TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

REALIZOVÁNÍ OUTSOURCINGOVÝCH SLUŽEB PERSONÁLNÍ AGENTUROU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Anna Třešňáková**
Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Liberec 2014

TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics

REALISATION OF OUTSOURCING SERVICES BY PERSONNEL AGENCY

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management
Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Anna Třešňáková**
Supervisor: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Liberec 2014

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Anna Třešňáková**
Osobní číslo:	**E11000278**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika**
Název tématu:	**Realizování outsourcingových služeb personální agenturou**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky**

Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :

1. Charakteristika zvoleného tématu, shromáždění a vyhodnocení informačních zdrojů souvisejících s danou problematikou.
2. Popis vybrané personální agentury a analýza poskytovaných služeb.
3. Analýza a vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem personální agentury.
4. Vypracování návrhu na upevnění pozice a zvýšení obratu u konkrétního klienta.
5. Shrnutí poznatků, vyslovení závěrů a možných doporučení.

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy:	**65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

RYDVALOVÁ, P. a J. RYDVAL. Outsourcing ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.
STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 8073570947.
DVOŘÁČEK, J. a L. TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
PICHRT, J. Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-481-0.
CHAPMAN, B. R. a K. R. ANDRADE. Insourcing after the outsourcing: MIS survival guide. 1st ed. AMACOM American Management Association, 1998. ISBN 0-8144-0386-7.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:	**doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.**
	Katedra podnikové ekonomiky
Konzultant diplomové práce:	**Dagmar Jirkovská**
	obchodní ředitelka společnosti INDEX NOSLUŠ s.r.o.

Datum zadání diplomové práce:	**31. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce:	**7. května 2014**

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
L.S.

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 9. 5. 2014

Podpis: Sršňáková

Anotace

Předmětem diplomové práce „Realizování outsourcingových služeb personální agenturou“ je analýza poskytovaných služeb vybranou personální agenturou a vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem této personální agentury. Práce je rozdělena na dvě části, celkem do šesti kapitol. První část popisuje teorii dané problematiky, tj. definice outsourcingu, jeho vývoj a důvody pro využívání, informace o outsourcingu lidských zdrojů, agenturách práce, agenturním zaměstnávání a popis služeb, které personální agentury poskytují. Druhá, praktická část diplomové práce, se věnuje charakteristice vybrané personální agentury, popisu a analýze poskytovaných služeb. Dále je provedena analýza a vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem. Závěrem jsou předložena konkrétní doporučení a vypracován návrh na upevnění pozice a zvýšení obratu u uvedeného klienta.

Klíčová slova

Outsourcing
Personální agentura
Agenturní zaměstnávání
Agentura práce
Dočasně přidělený zaměstnanec
Uživatel
Přezaměstnání

Annotation

The subject of the thesis “Realization of outsourcing services by personnel agency“ is an analysis of services provided by chosen personnel agency and evaluation of the existing cooperation with the particular client of the personnel agency. This thesis is divided into two parts, together into six chapters. The first part describes the theory of the set problems which is definition of outsourcing, its development and reasons for use, information about human resources outsourcing, personnel agencies, temporary staffing and the description of the services provided by personnel agencies. The second practical part of this thesis deals with the characteristics of the chosen personnel agency and description and analysis of the provided services. Then, an analysis and evaluation of existing cooperation with a particular client is made. The conclusion of the thesis is presentation of specific recommendations and a proposal how to strengthen the position and increase the turnover of the said client.

Key words

Outsourcing
Personnel agency
Temporary staffing
Employment agency
Temporarily assigned worker
User
Reemployment

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za její cenné rady a vstřícný přístup během konzultací a tvorbě diplomové práce. Děkuji rovněž společnosti INDEX NOSLUŠ s.r.o. za poskytnuté informace.

Obsah

Seznam obrázků ... **11**

Seznam tabulek ... **12**

Seznam zkratek ... **13**

Úvod ... **14**

1 Outsourcing ... **15**

1.1 Vymezení pojmu outsourcing ... 15

1.2 Vývoj outsourcingu ... 19

1.2.2 Z pohledu teorie ekonomie ... 19

1.2.3 Z pohledu teorie strategického managementu ... 19

1.3 Důvody pro využívání outsourcingu ... 20

1.4 Outsourcing lidských zdrojů ... 23

2. Agenturní zaměstnávání a agentury práce ... **26**

2.1 Vymezení pojmu agenturní zaměstnávání ... 26

2.2 Historie agenturního zaměstnávání ... 27

2.3 Agentura práce ... 28

2.3.1 Povinnosti agentury práce ... 29

2.3.2 Vztah mezi agenturou práce a uživatelem ... 30

2.3.3 Vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem ... 32

2.3.4 Vztah mezi zaměstnancem agentury práce a uživatelem ... 35

3 Další služby personálních agentur ... **37**

3.1 Recruitment ... 37

3.2 Try & hire ... 38

3.3 Payroll ... 39

3.4 Assessment centra ... 39

3.5 Poradenství a školení 39
3.6 Outplacement 40
3.7 Ostatní služby 40
4 Realizace outsourcingu konkrétní personální agenturou 44
4.1 Základní informace INDEX NOSLUŠ s.r.o. 44
4.2 Historie vývoje agentury 46
4.3 Popis organizační struktury agentury 47
4.4 Poskytované služby 49
4.4.1 Temporary help 49
4.4.2 Personální leasing = dlouhodobé zapůjčení pracovníků 50
4.4.3 Personální leasing = přezaměstnání pracovníků klienta 52
4.4.4 Recruitment = vyhledání pracovníků do pracovního poměru 54
4.4.5 Try & hire = vyzkoušej a převezmi 57
5 Analýza a vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem personální agentury 59
5.1 Základní informace o klientovi personální agentury 59
5.2 Historie spolupráce agentury s klientem K 59
5.3 Současný průběh spolupráce agentury s klientem K 67
5.4 Vyhodnocení spolupráce agentury s klientem K 70
6 Shrnutí, včetně návrhů změn a přehledné zobrazení formou vývojového diagramu 75
Závěr 83
Seznam literatury 84
Seznam příloh 87

Seznam obrázků

Obr. 1: Využití outsourcingu v činnostech inovačních MSP v % str. 16

Obr. 2: Strategické, taktické a operativní plánování kroků v mezinárodním outsourcingu a insourcingu str. 18

Obr. 3: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu str. 21

Obr. 4: Meziroční srovnání nabízených služeb členů APPS str. 42

Obr. 5: Logo INDEX NOSLUŠ s.r.o. str. 44

Obr. 6: Diagram procesu získání zakázky str. 77

Obr. 7: Diagram akviziční fáze str. 78

Obr. 8: Diagram procesu jednání o nové zakázce str. 79

Obr. 9: Diagram péče o stávajícího klienta str. 80

Seznam tabulek

Tab. 1:	Zhodnocení vývoje základních ukazatelů INDEX NOSLUŠ s.r.o.	str. 45
Tab. 2:	Komentář k výkazu zisku a ztráty	str. 45
Tab. 3:	Ukazatele hospodářského postavení	str. 46
Tab. 4:	Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu temporary help	str. 50
Tab. 5:	Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu personální leasing	str. 52
Tab. 6:	Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu přezaměstnání	str. 54
Tab. 7:	Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu recruitment	str. 56
Tab. 8:	Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu Try & hire	str. 58
Tab. 9:	Kalkulace základní hodinové fakturační sazby	str. 62
Tab. 10:	Kalkulace jednotné hodinové fakturační sazby all-in	str. 63

Seznam zkratek

APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	Lidské zdroje
IAOP	International Association of Outsourcing Professionals
MOP	Mezinárodní organizace práce
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OR	Obchodní rejstřík

Úvod

Cílem diplomové práce je na základě analýzy poskytovaných služeb vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem sledované personální agentury. Následně jsou předložena konkrétní doporučení a vypracován návrh na upevnění pozice a zvýšení obratu u uvedeného klienta. Výstupem práce je poskytnout ucelený souhrn poznatků o outsourcingu lidských zdrojů prostřednictvím personální agentury.

Aby mohlo být stanoveného cíle dosaženo, je třeba si v teoretické části práce, konkrétně v první kapitole, vymezit pojem outsourcing. Definuje se zde jeho využití v oblasti lidských zdrojů a způsoby jeho realizace prostřednictvím personálních agentur a zejména prostřednictvím agenturního zaměstnávání. Agenturní zaměstnávání představuje specifický právní vztah mezi třemi účastníky: zaměstnavatel, který je zde představován agenturou práce, zaměstnanec a uživatel. Charakteristice agenturního zaměstnávání se věnuje druhá kapitola.

Třetí kapitola diplomové práce blíže popisuje ostatní služby realizované personálními agenturami. Tyto služby jsou zde popsány obecně, aby poté mohly být porovnány se službami poskytovanými sledovanou personální agenturou.

Sledované personální agentuře, její historii a poskytovaným službám, se věnuje čtvrtá kapitola. Je provedena analýza, tedy zhodnocení výhod a nevýhod jednotlivých služeb, které ze spolupráce plynou jak klientovi agentury, tak samotné agentuře.

V páté kapitole je popsána dosavadní spolupráce s vybraným klientem personální agentury. Na základě analýzy služeb, provedené v předchozí kapitole, je objektivně vyhodnocena efektivita a kvalita dosud poskytované služby konkrétnímu klientovi.

Šestá a zároveň poslední kapitola diplomové práce shrnuje spolupráci s vybraným klientem personální agentury jako vzorový příklad spolupráce s ostatními klienty. Průběh navázání vztahu s novými klienty a následná péče o ně jsou pak přehledně zobrazeny formou vývojových diagramů. Nakonec jsou vysloveny závěry a možná doporučení pro budoucí působení agentury.

1 Outsourcing

1.1 Vymezení pojmu outsourcing

Slovo outsourcing nemá v českém jazyce vhodný výstižný jednoslovný výraz. Jak uvádí Dvořáček a Tyll (2010, s. 1), *„Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup" (Make or buy). Slovo „outsourcing" lze také chápat jako složeninu nikoliv tří, ale dvou částí – out a sourcing.*"

Rydvalová a Rydval (2007) definují slovo outsourcing jako dlouhodobý smluvní vztah s „někým", vně vlastní organizace, na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.

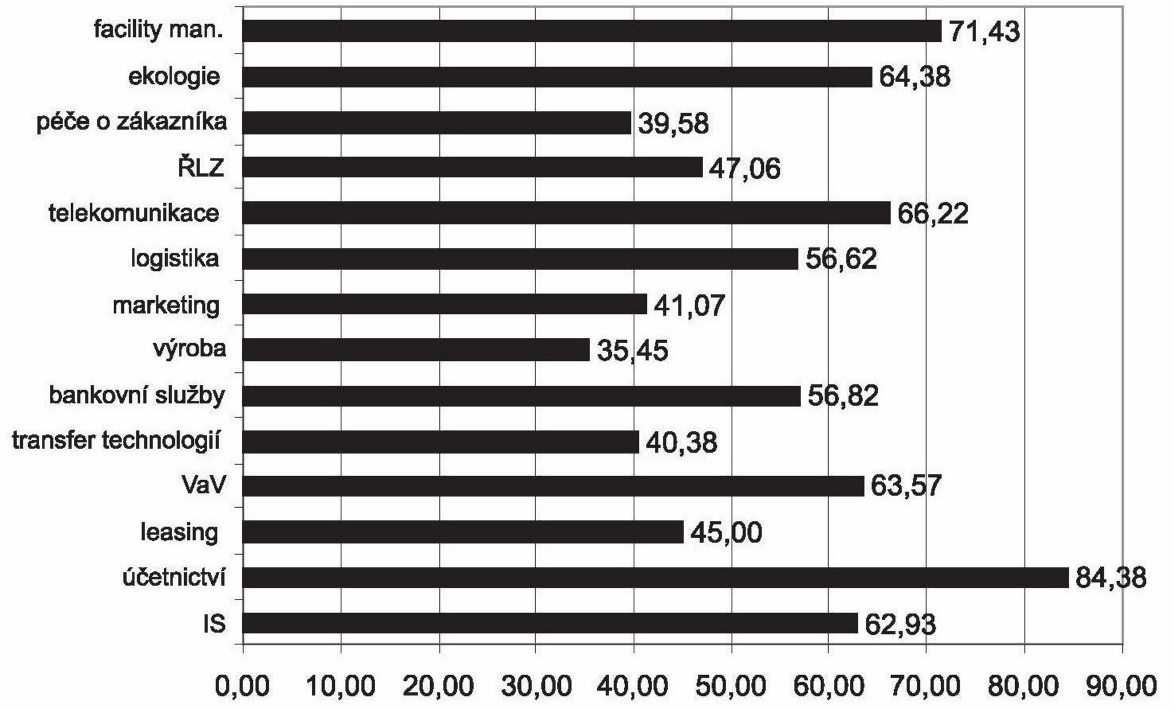
Outsourcingem se tedy rozumí převedení (přemístění, vytěsnění) jedné nebo i více aktivit, které si doposud firma realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (služby a výrobky) nakupuje. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Díky realizaci outsourcingu jsou ve firmě odstraňovány organizační mezistupně a dochází tak ke zploštění struktury společnosti o outsourcované aktivity a zároveň ke zjednodušení procesů o služby zajišťované poskytovatelem. (Rydvalová a Rydval, 2007)

Poskytovatelem služeb outsourcingu může být jak společnost se sídlem ve stejném státě jako původní společnost, tak i zahraniční společnost. Tyto společnosti spolu vždy obchodují za tržní ceny. Je-li transakce realizována společnostmi v rámci jednoho státu, jedná se o domácí outsourcing, v opačném případě o outsourcing zahraniční, přeshraniční nebo mezinárodní. Hlavní charakteristikou outsourcingu, která ho odlišuje od prostého nákupu zboží nebo služby, je dlouhodobost vztahu mezi klientem a poskytovatelem outsourcingu. Outsourcovat můžeme část výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební činnosti, podpůrné činnosti a v neposlední řadě také personalistické služby (služby související se zaměstnáním). (Dvořáček a Tyll, 2010)

Z dotazníkového průzkumu využívání principu outsourcingu Doc. Rydvalové (2008) vyplynulo, že oblasti, ve kterých malé a střední podniky nejčastěji využívají outsourcing,

jsou facility management (služby týkající se nemovitostí a infrastruktury organizace), informační systémy a výroba. Podíl využívání těchto externích služeb v činnostech podniku (podíl interních a externích zaměstnanců) znázorňuje obr. 1. Nejvíce služeb outsourcingu tak malé a střední podniky využívají v oblasti účetnictví, a to až v 84,38 %.



Obr. 1: Využití outsourcingu v činnostech inovačních MSP v %

Zdroj: Rydvalová, 2008, str. 50

Outsourcing v dnešní době představuje integrální součást podnikových operací. Jeho využívání však nemůže být nahodilé, ale musí být chápáno jako součást strategie firmy při zahrnutí všech podnikových aktivit, a to od výroby přes finance až po výzkum a vývoj. Úspěšný outsourcing musí být pečlivě hodnocen, srovnáván a zvažován do budoucna. Z různých průzkumů vyplývá, že téměř polovina sjednaných a uskutečněných outsourcingů nesplní očekávaní. V některých případech může právě přístup k outsourcingu představovat pro společnost veliké riziko. (Dvořáček a Tyll, 2010) Situacím, kdy společnosti nerealizovaly outsourcing správnou cestou nebo po jeho vyhodnocení došli k závěru, že pro ně outsourcing nebyl správné řešení, se ve své knize věnuje Chapman.

(1997) Zároveň také vysvětluje následky, které vzniklý problém vygeneroval, a proces následného insourcingu, tedy procesu vedoucího k realizaci činností opět vlastní cestou.

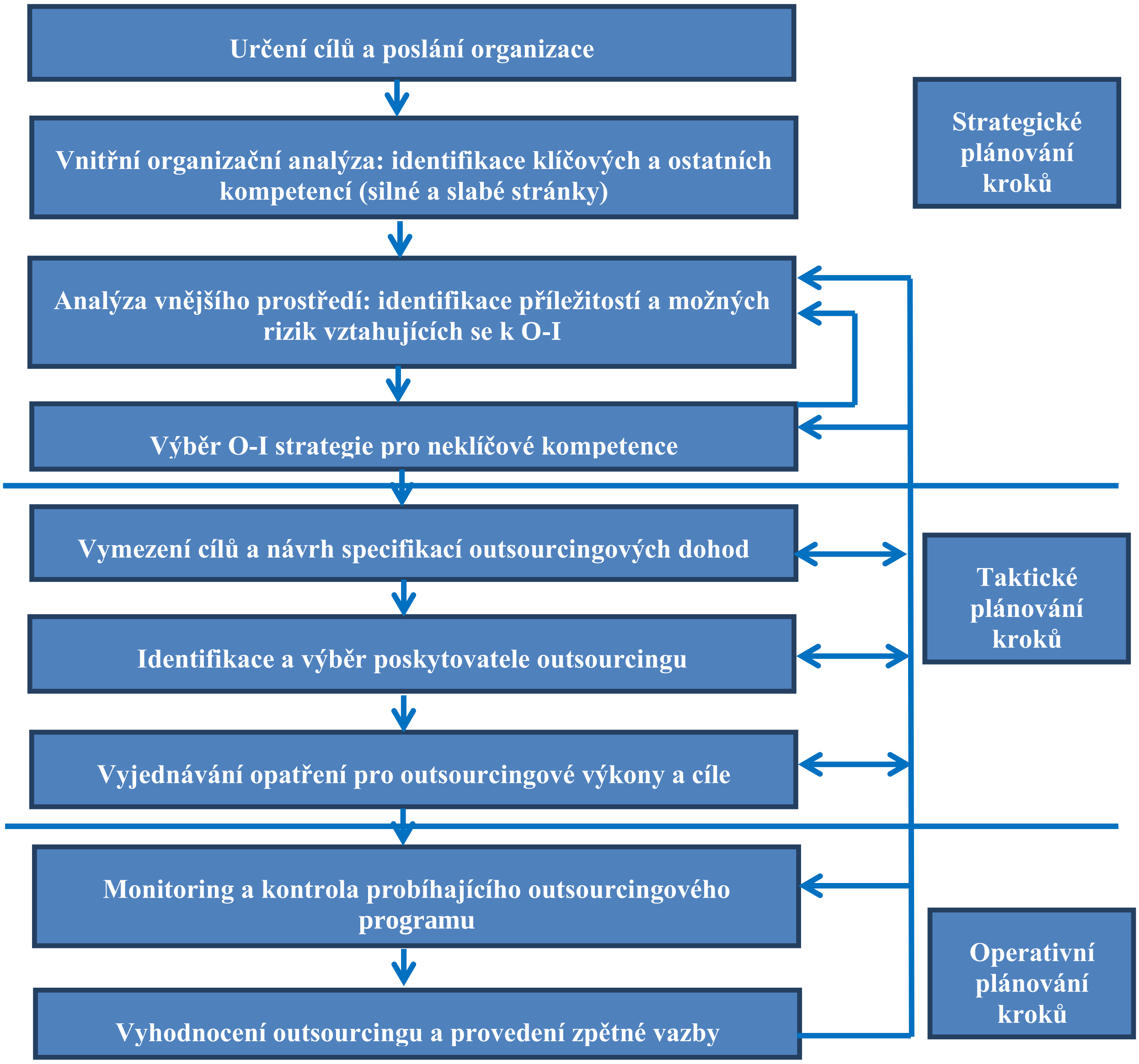
Pro složitost dnešního podnikatelského systému je třeba posuzovat outsourcing komplexně. Hovoříme pak o multisourcingu, což neznamená vylepšený outsourcing, nýbrž outsourcing založený na novém myšlení, zahrnujícím interakci, komunikaci a monitorování funkcí jak uvnitř, tak vně organizace. Multisourcing posuzuje nynější sourcingovou strategii, ovlivňuje rozhodování typu „dělej nebo nakupuj“, hodnotí dodavatele, přináší strategii typu win-win, ve které mají prospěch (vyhrávají) obě zúčastněné strany. Ztrácí se zastaralý a nepravdivý pohled na outsourcing jako na autonomní službu, ve které je dodavatel nepřítel a management nemá dostatečné kompetence k jeho řízení. Multisourcingem tak rozumíme proaktivní outsourcing. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Outsourcing je dělen na následující úrovně:

1. Taktické – organizace hledá v outsourcingu rychlé řešení určitých problémů. Můžou to být problémy např. v oblasti lidských zdrojů (nedostatek pracovníků, potřeba kvalifikovaných zaměstnanců), financí či v kvalitě poskytovaných služeb. Společnost hledá kvalitnější službu za nižší náklady. Sleduje se okamžitá úspora, odlehčení práce přetíženým pracovníkům, realizace hotovostní injekce z prodeje majetku atd.
2. Strategické – vznikají u organizací, které si jsou vědomy přidané hodnoty outsourcingu, tedy že neztrácí kontrolu nad určitými procesy, ale naopak mají více času na lepší kontrolu nad činnostmi, které jsou pro podnik klíčové. Vztah dodavatele a odběratele se mění v partnerství výhodné pro obě strany.
3. Transformační – vytváří úplně nový obrázek a strukturu organizace. Organizační struktura podniku se úplně mění. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Na outsourcing může být pohlíženo rovněž z mezinárodního kontextu. Podle Schniederjanse (2005) je možné všechno plánování managementu, včetně plánování mezinárodního outsourcingu a insourcingu, rozdělit na strategické, taktické a operativní. Tyto jednotlivé kategorie na sebe plynule navazují tak, že strategické plánování předchází

taktickému a taktické plánování předchází operativnímu. Obecně vždy firma, která se rozhodne pro realizaci mezinárodního outsourcingu a insourcingu, provede všechny kroky, které jsou znázorněny v obr. 2.



