dec_08.pdf>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění. Ostrava: Sagit, a.s., 2008.128 s. MK ČR E 10981.

14 Přílohy

Příloha A: Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání – fyzická osoba

Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání bezplatně i za úhradu – platný ode dne 13.7.2009 dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Fyzická osoba

Jméno (jména)	Příjmení (nynější)	Rodné příjmení
Titul	Datum narození	Rodné číslo
Místo narození	Okres narození	
Stát narození	Státní občanství	
Obchodní firma	DIČ	
	IČ	
*) Adresa bydliště (pobyt) v ČR: trvalý <input type="checkbox"/> přechodný <input type="checkbox"/> zdržuje se <input type="checkbox"/>		
Obec	Ulice	Čís.popis./orient.
PSC	Okres	
Telefon	Fax	E-mail
Adresa pracoviště zprostředkovávajícího zaměstnání**):		
Obec	Ulice	Čís.popis./orient.
PSC	Okres	
Telefon	Fax	E-mail
*) Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání: vysokoškolské <input type="checkbox"/> středoškolské <input type="checkbox"/>		
Odborná praxe v oblasti zprostředkování zaměstnání v rozsahu alespoň 2 roků pro VŠ/ 5 roků pro SŠ.		

*) Zaškrtněte dle skutečnosti

***) Pokud je na území ČR více než 1 pracoviště, uveďte jejich adresy v příloze

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

^{+) Požadované zaškrtněte}

Souhlasím se zpracováním osobních údajů pro účely vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání.

Datum vyhotovení žádosti:

Titul, jméno, příjmení a podpis žadatele a razítko:

Zdroj: http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zadostzpr/agp_zadost_po.doc

Příloha B: Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání – právnická osoba

Tiskopis žádosti o povolení zprostředkování zaměstnání bezplatně i za úhradu – platný ode dne 4.8.2009 dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Právnická osoba

Obchodní firma		IČ	DIČ
Právní forma			
Předmět podnikání			
Sídlo:			
Obec	Ulice	Čís.popis./orient.	
PSC	Okres		
Telefon	Fax	E-mail	
Adresa pracoviště zprostředkovávajícího zaměstnání**):			
Obec	Ulice	Čís.popis./orient.	
PSC	Okres		
Telefon	Fax	E-mail	
Odpovědný zástupce:			
Jméno (jména)	Příjmení (nynější)	Rodné příjmení	
Titul	Datum narození	Rodné číslo	
Místo narození	Okres narození		
Stát narození	Státní občanství		
*) Adresa bydliště (pobyt) v ČR: trvalý <input type="checkbox"/> přechodný <input type="checkbox"/> zdržuje se <input type="checkbox"/>			
Obec	Ulice	Čís.popis./orient.	
PSC	Okres		

<p>^{*)} Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání: vysokoškolské <input type="checkbox"/> středoškolské <input type="checkbox"/></p>
<p>Odborná praxe v oblasti zprostředkování zaměstnání v rozsahu alespoň 2 roků pro VŠ/ 5 roků pro SŠ</p>
<p>^{+) A) Zprostředkování zaměstnání na území České republiky:}</p> <p><input type="checkbox"/> občanům České republiky <input type="checkbox"/> občanům států Evropské unie/Evropského hospodářského prostoru (EU/EHP) Případně jejich jmenovitý výčet: <input type="checkbox"/> cizincům z jiných států mimo EU/EHP Jeich jmenovitý výčet:</p> <p>Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:</p> <p><input type="checkbox"/> a) vyhledávání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly, <input type="checkbox"/> 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, <input type="checkbox"/> c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí - § 15 cit. zákona o zaměstnanosti.</p> <p>Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i více variant.</p>
<p>^{+) B) Zprostředkování zaměstnání do zahraničí:}</p> <p><input type="checkbox"/> občanům České republiky do států Jeich jmenovitý výčet: <input type="checkbox"/> občanům států EU/EHP do států Jeich jmenovitý výčet:</p> <p>Forma zprostředkování, pro kterou je povolení žádáno - § 14 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů:</p> <p><input type="checkbox"/> a) vyhledávání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly, <input type="checkbox"/> 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, <input type="checkbox"/> c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí - § 15 cit. zákona o zaměstnanosti.</p> <p>Požadovanou formu zaškrtněte. Můžete označit i více variant.</p>
<p>Oborové zaměření (např. strojírenství, stavebnictví či bez omezení):</p>
<p>Druhy prací, pro které je povolení ke zprostředkování žádáno (dle profesí či bez omezení):</p>