Obr. 2: Strategické, taktické a operativní plánování kroků v mezinárodním outsourcingu a insourcingu

Zdroj: Schniederjans , 2005, str. 50

1.2 Vývoj outsourcingu

Problematika outsourcingu se v podnikatelském prostředí postupně vyvíjela. Na historii outsourcingu můžeme nahlížet jak z pohledu teorie ekonomie, tak z pohledu teorie strategického managementu. Obojí je obsahem následujícího textu.

1.2.2 Z pohledu teorie ekonomie

Pro vývoj outsourcingu z pohledu ekonomických teorií jsou nejzásadnější díla R. H. Coase (1937) a O. E. Williamsona (1961).

Chicagský ekonom Coase vymezil pojem transakční náklady. Tyto náklady vznikají v rámci výměny zboží, kdy je nutné zabývat se komunikací, hledáním informací, vyjednávání o cenách či právními náležitostmi. Všechny tyto činnosti jsou velmi náročné na čas. Uvedené náklady se dají rozdělit na náklady spojené se zajišťováním relevantních tržních cen a náklady spojené s uzavíráním kontraktů. O. E. Williamson pak rozšířil problematiku transakčních nákladů zejména o případ neúplných kontraktů ve spojitosti s tzv. specifickými aktivy.

1.2.3 Z pohledu teorie strategického managementu

Významná teorie z hlediska strategického managementu je například takzvaná teorie růstu firmy založeného na zdrojích. Tento přístup radí podnikům zaměřit se na jejich hlavní podnikatelskou činnost, tedy tu, která jim generuje zisk a zajišťuje konkurenční výhodu. Všechny ostatní aktivity, kterými se podnik běžně zabývá, by postupně měly směřovat k outsourcingu.

Přístup ke strategii firmy založené na zdrojích je odbornou veřejností hojně diskutován a existují k dané problematice dva hlavní názorové proudy. Jejich zásadní rozdíl spočívá především v tom, co je podstatou tohoto přístupu. Jedna skupina zdůrazňuje zejména udržitelnost konkurenční výhody, přičemž těžiště je postaveno na dostupnosti zdrojů dané firmy. Konkurenční výhodu poté firma realizuje právě tehdy, pokud jsou její zdroje výjimečné, vzácné, nenahraditelné a zároveň schopné zhodnocení. Druhá skupina zastává názor, že výhoda firmy tkví ve znalostech a schopnosti organizovat. Znalosti zde tedy dominují nad ostatními zdroji firmy. Při tom jsou rozlišovány takzvané endogenní (vnitřní)

znalosti (schopnost inovace, kreativity a růstu firmy) a exogenní (vnější) prostředí. Endogenní znalosti jsou popisovány jako jádro znalostí uvnitř organizace, které jsou v exogenním prostředí vnímány jako celková image firmy nebo manažerské myšlení. Proto jsou schopnosti manažerů společnosti, sestávající se z vnitřních znalostí a postupů a kumulující nezbytné zdroje, hlavním zdrojem produktivního procesu organizace, která navíc využívá produktivních příležitostí a realizuje konkurenční výhodu.

Sociální přístup je další, kterým také lze na problematiku outsourcingu nahlížet. Jeho podstata tkví v kvalitě vztahu mezi účastníky outsourcingu, tedy mezi dodavatelem a odběratelem. Klade si otázky, jak úzký a pevný je vztah, při kterém si v rámci dynamického procesu dvě strany směňují své zdroje. Stupeň kvality uvedeného vztahu je pak hlavním kritériem pro úspěšnou spolupráci při realizaci procesu outsourcingu.

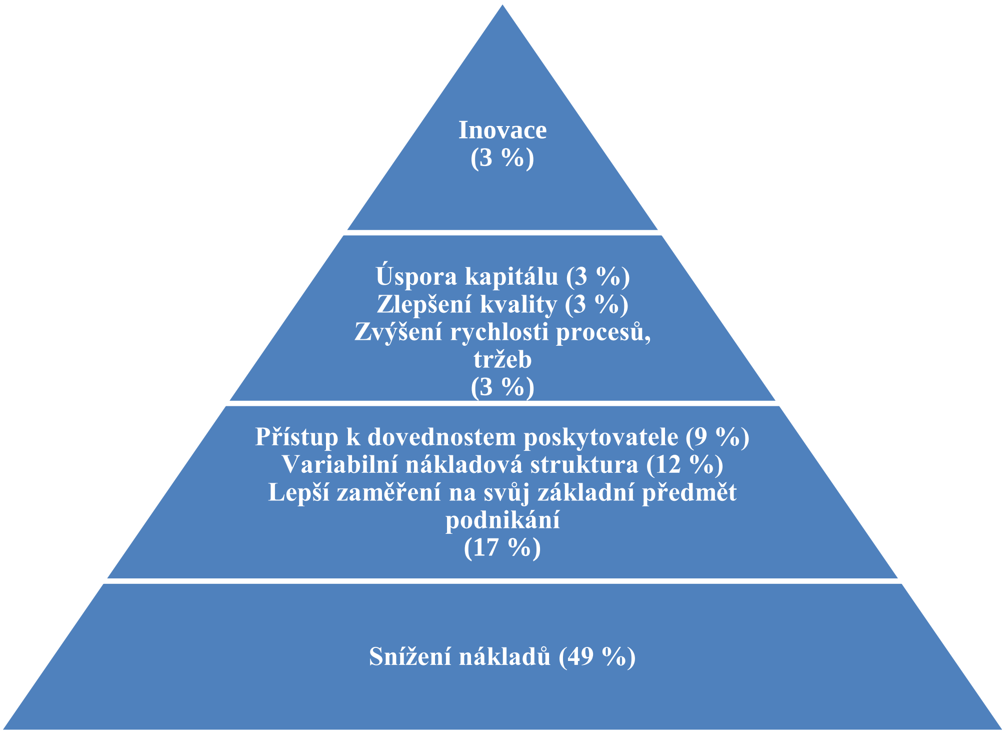
O formě a obsahu strategie firmy nakonec vždy rozhodují top manažeři, kteří si před zavedením strategie pokládají tři základní otázky: Kdo? Co? Jak? Odpovědi na tyto otázky jsou v jednotlivých firmách různé a závisí například na názorech a způsobech řízení managementu, na velikosti společnosti, na firemní kultuře, zkušenostech firmy a samozřejmě na okolnostech a důvodech spojených s tvorbou strategie.

Podle míry zapojení odborníků na tvorbě strategie můžeme rozlišit dva odlišné způsoby přístupu. Při nízkém zapojení odborníků do tvorby strategie převládá přístup Kdo? Co? Hlavní je zde zadání úkolů jednotlivým účastníkům bez hlubšího zkoumání odpovědí na otázku Jak?. Tyto odpovědi jsou odloženy až do fáze realizace. Tento postup označujeme jako strategii orientovanou na cíle. Při větším zapojení odborníků do tvorby strategie převládá snaha o zodpovězení všech tří výše uvedených otázek. Strategie je pak sice náročnější jak na čas a náklady, ale zároveň je propracovanější a kvalitnější. Hovoříme o ní, že je orientována na cíle i řešení. (Rydvalová a Rydval, 2007)

1.3 Důvody pro využívání outsourcingu

Důvody pro realizaci outsourcingu můžeme rozdělit na ekonomické a strategické. Ekonomické důvody jsou zaměřeny zejména na úsporu nákladů, přičemž otázkou zůstává, zda je firma schopna obsáhnout všechny náklady. Strategické důvody naopak určují nový směr rozvoje společnosti a neřeší pouze aktuální problémy, se kterými se firma potýká.

Jedním a zároveň hlavním z primárních důvodů pro outsourcing, tedy pro vytěsnění některých firemních procesů, je snižování nákladů a hledání úspor. Jak uvádí Dvořáček a Tyll (2010), tuto skutečnost potvrdil i průzkum vedený společností International Association of Outsourcing Professionals (dále jen IAOP). Dalšími důvody pro outsourcing jsou pak zejména lepší zaměření na základní předmět podnikání, variabilní nákladová struktura a další viz obr. 3.



Obr. 3: Hierarchie cílů společnosti při outsourcingu

Zdroj: Dvořáček a Tyll, 2010, str. 28

I přesto, že náklady činí v hierarchii tak významný podíl, byla by chyba, aby firma outsourcovala některou ze svých činností jen z důvodů nižších nákladů bez ohledu na další aspekty. Odborníci však na tuto problematiku nemají jednotný názor. Jedni rezolutně odmítají úspory jako hlavní cíl, a to zejména z důvodu absence prostředků na dosažení tohoto cíle. Jiní však úspory nákladů absolutně nadřazují nad jiné cíle. Je možno konstatovat, že finanční důvody jsou důležité hlavně pro hodnocení úspěšnosti outsourcingu, ne však rozhodovacím nebo hodnotícím faktorem pro jeho realizaci. Ačkoli

se dle průzkumu IAOP cíl reprezentovaný lepším zaměřením na základní předmět podnikání umístil až na druhém místě, měl by zaujímat místo první. (Dvořáček a Tyll, 2010)

V případě malých firem bývají důvody pro realizaci outsourcingu většinou ekonomicko-technického charakteru a týkají se pouze částečné potřeby některých zdrojů a technologií mimo jádro podnikání. Může takto být řešen například náběh nových technologií, realizace inovací nebo získání určitého know-how. Dále to může být například využití ploch pro logistické služby nebo služby spojené s požadavky na ochranu životního prostředí, které sama firma postrádá.

U velkých, zejména korporátních firem, jsou pravidla nastavena centrálně prostřednictvím mateřského podniku. Pro jednotlivé pobočky společnosti není prostor pro vlastní rozhodování a určování strategie, nebo je tento prostor velmi úzký a obtížně manipulovatelný. Jsou jasně nastavena pravidla a standardní řešení pro určité oblasti, například pro dopravu, finance, úklid, informační systémy a další. V některých případech tato strategie vede k uzavírání globálních smluv s firmami, které nemají vybudovanou servisní síť v požadovaných lokalitách a tím pak paradoxně vznikají problémy. (Rydvalová a Rydval, 2007)

Shrnutí důvodů pro realizaci outsourcingu podle Dvořáčka a Tylla (2010) následuje v přehledu níže:

1. Procesní důvody
    - zvýšení provozní výkonnosti,
    - získání dovedností, znalostí a technologií, které by jinak organizace neměla,
    - zlepšení managementu a řízení,
    - vylepšení image a důvěryhodnosti v případě spolupráce s významnými společnostmi.
2. Organizační důvody
    - zaměření společnosti na hlavní činnost podnikání,
    - podpora změn, restrukturalizace a transformace organizace, zvýšení její pružnosti.

3. Výnosové důvody
    - zrychlení expanze prostřednictvím využití kapacity, procesů a systémů vyvinutých dodavatelem,
    - získání nových obchodních příležitostí a přístupu k novým trhům využitím obchodní sítě dodavatele,
    - zvýšení tržeb z produkční kapacity v době, kdy by pro tuto expanzi neexistovaly dostupné finanční prostředky.
4. Finanční důvody
    - zlepšení cash-flow společnosti – placení služeb outsourcingu probíhá častěji v menších částkách, ne jednorázovou investicí,
    - snížení investic do dlouhodobého majetku a uvolnění těchto prostředků pro jiné účely.

Rydvalová a Rydval (2007) zmiňují navíc ještě konkurenční důvod, který představuje získání konkurenční výhody a strategické získání inovačních technologií a know-how. V neposlední řadě je významným důvodem rovněž přenesení rizika na poskytovatele outsourcingu a zároveň garance kvality provedených služeb.

1.4 Outsourcing lidských zdrojů

Proces outsourcingu lidských zdrojů začaly firmám během 90. let minulého století nabízet personální agentury. Princip je takový, že personální agentury takzvaně přidělují své zaměstnance, se kterými mají podepsanou pracovní smlouvu či jiné smluvní ujednání, objednavateli služby. Může se jednat buď o zprostředkování jednotlivce, nebo celých týmů pracovních sil. Pro některé firmy se pak personální agentury stávají jak dodavatelem zdrojů pro výrobu nebo logistiku, ale mohou zastoupit také některé činnosti, které dosud zabezpečovalo personální oddělení. Jedná se o nábor či výběr pracovníků, adaptační proces, vzdělávání, školení apod. (Rydvalová a Rydval, 2007)

Outsourcing lidských zdrojů či jiných personálních činností velmi úzce souvisí se strategií firmy a musí být správně a vhodně zasazen do určitého rámce organizace a její struktury. Nemůže se jednat o nahodilý úkon, který by byl otázkou jednoho dne. Toto by mohlo

způsobit naprosto opačný efekt, než byl původně požadován či předpokládán. (Stýblo, 2004)

Otázkou je, co vše je možné v oblasti lidských zdrojů outsourcovat. Přehled možných činností je následující: výběry a nábory zaměstnanců, mzdy, zaměstnanecké benefity, vzdělávání, vstupní, průběžná a výstupní školení, poskytování a zpracování informací z oblasti personalistiky, hodnocení výkonnosti a zaměstnanecké služby.

Na druhou stranu není vhodné outsourcovat strategické personální činnosti, činnosti a procesy vzniklé a vytvořené speciálně pro danou organizaci a zároveň není vhodné outsourcovat některá zjištění důvěrného charakteru. (Stýblo, 2004)

Rovněž rozsah a hloubka outsourcingu jsou různé. Jednou možností je vyčlenění pouze dílčích činností, jako je nábor pracovníků či vyhledání vrcholových zaměstnanců do kmenového stavu. Opačným pólem je poté takzvaný „full service“, což je úplné převzetí celého rozsahu činností. Celým rozsahem se obvykle rozumí převzetí jedné z činností personálního řízení. Může to být například outsourcování celého mzdového oddělení, nebo dokonce kompletního personálního útvaru společnosti. V praxi se setkáváme zejména s kombinací těchto dvou možností. (Stýblo, 2004)

Podle Stýbla (2004) existují při rozhodování o outsourcingu lidských zdrojů (dále jen HR) především následující kritéria: nedostatek pracovníků pro danou činnost, trvale nevyužití zaměstnanci v dané činnosti a nákladná výroba okrajového vstupu. Upozorňuje však na „falešný outsourcing“ – ušetří se například ostře sledované mzdové náklady, ale mnohem více se zaplatí na subdodávkách. Dále je třeba přihlížet také k tomu, zda se podniku zlepší pružnost (získá tím kvalitu výroby či služeb), zvýší se produktivita činností, které zůstanou v kompetenci podniku, zlepší se hospodárnost, či zda bude mít outsourcing dobrý vliv na podnikovou kulturu a jak budou tato opatření působit na zaměstnance.

Jedním z prvních kritérií při návrhu outsourcingu a zároveň při jeho následném hodnocení, je však hospodárnost. Problém je zde však stanovení nákladů na zajišťování personálních činností. Vyčíslení těchto nákladů, je velmi obtížné, neboť náklady jsou těžko definovatelné a často nelze změřit úplně všechny. Pokud si tedy firma není jistá vyčíslením

svých nákladů na HR, nejjednodušší možností je požádat více potenciálních dodavatelů uvažovaných služeb o cenovou kalkulaci jejich nabídky. Tak firma dostane ucelenější představu o skutečné tržní hodnotě daných služeb. Zároveň výnosy z personální práce se hledají velmi těžce, neboť jsou podílem výnosů celé organizace. Stejně jako však nejde přiřadit určitou část celopodnikových výnosů na konto personálního oddělení, nejde také říci, že personální oddělení na těchto výnosech nemá podíl. (Stýblo, 2004)

2. Agenturní zaměstnávání a agentury práce

V předchozí kapitole byl teoreticky vysvětlen pojem outsourcing, byl popsán jeho vývoj, důvody pro jeho využívání a nakonec se kapitola věnovala hlavnímu tématu diplomové práce, tedy outsourcingu lidských zdrojů. Cílem této kapitoly bude již zpracování tématu agenturního zaměstnávání a agentur práce. Dá se konstatovat, že právě agenturní zaměstnávání tvoří hlavní způsob, kterým je outsourcing lidských zdrojů realizován.

2.1 Vymezení pojmu agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání představuje specifický trojstranný právní vztah mezi následujícími účastníky: zaměstnavatel, který je zde představován agenturou práce, zaměstnanec a uživatel. Uvedený trojúhelník je charakteristický zejména v charakteru vztahů v něm obsažených. Z části jsou tyto vztahy totiž chápany jako pracovněprávní a z části obchodněprávní, respektive občanskoprávní. Tento unikátní institut doplňuje klasický pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr mezi tradičním zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Tošovský, 2011)

Zákoník práce se pojmu agenturní zaměstnávání věnuje pouze ve své třinácté části, a to pod § 307, 308 a 309. Přesně definuje Zákoník práce agenturní zaměstnávání následovně: *„Za závislou práci podle § 2 se považují také případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (dále jen „agentura práce“) dočasně přiděluje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.“* (Schmied a Jakubka, 2013, s. 81)

Agenturní zaměstnávání je tedy možno definovat jako dočasné přidělení zaměstnance agentury práce za účelem jeho výkonu práce u uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení. Zaměstnanec je zaměstnancem agentury práce na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní

činnosti a uživatel je oprávněn mu udělovat pokyny týkající se práce, pro kterou byl zaměstnanec přidělen. Zkráceně se tato forma zprostředkování označuje jako „dočasné přidělení“. Z hlediska ekonomické povahy je agenturní zaměstnávání pronájem pracovní síly. Zprostředkovávat agenturní zaměstnance mohou pouze registrované agentury práce, jimž bylo za tímto účelem vydáno povolení Ministerstva práce a sociálních věcí. (Tošovský 2011)

2.2 Historie agenturního zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání nemá v českém prostředí příliš dlouhou historii. Jeho začátky datujeme do začátku 90. let minulého století. Do českého právního řádu byl tento pojem však ukotven až zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (dále také zákon o zaměstnanosti), který nabyl účinnosti 1. 10. 2004. Před tímto datem neexistovala žádná právní úprava agenturního zaměstnávání, avšak jeho provozování nebylo příslušnými orgány nijak omezováno či postihováno.

V době před účinností zákona o zaměstnanosti se pojem agentura práce téměř nepoužíval a v praxi se tyto firmy, jež dočasně přidělovaly své zaměstnance k jiným firmám, pojmenovávaly jako pracovní agentury. V této době bylo jedinou právní oporou činnosti pracovních agentur ustanovení § 38 odst. 4 zákona č. 65/1965 Sb., Zákoník práce. Toto ustanovení upravovalo institut dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce k jiné právnické nebo fyzické osobě. Zaměstnanci mohli být přiděleni k výkonu práce u jiného zaměstnavatele při splnění dvou podmínek: zaměstnanec s dočasným přidělením souhlasil a se zaměstnavatelem o tomto uzavřel písemnou dohodu se všemi náležitostmi. Mzdu a případné cestovní náhrady hradil zaměstnanci stále jeho původní zaměstnavatel. V dané době však účelem tohoto ustanovení nebylo provozování agenturního zaměstnávání, jak ho známe dnes, nýbrž vzájemná výpomoc spolupracujících organizací při řešení mimořádných situací.

V porevoluční době této mezery v zákoně využívaly i subjekty, které k této činnosti nebyly nijak způsobilé, neměly s danou činností zkušenost a neměly potřebné znalosti pracovněprávních předpisů. Mnohdy se tak stávalo, že tyto agentury porušovaly zákon například vybíráním registračních poplatků od uchazečů o zprostředkování zaměstnání,

případně si za zprostředkování účtovaly odměnu. Zároveň agentury nepřímo porušovaly zákon tím, že zaměstnávaly zaměstnance na dohodu o provedení práce. (Tošovský, 2011) Blíže se této problematice zaměstnávání před rokem 2004 věnuje Pichrt (2013).

Ještě dnes některé pracovní agentury porušují zákon tím, že přidělují své zaměstnance k uživateli na základě živnostenského listu. Zde se jedná o takzvaný „švarcsystém". Závislou práci v § 2 definuje Zákoník práce. Pokud pracuje občan v závislé práci, musí to být na základě pracovní smlouvy, či sjednané dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. U občanů zaměstnaných agenturou práce je to pouze na základě pracovní smlouvy, nebo dohody o pracovní činnosti. (Schmied a Jakubka, 2013) Nový Občanský zákoník, účinný od roku 2014, ve svém § 555 však navíc přesně definoval takzvané zastřené právní jednání. Je zde uvedeno, že pokud má být určitým právním jednáním zastřeno jiné právní jednání, posoudí se podle jeho pravé povahy. Jestliže tedy bude někdo vykonávat pro zaměstnavatele činnost vykazující znaky podnikání, měla by ji vykonávat na základě obchodní smlouvy (např. smlouva o dílo). A na druhou stranu, jestliže činnost vykazuje znaky závislé práce, jedná se o pracovní činnost, nikoliv o obchodní vztah. Situace se posoudí jako zastřené právní jednání (švarcsystém) se všemi právními důsledky, tedy pokutou oběma smluvním stranám, doměřením daně z příjmu ze závislé činnosti, sociálního a zdravotního pojištění. (Česko, 2009)

2.3 Agentura práce

Podle úmluvy Mezinárodní organizace práce (dále jen MOP) č. 181, ke které Česká republika přistoupila, se soukromou agenturou práce rozumí jakákoliv fyzická, nebo právnická osoba, která je nezávislá na veřejných orgánech a na pracovním trhu poskytuje jednu nebo více z níže uvedených služeb:

1. zaměstnávání pracovníků za účelem jejich vypůjčení třetí straně, kterou je fyzická nebo právnická osoba, též nazývána uživatel, a která pracovníkům přidělí práci a kontroluje ji,
2. služby, jež sblíží nabídky a žádosti o pracovní místo, aniž by se soukromá agentura práce stala účastníkem pracovního poměru, který by mohl nastat,

3. ostatní služby vztahující se k hledání zaměstnání, jako například poradenská a informační činnost. (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2004)

S ohledem na informace výše je však třeba rozlišovat dva rozdílné pojmy, a to personální agentura a agentura práce. Personální agenturou se většinou rozumí soukromá zprostředkovatelna práce. Její služby spočívají ve vyhledávání vhodných zaměstnanců pro svoje klienty – firmy hledající zaměstnance. Tito zaměstnanci se pak stanou přímo zaměstnancem klienta. Personální agentura tak uchazeče nezaměstnává, pouze zprostředkovává zaměstnání u klienta. Naopak agentura práce přímo zaměstnává pracovníky buď na pracovní smlouvu, nebo na dohodu o pracovní činnosti, a ty pak přiděluje ke klientovi – uživateli, kde pracovníci vykonávají zadanou práci, kterou jim uživatel přiděluje a kontroluje. Mzdu zaměstnanci vyplácí zaměstnavatel, tedy agentura práce, a klientovi za vše následně fakturuje. Zde pak hovoříme o agenturním zaměstnávání, jehož popis je uveden v předchozím textu. Dále se budeme věnovat povinnostem agentury práce a vztahy mezi jednotlivými účastníky, tedy mezi agenturou práce a uživatelem, mezi agenturou práce a zaměstnancem a zároveň mezi uživatelem a zaměstnancem agentury práce.

2.3.1 Povinnosti agentury práce

K tomu, aby agentura práce mohla provozovat svoji činnost, musí získat povolení ke zprostředkování zaměstnání. Toto povolení vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) a jeho platnost je 3 roky. Vždy po uplynutí platnosti musí agentura práce podat novou žádost o povolení, neboť stávající není možné prodloužit.

Kromě zákonných povinností, platných pro agenturu práce jako pro zaměstnavatele, má agentura práce i další, specifické povinnosti. Jedná se o uzavření pojištění proti úpadku a oznamovací povinnost o svých zaměstnancích ministerstvu práce a sociálních věcí.

Uvedené pojištění je agentura práce povinna mít sjednáno pro případ svého úpadku i pro případ úpadku uživatele, a to ve výši, která zajistí výplatu mzdy ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku veškerých dočasně přidělených pracovníků. Potvrzení o sjednání pojištění je agentura povinna doručit MPSV do dvou měsíců ode dne nabytí

právní moci rozhodnutí o povolení ke zprostředkování zaměstnání, jinak je jí toto povolení odebráno.

Výše zmíněná oznamovací povinnost se týká každoročního sdělování informací o zaměstnancích agentury pro statistické účely. Agentura práce je vždy do 31. 1. následujícího roku povinna do formuláře zadaného MPSV vyplnit následující údaje:

1. celkový počet volných míst, který měla agentura obsadit uchazeči o zaměstnání,
2. počet skutečně umístěných osob na pracovní místo,
3. počet dočasně přidělených zaměstnanců s rozdělením na občany České republiky, občany Evropské unie, občany ostatních členských států Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska a občany z ostatních zemí. (Tošovský 2011)

2.3.2 Vztah mezi agenturou práce a uživatelem

Právní rámec spolupráce mezi agenturou práce a uživatelem je popsán v uvedené citaci zákoníku práce v předchozím textu. Konkrétní podmínky spolupráce si agentura práce s uživatelem musí povinně sjednat v takzvané dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce. Tato dohoda má své podstatné náležitosti, v praxi si ale často agentura práce s uživatelem dohodnou ještě další, upřesňující podmínky spolupráce.

Náležitosti, které musí dohoda o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce obsahovat, uvádí Zákoník práce takto:

„a) jméno, popřípadě jména, příjmení, popřípadě rodné příjmení, státní občanství, datum a místo narození a bydliště dočasně přiděleného zaměstnance,
b) druh práce, kterou bude dočasně přidělený zaměstnanec vykonávat, včetně požadavků na odbornou, popřípadě zdravotní způsobilost nezbytnou pro tento druh práce,
c) určení doby, po kterou bude dočasně přidělený zaměstnanec vykonávat práci u uživatele,
d) místo výkonu práce,
e) den nástupu dočasně přiděleného zaměstnance k výkonu práce u uživatele,
f) informace o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách zaměstnance uživatele,

který vykonává nebo by vykonával stejnou práci jako dočasně přidělený zaměstnanec, s přihlédnutím ke kvalifikaci a délce odborné praxe (dále jen „srovnatelný zaměstnanec“),
g) podmínky, za nichž může být dočasné přidělení zaměstnancem nebo uživatelem ukončeno před uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno; není však možné sjednat podmínky pro ukončení doby dočasného přidělení před uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno pouze ve prospěch uživatele,
h) číslo a datum vydání rozhodnutí, kterým bylo agentuře práce vydáno povolení ke zprostředkování zaměstnání.“ (Schmied a Jakubka 2013, s. 81)

Agentura práce a uživatel nesou stejnou odpovědnost, že pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebudou horší, než pracovní a mzdové podmínky srovnatelného kmenového zaměstnance uživatele. Toto opatření působí ochranně jak na dočasně přidělené zaměstnance, aby nebyli diskriminovaní právě tím, že jsou agenturní, rovněž toto opatření chrání kmenové zaměstnance uživatele proti tomu, aby nebyli hromadně nahrazováni levnějšími, agenturními zaměstnanci. (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2004)

Mzdové srovnatelné podmínky pro dočasně přiděleného zaměstnance na základě pracovní smlouvy jsou jasně definovatelné. Jedná se o stejné mzdové nebo platové zařazení včetně výše jednotlivých příplatků a délky dovolené, jako má srovnatelný zaměstnanec. Při přidělení zaměstnance na základě dohody o pracovní činnosti však můžou vznikat nejasnosti. Za srovnatelného zaměstnance se v tomto případě považuje zaměstnanec, který vykonává práci na stejném, nebo podobném pracovním místě, na kterém bude pracovat agenturní zaměstnanec, s přihlédnutím ke kvalifikaci, postavení a dovednostem. V případě, že takto definovaný srovnatelný zaměstnanec neexistuje, je třeba vycházet z kolektivní smlouvy uživatele. Pokud kolektivní smlouva není, určí uživatel takové mzdové a pracovní podmínky, jaké by srovnatelný zaměstnanec měl, kdyby existoval. (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2004)

Pracovní srovnatelné podmínky v právních předpisech definovány nejsou. Jsou to však takové podmínky, za nichž je dočasně přidělený zaměstnanec povinen vykonávat práci, jestliže tyto podmínky existují na základě pracovněprávních nebo ostatních právních

předpisů, nebo z nich vyplývají. Jedná se například o předpisy k pracovnímu prostředí, zdravotnické a hygienické předpisy. (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2004)

2.3.3 Vztah mezi agenturou práce a zaměstnancem

Agentura práce může svého zaměstnance přidělit k výkonu práce u uživatele vždy minimálně na základě dvou dokumentů. Jedná se o pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti a písemný pokyn, který je jednostranným právním úkonem agentury práce vůči zaměstnanci. Agenturní zaměstnávání na základě dohody o provedení práce je z hlediska zákona nepřípustné.

Při agenturním zaměstnávání musí pracovní smlouva nebo dohoda o pracovní činnosti obsahovat navíc dvě podstatné náležitosti, jež reprezentují závazky specifické pro agenturní zaměstnávání. Jedná se o závazek agentury práce zajistit zaměstnanci dočasný výkon práce u uživatele a o závazek zaměstnance vykonávat tuto práci podle pokynů uživatele, a to na základě uzavřené dohody o dočasném přidělení mezi agenturou práce a uživatelem.

Pokud agentura práce přiděluje zaměstnance na rozsah práce, která činí v průměru 20 hodin týdně a méně, zaměstnává ho zpravidla na dohodu o pracovní činnosti. Konkrétně je tento rozsah zákonem definován jako polovina stanovené týdenní pracovní doby. Tato doba se posuzuje za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za 52 týdnů. V praxi to znamená, že pracovník, jež má uzavřenou s agenturou práce dohodu o pracovní činnosti, může v jednom měsíci odpracovat 159 hodin a v druhém 1 hodinu. Celkem tak odpracuje polovinu týdenní pracovní doby, která za dva měsíce činí 160 hodin a je to tak v souladu se zákonem. (Tošovský, 2011)

Dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena písemně, a musí povinně obsahovat tyto náležitosti:

- sjednané práce,
- sjednaný rozsah pracovní doby,

- doba, na kterou se dohoda uzavírá. (Schmied a Jakubka, 2013)

Dohoda o pracovní činnosti skýtá, na rozdíl od pracovní smlouvy, nejen pro agentury práce významné výhody. Jednou z nich je, že zaměstnanci nevzniká nárok na dovolenou, dále mu nevznikají nároky na příplatky za noční směnu, práci o víkendu či ve svátek. Zároveň nemůže vzniknout ani nárok na příplatek za práci přesčas, neboť ten z titulu udaného maximálním rozsahem práce nemůže vzniknout. V neposlední řadě je velkou výhodou jednoduché ukončení dohody o pracovní činnosti, neboť ani jednou stranou pracovněprávního vztahu není nutné udat důvod a výpovědní doba činí pouhých 15 dní. (Tošovský, 2011)

Pokud bude agentura přidělovat zaměstnance k uživateli na plný fond pracovní doby, uzavře s ním pracovní smlouvu. Pracovní poměr zaměstnance s agenturou práce se nijak významně neliší od pracovního poměru, sjednaného s klasickým zaměstnavatelem. Pracovní smlouva je většinou uzavírána na dobu určitou, neboť uzavíráním na dobu neurčitou by se ztrácela výhoda ve flexibilitě agenturního zaměstnávání pro uživatele. Agentura práce má navíc nespornou výhodu v tom, že má časově neomezenou možnost opakovaného prodlužování pracovní smlouvy či uzavírání nových. Standardní zaměstnavatel může pracovní poměr na dobu určitou prodloužit pouze dvakrát na dobu nejdéle dvou let. Ukončení pracovního poměru zaměstnance s agenturou práce může být v pracovní smlouvě vymezeno buď konkrétním datem, nebo dnem ukončení určitých prací nebo konkrétního smluvního vztahu. Z hlediska agentury práce je tak nejefektivnějším způsobem, jak uvést den ukončení pracovního poměru, uvedení „dne ukončení dočasného přidělení“, tedy dne, kdy už uživatel nebude dočasně přiděleného pracovníka potřebovat a oznámí tuto skutečnost agentuře práce. Je tedy zcela v souladu se zákonem, že pracovní poměr končí dobou, která není předem známa ani jedné ze zúčastněných stran. Smlouva mezi agenturou práce a zaměstnancem je tedy navázána na dohodu o dočasném přidělení mezi agenturou práce a uživatelem. Uživatel pak nemusí uměle využívat pracovníky až do konkrétního data trvání jejich pracovní smlouvy. (Tošovský, 2011)

Pracovní smlouva je zpravidla uzavírána písemně, ale pokud tomu tak není, neznamená to automaticky, že není platná. Aby byla pracovní smlouva platná, musí obsahovat tyto podstatné náležitosti:

- údaje o zaměstnavateli, v tomto případě o agentuře práce (název, adresa, sídlo, IČ, případně údaj o zápisu v obchodním rejstříku),
- údaje o zaměstnanci (jméno, příjmení, datum narození, adresa trvalého bydliště),
- druh práce, na kterou je pracovník přidělen,
- místo výkonu práce, kde má být práce vykonávána (nemusí se jednat o konkrétní adresu, stačí udat název města),
- den nástupu do práce (označuje se většinou konkrétním datem, nebo i jinak, pokud nemůže vzniknout pochybnost, o jaký den se bude jednat). (Tošovský, 2011)

Pracovní smlouva může obsahovat i další, nepovinné údaje, jako jsou informace o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, informace o délce dovolené a jejím určování, o výpovědních dobách, o mzdě či o kolektivních smlouvách uživatele. Pokud pracovní smlouva tyto údaje neobsahuje, je zaměstnavatel povinen doručit je zaměstnanci ve lhůtě jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. (Tošovský 2011) Jak je však uvedeno dále, některé z těchto informací jsou rovněž povinnou součástí písemného pokynu.

Vedle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, které agentura se zaměstnancem uzavírá, musí ještě vydat písemný pokyn, na základě kterého daného zaměstnance přiděluje k dočasnému výkonu práce u uživatele. Písemný pokyn je jednostranným právním úkonem agentury práce a zaměstnanec ho tak ani nemusí podepisovat. Musí s ním být však seznámen. V praxi to pak vypadá tak, že jeden zaměstnanec agentury práce může mít uzavřenou pouze jednu dohodu o pracovní činnosti, ale více písemných pokynů pro různá pracoviště a pracovní místa. Písemný pokyn musí dle Zákoníku práce obsahovat tyto náležitosti:

- *název a sídlo uživatele,*
- *místo výkonu práce u uživatele,*
- *dobu trvání dočasného přidělení,*
- *určení vedoucího zaměstnance uživatele oprávněného přidělovat zaměstnanci práci a kontrolovat ji,*
- *podmínky jednostranného prohlášení o ukončení výkonu práce před uplynutím doby dočasného přidělení, byly-li sjednány v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce,*

- *informaci o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele.* (Schmied a Jakubka, 2013, s. 81)

Písemný pokyn pak může obsahovat ještě další, nepodstatné náležitosti, které můžou být pro zaměstnance užitečné. Jsou to například doplňující informace o přesném místě výkonu práce, dopravním spojení, vedoucím zaměstnanci apod.

2.3.4 Vztah mezi zaměstnancem agentury práce a uživatelem

Jak je uvedeno v předchozím textu práce, jednotlivé vztahy mezi účastníky jsou upraveny určitou písemnou smlouvou. Mezi uživatelem a agenturou práce je sjednána dohoda o dočasném přidělení zaměstnance, mezi agenturou práce a zaměstnancem je uzavřena buď dohoda o pracovní činnosti, nebo pracovní smlouva a udělen písemný pokyn. Mezi zaměstnancem agentury a uživatelem však žádné smluvní ujednání neexistuje a tento vztah je odvozen od výše zmíněných ujednání.

Je třeba si uvědomit, že uživatel nemůže vůči zaměstnanci agentury činit jakékoli právní úkony jménem agentury práce. Kompetence uživatele ve vztahu k agenturnímu zaměstnanci jsou následující:

- uživatel zadává agenturnímu zaměstnanci pracovní úkoly (tyto úkoly jsou předávány například vybraným vedoucím oddělení, mistrem výroby apod.),
- organizuje, řídí a kontroluje práci zaměstnance agentury práce,
- dává agenturnímu zaměstnanci pokyny k účelu organizace, kontroly a řízení jeho práce,
- vytváří příznivé pracovní podmínky (zejména tak, aby podmínky byly totožné s podmínkami kmenových zaměstnanců uživatele),
- zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci. (Tošovský 2011)

Posledním bodem kompetencí a zároveň tak povinností uživatele je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP). Toto by však mělo fungovat ve spolupráci s agenturou práce. V praxi pak bude povinností agentury práce zejména zajištění vstupních

lékařských prohlídek a odvádění zákonného úrazového pojištění za zaměstnance. Uživatel má na starosti především zajištění proškolení BOZP, které se bude vztahovat na konkrétní pracoviště a na konkrétní pracovní zařazení zaměstnance. Toto školení musí zaměstnanec absolvovat vždy ještě před nástupem do zaměstnání. Základní proškolení BOZP po domluvě může zajistit i agentura práce. Mezi další povinnosti uživatele patří evidence pracovních úrazů přidělených zaměstnanců, jejich vysílání na preventivní lékařské prohlídky, poskytování veškerých pracovních a ochranných pomůcek, které zaměstnanec k výkonu práce potřebuje, dohlížení na dodržování zákonných přestávek v práci. (2011, Tošovský)

Zmíněné přidělování a kontrolu práce zaměstnance má ze strany uživatele na starost takzvaný „vedoucí zaměstnanec uživatele“. Údaje o vedoucím zaměstnanci uživatele je agentura práce povinna uvést v písemném pokynu. Pokud je známa jedna konkrétní osoba, která tuto činnost bude vykonávat a nepředpokládá se, že se tato osoba bude v průběhu krátkého času měnit, uvede se do písemného pokynu přímo její jméno. Pokud osoba známá není, stačí uvést pouze její pracovní zařazení (např. vedoucí směny, vedoucí logistiky apod.). Těchto osob může být uvedeno i více, pokyny ostatních zaměstnanců uživatele však dočasně přidělený zaměstnanec nemusí poslouchat, nejedná-li se o bagatelní pokyny. (Tošovský, 2011)

3 Další služby personálních agentur

Jak už bylo konstatováno v úvodu předchozí kapitoly, agenturní zaměstnávání tvoří hlavní způsob, kterým je outsourcing lidských zdrojů realizován. Byly vysvětleny pojmy agenturní zaměstnávání, agentura práce a byly rozebrány vztahy mezi účastníky agenturního zaměstnávání. Kromě dočasného přidělení zaměstnanců, tedy agenturního zaměstnávání, které je doménou pracovních agentur, však personální agentury poskytují svým klientům i další služby, které budou nyní více vysvětleny. Každá z těchto služeb bude popsána a zhodnocena na základě zkušeností diplomantky s prací v personální agentuře. Dále bylo čerpáno z diplomové práce Analýza služeb personálních agentur z hlediska potřeb zaměstnavatelů, autorky Bc. Zuzany Vaníčkové (2009)

3.1 Recruitment

Službou recruitment se zabývají jak personální agentury, které poskytují komplexní služby z oblasti personalistiky, tedy zejména dočasné přidělení, ale také společnosti, pro které je toto jádrem podnikání. Služba spočívá ve vyhledání a doporučení toho nejvhodnějšího uchazeče o pracovní pozici, kterou daný klient poptává. Záleží na klientovi, zda prvního doporučeného kandidáta zaměstná, nebo si kandidátů nechá doporučit více. Odměnu za zprostředkování si agentura nárokuje zpravidla až tehdy, kdy je s kandidátem sepsána pracovní smlouva. Pracovní smlouva je na rozdíl od dočasného přidělení sepsána přímo s klientem, do zaměstnaneckého vztahu agentura vůbec nevstupuje.

Postup při realizaci služby je následující:

- obsazení každé jednotlivé pozice má v agentuře na starosti jeden personální konzultant, který si o dané pozici od klienta získá potřebné informace, jako profil pracovní pozice, situaci ve společnosti, firemní kulturu apod.,
- na základě získaných informací spustí konzultant náborovou kampaň prostřednictvím inzerce na placených i neplacených internetových serverech, případně v tisku či na jiných osvědčených místech,

- na základě přijatých životopisů probíhá jejich první selekce, kdy jsou vyřazeni absolutně nevyhovující kandidáti a zvoleni ti, kteří budou vyzváni k účasti na osobním pohovoru,
- na osobním pohovoru jsou kandidáti prověřeni z hlediska odborné způsobilosti, osobnostních a psychologických znaků a dalších požadavků a zároveň jsou jim sděleny doplňující informace k pracovnímu místu,
- na základě provedených pohovorů konzultant vyhodnotí, kterého nebo které uchazeče doporučí k osobnímu pohovoru u klienta a profily těchto kandidátů klientovi v jasné a přehledné formě předá,
- konečný výběr pracovníka si klient uskuteční sám, a to buď prostřednictvím jednoho či vícekolového pohovoru,
- po nástupu vybraného uchazeče agentura práce klientovi fakturuje předem sjednanou odměnu, která je stanovená buď jako pevně daná částka, nebo jako násobek hrubé nástupní mzdy uchazeče,
- v případě, že v předem dohodnuté době – standardně 3 měsíce, skončí pracovní poměr, má klient nárok buď na vrácení poměrné části odměny, nebo na vyhledání nového uchazeče zdarma.

Tato služba patří k oblíbeným zejména proto, že klientovi ušetří nemálo času, ale i peněz na vyhledávání vhodných kandidátů.

3.2 Try & hire

Služba Try & hire v sobě kombinuje jak dočasné přidělení zaměstnance, tak výše uvedený recruitment. Prakticky se postupuje tak, že pracovník je nejprve dočasně přidělen k uživateli a v případě, že je s ním uživatel spokojen, převezme si pracovníka za úplatu do svého kmenového stavu.

Tím, že je pracovník nejprve dočasně přidělen, je mu v podstatě prodloužena jeho zkušební doba, neboť přechodem do kmenového stavu klienta podepisuje s klientem novou pracovní smlouvu. Klient tak dostává více času na prověření pracovníka a v případě, že mu nevyhovuje, může od agentury požadovat nového.

3.3 Payroll

Payroll spočívá ve správě a evidenci personální a mzdové agendy zaměstnanců a správě jejich dokumentů. Agentura je klientovi vázána důvěrou o důvěrných osobních a mzdových údajích zaměstnanců, jejichž mzdy zpracovává. Pro klienta je hlavní výhodou této služby snížení administrativní zátěže. Minimalizuje tak náklady na administrativu, výpočetní techniku, software, a další. Nemusí se starat o komunikaci s úřady práce, okresní správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami a dalšími orgány. Další výhodou je také to, že se agentura práce postará o veškerou archivaci dokumentů dle platných zákonů.