^{*)} Zaškrtněte dle skutečnosti, ⁺⁾ Požadované zaškrtněte, ^{*)} Pokud je na území ČR více než 1 pracoviště, uveďte jejich adresy v příloze

Souhlasím se zpracováním osobních údajů pro účely vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání. Datum vyhotovení žádosti: Titul, jméno, příjmení a podpis žadatele a razítko:

Zdroj: http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zadostzpr/agp_zadost_po.doc

Příloha C: Pokyn přidělení k dočasnému výkonu práce u uživatele

Zaměstnanec

Bydliště

Na základě pracovní smlouvy ze dne....., kterou jste uzavřel/la s naší agenturou, Vás přidělujeme k zaměstnavateli se sídlem za dále uvedených podmínek :

Doba přidělení: od do

Místo výkonu práce:

Pracoviště:

Vedoucí zaměstnanec oprávněný ukládat Vám pracovní úkoly a kontrolovat jejich plnění :

U uživatele pracuje zaměstnanec ve stejné profesi za následujících pracovních podmínek:

Pracovní doba :

Stanovená týdenní pracovní doba hodin týdně

Rozvržení pracovní doby :

Pracovní režim :

Mzda srovnatelného zaměstnance:

Nárok na dovolenou za kalendářní rok má tento zaměstnanec dle platné kolektivní smlouvy v rozsahu týdnů.

Přidělení může být ukončeno na základě Vašeho jednostranného prohlášení v případě porušování povinností uživatele vyplývajících z pracovněprávních předpisů a dále v případě že nebudete moci pokračovat ve výkonu práce ze závažných zdravotních nebo jiných vážných osobních důvodů, čímž se rozumí zejména překážky v práci vymezené v zákoníku práce. Prohlášení musí být učiněno písemně a doručeno agentuře nejméně tři pracovní dny přede dnem ukončení přidělení.

V dne

.....
(jméno a podpis zástupce agentury)

Zdroj: CSA Services s.r.o.2008.

Příloha D: Žádost o dočasné přidělení

Žádost o dočasné přidělení k výkonu práce k témuž uživateli na dobu delší než 12 měsíců po sobě jdoucích.

Žadatel.....osobní

číslo.....

Adresa trvalého

bydliště.....

Žádám agenturu práce, abych byl přidělen/a k výkonu práce u níže uvedeného uživatele na dobu delší než 12 měsíců po sobě jdoucích.

Uživatel.....

...

(Pozn.: uveďte se firma podle zápisu v obchodním rejstříku, popř. v živnost. listu, pokud není zapsán v OR)

Místo výkonu práce.....

Tato žádost se vztahuje na období od (uveďte se datum počátku přidělení).....do.....

(Pozn.: období není nutné uvádět, pokud tím nechce žadatel současně dobu přidělení omezit. Je tedy možné na předtištěném formuláři proškrtnout - třeba jen část „do.....“)

V.....dne.....

.....

podpis žadatele

Za agenturu převzal :

Zdroj: CSA Services s.r.o.2008.

Příloha E: Inzerát personální agentury



Technická podpora - Service Support Engineer

Technická podpora - Service Support Engineer

(Prague, CZ)

No relocation, only candidates located in the Czech Republic or in Slovakia will be considered and answered, EU residents only

Společnost:

Světově známá společnost v oblasti digitální bezpečnosti.