3.4 Assessment centra

Služby Assessment centra přestavují metodu výběru a hodnocení nabíraných zaměstnanců. Tato metoda je založená na simulaci každodenních pracovních situací a umožňuje tak pozorovat uchazeče, jak se v těchto typových situacích chovají, jaký mají přístup k řešení problémů, jak fungují ve stresu a jak celkově přistupují k práci. Dále jsou sledovány vlastnosti pracovníků, jejich dovednosti, schopnosti, znalosti. Assessment centra v současné době představují nejspolehlivější prognostickou metodu pro zjištění potenciálu pracovníků pro jejich budoucí pracovní místo. Agentury kompletně zajistí přípravu, průběh, koordinaci i zhodnocení.

Součástí této služby mohou být také různé psychologické testy, jazykové testy, testy zručnosti a dovedností, měření inteligence a obecných schopností, posuzování osobnosti, asertivity a sociálního cítění, posouzení emocionální složky osobnosti, pracovní adaptace a další.

3.5 Poradenství a školení

Součástí nabídky služeb agentur bývají také poradenství a školení. Tato školení pořádají agentury pro klienty doslova na míru, po předchozí analýze jejich potřeb v oblasti vzdělávání. Školení mají různá zaměření, například rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností, rozvoj kompetencí souvisejících s vedením podřízených, rozvoj obchodních

dovedností, organizační kultura, interní komunikace, team building, time management, jazykové dovednosti a další.

3.6 Outplacement

Služba Outplacement jako jediná z uvedených řeší problematiku propouštění zaměstnanců. Agentura v rámci této služby zajistí komplexní profesionální podporu jak pro klienta, tak pro zaměstnance, a to během celého procesu organizačních změn, respektive při snižování počtu pracovníků. Jedná se o plánování reorganizace, komunikaci s pracovníkem, který je propouštěn, poradenství a pomoc při jeho dalším kariérním uplatnění a v neposlední řadě psychická podpora. Služba zaměstnancům může být poskytnuta jak hromadně, v rámci skupinových sezení, při větším počtu zaměstnanců, ale i individuálně. Záleží na klientovi, jakou variantu zvolí pro jeho zaměstnance za efektivnější.

Výhodou pro firmu je zejména absolutní kontrola nad probíhajícím procesem reorganizace a zachování dobré image jako zaměstnavatele. Dále si také klient lépe udrží produktivitu práce a morálku zůstávajících zaměstnanců a zachová tak diskrétnost.

Pro zaměstnance znamená účast v tomto projektu zejména psychologickou podporu ve chvíli ztráty zaměstnání. Je mu poskytnuto profesionální poradenství, které mu zvýší jeho šance pro další uplatnění. Jsou s ním probrány všechny záležitosti, které bude v průběhu hledání nového zaměstnání potřebovat. Získá informace o možnostech hledání nové práce, naučí se například, jak sestavit profesní životopis, jak napsat motivační dopis a další.

3.7 Ostatní služby

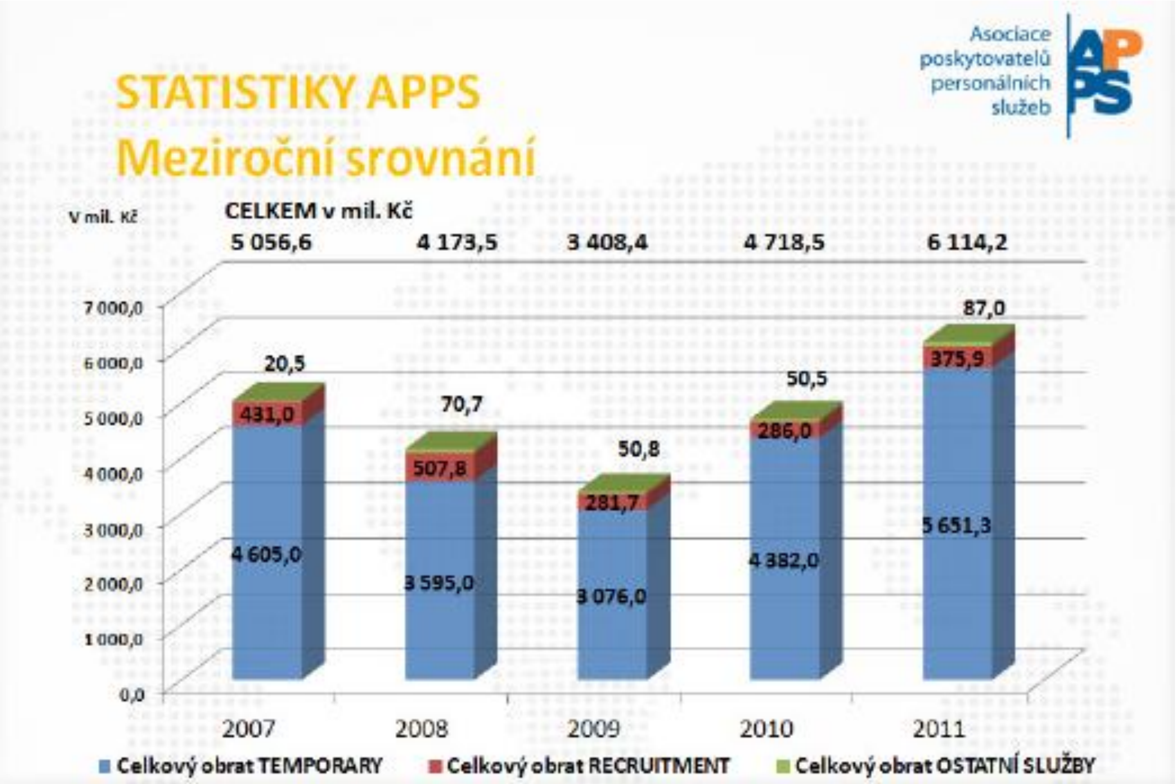
Krom výše uvedených služeb některé agentury poskytují svým klientům i ostatní služby. Jejich výčet s krátkým popisem je k dispozici níže.

- Konzultace v oblasti lidských zdrojů – například možnost asistence personálního konzultanta u pohovorů, různé průzkumy platů a benefitů, analýza firemního klimatu a spokojenosti zaměstnanců a další.
- Plánování inzerce na míru – pomoc s vytvořením vhodného inzerátu, který zaujme cílovou skupinu uchazečů s požadovaným profilem, celkové vytvoření mediální

kampaně zahrnující naplánování veškerých dostupných a efektivních medií a termínů, využití zvýhodněných cen inzerce.

- Personální, manažerské a komunikační audity – umožňují zmapování personální situace uvnitř firmy. Díky těmto auditům se zjišťuje a posuzuje způsob personální práce ve firmě a aktuální stav lidských zdrojů. Zjištěné výsledky následně napomáhají při vytváření plánů úprav současných personálních metod a postupů, při návrhu nových metod a rovněž při tvorbě plánů rozvoje.
- Infocentra – jsou zřízena především pro uchazeče o zaměstnání, jimž nabízí nejrůznější informace zahrnující tipy při hledání nového zaměstnání, poradenství v oblasti pracovního práva, jejich možnosti uplatnění na trhu práce, možnosti dalšího vzdělávání a další.
- Start-up projekty – zahrnují podporu nových projektů od počátečního investičního rozhodnutí, přes podporu se samotným založením nové firmy za pomoci partnerských právníků a daňových poradců až po analýzu situace na trhu práce, tedy zjištění dostupnosti kvalifikovaných pracovníků, platových relací a dalších souvisejících informací. Dále personální agentura vykonává společně s firmou či samostatně nábor zaměstnanců, včetně následné podpory v jejich adaptaci a integraci nově vzniklého pracovního týmu do firemní kultury. Tyto či podobné komplexní projekty se realizují například při vzniku nových call center, kde agentury nabízejí vytvoření schématu pro jejich vybudování, výběr pracovníků včetně jejich zaškolení, vytvoření hodnotícího a motivačního systému a další.

Dle výše uvedeného textu se dá konstatovat, že služby personálních agentur jsou rozmanité. Většinou se každá agentura specializuje na několik vybraných služeb a ostatní realizuje pouze okrajově, nebo vůbec. Obrázek č. 2 zobrazuje meziroční srovnání nabízených služeb členů Asociace poskytovatelů personálních služeb (dále jen APPS) v letech 2007 – 2011. Z obrázku se dá odvodit, že agenturní zaměstnanci byli první, kteří byli po nástupu krize propuštěni a byli tak prvními oběťmi ekonomické krize v roce 2008. Až od roku 2010 objem poskytovaných služeb v oblasti agenturního zaměstnávání roste. Tento trend růstu se dá předpokládat i v následujících letech.



Obr. 4: Meziroční srovnání nabízených služeb členů APPS

Zdroj: APPS, 2012

Dle APPS bylo ke dni 8. 2. 2012 v České republice celkem 1249 agentur práce s platným povolením ke zprostředkování. Certifikát o členství v APPS konkrétní agentury je zobrazen v příloze A této práce. Vzhledem k tomu, že mnohé agentury mají i 2 až 3 platná povolení ke zprostředkování, je jejich celkový počet ve skutečnosti nižší. (APPS, 2012)

Dále APPS vydala informací, že personální agentury našly v prvním pololetí roku 2013 práci pro 50 tisíc agenturních zaměstnanců, což je o šest procent více než v prvním pololetí roku 2012 a dostaly se tak na hodnoty v předkrizovém období. Když se počet dočasně přidělených zaměstnanců přepočte na plné úvazky, získáme tak meziroční nárůst dokonce ve výši 14 %, tedy na 19 800 lidí.

Dále APPS zveřejnila i aktuální čísla týkající se objemu peněz v dočasném přidělování práce na dobu určitou. Celkový součet mezd vyplacený agenturami práce dočasně přiděleným pracovníkům činil v polovině roku 2013 3,6 miliardy korun, z této částky

uhradily agentury práce srážky dle příslušných právních předpisů ve výši 34 %, což je 1,2 miliardy korun do státního rozpočtu na sociálním a zdravotním pojištění. (TRYNER, 2013)

APPS je aktivní seskupení zejména agentur práce, ale i dalších subjektů, které se snaží vytvářet podmínky pro úspěšný rozvoj stabilního trhu pracovních sil v České Republice. V současné době má 27 členů. Tito členové APPS poskytují svým zákazníkům vysokou kvalitu nabízených služeb v pracovněprávní oblasti a přistoupili k Etickému kodexu Asociace. APPS je zároveň řádným členem Evropské konfederace soukromých agentur práce Eurociett a Mezinárodní konfederace soukromých agentur práce Ciett. (APPS, 2013)

APPS odhaduje svůj podíl na celkovém agenturním zaměstnávání v České republice na 50 %. Zároveň však upozorňuje, že dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva vnitra se může objem černého trhu agenturního zaměstnávání pohybovat na ročních číslech až šest miliard korun a tedy ztráta, kterou tak tyto nelegálně podnikající agentury státu způsobí, může dosáhnout až dvě miliardy korun ročně. (TRYNER, 2013)

4 Realizace outsourcingu konkrétní personální agenturou

Následující část se věnuje konkrétnímu případu, a to realizaci personálních služeb, respektive poskytování outsourcingu lidských zdrojů svým klientům prostřednictvím určité personální agentury. Pro tuto diplomovou práci byla pro pozorování vybrána personální agentura INDEX NOSLUŠ s.r.o. Úkolem je zejména analýza současné poskytované služby a v návaznosti na to návrh způsobu, jak upevnit pozici a zvýšit obrat u stávajícího klienta agentury. Východiskem pro zpracování jsou předchozí kapitoly, data poskytnutá obchodním oddělením agentury a osobní zkušenosti diplomantky, která v agentuře pracuje.

V textu níže jsou uvedeny základní informace o společnosti dostupné z Obchodního rejstříku (dále jen OR), historie společnosti, organizační struktura společnosti a přehled nabízených služeb a jejich analýza.

4.1 Základní informace INDEX NOSLUŠ s.r.o.

Obchodní firma:	INDEX NOSLUŠ s.r.o.
Sídlo:	Hornokrčská 583/30, Krč, 140 00 Praha 4
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	26. května 1997
Hlavní předmět činnosti:	zprostředkování zaměstnání českých občanů a občanů států EU na území České republiky
Jednatel:	Ing. István Kocsis
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Hospodářský výsledek roku 2012:	10,4 mil. Kč

Obr. 5: Logo INDEX NOSLUŠ s.r.o.

Zdroj: INDEX NOSLUŠ, 2014

Agentura INDEX NOSLUŠ s.r.o. vlastní povolení ke zprostředkování zaměstnání (viz příloha B), které jí udělilo Ministerstvo práce a sociálních věcí. Toto rozhodnutí je platné od 22. 11. 2013 po dobu 3 let. Dále, jak agenturám práce ukládá zákon, má společnost uzavřenou pojistku proti úpadku. Tato pojistka se sjednává vždy na dobu jednoho roku a je zobrazena v příloze C této práce. Další pojistka, kterou společnost vlastní, je pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci do výše až 20 mil. Kč. I tato pojistka je sjednána na jeden rok a je zobrazena v příloze D této práce.

Tab. 1: Zhodnocení vývoje základních ukazatelů INDEX NOSLUŠ s.r.o.

Ukazatel (v tis. Kč)	Rok		
	2010	2011	2012
tržby	149 484	214 997	254 999
zisk netto	6 706	9 391	8 464
celková aktiva netto	58 773	72 281	86 905
stálá aktiva	12 545	16 353	13 180
oběžná aktiva	44 867	54 801	72 586
krátkodobé pohledávky obchodní	38 320	49 466	63 894
finanční prostředky	6 402	4 852	7 832
vlastní kapitál	38 652	48 043	56 484
cizí zdroje	20 062	22 821	29 641
osobní náklady	132 009	189 764	228 746

Zdroj: Interní dokumenty INDEX NOSLUŠ s.r.o.

Tab. 2: Komentář k výkazu zisku a ztráty

Ukazatele (v tis. Kč)	Rok		
	2010	2011	2012
Zisk před zdaněním	7 695,00	11 378,00	10 432,00
Zisk po zdanění	6 706,00	9 391,00	8 464,00
Základ daně z příjmu	8 282,00	11 648,00	10 502,00
Konečná daňová povinnost	989,00	1 987,00	1 968,00

Zdroj: Interní dokumenty INDEX NOSLUŠ s.r.o.

Tab. 1 a 2 shrnují základní ukazatele pro vyhodnocení vývoje ziskovosti firmy v letech 2010 až 2012. Z hlediska zaměření agentury je však nutný rozbor vývoje ziskovosti v průběhu roku. Tato potřeba je dána vlivem sezónnosti, neboť vývoj zisku ve společnosti

má sezónní charakter. Nejnižší je v měsících leden až březen, nejvyšší o prázdninách až září, někdy i o Vánocích (zvýšená potřeba pracovních sil obchodních řetězců či zásilkových společností). Z celkových výnosů připadá na tržby z hlavní činnosti firmy (zapůjčování pracovních sil a zprostředkování zaměstnání) v roce 2011 celkem 98,07 % a v roce 2012 celkem 97,68 %. Podrobnější pohled na rozklad jednotlivých ukazatelů pro hodnocení postavení firmy na trhu formou benchmarkingu poskytuje tab. 3. Už v tab. 2 je možné vidět, že tržby v jednotlivých letech rostly. Růst tržeb je odrazem růstu ukazatelů uvedených v tab. 3, a to zejména růstu počtu dočasně přidělených pracovníků, růstu hodin jimi odpracovaných a růstu objemu mezd jim vyplacených.

Tab. 3: Ukazatele hospodářského postavení

Ukazatel	Rok		
	2010	2011	2012
počet dočasně přidělených pracovníků (v tis.)	7,40	8,80	10,20
počet hodin odpracovaných dočasně přidělenými pracovníky (v tis.)	1 023,00	1 422,00	1 617,00
průměrný počet hodin odpracovaných jedním pracovníkem za měsíc	138,00	162,50	158,50
vyplacené mzdy dočasně přiděleným pracovníkům (v tis. Kč.)	88 599,00	128 946,00	157 300,00
průměrná hodinová mzda (v Kč)	87,00	91,00	97,00
počty zprostředkovaných zaměstnanců - recruitment	470	340	290

Zdroj: Interní dokumenty INDEX NOSLUŠ s.r.o.

4.2 Historie vývoje agentury

Společnost byla založena 26. 5. 1997 pod jménem INDEX PLUS, spol. s r.o. jako pracovní a personální agentura. Společnost vznikla jako sesterská společnost personální agentury NOSLUŠ s.r.o., která působí na Slovensku od r. 1991. Společnost od začátku existence působila vedle Prahy v dalších sedmi pobočkách v městech: Brno, Ostrava, Olomouc, Plzeň, České Budějovice, Hradec Králové a Ústí nad Labem.

V průběhu roku 2000, 2004 a 2006 otevřela další pobočky ve městech: Liberec, Pardubice, Zlín, Karlovy Vary, Opava, Jihlava, Kolín, Kladno, Havlíčkův Brod, Tábor, Prostějov, Chomutov a Slaný.

Dne 1. 1. 2006 došlo ke sjednocení dlouholetých sesterských společností INDEX PLUS, spol. s r.o. působící v ČR a NOSLUŠ s.r.o. působící v SR. Od tohoto data je používán společný název INDEX NOSLUŠ s.r.o.

V roce 2009, v roce všeobecné ekonomické krize, společnost uzavřela (nebo sloučila s jinou) tyto pobočky: Opava, Havlíčkův Brod, Prostějov, Slaný, v Praze Florenc. Některé z těchto poboček již v roce 2013 opět fungují.

Společnost od začátku své činnosti poskytovala zprostředkovatelské služby v oblasti zaměstnávání, zejména zajišťování krátkodobých brigád. Firma se profilovala jako studentská personální agentura, zprostředkovávající práci především vysokoškolským studentům. Od roku 2000 rozšířila firma svoji činnost o klasické zprostředkování zaměstnání a poradenskou činnost v oblasti personalistiky.

V roce 2002 se spolu s dalšími 3 personálními agenturami stala společnost INDEX NOSLUŠ s.r.o. zakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb v České Republice. Na Slovensku je společnost členem obdobné organizace, a to Asociácie personálnych agentúr.

V současné době má INDEX NOSLUŠ s.r.o. 21 poboček v České republice a 20 poboček na Slovensku. V ČR nalezneme samostatné pobočky v následujících městech: Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Chomutov, Jihlava, Karlovy Vary, Kladno, Kolín, Liberec, Olomouc, Opava, Ostrava, Otrokovice, Pardubice, Plzeň, Praha - 2 pobočky, Tábor, Tachov, Ústí nad Labem a Zlín. Centrála společnosti a její vedení sídlí již od začátku podnikání v Praze.

4.3 Popis organizační struktury agentury

Organizační struktura společnosti INDEX NOSLUŠ s.r.o. je naznačena dle jednotlivých útvarů níže. Jedná se o liniovou – štábní organizační strukturu. Liniové složky zde představují jednotlivé pobočky a štábní složky jsou zejména účetní, obchodníci či koordinátoři.

a) Správa (=centrála)

- jednatel společnosti
- výkonný ředitel
  - recepční
  - správce sítě
  - asistent provozu
  - koordinátoři

b) Oddělení dočasná výpomoc

- region západ – regionální manažer
  - pobočky České Budějovice, Plzeň, Tábor, Tachov, Praha
- region východ – regionální manažer
  - pobočky Hradec Králové, Pardubice, Kolín, Jihlava
- region sever
  - pobočky Ústí nad Labem, Karlovy Vary, Kladno, Chomutov, Liberec
- region Morava – regionální manažer
  - pobočky Brno, Ostrava, Olomouc, Zlín, Opava, Otrokovice

c) Oddělení recruitment

- ředitel recruitmentu
  - senior konzultanti/personální konzultanti

e) Obchodní oddělení

- obchodní ředitelka
  - obchodníci dle regionů

f) Oddělení účetní

- hlavní ekonom a metodik
  - finanční účtárna

- oddělení fakturace
- mzdová účtárna

4.4 Poskytované služby

V teoretické části byly popsány služby personálních agentur obecně. Dále budou rozebrány služby pozorované agentury. Rozsah poskytovaných služeb společnosti INDEX NOSLUŠ s.r.o. se dá rozdělit do třech základních oblastí:

1.	Temporary help	dočasná pracovní výpomoc
2.	Personální leasing	výběry pracovníků pro dlouhodobé pracovní výpomoci
3.	Recruitment	a) klasické výběry do trvalých pracovních poměrů
		b) Try & Hire, doplňkové služby v rámci náboru

Jednotlivé služby jsou podrobněji popsány a zanalyzovány v textu níže. Pro přehlednost a možnost porovnání jednotlivých služeb jsou v tab. 4 až 8 shrnuty výhody a nevýhody dané služby, a to vždy jak z pohledu klienta, tak z pohledu agentury.