Náplň práce:

Cíl: účelně poskytovat technickou podporu přiděleným zákazníkům tak, aby byli schopni jednoduše a bezproblémově používat a administrovat aplikace k plné spokojenosti

Udržování a rozvoj obchodních vztahů s přidělenými klienty a technická podpora (v případě potřeby i on site)

Funkce kontaktní a zastiňující osoby pro technické a uživatelské záležitosti týkající se všech našich produktů a aplikací (zahrnuje SW a HW třetích stran)

Vyhodnocování zákaznických požadavků a jejich řešení či přesměrování - dohled nad včasným dodáním řešení

Analýza problému a jeho redukce na komponentu či produkt - jeho řešení či přesměrování

Interní komunikace a spolupráce s dalšími odděleními (Delivery Team, Sales) i mimo ČR

Požadavky:

VŠ vzdělání, nejlépe v IT oboru

Proklientský přístup, dobré komunikační schopnosti a „sociální inteligence“

Schopnost rychle reagovat a učit se

Časově flexibilní, pružnost při řešení situací

Ochota nepravidelně služebně cestovat do zahraničí (cca 1 cesta/čtvrtletí)

Komunikativní znalost AJ (komunikace s klienty i vnitrofiremní)

Základy programování (Java, C++, Perl, etc) výhodou

Základní administrátorská znalost databází - SQL, Oracle - nutnost

Základní administrátorská znalost Unix, Linux nutností

Praxe na podobné pozici či s danými technologiemi výhodou (1rok)

Nabízíme:

Příležitost připojit se do expandujícího týmu

Vzdělávání a tréninky

Zajímavé zaměstnanecké benefity

Pro další pozice můžete také navštívit náš blog na <http://itmeetingpoint.blogspot.com/>

For all other positions see our blog at <http://itmeetingpoint.blogspot.com/>

V případě zájmu o pozici nám zašlete svůj životopis na info@kellyservices.cz s referenčním kódem IT-T

If interested in, please send us your CV to info@kellyservices.cz with reference code IT-T

Můžete kontaktovat i přímo naše konzultanty:

You can also contact directly our consultants:

-Tomáš Kolský, 234 749 646, www.linkedin.com/in/tomas

-Libuše Horčíčková, 234 749 648, www.linkedin.com/in/libuska

-Hynek Rychtář, 234 749 642, www.linkedin.com/in/hvnek

Máme přehled o pracovním trhu, podmínkách i firemní kultuře jednotlivých společností. Víme, kde koho hledají i proč koho hledají. Naší prací je být v každodenním kontaktu s klienty i se zájemci o práci, získávat a analyzovat informace, budovat nové kontakty a rozšiřovat si obzory i zkušenosti. A rádi se s Vámi o naše zkušenosti podělíme. Rádi si poslechneme i zkušenosti Vaše.

Rádi...

- s Vámi probereme Vaše zkušenosti a představy o Vašem dalším profesním působení, zkonkultujeme možné cesty i představíme konkrétní nabídky

- Vám poskytneme informace o firmách působících na českém trhu, jejich požadavcích, možnostech kariéry, procesu výběrového řízení aj.

Zdroj: http://kcnz.jobseu.recruitadvantage.com/job/job_details.cfm

Příloha F: Formulář prezentace kandidáta

LOGO AGENTURY

Jméno:	
Pozice:	
Datum pohovoru:	
Možnost nástupu:	
Platové požadavky:	
Speciální znalosti:	<i>(jazykové znalosti, PC znalosti, speciální odborné znalosti aj.)</i>
Pracovní zkušenosti:	- - - <i>(shrnutí a zhodnocení dosavadních pracovních zkušeností a kvalifikačních předpokladů s důrazem na zkušenosti relevantní pro obsazovanou pozici. Obsahuje i údaje o důvodech odchodů ze zaměstnání)</i>
Osobnost:	- - - <i>(shrnutí a zhodnocení osobnostních předpokladů kandidáta)</i>
Motivace:	- - - <i>(shrnutí a zhodnocení motivace kandidáta pro působení na obsazované pozici. Doporučení na danou pozici, příp. rizika kandidáta)</i>
Konzultant:	<i>(jméno konzultanta, který vedl pohovor. Kontakty na konzultanta)</i>

Strukturované CV kandidáta:

Vždy obsahuje:

Osobní data

Údaje o vzdělání včetně kurzů a certifikátů

Pracovní historie

Zdroj: Skanska, metodické centrum - 2009

Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce

se půjčují pouze prezenčně

Uživatel

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/ bakalářskou práci

Dolanská, A.: Agentury práce

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný dokument.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra/ pracoviště	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