4.4.1 Temporary help

Tato služba je pro klienta zajímavá vždy, když potřebuje využít flexibilní pracovní sílu. Agentura pro něj zajistí pracovníky dle předem udaných požadavků na několik dní, týdnů či měsíců. Cílem této služby je nejen ušetření času věnovaného výběru brigádníků, ale i oprostit klienta od administrativní agendy spojené s jejich zaměstnáním. Cena je pro klienta stanovena individuálně na základě konkrétní specifikace pozice a doby spolupráce. Cena vždy vychází z hrubé mzdy brigádníka, o jejíž výši rozhodují dva faktory. V případě, že má klient na dané pozici srovnatelného zaměstnance, agenturní zaměstnanec musí mít minimálně stejně vysokou mzdu, ale může mít i vyšší. V případě, že klient srovnatelného zaměstnance nemá, mzda se stanoví jako obvyklá pro danou práci v daném regionu. Během spolupráce má klient vždy nárok na vyhledání náhradního pracovníka na pracovní pozici v případě, že ten současný nevyhovuje svými pracovními výkony či kázní.

Služba zahrnuje:

- dle požadavků klienta personální konzultanti agentury vyberou vhodné pracovníky ať ze současné databáze, či cílenou inzercí,
- agentura se postará o vedení kompletní personální a mzdové agendy,
- agentura seznámí pracovníky se specifiky pracoviště, zajistí základní proškolení,
- v případě potřeby zajistí agentura dopravu na pracoviště či pracovní pomůcky.

Tab. 4: Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu temporary help

Vyhodnocení z pohledu klienta	
Výhody	Nevýhody
rychlá reakce na požadavky ze strany agentury	reakční doba agentury - při první objednávce může být delší
možnost změny objednávky v krátkém čase	neznalost brigádníků - úplně cizí lidé
možnost objednávky různého počtu brigádníků	určitá nespolehlivost brigádníků
flexibilní doba dočasného přidělení	nutnost zaučení a zaškolení nových brigádníků
úspora práce a nákladů personálního a mzdového oddělení	jednotná cena za hodinu práce je vyšší, než u vlastních brigádníků
úspora času	
Vyhodnocení z pohledu agentury	
Výhody	Nevýhody
dobrý začátek dlouhodobé spolupráce	náročnost obsazování brigádníků kvůli garantované rychlosti a flexibilitě
možnost pravidelného příjmu	riziko ztráty klienta v případě neobsazení zakázky v požadované rychlosti, kvalitě a počtu pracovníků
při nárazových akcích relativně vysoká marže	vysoká administrativní náročnost vzhledem k počtu brigádníků

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

4.4.2 Personální leasing = dlouhodobé zapůjčení pracovníků

Tato služba je pro klienta zajímavá vždy, když potřebuje využít flexibilní a přitom stálou pracovní sílu. Agentura zajistí pracovníky na klientem předem stanovené období. Cílem této služby je zajistit klientovi stabilní a při tom flexibilní pracovní sílu. I zde je cena

stanovena individuálně na základě konkrétní specifikace pozice a doby spolupráce. Cena samozřejmě vychází ze mzdy dočasně přiděleného zaměstnance, která odpovídá mzdě kmenového zaměstnance na srovnatelné pracovní pozici. V případě odchodu nebo nespokojenosti s vybraným pracovníkem má klient možnost využít co nejrychlejší a bezplatné výměny pracovníka – ve většině případů do 24 hodin od oznámení. V případě plánované dovolené nebo dlouhodobé pracovní neschopnosti dočasně přiděleného zaměstnance je zajištěna krátkodobá náhrada pracovníka. Výhodou této služby je pro klienta bezesporu možnost neustálého prodlužování pracovního poměru na dobu určitou. Dále klient uspoří náklady na své personální a mzdové oddělení, díky oproštění se od náboru vhodných pracovníků, administrativy spojené s jejich zaměstnáním i zpracováním mezd. Při ukončení projektu má klient možnost ukončení dočasného přidělení většího množství pracovníků bez nutnosti opatření souvisejících s hromadným propouštěním.

Služba zahrnuje:

- personální konzultanti pečlivě vyberou pracovníky dle požadavků klienta z náborových aktivit, klient se může rozhodnout, zda si chce z doporučených kandidátů vybrat, či nechá výběr jen na agentuře,
- na základě požadavku klienta můžou být vybraní pracovníci otestováni a můžou být ověřeny jejich schopnosti pro danou pozici (testy na počítačové či jazykové znalosti, manuální zručnost atd.),
- pracovníci jsou seznámeni se specifiky pracoviště klienta, projdou základním proškolením, projdou vstupní zdravotní prohlídkou,
- agentura se postará o vedení kompletní personální a mzdové agendy,
- v případě potřeby je zajištěna doprava na pracoviště či pracovní pomůcky.

V případě většího počtu dočasně přidělených pracovníků je součástí služby zdarma in-house servis, tj. přítomnost zaměstnance agentury – koordinátora – na směně, který pomáhá s adaptací brigádníků na pracovišti, s jejich zaškolením, kontrolou jejich práce. Taktéž pomáhá řešit případné absence či zajištění náhrady za brigádníky. Tento koordinátor tvoří přirozený komunikační článek mezi klientem, dočasně přidělenými pracovníky a agenturou.

Tab. 5: Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu personální leasing

Vyhodnocení z pohledu klienta	
Výhody	Nevýhody
flexibilita pracovních sil, při tom ale stálost	reakční doba agentury - při první objednávce může být delší
možnost neustálého řetězení smluv na dobu určitou	nejistota stálosti a loajality pracovníků
snížení headcountu	nutnost zaučení a zaškolení nových pracovníků
snížení mzdových nákladů - agenturní zaměstnanci jsou fakturováni jako služba	jednotná cena za hodinu práce je vyšší, než u vlastních pracovníků
možnost okamžité výměny pracovníka	riziko komunikačních problémů mezi agenturními zaměstnanci a klientem
úspora práce a nákladů personálního a mzdového oddělení	riziko rivality mezi kmenovými a agenturními zaměstnanci na stejné pozici
při hromadném propouštění odpadají náklady na odstupné	
Vyhodnocení z pohledu agentury	
Výhody	Nevýhody
dlouhodobý, pravidelný příjem	vysoké náklady při rozjezdu zakázky
dlouhodobá kvalitní spolupráce s klientem	riziko ztráty klienta v případě neobsazení zakázky v požadované rychlosti, kvalitě a počtu pracovníků
možnost získání příznivých referencí	vysoká administrativní náročnost zejména v počátku spolupráce

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

4.4.3 Personální leasing = přezaměstnání pracovníků klienta

Jak je uvedeno v textu výše, součástí služby personální leasing je vyhledání pracovníků prostřednictvím náborových aktivit. Postupem času se však ze služby vyvinula služba další, která je v podstatě totožná, avšak postrádá právě tento bod, tedy vyhledání vhodných pracovníků prostřednictvím personální agentury. Jedná se outsourcing – přezaměstnání kmenových pracovníků klienta.

Tato služba funguje obdobným způsobem jako standardní personální leasing. S tím rozdílem, že v rámci této služby není realizován výběr vhodných zaměstnanců, neb

zaměstnanci jsou vybráni klientem. V rámci této služby má klient možnost navýšení počtu zaměstnanců, aniž by došlo k navýšení jeho headcountu. Může díky této službě zaměstnat skrze agenturu jím nalezené a vybrané pracovníky, ať na kratší či delší časové úseky. Hlavní výhodou této služby pro klienta je možnost neomezeného řetězení pracovní smlouvy dočasně přiděleného zaměstnance na dobu určitou, což je agentuře práce ze zákona povoleno. Klasický zaměstnavatel totiž může pracovní smlouvu na dobu určitou prodloužit pouze dvakrát, dále už stojí před rozhodnutím, zda se s daným pracovníkem rozloučit nebo mu nabídnout smlouvu na dobu neurčitou, která sebou však nese rizika nákladů na odstupné v případě, že by chtěl zaměstnavatel zaměstnance po nějaké době propustit. Díky této službě má také klient možnost vyzkoušení si zaměstnanců před jejich nástupem do kmenového stavu – prodloužení zkušební doby pracovníka o dobu dočasného přidělení

I v rámci přezaměstnání je od určitého počtu dočasně přidělených zaměstnanců klientovi poskytnuta služba in-house servis, tedy přítomnost koordinátora agentury v předem stanovené hodiny každý den nebo ustanovení koordinátora z dočasně přidělených zaměstnanců, který krom své práce u klienta vykonává ještě činnosti spojené s koordinací ostatních dočasně přidělených pracovníků. Pomáhá s řešením případných absencí, adaptací pracovníků a kontrolou jejich práce.

Tab. 6: Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu přezaměstnání

Vyhodnocení z pohledu klienta	
Výhody	Nevýhody
flexibilita pracovních sil	z počátku možné problémy s komunikací s přezaměstnanými pracovníky - nutnost vysvětlení situace
možnost neustálého řetězení smluv na dobu určitou	nejistota stálosti a loajality pracovníků
snížení fluktuace a nemocnosti	jednotná cena za hodinu práce je vyšší než u kmenových pracovníků
snížení mzdových nákladů - agenturní zaměstnanci jsou fakturováni jako služba	riziko komunikačních problémů mezi přezaměstnanými pracovníky a agenturou
snížení headcountu - optimalizace počtu kmenových zaměstnanců	zhoršení image dobrého zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců
úspora práce a nákladů personálního a mzdového oddělení - soustředění se na core-business	
při hromadném propouštění odpadají náklady na odstupné	
Vyhodnocení z pohledu agentury	
Výhody	Nevýhody
dlouhodobý, pravidelný příjem	nižší marže než při vyhledání pracovníků
dlouhodobá kvalitní spolupráce s klientem	téměř nemožnost ovlivnění počtu pracovníků
odpadají náklady a čas na vyhledání dočasně přidělených zaměstnanců	vysoká administrativní náročnost zejména v počátku spolupráce
možnost získání příznivých referencí	

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

4.4.4 Recruitment = vyhledání pracovníků do pracovního poměru

Služba recruitment zajišťuje vyhledání vhodného zaměstnance do kmenového stavu klienta dle udaných požadavků na kandidáta. Agentura práce zaměstnance vyhledá na základě cílené inzerce a osobních pohovorů. Díky využití této služby má klient možnost soustředit se na další činnosti jeho společnosti, nikoliv věnovat svůj čas náročnému výběru zaměstnanců. Výhodou je tedy nejen časová úspora, ale zároveň úspora peněz vložených do výběrového řízení. Odměna za tuto službu náleží agentuře pouze v případě, že si z doporučených kandidátů klient vybere a zvolený uchazeč k němu nastoupí do

kmenového stavu na základě podpisu pracovní smlouvy. Pokud dojde ke zrušení výběru, nebo doporučeného kandidáta klient nepřijme, neplatí žádné sankce. Odměna se standardně pohybuje v rozmezí 1 až 2 násobku hrubé nástupní mzdy. Vždy záleží na konkrétní pozici a požadavcích na kandidáta. Zároveň jsou po dobu až 3 měsíců od nástupu vybraného pracovníka poskytovány klientovi záruky. V případě, že je s pracovníkem v této době ukončen pracovní poměr, má klient dle smlouvy nárok na jedno nové výběrové řízení zdarma, tj. vyhledání jednoho nového kandidáta na náklady agentury, nebo může požadovat navrácení předem stanovené části odměny.

Služba standardně zahrnuje:

- sestavení vhodného profilu pracovní pozice dle požadavků klienta,
- zahájení cílené inzerce a vyhledávání vhodných kandidátů,
- selekci došlých životopisů a vedení osobních pohovorů s vybranými kandidáty,
- doporučení vhodných kandidátů, případně zjištění referencí na kandidáty.

Tab. 7: Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu recruitment

Vyhodnocení z pohledu klienta	
Výhody	Nevýhody
úspora času a nákladů personálního a mzdového oddělení - soustředění se na core-business	relativně vysoká cena za službu
služba je zdarma až do doby, než je s vybraným kandidátem podepsána pracovní smlouva	neexistuje garance, že agentura požadovaného uchazeče nalezne
záruky v případě odchodu pracovníka ve zkušební době	při odchodu pracovníka po zkušební době za něho agentura už neručí a klientovi tak nenáleží žádné refundace
získání kvalitních a kvalifikovaných uchazečů	
Vyhodnocení z pohledu agentury	
Výhody	Nevýhody
relativně vysoká odměna	nejistota nalezení vhodného kandidáta
nízká administrativní náročnost	riziko skončení pracovního poměru nalezeného kandidáta ve zkušební době a povinnost vrácení poměrné části odměny
nízké provozní náklady	vysoká konkurence ostatních agentur - všichni hledají uchazeče ve stejném "rybníku"

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Některým firmám se může služba recruitment zdát vysoce nákladná, nebo pouze nepotřebují její kompletní průběh, jak je uveden. Pro tyto společnosti pak INDEX NOSLUŠ s.r.o. poskytuje ještě služby PERSON, nebo PERSON PLUS. Jedná se v podstatě o před-selektivní část výběrového řízení. Následné výběry kandidátů a pohovory s nimi jsou pak plně v kompetenci klienta. Klient zde ušetří za placené pracovní servery, na kterých za něj inzeruje právě agentura. Agentura práce má totiž díky vysokému objemu inzerce výrazně nižší ceny.

Služba PERSON zahrnuje následující:

- sestavení vhodného profilu pracovní pozice dle požadavků klienta,
- cílené vyhledávání kandidátů na internetových pracovních serverech,

- předání došlých reakcí kandidátů na konkrétní pozici.

Služba PERSON PLUS navíc ještě zahrnuje:

- selekci došlých životopisů, vybrání kandidátů splňujících požadavky – na klientovi je rozhodnutí, s kým se má setkat personální konzultant agentury,
- vedení 1. kola pohovorů s vybranými kandidáty, komunikaci s kandidáty během výběrového řízení.

4.4.5 Try & hire = vyzkoušej a převezmi

Cílem této služby je umožnit klientovi delší časový úsek na vyzkoušení schopností nového zaměstnance, aniž by byl na počátku pracovního poměru zatížen personální agendou s tím spojenou. Je to v podstatě mix služby personální leasing a recruitment. Pracovník je nejprve zaměstnán jako dočasně přidělený pracovník agentury, ale už dopředu je známo, že bude převzat do kmenového stavu klienta. Po dobu dočasného přidělení pracovníka jsou klientovi každý měsíc přefakturovány kompletní mzdové náklady a spolu s tím paušální částka za vedení mzdové a personální agendy. Odměna za nalezení zaměstnance je klientovi fakturována jen v případě, že je s tímto zaměstnancem spokojen a rozhodne se s ním uzavřít pracovní vztah.

Služba zahrnuje:

- agentura vyhledá vhodného kandidáta stejným způsobem jako ve službě recruitment,
- agentura uzavře pracovní smlouvu s vybraným kandidátem na předem stanovené období,
- agentura se postará o vedení kompletní personální a mzdové agendy a seznámí pracovníka se specifiky pracoviště klienta.

Tab. 8: Vyhodnocení výhod a nevýhod produktu Try & hire

Vyhodnocení z pohledu klienta	
Výhody	Nevýhody
delší období na vyzkoušení schopností nového pracovníka	vyšší cena než za službu recruitment
snížení fluktuace - do kmenového stavu nastoupí už osvědčený člověk, který bude ve firmě působit dlouhodobě	po převzetí do kmenového stavu nejsou už ze strany agentury poskytovány žádné garance
zpočátku úspora práce a nákladů personálního a mzdového oddělení	
před převzetím pracovníka do kmenového stavu nevznikají klientovi mzdové náklady - zaměstnanec je fakturován jako služba	
možnost okamžité výměny pracovníka	
Vyhodnocení z pohledu agentury	
Výhody	Nevýhody
vyšší příjem než při recruitmentu	omezené trvání přidělení pracovníka
dopředu jsou s klientem jasně nastaveny podmínky převzetí zaměstnanců do kmenového stavu	

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

5 Analýza a vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem personální agentury

Hlavním cílem diplomové práce, jak bylo uvedeno v úvodu, je na základě analýzy poskytovaných služeb vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem personální agentury. V páté kapitole je popsána dosavadní spolupráce s vybraným klientem personální agentury. Je provedena analýza, jakým způsobem a jak efektivně a kvalitně jsou dosud poskytované služby ze strany personální agentury realizovány. Po vyhodnocení zjištěných poznatků bude vypracován návrh na zlepšení stávající situace.

5.1 Základní informace o klientovi personální agentury

Vybraným klientem pro zkoumání je česká společnost zabývající se strojírenskou výrobou. Společnost je členem švýcarského koncernu, který je předním světovým výrobcem strojních zařízení a ucelených systémových řešení pro textilní průmysl. Vzhledem k dodržení anonymity klienta, nebude v diplomové práci zveřejněno jeho jméno, pro snadnou orientaci v textu bude společnost nadále označována písmenem K, jako klient.

Koncern, jehož je společnost K součásti, působí celosvětově. Jeho pobočky, jsou jak v jeho sídle, tedy ve Švýcarsku, tak i ve Spojených státech amerických, Brazílii, Číně, Německu, Turecku, Indii či na Taiwanu. V České republice působní společnost již 20 let a počet jejích kmenových zaměstnanců se pohybuje mezi 500 a 600 lidmi.

5.2 Historie spolupráce agentury s klientem K

Agentura se o spolupráci se společností K ucházela už od roku 2009. V tomto roce agentura ještě nedisponovala vlastním obchodním oddělením a akvizici nových klientů měly na starosti personální konzultantky, respektive vedoucí jednotlivých poboček. Oslovení potenciálního klienta probíhalo prostřednictvím telefonátu, kdy konzultantka pobočky ve stručnosti představila agenturu a služby, které poskytuje. Společnost K v tu dobu neměla o spolupráci s personální agenturou zájem. Nyní je možné spekulovat, z jakých důvodů společnost K o služby agentury zájem neprojevila. Dle zkušeností

diplomantky, jako současné obchodní konzultantky společnosti, mohly být důvody následující:

- Společnost K již s některou personální agenturou spolupracovala a s jejími službami byla natolik spokojená, že jí ostatní nabídky přišly naprosto bezpředmětné.
- Společnost K již s nějakou personální agenturou spolupracovala, rozšíření spolupráce se úplně nebránila, avšak personální konzultantka agentury během telefonátu svým projevem dostatečně nezaujala kontaktní osobu ze společnosti K.
- Filozofií společnosti K, případně odpovědné osoby za personální otázky, je zaměstnávat pouze kmenové zaměstnance a spolupráci s agenturou se tak automaticky brání.
- Personální konzultantka agentury nehovořila s kompetentní osobou, která by o této otázce mohla rozhodnout a tak raději odmítla.

V roce 2010 se na agenturu obrátila sama personální ředitelka společnosti K s prosbou o vyhledání zaměstnance do kmenového stavu na pozici nákupčího. Agentura tak nabídla spolupráci prostřednictvím služby recruitment. Odměna za nalezení pracovníka měla být 1,8 násobek jeho hrubé nástupní mzdy a garance agentura poskytovala v délce 3 měsíců. Pokud by byl se zaměstnancem ukončen pracovní poměr v prvním měsíci, měl klient nárok na vrácení 70% odměny, pokud by byl pracovní poměr ukončen v druhém měsíci, měl klient nárok na vrácení 50%, v třetím měsíci by refundace činila 25% odměny. Začátek spolupráce s agenturou prostřednictvím služby recruitment znamenal pro společnost K to nejmenší možné riziko, neboť jak je uvedeno v popisu služby ve čtvrté kapitole, klient za službu neplatí nic předem. Faktura je mu vystavena až na základě podepsání pracovní smlouvy s vybraným kandidátem. Do té doby, nebo pokud si klient z doporučených kandidátů žádného nevybere, je pro něho služba zdarma. Personální konzultant agentury tak nejprve na základě obdrženého profilu kandidáta sestavil inzerát na míru a prostřednictvím internetových portálů a tisku započal cílenou kampaň pro vyhledání vhodného kandidáta. Po selekci životopisů a provedení osobních pohovorů s několika uchazeči, nabídl konzultant agentury 2 nejlepší uchazeče pro 2. kolo pohovoru u personální ředitelky klienta K. Personální ředitelka už však byl rozhodnutá pro nástup uchazeče doporučeného konkurenční agenturou a obchod se tak neuskutečnil.

Po cca měsíci kontaktovala konzultantka agentury společnost K znovu s dotazem ohledně další možné spolupráce. Na místě dosavadní personální ředitelky již fungoval jiný člověk, nový personální ředitel. Tento personální ředitel oslovil agenturu s poptávkou na přezaměstnání jeho dosavadního kmenového zaměstnance z důvodu nemožnosti dalšího řetězení smlouvy na dobu určitou. Jak už bylo zmíněno v předchozím textu, klasický zaměstnavatel může pracovní smlouvu svých zaměstnanců, uzavřenou na dobu určitou, prodloužit pouze dvakrát, dále už stojí před rozhodnutím, zda se s daným pracovníkem rozloučit nebo mu nabídnout smlouvu na dobu neurčitou, která s sebou však nese rizika nákladů na odstupné v případě, že by chtěl zaměstnavatel zaměstnance po nějaké době propustit. Zde je tedy pro zaměstnavatele, respektive pro společnost K, východisko přezaměstání pracovníka pod personální agenturu. Personální agentuře je ze zákona udělena výjimka a pracovní smlouvy na dobu určitou svým dočasně přiděleným zaměstnancům může řetězit neomezeně. Klient K rovněž upozornil konzultantku, že již obdržel nabídku na přezaměstnání od konkurenční personální agentury a bude se rozhodovat mezi dvěma potenciálními partnery. Klientovi K tak byla ze strany agentury ihned učiněna nabídka, a to s ohledem na vědomí o konkurentovi. Nabídka byla odeslána písemnou formou a obsahovala základní informace o agentuře, popis průběhu spolupráce a údaje o ceně. Cena zde byla formulována jako kompletní přefakturace mzdových nákladů, navýšených o odvody zaměstnavatele plus marže agentury ve výši 8,50 Kč za odpracovanou hodinu dočasně přiděleným pracovníkem. Náhled této nabídky je uveden v příloze E této práce.

Pro zdůvodnění ceny, která byla klientovi K nabídnuta, bude nyní v dalším textu popsáno, jakými způsoby mohou být ceny služeb klientům nabízeny. V kapitole čtyři, popisu služeb, které agentura INDEX NOSLUŠ s.r.o. svým klientům poskytuje, byla cena zmíněna pouze u služby recruitment, kdy za vyhledání kandidáta náleží agentuře jednorázová odměna ve výši 1 až 2 násobku hrubé nástupní mzdy kandidáta. U dočasného přidělení zaměstnanců však cena není jednorázová, ale klientovi je fakturováno měsíčně. Cena se dá nastavit několika způsoby:

- Hodinová fakturační sazba plus přefakturace ostatních nákladů – zde se hodinová fakturační sazba skládá ze základní hrubé hodinové mzdy srovnatelného zaměstnance, nákladů zaměstnavatele na sociální, zdravotní a úrazové pojištění, na

kompenzaci nemoci a marže. Marže je různá a odvíjí se od několika faktorů, zejména od délky dočasného přidělení, počtu dočasně přidělených zaměstnanců, druhu práce, a zda jsou pracovníci vyhledáni agenturou nebo doporučeni klientem. Marže tak může být v rozmezí 7,- až 70,- Kč. Vzorová kalkulace při vyhledání pracovníka agenturou je uvedena v tab. 9. Marže 17,- Kč je obvyklá při přidělení cca 10 pracovníků na dlouhodobou spolupráci. Při doporučení pracovníků klientem by byla marže ve výši okolo 10,- Kč. V případě, že se jedná o krátkodobé dočasné přidělení a pracovníci jsou ke klientovi přiděleni na základě dohody o pracovní činnosti, je toto konečná částka, která se klientovi za odpracované hodiny fakturuje. V případě, že je pracovník přidělen dlouhodobě a má pracovní smlouvu, jsou pak klientovi navíc přefakturovány ostatní mzdové náklady, jako jsou příplatky, prémie, náhrada mzdy za státní svátky a dovolená. Tyto náklady jsou přefakturovány ve skutečné výši bez marže, navýšené pouze o odvody zaměstnavatele. Aby byly dodrženy zákonné požadavky, výše prémií, odměn, příplatků či délka dovolené jsou ve stejné výši, jako má srovnatelný kmenový zaměstnanec uživatele.

Tab. 9 Kalkulace základní hodinové fakturační sazby

hodinová mzda	**80,00 Kč**	
sociální pojištění/zaměstnavatel	20,00 Kč	25,00 %
zdravotní pojištění/zaměstnavatel	7,20 Kč	9,00 %
kompenzace nemocenské	0,80 Kč	1,00 %
úrazové pojistné	0,45 Kč	0,56 %
marže agentury	**17,00 Kč**	
fakturační částka	**125 Kč**	

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

- Jednotná hodinová fakturační sazba all-in – tato sazba v sobě obsahuje veškeré náklady, pro klienta je už konečná a není mu nic dalšího přefakturováno. Výhodou pro klienta je určitě možnost plánování budoucích nákladů, protože si může dopředu snadno spočítat, kolik za odpracované hodiny dočasně přidělených zaměstnanců zaplatí. Velkou nevýhodou je však to, že klient dopředu hradí náklady, které ani nemusejí vzniknout. Například hradí vždy část zákonných příplatků, část náhrad za státní svátky nebo část dovolené. Zaměstnanec však může skončit dříve, než se očekává, a nárok na dovolenou mu ani nevznikne a všechny svátky také nevyčerpá. Ve fakturační sazbě jsou rozpočítány jak mzdové náklady,

tak tam mohou být rozpočítány i další náklady, např. na pracovní a ochranné pomůcky, příspěvek na dopravu, na stravování apod. Vzorová kalkulace all-in fakturační sazby je uvedena v tab. 10.

Tab. 10 Kalkulace jednotné hodinové fakturační sazby all-in

hodinová mzda	**80,00 Kč**	
příplatek za beznemocnost	6,35 Kč	1 000,00 Kč
prémie	8,00 Kč	10,00 %
hrubá mzda celkem	**94,35 Kč**	
sociální pojištění/zaměstnavatel	29,30 Kč	25,00 %
zdravotní pojištění/zaměstnavatel	10,55 Kč	9,00 %
kompenzace nemocenské	1,17 Kč	1,00 %
úrazové pojistné	0,66 Kč	0,56 %
náklad na dovolenou	11,21 Kč	11,00 %
náklad na příplatky za práci v noci	5,60 Kč	16,80 Kč
náklad na příplatky za práci odpoledne	1,97 Kč	5,90 Kč
náklad na státní svátky	4,08 Kč	4,00 %
náklad na příspěvek na stravování	3,33 Kč	25,00 Kč
náklad na pracovní oděv	0,58 Kč	550,00 Kč
odměna agentury	**17,00 Kč**	
Fakturační částka	**180 Kč**	

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

- Kompletní přefakturace mzdových nákladů plus měsíční paušál – v tomto případě jsou klientovi každý měsíc kompletně přefakturovány mzdové náklady všech dočasně přidělených pracovníků. Náklady jsou opět navýšeny pouze o odvody zaměstnavatele. Za každého pracovníka pak agentuře náleží paušální odměna. U pracovníků vyhledaných agenturou činí obvyklá měsíční odměna 2500,- Kč, u přezaměstnaných nebo klientem doporučených pracovníků je obvyklá odměna 1200,- Kč. I zde výše odměny záleží na více faktorech.
- Kompletní přefakturace mzdových nákladů plus hodinová marže – zde jsou klientovi též každý měsíc kompletně přefakturovány mzdové náklady všech dočasně přidělených pracovníků navýšené o odvody zaměstnavatele. Odměna agentuře je zde však počítána jako násobek hodinové marže a počtu odpracovaných hodin dočasně přidělených pracovníků. Často bývá odměna agentuře zastropovaná,

například na 160 hodinách. Pokud by tedy marže činila 17,- Kč, maximální odměna, kterou klient v daném měsíci agentuře za pracovníka zaplatí je 160 hodin, tedy 2720,- Kč

U klienta K tak byla navržena poslední z výše uvedených variant, tedy kompletní přefakturace mzdových nákladů dočasně přiděleného pracovníka plus hodinová marže agentury. Marže zde byla vzhledem možnému potenciálu klienta a konkurenční agentuře nastavena na 8,50 Kč/hod. Už v tu dobu se dalo očekávat, a klient to i naznačil, že počet přezaměstnaných pracovníků se bude v čase navyšovat. Pro agenturu to tak znamenalo možnost navázání dlouhodobé spolupráce s významným klientem a s relativně nízkou náročností, neboť zde nebyl požadavek na vyhledání pracovníků, ale pouze na jejich přezaměstnání.

Klient se o spolupráci rozhodoval přibližně měsíc. Porovnával nabídky obou agentur, a to jak z hlediska poměru ceny a poskytovaných služeb, tak i z hlediska zkušeností agentur z obdobných projektů. Další faktor, který klient zvažoval, byla ochota a vůle pracovníka, který měl být přezaměstnán, k učinění tohoto kroku. Po vysvětlení situace a prodiskutování celkového postupu procesu přezaměstnání zaměstnanec souhlasil. Klient K oslovil agenturu INDEX NOSLUŠ s.r.o. a v dubnu roku 2010 byla započata spolupráce, tedy přezaměstnán první pracovník. Tento pracovník byl dočasně přidělen po dobu pěti měsíců, poté sám ukončil pracovní poměr.

Během prvních měsíců roku 2011 neměl klient K potřebu přezaměstnat žádného pracovníka, neboť žádnému nekončila pracovní smlouva na dobu určitou. V červnu při osobní schůzce sdělil klient K informaci, že do konce roku by chtěl přezaměstnat celkem 14 lidí, kterým končí dvouletá pracovní smlouva na dobu určitou. Podmínky spolupráce včetně ceny byly dojednány naprosto stejné, jako v roce 2010. První nástupy pracovníků pod agenturu měly proběhnout již koncem měsíce června. Během tohoto měsíce tak byly vyřízeny všechny administrativní náležitosti, jako podepsání objednávky, dohody o dočasném přidělení zaměstnanců a pracovních smluv s pracovníky. Několik pracovníků klienta K se tak stalo od posledního týdne v červnu zaměstnanci agentury INDEX NOSLUŠ s.r.o.

Protože plán spolupráce ještě během roku počítal s přezaměstnáním až 14 pracovníků, v srpnu tohoto roku byla mezi agenturou a klientem podepsána rámcová smlouva, která upravuje veškeré podmínky spolupráce. Konkrétně rámcová smlouva obsahuje následující údaje:

- Údaje o agentuře – název, sídlo, IČO, statutární zástupce, bankovní spojení.
- Údaje o uživateli – název, sídlo, IČO, statutární zástupce, bankovní spojení.
- Preambule – zde agentura mimo jiné prohlašuje, že je oprávněna k výkonu zprostředkování zaměstnání v souladu s ustanovením § 14 zákona č.435/2004 Sb., a to na základě platného Rozhodnutí Ministerstva práce a sociálních věcí.
- Předmět smlouvy – obsahuje závazek agentury zajistit dočasné přidělení zaměstnanců k výkonu práce u uživatele, a to podle požadavků uživatele, uvedených v dílčích objednávkách. Dále obsahuje závazek uživatele uvést všechny vyjmenované náležitosti objednávky, zejména informace o pracovních místech a srovnatelných podmínkách.
- Práva a povinnosti smluvních stran.
- Cenu.
- Podmínky přechodu dočasně přiděleného zaměstnance agentury do kmenového stavu klienta.
- Vymezení odpovědnosti za vady a škody.
- Informace o ukončení dočasného přidělené podle „Dohody o dočasném přidělení zaměstnance".
- Ostatní ujednání.
- Podpisy obou stan.

Náhled obecné rámcové smlouvy tak, jak je používána agenturou dnes, je obsahem přílohy F.

Do konce roku 2011 a zároveň v průběhu roku 2012 se počet přezaměstnaných pracovníků pohyboval v průměrném počtu mezi 9 a 12 pracovníky. Prakticky spolupráce mezi pobočkou a klientem probíhala tak, že koncem měsíce personalistky klienta K vždy nahlásily, jakým pracovníkům se budou prodlužovat pracovní smlouvy a na jak dlouhou

dobu. Konzultantka agentury připravila prodloužení pracovních smluv a tyto smlouvy osobně přivezla ke klientovi, kde je s pracovníky podepsala. Takto vše probíhalo každý měsíc ke spokojenosti obou stran. Už od začátku spolupráce, přibližně jednou až dvakrát do roka, proběhlo setkání regionální manažerky agentury s personálním ředitelem klienta, kdy byla projednána dosavadní spolupráce a byly naznačeny plány do budoucna.

V průběhu roku 2013 se v agentuře postupně měnily pravomoci určitých pozic. Tyto změny se týkaly zejména náplně práce regionálních manažerů a obchodních konzultantů. Jak už bylo zmíněno, obchodní oddělení v agentuře v počátcích nebylo a formovalo se časem. Z toho důvodu se objevil problém, že některé, hlavně dlouhodobé klienty, měl na starosti regionální manažer, který s nimi spolupráci zahajoval. Některé, hlavně nové klienty, měli na starosti obchodní konzultanti, kteří je získali. Mohlo tak občas docházet k nedorozuměním v kompetencích. Zároveň pro klienty, kterých se to týkalo, mohla být tato situace nepřehledná, neboť nevěděli, v jakých otázkách se na kterou osobu agentury obracet. Pro zjednodušení a vyjasnění situace bylo rozhodnuto, že hlavní komunikaci s klienty budou mít na starosti vždy obchodní konzultanti a regionální manažeři budou mít jako hlavní náplň práce dohled nad svými pobočkami a jejich řízení.

Uvedený přechod kompetencí zaměstnanců agentury proběhl i u klienta K. Už v počátku spolupráce s ním, kromě personální konzultantky agentury, komunikovala i regionální manažerka. Ta však právě v roce 2013 při návštěvě klienta K s obchodním konzultantem předala klientovi informaci, že od této doby pro něj bude jako kontaktní osoba fungovat právě přítomný obchodní konzultant. Náplní práce obchodního konzultanta agentury je akvizice nových klientů a péče o stávající klienty. Péčí o stávajícího klienta se rozumí provádění kroků vedoucích ke zvýšení obratu u stávajícího klienta, nebo alespoň jeho udržení. Protože dle informací od regionální manažerky a konzultantky pobočky fungovala spolupráce s klientem K bezproblémově a ani se nedalo očekávat, že by se spolupráce mohla významněji rozšířit, obchodní konzultant do spolupráce významněji nevstupoval.

5.3 Současný průběh spolupráce agentury s klientem K

Pro komplexní pohled na současný průběh spolupráce je třeba se zaměřil na několik základních aspektů, které spolupráci mezi agenturou a klientem K utvářejí. Tyto aspekty jsou:

- administrativní záležitosti a osoby za ně odpovědné,
- komunikace personální konzultantky pobočky s kompetentními osobami na straně klienta K,
- komunikace personální konzultantky pobočky s dočasně přidělenými pracovníky,
- komunikace obchodního konzultanta s kompetentními osobami klienta K.

Pro klienta K je realizována pouze jedna služba ze základní nabídky agentury INDEX NOSLUŠ s.r.o., a to přezaměstnání kmenových zaměstnanců klienta z důvodu nemožnosti prodlužování smluv na dobu určitou. V současné době je přezaměstnáno celkem 20 pracovníků. Jejich počet se mění v závislosti na potřebě klienta K.

Náplní práce personální konzultantky agentury je zejména administrativa spojená s pracovními smlouvami dočasně přidělených pracovníků. Dle pokynů personalistek klienta K personální konzultantka agentury na konci kalendářního měsíce sepíše pracovní smlouvy či jejich prodloužení a pokyny k dočasnému přidělení zaměstnanců. Náležitosti těchto dokumentů jsou popsány v kapitole 2. S novými pracovníky je dle vnitřní směrnice agentury sepsán Osobní dotazník uchazeče, kde pracovník před přidělením vyplní své osobní údaje, které jsou pro jeho zaměstnání třeba. Jsou to základní nacionále jako jméno, příjmení, trvalé bydliště, státní příslušnost, rodné číslo, místo a datum narození, informace o zdravotním pojištění, informace o trestní bezúhonnosti, informace o předchozím zaměstnání a případně další údaje. Dále je s pracovníkem vyplněno Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti pro uplatňování slevy na dani z příjmu. Nakonec pracovník obdrží formulář žádosti pro provedení vstupní lékařské prohlídky. Tuto prohlídku pak absolvuje u závodního lékaře klienta. Dále personální konzultantka agentury vždy po konci měsíce zpracovává docházku dočasně přidělených zaměstnanců. Tuto docházku obdrží od personalistek klienta K. Konzultantka zadá do podnikového informačního systému agentury počty odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků,

případné příplatky a prémie vzniklé v daném měsíci. Informace o absencích pracovníků, ať už se jedná o dovolené, nemocenské, ošetřování člena rodiny či placené a neplacené volno, předá mzdové účetní agentury, která tyto údaje zadá pracovníkům do mezd a jejich mzdy následně uzavře. Pracovníkům je pak vždy 16. den následujícího měsíce odesílána výplata na jimi uvedený bankovní účet. Práce personální konzultantky nakonec zahrnuje i vystavení dodacího listu a faktury klientovi. Zde se fakturuje prostřednictvím kompletní přefakturace mzdových nákladů všech dočasně přidělených zaměstnanců navýšených o odvody zaměstnavatele a marže za odpracované hodiny dočasně přidělenými pracovníky. Spolu s fakturou je odesílán i jmenný seznam dočasně přidělených zaměstnanců k hromadné dohodě o dočasném přidělení na následující měsíc, který rovněž připraví personální konzultantka.

Mezi administrativní záležitosti, které má s klientem standardně na starosti obchodní konzultant, patří vyřízení objednávky a rámcové smlouvy o dočasném přidělení. Pro správné předvyplnění těchto dokumentů je nutno znát základní údaje o klientovi dostupné z obchodního rejstříku. Kromě toho musí klient dodat informace o srovnatelných pracovních a mzdových podmínkách kmenového zaměstnance. Tyto informace klient písemně potvrzuje. V případě změny těchto podmínek je klient povinen o tom neprodleně agenturu informovat. I přes to se však doporučuje, aby si obchodní konzultant nechal od klienta tyto podmínky potvrzovat každý rok, aby se předešlo případnému opomenutí změn. Rovněž je na začátku každé spolupráce třeba vyřízení smlouvy o zajištění pracovnělékařských služeb, kterou agentura uzavírá se závodním lékařem klienta. V tomto případě byly všechny tyto dokumenty vyřízeny hned v počátku spolupráce prostřednictvím regionální manažerky.

Kompetentní osoby na straně klienta K pro komunikaci s personální konzultantkou agentury jsou dvě personalistky klienta K. Tyto personalistky mají na starosti běžné věci personálního oddělení klienta K, jako je nábor nových kmenových zaměstnanců, komunikace s nimi, příprava mzdových podkladů apod. Spolupráce s agenturou pro ně znamená rovněž komunikaci s ní ohledně dočasně přidělených zaměstnanců. Připravují pro konzultantku agentury podklady pro mzdy dočasně přidělených zaměstnanců, předávají některé informace týkající se dočasně přidělených pracovníků, případně od nich předávají konzultantce agentury různé žádosti o potvrzení, neschopenky, či jiné dokumenty. Mají

přehled o době trvání pracovních smluv dočasně přidělených zaměstnanců a sdělují konzultantce agentury informaci o délce trvání prodloužení smluv, případně předávají informace o nových přezaměstnaných pracovnících. Komunikace mezi konzultantkou agentury a personalistkami probíhá převážně prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. Jedenkrát měsíčně se setkají osobně, a to v den, kdy konzultantka agentury sepisuje s pracovníky připravené smlouvy a jejich prodloužení na pracovišti. Úroveň komunikace je oběma stranami hodnocena vcelku pozitivně. V případě, že by vznikly nejasnosti, je na obchodním konzultantovi a personálním řediteli, aby podali návrh k nápravě a vzniklé nedostatky vyřešili.

Komunikace personální konzultantky pobočky s dočasně přidělenými pracovníky u klienta K není tak častá a úzká jako v případě klasického personálního leasingu, kdy je úkolem konzultantky pracovníky pro práci nejprve najít. V případě klasického personálního leasingu začíná komunikace s pracovníkem, respektive uchazečem o práci, pozváním k osobnímu pohovoru na pobočku agentury. Následuje osobní pohovor a v případě spokojenosti obou stran dohodnutí nástupu do pracovního poměru a vyřízení administrativních náležitostí. Konzultantka agentury předá pracovníkovi veškeré informace týkající se práce, tedy datum a místo nástupu, jméno osoby u uživatele, která mu bude přidělovat a kontrolovat práci, a další. Od začátku je tak pro pracovníka personální konzultantka agentury hlavní kontaktní osobou, na kterou se v případě potřeby obrací. U klienta K, ale i u ostatních klientů, kde je realizována služba přezaměstání, je situace odlišná, a to díky absenci úvodních jednání, při kterých by byl mezi dočasně přiděleným zaměstnancem a konzultantkou agentury utvořen vztah. Pracovníci jsou totiž už po nějaký čas zaměstnanci klienta a pro řešení jakýchkoli potřeb jsou zvyklí obracet se na kontaktní osoby klienta. Je třeba pracovníkům před jejich přezaměstnáním vysvětlit, proč se tak děje, kdo je od té chvíle jejich zaměstnavatel a vyjasnit, s jakými věcmi se na koho obracet. Pracovníci si totiž často neuvědomují, v jakém zaměstnaneckém vztahu se nacházejí. Konkrétně u klienta K v podstatě jediná komunikace mezi personální konzultantkou a pracovníky existuje při podpisu pracovních smluv nebo jejich prodlužování, a to v místě jejich pracoviště. Pracovníci nemusejí dojíždět na pobočku agentury. Pokud pracovníci potřebují odevzdat nějaké dokumenty (neschopenky, žádosti o potvrzení apod.), předávají je personalistkám klienta, které je až následně předají konzultantce agentury. I v případě ukončení pracovního poměru nebo opětovnému zaměstnání do kmenového stavu klienta,

jsou tyto informace sděleny dočasně přidělenému pracovníkovi ze strany klienta. Konzultantka agentury opět vyřídí pouze administrativní záležitosti.

Rovněž komunikace a vztah mezi obchodním konzultantem a kontaktní osobou klienta, zde je to personální ředitel, není u klienta K standardní. Toto je způsobeno zejména absencí úvodních jednání při začátku spolupráce, neboť jak už bylo popsáno v historii spolupráce, počáteční jednání za agenturu realizovala regionální manažerka. Nyní jsou tedy nastavena všechna pravidla spolupráce a z pohledu klienta není důvod provádět jakékoli změny. Během přebírání klienta K pod své kompetence navrhoval obchodní konzultant agentury prohloubení spolupráce na bázi zlepšení, ne-li přímo vytvoření vztahu mezi dočasně přidělenými pracovníky a konzultantkou agentury. Důvod byl nejen právě zlepšení vztahů, ale i odlehčení práce personalistkám klienta. Návrh ze strany obchodního konzultanta bylo zajištění služby in-house servis v základní míře. Služba by pro klienta byla zdarma a zahrnovala by zejména častější návštěvy personální konzultantky, například jednou týdně. Představa byla, že budou jasně dány hodiny v týdnu, ve kterých bude konzultantka pracovníkům k dispozici přímo na pracovišti a oni se tak na ni budou moci obracet místo toho, aby se obraceli na personalistky klienta. Konzultantka by od nich přímo vybírala jejich žádosti, neschopenky, potvrzení a každý měsíc by jim předávala výplatní pásky a vydávala stravenky. Při tom by byla konzultantka agentury blíže i k personalistkám klienta a případné problémy by se daly řešit osobně a prakticky ihned. Personální ředitel však tento pokus o zlepšení nepovažoval za přínosný, spíše až za zbytečný, a tento model fungování tak nebyl uveden do praxe. Momentálně obchodní konzultant navštíví personálního ředitele přibližně jednou za půl roku na spíše zdvořilostním setkání. Na těchto setkáních je probrána dosavadní spolupráce a nastíněna ta budoucí. Dále jsou vyřešeny nedostatky či je projevena spokojenost s prací personální konzultantky agentury. Je pak na obchodním konzultantovi tyto informace tlumočit personální konzultantce, případně její regionální manažerce a společně je vyhodnotit.

5.4 Vyhodnocení spolupráce agentury s klientem K

Pro objektivní vyhodnocení spolupráce agentury INDEX NOSLUŠ s.r.o. s klientem K je třeba rozebrat jednotlivé výhody a nevýhody, které spolupráce poskytuje oběma stranám.

Shrnutí výhod a nevýhod služeb poskytovaných agenturou je obsahem kapitoly 4.3 a z tohoto shrnutí se bude nyní vycházet.

Hlavní výhodu, kterou klient ve službě spatřuje, je možnost řetězení pracovních smluv na dobu určitou. Klient nemá problém ve vyhledávání pracovníků do svého stavu, má vlastní funkční personální oddělení, které mu toto zajišťuje. Proto by v případě, že by mu současná legislativa umožnila řetězení smluv na dobu určitou, agenturu práce pravděpodobně nevyužil. Klient K řeší zaměstnáním určitého počtu zaměstnanců na dobu určitou zejména nejistotu spojenou s odbytem výrobků či riziko snižování zakázek. V případě, že by se klientovi nedařilo a výrazně se snížil objem zakázek, s pracovníky se smlouvou na dobu určitou, či s dočasně přidělenými pracovníky, se může rozloučit podstatně jednodušeji, než s pracovníky na dobu neurčitou. Pracovníci na dobu neurčitou totiž mají nárok na dvouměsíční výpovědní lhůtu a na odstupné v závislosti na tom, jak dlouho jejich pracovní poměr trvá. Lidé, jejichž pracovní poměr trval přes dva roky, mají nárok na odstupné ve výši trojnásobku svého průměrného výdělku za předchozí měsíce. Lidé, kteří u stejného zaměstnavatele pracovali méně než dva roky, ale alespoň rok, dostávají dvojnásobek průměrného výdělku. Kdo je u firmy méně než rok, má nárok na odstupné jen ve výši jednoho měsíčního výdělku. Při hromadném propouštění by tak firmě vznikly vysoké náklady právě na odstupné.

Další výhody, které klient bezesporu v přezaměstnání spatřuje, je zlepšení určitých vnitropodnikových ukazatelů, jako je fluktuace a nemocnost. Tento fakt vychází z toho, že přezaměstnáni jsou v převážné většině pracovníci na nejnižších pozicích, kteří se na pozicích často střídají a bývají i častěji nemocní. Pokud tak tito pracovníci do statistik nevstupují, jejich výsledky jsou pro firmu příznivější. Klientovi se také celkově sníží počet kmenových zaměstnanců. To pro něho znamená snadnější dodržení zákonem určeného zaměstnávání osob se zdravotním postižením v povinném podílu 4 % k celkovému počtu zaměstnanců. Čím méně kmenových zaměstnanců má, tím méně osob se zdravotním postižením musí zaměstnat, neboť agenturní zaměstnanci se do tohoto počtu nezapočítávají. Klientovi se rovněž sníží mzdové náklady, neboť za dočasně přidělené pracovníky je mu fakturováno jako za službu. Jelikož klient K patří do mezinárodního koncernu, musí dodržovat a vykazovat určité limity právě ve mzdových nákladech a toto mu to usnadní.

V tab. 6 v části 4.2 této práce jsou kromě výše zmíněných uvedeny i další výhody plynoucí ze služby přezaměstnání. Ty jsou však pro klienta K spíše okrajové a jako výhodu je ani nevnímá. Je to zejména úspora práce a nákladů personálního a mzdového oddělení. Jak již bylo řečeno, klient K disponuje vlastním personálním a mzdovým oddělením, které zajišťuje průběh zaměstnání a mzdy pro své kmenové zaměstnance. V počtu kmenových zaměstnanců klienta K, který se meziročně pohybuje v rozmezí 500 a 600, není pro tato oddělení rozdíl, zda budou obsluhovat o pár desítek pracovníků více, či méně. Klientovy fixní náklady na toto oddělení jsou stejné a skokem se nezmění.

První nevýhoda, která je v tabulce na straně klienta uvedena, jsou možné problémy s komunikací s přezaměstnanými pracovníky a s tím související nutnost vysvětlení situace. U klienta K se nedá hovořit vyloženě o problémech s komunikací, i když jak bylo popsáno v kapitole 5.3, v části věnující se komunikaci personální konzultantky pobočky s dočasně přidělenými pracovníky, není jejich vzájemná komunikace tak častá a úzká jako v případě klasického personálního leasingu. Každému novému přezaměstnanému pracovníkovi je tak sice v úvodu vysvětleno, proč k přezaměstnání dochází a co to pro něho bude znamenat, on však i tak často jako svého zaměstnavatele považuje klienta K a podle toho se i chová. A v případě potřeby se i s věcmi, se kterými by se měl obracet na agenturu, obrací na personalistky klienta K. Na tento problém však můžeme pohlížet i jako na výhodu, a to z toho důvodu, že pracovník se i přes to, že byl přezaměstnán, plně cítí začleněn do firemní kultury klienta K a cítí vůči němu určitou míru loajality a úcty. Kdyby totiž cítil nějakou křivdu či bezpráví v tom, že za svoji tvrdou práci byl „odměněn“ tím, že se ho jeho zaměstnavatel zbavil přezaměstnáním pod agenturu, jeho pracovní morálka a celkový přístup by mohl být velmi negativistický. Pracovníci však situaci znají a vědí, že pokud klientovi K jako firmě nenastanou žádné větší problémy, budou jim smlouvy bez problémů řetězeny i nadále. Někteří pracovníci jsou dokonce, po určité době pod agenturou, opět převzati do kmenového stavu klienta K. Tam jsou jim buď opět řetězeny smlouvy na dobu určitou po dobu, kdy je to možné, nebo je jim jako projev uznání a spokojenosti nabídnuta smlouva na dobu neurčitou. Pro zhodnocení je třeba říci, že právě u klienta K je komunikace s přezaměstnanými pracovníky jak ze strany klienta, tak ze strany agentury velmi dobře zvládnuta, což se odráží právě na stálosti a loajalitě těchto pracovníků. Co se týče zhoršení image dobrého zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců, ani tento problém,

právě už díky výše zmíněnému průběhu komunikace, není nijak vážný a spolupráce s personální agenturou na klienta K nevrhá špatné světlo.

Po tom, co byly rozebrány jednotlivé výhody a nevýhody pro klienta, budou nyní popsány výhody a nevýhody plynoucí ze zajišťování služby přezaměstnání pro agenturu. Jako první výhoda je v přehledu uveden dlouhodobý, pravidelný příjem. Pro agenturu je jistota pravidelného a dlouhodobého příjmu jedna z hlavních priorit. Snahou agentury je tedy získávat právě takové klienty, kteří ji toto zajistí. Protikladem dlouhodobého dočasného přidělení, které pravidelný příjem zajišťuje, je služba recruitment. U této služby je příjem vždy nejistý a jednorázový, avšak marže je zde diametrálně odlišná, tedy výrazně vyšší. Marže za přezaměstnání je u klienta K nastavena relativně nízko, konkrétně na částce 8,50 Kč/hod. Při průměrném počtu odpracovaných hodin dočasně přidělenými pracovníky ve výši 3600 hodin, činí průměrná měsíční marže agentury částku 30 600,- Kč. Ročně je to pak průměrná částka 367 200,- Kč. Marže v sobě zahrnuje náklad na zpracování personální a mzdové agendy a vyplácení mzdy. Konkrétně je to náklad zejména na mzdy personální konzultantky, mzdové účetní a provizi obchodního konzultanta. Dále marže zahrnuje náklad na běžnou režii spojenou se zajištěním zakázky pro klienta. Do režie se dají zahrnout například náklady na provoz pobočky – nájem, služby, auto apod. Nakonec marže obsahuje rovněž zisk agentury.

Další uvedenou výhodou pro agenturu je u služby přezaměstnání dlouhodobá a kvalitní spolupráce s klientem. Tato výhoda spočívá zejména ve vybudování takového vztahu s klientem, který může sloužit jako pozitivní reference pro nové, či potenciální klienty. Po určité době spolupráce, kdy se dá klient považovat za stálého partnera, se kterým vzájemně existuje dobrý vztah, je od něho získána písemná reference. Žádost o referenci vznese obchodní konzultant. Referenční dopis může klient buď zpracovat sám a uvést tam jen to, co považuje za vhodné, nebo je mu nabídnut standardizovaný, předepsaný referenční dopis, který pouze potvrdí. Je využívána také možnost, kdy obchodní konzultant předá potenciálnímu zákazníkovi kontakt na kontaktní osobu klienta. Samozřejmě po souhlasu kontaktní osoby. U klienta K byla dosud realizována pouze poslední uvedená varianta, tedy předání kontaktu. Do budoucna bude pro agenturu výhodné získat rovněž písemnou referenci.

Poslední uvedená výhoda služby přezaměstnání je ta, že agentuře odpadají náklady a čas na vyhledání dočasně přidělených zaměstnanců. Tento čas a náklady by musela vynaložit u klasického personálního leasingu. U klasického personálního leasingu, jehož součástí je právě vyhledání zaměstnanců je však i vyšší marže, která náklad na vyhledání zohledňuje. Pro pobočku je vždy dobré mít více klientů a poskytovat různé služby. Pro pobočku, která zajišťuje spolupráci konkrétně s klientem K, znamená péče o něj získání pravidelného, nižšího příjmu, avšak s minimem úsilí. Pobočka spolupracuje rovněž s klienty, kde je marže výrazně vyšší, avšak čas jim věnovaný je o poznání delší. Také náročnost poskytovaných služeb je větší a pro personální konzultantky více stresující.

Co se týče nevýhod, jsou v tabulce zmíněny tři. První z nich je nižší marže. Jak už bylo ale vysvětleno, marže je sice nižší, avšak náročnost poskytované služby je nižší a také náklady agentury jsou nižší. Druhou nevýhodou je téměř nemožnost ovlivnění počtu dočasně přidělených zaměstnanců. S tím přímo souvisí nemožnost ovlivnění celkové výše marže. U klienta K dosud počet přezaměstnaných pracovníků dlouhodobě roste. Snížení počtu je vždy krátkodobé. Klient K s vyžitím agentury za stávajících podmínek počítá, avšak agentura nemá žádné páky, jak počty pracovníků ovlivnit. Už bylo zmíněno, že klient tuto službu využívá zejména z důvodu nemožnosti řetězení pracovních smluv na dobu určitou. Klient si sám plánuje, kolik pracovníků přezaměstná pod agenturu. Počet přezaměstnaných pracovníků bude záležet hlavně na jistotě, stálosti a objemu zakázek klienta K. Riziko pro agenturu, které by mohlo spolupráci s klientem K absolutně ukončit, je změna legislativy. Pokud by totiž možnost neomezeného řetězení smluv na dobu určitou získali všichni zaměstnavatelé, nebo by naopak tato možnost byla upřena i agenturám práce, poskytovaná služba by ztratila smysl.

Poslední nevýhoda uvedená v přehledu, je vysoká administrativní náročnost, zejména v počátku spolupráce. U klienta K je možné konstatovat, že administrativní záležitosti nebyly tak náročné, a to hlavně proto, že celý proces navázání spolupráce byl pozvolný. Nebylo třeba přezaměstnat najednou desítky pracovníků. Počty rostly postupně. Díky tomu byl pro obě strany, tedy pro klienta K i agenturu, čas a prostor pro postupné řešení probíhající situace.

6 Shrnutí, včetně návrhů změn a přehledné zobrazení formou vývojového diagramu

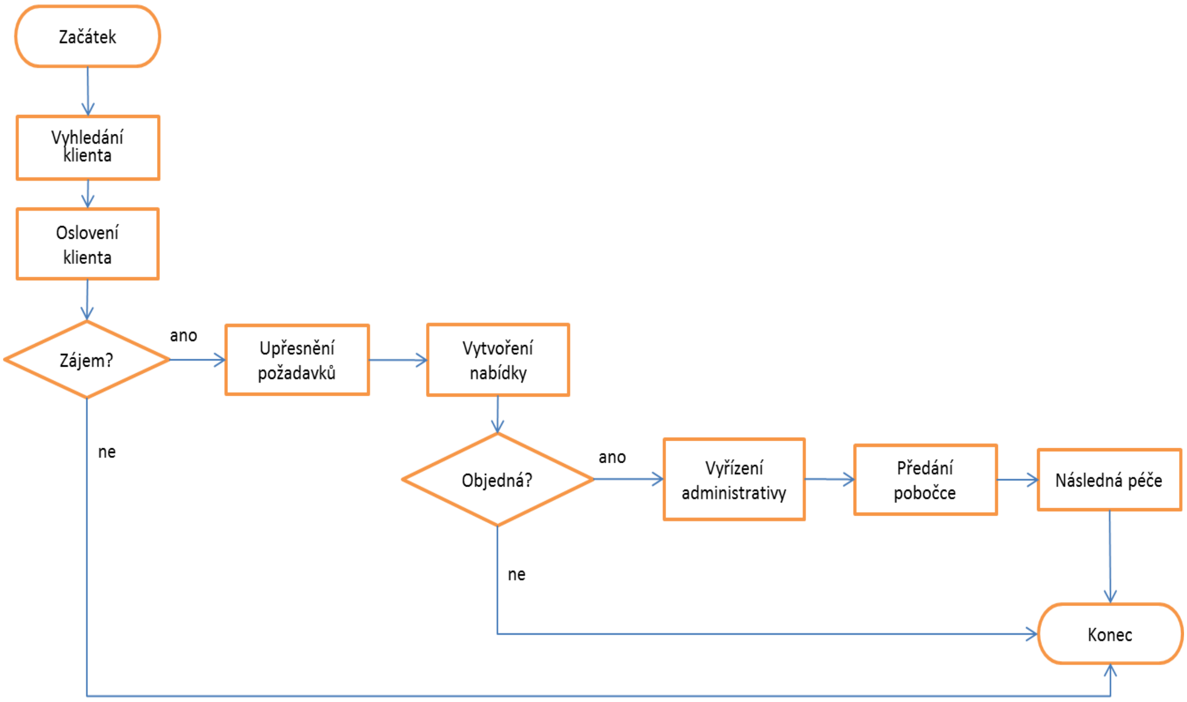
V kapitole 5 byly poskytnuty základní informace o konkrétním klientovi agentury INDEX NOSLUŠ, u něhož je realizována služba přezaměstnání. Byla popsána historie a vývoj spolupráce, dále byl popsán současný stav spolupráce. Na základě vytvořeného přehledu výhod a nevýhod služby přezaměstnání byl průběh spolupráce objektivně vyhodnocen. Celkově převládají na obou stranách, tedy na straně klienta K i agentury, výhody, které ze spolupráce plynou. Ačkoliv začátek spolupráce probíhal kvůli absenci obchodního konzultanta nestandardně, postupně se vzniklé problémy či nejasnosti v komunikaci vyrovnaly ke spokojenosti obou stran.

V předchozím textu bylo zmíněno, že obchodní oddělení se v agentuře INDEX NOSLUŠ vyvíjí v posledních několika málo letech. Do té doby obchodní činnost vykonávali buď personální konzultanti, nebo regionální manažeři. Postup získání nových klientů nebyl standardizován a ten, kdo ho vykonával, měl tedy relativně volnou ruku, jakým způsobem potenciální klienty oslovit a spustit případnou spolupráci. Při vzniku obchodního oddělení byly sice některé procesy nastaveny ihned zpočátku, některé však vyplynuly až dle zjištěné potřeby při realizaci zakázek.

V současné době každý nový obchodní konzultant, který do agentury nastoupí, prochází několikatýdenním školením. V první fázi, která trvá 3 – 5 dní, je formou přednášek obchodní konzultant proškolen ze zákoníku práce, je mu vysvětlen princip agenturního zaměstnávání, představena společnost INDEX NOSLUŠ, obecně popsány služby, které agentura svým klientům poskytuje. V následující fázi, která trvá 4 – 6 týdnů, se obchodní konzultant zaučuje na jednotlivých pobočkách agentury na práci personálního konzultanta. Toto je velmi důležitá část školení, neboť takto obchodní konzultant nejlépe pochopí, jakým způsobem jsou služby skutečně realizovány, lépe porozumí a zažije si princip agenturního zaměstnávání a v neposlední řadě si práci vyzkouší, aby se později dokázal vcítit do práce personální konzultantky, se kterou poté bude na svých zakázkách kooperovat. Rovněž je zde seznámen s firemním informačním systémem, se kterým pracují jak personální konzultantky, tak později i on sám. Během těchto týdnů konzultant projde

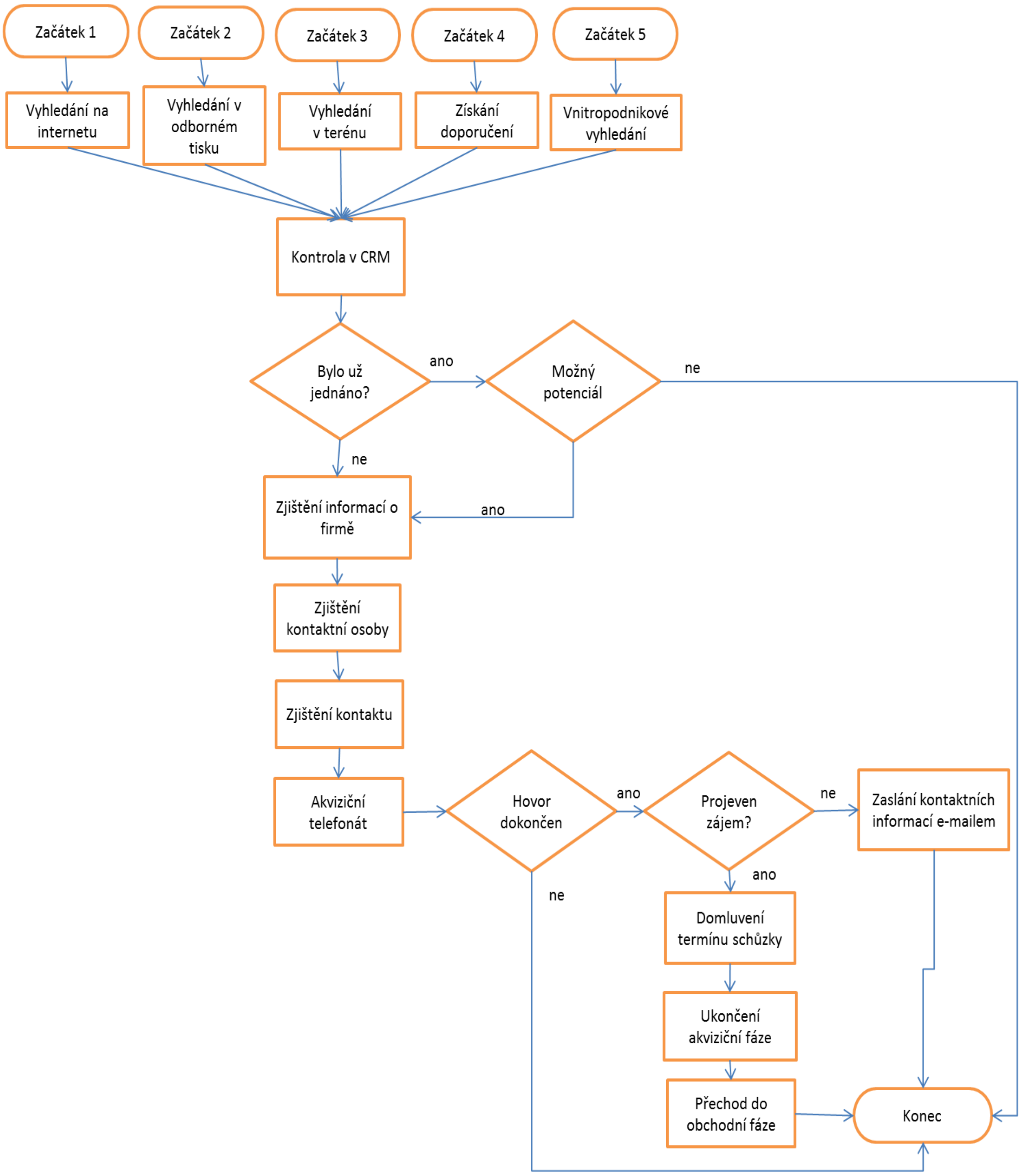
více pobočkami, protože na každé může být díky různým klientům práce jiná. Po navrácení na své pracoviště, se obchodního konzultanta ujme služebně starší kolega, který má jeho zaškolení na starosti. Během jednoho týdne je už obchodní konzultant proškolován z obchodní činnosti. Jsou mu podrobně vysvětleny všechny poskytované služby – produkty, naučí se kalkulace a jejich princip. Je mu předán přístup do vnitropodnikových dokumentů, jako jsou nabídky, objednávky, smlouvy apod. Nakonec si prostřednictvím internetového vyhledávání zmapuje konkurenci a je mu přidělen vlastní region, kde začne akvizovat. Pro inspiraci si vyslechne několik akvizičních hovorů svých kolegů a poté se již do telefonní akvizice pustí sám. Pro tyto telefonáty není přesně definováno, co má být řečeno a jakým způsobem. Toto záleží pouze na obchodním konzultantovi. Pokud se konzultantovi podaří domluvit schůzku s potenciálním klientem, na tuto schůzku ho doprovodí jeho služebně starší kolega. Na několika prvních schůzkách sám obchodní konzultant s potenciálním klientem nehovoří, pouze naslouchá svému služebně staršímu kolegovi. Po absolvování několika schůzek se v závislosti na jeho odvaze a schopnostech začne do hovoru postupně zapojovat, až nakonec povede schůzky sám. Přibližně po půl roce od nástupu na pozici jezdí obchodní konzultant na schůzky sám. Na každé schůzce je potenciálnímu klientovi vždy ve stručnosti představena společnost a služby, které poskytuje, a jsou zjištěny potřeby klienta. Dle toho je mu navrhnuta pro něj nejvhodnější služba a způsob její realizace. Po schůzce je mu zaslána cenová nabídka. Pokud klient s nabídkou souhlasí a rozhodne se pro spolupráci, obchodní konzultant připraví objednávku, kterou klientovi předvyplní a čeká na její potvrzení ze strany klienta. V případě potvrzení objednávky obchodník zpracuje takzvanou zakázkovou kartu. Zakázková karta je dokument, který obsahuje všechny informace, které potřebuje mít personální konzultant na pobočce k tomu, aby mohl na zakázce pracovat. Hlavní body jsou údaje o klientovi dostupné z Obchodního rejstříku, kontaktní osoba, typ obsazované pozice s požadavky, termín zahájení spolupráce a délka trvání, druh uzavírané smlouvy s dočasně přidělenými pracovníky (DPČ, pracovní smlouva), údaje o mzdě, způsob fakturace a fakturační cena. Zakázkovou kartu pak společně s potvrzenou objednávkou zašle obchodní konzultant na pobočku, která na zakázce začne pracovat. Obchodní konzultant je v průběhu realizace zakázky s pobočkou v kontaktu, spolupracuje s ní a kontroluje průběh. Zároveň je v kontaktu i s klientem, a to po celou dobu fungování zakázky.

Výše uvedený postup získávání nových klientů agentury a následná péče o ně nejsou v agentuře žádným způsobem standardizovány a popsány. Postup je zde uveden tak, jak byl vypozorován diplomantkou během jejího působení v agentuře. Každý obchodní konzultant si uvedený postup může v jeho různých fázích upravit, či některé fáze vynechat. Toto může způsobit nekvalitní způsob realizace zakázky a případné náklady ztracené příležitosti. Pro zvýšení efektivity práce obchodních konzultantů byly navrženy vývojové diagramy, zobrazující standardizovaný postup realizace jednotlivých zakázek. Obr. 6 zobrazuje diagram procesu získání zakázky na obecné úrovni.



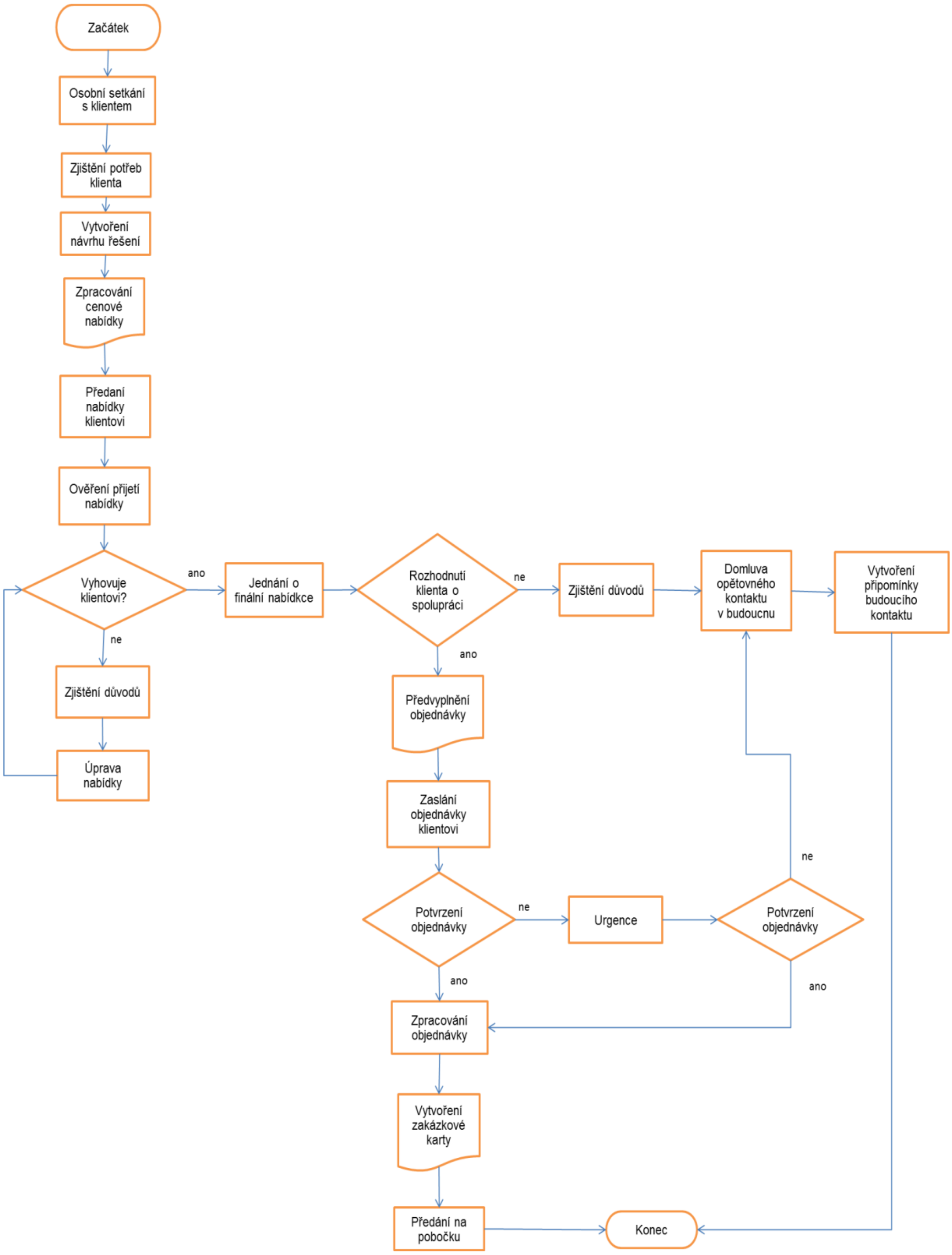
Obr. 6: Diagram procesu získání zakázky
Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Proces získání zakázky uvedený v obr. 6 je dále rozpracován do dílčích procesů. Prvním z nich je akviziční fáze ilustrovaná v diagramu na obr. 7. Následuje proces jednání o nové zakázce v diagramu na obr. 8. Jako poslední je uveden diagram péče o stávajícího klienta na obr. 9.



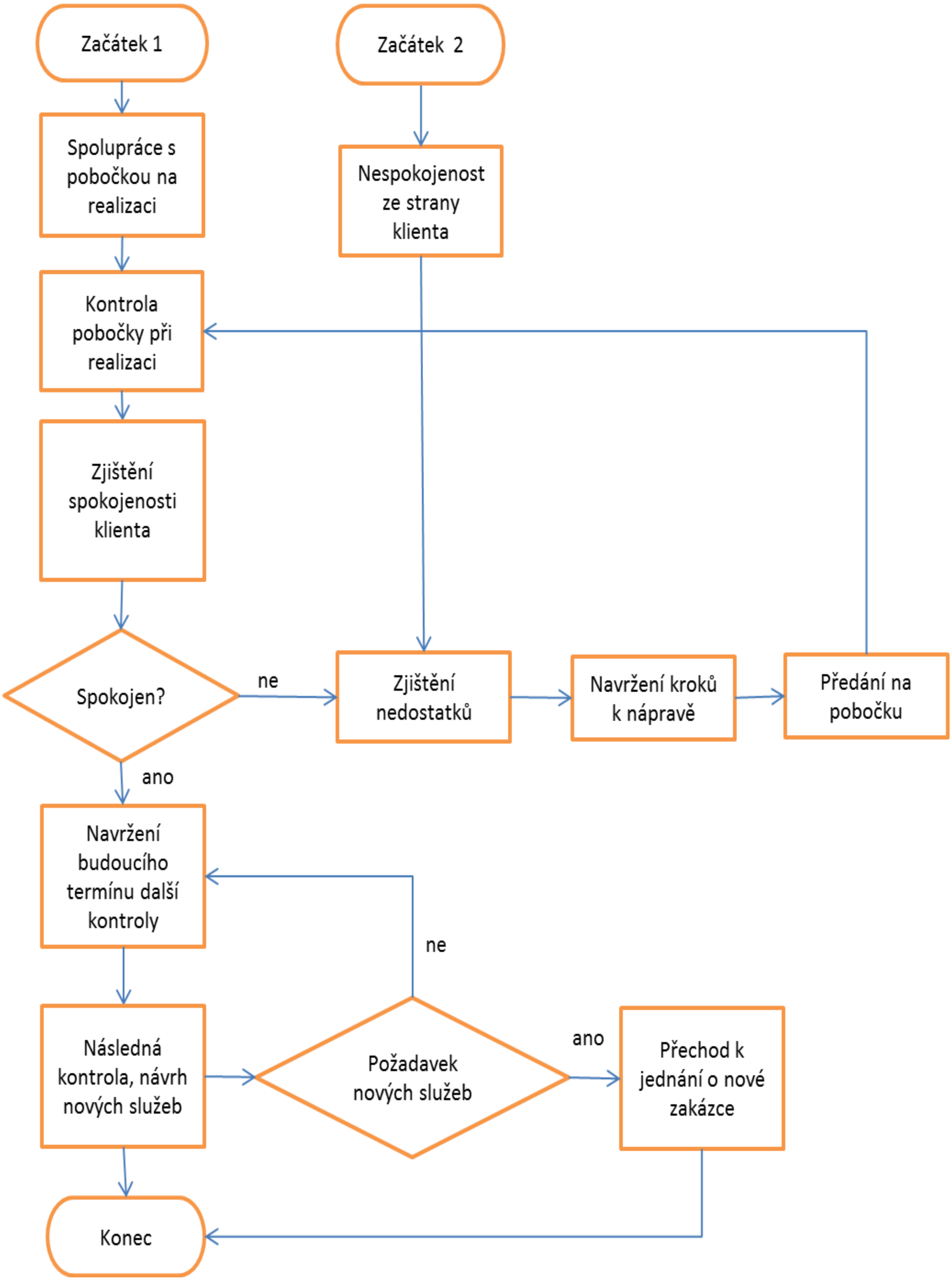
Obr. 7: Diagram akviziční fáze

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



Obr. 8: Diagram procesu jednání o nové zakázce

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



Obr. 9: Diagram péče o stávajícího klienta

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

Obchodní konzultant, jež má na starosti klienta K, s ním začal spolupracovat až ve fázi péče o stávajícího klienta. Tato fáze je zobrazena v diagramu na obr. 9. Dle tohoto diagramu by měl nyní obchodní konzultant postupovat a řídit se jím ve své práci. Diagram zobrazuje postup událostí, které by měl obchodní konzultant v pravidelných intervalech realizovat. Základními procesy, které by si měl obchodní konzultant osvojit, jsou zejména pravidelný kontakt a spolupráce s pobočkou, pravidelná komunikace s klientem, zjišťování jeho požadavků a potřeb, řešení případných problémů a pravidelné navrhování nových služeb, které by pro klienta K mohly být v danou chvíli prospěšné.

Hlavním cílem práce, jež byl na začátku stanoven, je vypracování návrhu na upevnění pozice a zvýšení obratu u stávajícího klienta, konkrétně u klienta K. Klientovi K je poskytována služba přezaměstnání. Zvýšení obratu při realizaci této služby je možné pouze dvěma způsoby. Prvním je zvýšení marže a druhým je zvýšení počtu přezaměstnaných pracovníků. Jak už bylo zmíněno, počet přezaměstnaných pracovníků je plně v kompetenci klienta K. Není v silách agentury přesvědčit ho o zvýšení počtu přezaměstnaných pracovníků, neboť klient K má jasné důvody kdy a kolik pracovníků přezaměstnat. Tyto počty se většinou váží na plánované objemy a délky zakázek klienta K a na dobu trvání pracovních smluv pracovníků. Zvýšení marže zde také nepřipadá v úvahu. Cenová politika agentury je taková, že ceny, které jsou sjednány v počátku spolupráce, zůstávají v jejím průběhu neměnné. Pokud se změní, tak jedině směrem dolů, a to většinou v návaznosti na požadavek klienta. Je tedy možno konstatovat, že u služby přezaměstnání není u klienta K prostor pro cílené zvýšení obratu agentury. Agentura v tomto případě obrat vlastními silami zvýšit nemůže.

Návrhem, jak upevnit pozici a zvýšit obrat u klienta K, je kvalitní péče ze strany obchodního konzultanta agentury. Tato péče by měla zahrnovat zejména pravidelný kontakt s klientem K, zjišťování jeho potřeb a předkládání návrhů na zlepšení stávající spolupráce. Vzhledem k tomu, že u klienta K je poskytována pouze služba přezaměstnání, bylo by dobré navrhnout i další služby. Výhodnou službou pro obě strany by mohl být recruitment, v rámci kterého by agentura s klientem K spolupracovala na obsazování vyšších, odbornějších pozic. Pro klienta K by toto znamenalo zejména úsporu času jeho personalistek a rozšíření nabídky vhodných kandidátů do jeho kmenového stavu. Pro

agenturu by spolupráce znamenala jednorázové zvýšení obratu u klienta a možnost zvýšení zisku. Jak bylo totiž uvedeno, úspěšný recruitment je pro agenturu výhodný zejména vysokou marží. Další službou, která by mohla být pro prohloubení spolupráce navrhnuta, je temporary help. Díky této službě by agentura vyhledávala krátkodobé pracovníky například v době prázdnin, či dovolených kmenových zaměstnanců klienta K. Pro klienta K by zajištění této služby znamenalo zejména úsporu času a práce personalistek, možnost získání většího počtu pracovníků v krátkém čase a jistotu jejich flexibility. Pro agenturu by tato spolupráce opět znamenala navýšení obratu, díky většímu počtu odpracovaných hodin dočasně přidělenými pracovníky při vyšší marži. Marže by zde byla vyšší, neboť by obsahovala rovněž náklad na vyhledání pracovníků.

I přes to, že by klient služby nevyužil při jejich prvním nabídnutí ze strany personálního konzultanta, je třeba klientovi K občas připomenout, že je agentura schopná tyto služby zajistit. Často se stává, že u klientů je realizována pouze jedna z nabízených služeb a jeho potenciál tak není plně využit. Péče o stávající klienty je obecně pro agenturu velmi důležitá a je třeba jí věnovat náležitou pozornost. Celkově totiž není důležitý počet klientů, nýbrž jejich kvalita.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy poskytovaných služeb sledovanou personální agenturou vyhodnocení dosavadní spolupráce s konkrétním klientem. Následně měla být předložena konkrétní doporučení a vypracován návrh na upevnění pozice a zvýšení obratu u uvedeného klienta. Cíl diplomové práce byl splněn.

Výstupem práce je ucelený souhrn poznatků o outsourcingu lidských zdrojů prostřednictvím personální agentury. Byly analyzovány jednotlivé služby, které svým klientům agentura poskytuje. Zhodnoceny byly jak výhody a nevýhody, které z jednotlivých služeb plynou agentuře, tak klientovi. Na základě těchto analýz byla vyhodnocena spolupráce s konkrétním klientem agentury. Bylo zjištěno, že v rámci služby přezaměstnání, která je klientovi poskytována, není pro agenturu možné svůj potenciál a obrat cíleně zvýšit. O počtu přezaměstnaných pracovníků plně rozhoduje klient a není v silách agentury přesvědčit ho o jeho zvýšení. Faktory, které klienta ovlivňují, se agentury netýkají. V silách agentury, konkrétně jejích personálních a obchodních konzultantů, je pouze to, aby byl klient spokojený s kvalitou poskytované služby. Pokud totiž klient bude se způsobem a úrovní poskytované služby spokojen, neměl by mít objektivní důvod pro změnu dodavatele personálních služeb. Jediným způsobem, jak by bylo možné obrat agentury u klienta zvýšit, je poskytnutí nových služeb. V poslední kapitole diplomové práce byly navrženy služby, které by obchodní konzultant měl klientovi doporučit.

Protože postup péče o zákazníka nebyl v agentuře žádným způsobem standardizován, výstupem diplomové práce jsou právě doporučené postupy obchodního konzultanta v rámci vztahů s klientem. Tyto postupy jsou zobrazeny formou přehledných vývojových diagramů.

Pro budoucí působení sledované agentury je kvalitní péče o stávající zákazníky velmi důležitá, neboť právě dlouhodobí klienti tvoří většinu zisků, které agentura generuje. Protože hlavní komunikaci s klienty mají na starosti obchodní konzultanti, je třeba, aby byli řádně proškoleni, dodržovali stanovené postupy a vždy se snažili najít nejlepší možný kompromis, který bude efektivní jak pro ně, tak pro klienta a jeho dočasně přidělené pracovníky.

Seznam literatury

Citace

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB. Informace o českém trhu práce. In: Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. 2012 [vid. 2014-02-28]. Dostupné z: http://www.apps.cz/

ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB. Informace o českém trhu práce. In: Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. 2012 [vid. 2014-02-28]. Dostupné z: http://www.apps.cz/pool/files/mezirocni_srovnani_2007_2011.pdf

Česko. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. 2009, částka 33, s. 1026. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010, xii, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

INDEX NOSLUŠ s.r.o. Zamestnanie, brigády, práca, ponuka práce. In: indexnoslus.sk [online]. 2014 [vid. 2014-03-01]. Dostupné z: http://www.indexnoslus.sk/

JOUZA, Ladislav, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ. *Agenturní zaměstnávání*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 203 s. ISBN 80-735-7126-9.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Obchodní rejstřík a Sbírka listin. In: Justice.cz [online]. 2014 [vid. 2014-02-28]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a270931&typ=full&klic=auv20e

RYDVALOVÁ, Petra, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, vii, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

RYDVALOVÁ, Zuzana. Uplatňování outsourcingu z hlediska druhu ekonomických činností v českých malých a středních podnicích. E+M Ekonomie a Management. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, (4), 40-52. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/195458059?accountid=17116

SCHMIED, Zdeněk a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce 2013 – s výkladem*. 14. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4628-9.

SCHNIEDERJANS, Marc J., Ashlyn M. SCHNIEDERJANS a Dara G. SCHNIEDERJANS. *Outsourcing and insourcing in an international context*. 1st ed., New York: M.E. Sharpe, 2005. ISBN 0-7656-1586-X.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 80-735-7094-7.

TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 158 s. ISBN 978-807-3576-523.

TRYNER, Miroslav. Personální agentury hlásí konec krize, práce přibývá. In: E15 [online]. 2013 [vid. 2014-02-28]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/personalni-agentury-hlasi-konec-krize-prace-pribyva-1020225

Bibliografie

CHAPMAN, Robert B a Kathleen ANDRADE. *Insourcing after the outsourcing: MIS survival guide*. 1st ed. AMACOM American Management Association, 1998. ISBN 0-8144-0386-7.

PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2013, xx, 375 s. Právní praxe. ISBN 978-807-4004-810.

VANÍČKOVÁ, Zuzana. Analýza služeb personálních agentur z hlediska potřeb zaměstnavatelů. Brno, 2009. 125 stran. Diplomová práce (Mgr.) Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

Seznam příloh

Příloha A	Certifikát o členství v APPS
Příloha B	Povolení MPSV ke zprostředkování zaměstnání
Příloha C	Pojištění záruky v důsledku úpadku pracovní agentury
Příloha D	Certifikát pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci
Příloha E	Návrh spolupráce pro klienta K z roku 2010
Příloha F	Rámcová smlouva o dočasném přidělení zaměstnanců

Příloha A Certifikát o členství v APPS

Certifikát se vydává dne: **6.12.2011**

Asociace poskytovatelů personálních služeb

Asociace poskytovatelů personálních služeb

uděluje CERTIFIKÁT

o absolvování interního auditu APPS zaměřeného na dodržování zákonů při zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele s výsledkem „bez výhrad“

společnosti

INDEX NOSLUŠ

IČ: 25131419

Luboš Rejchrt
Vicepresident

Jaroslava Rezlerová
President

APPS je řádným členem Evropské konfederace soukromých agentur práce Eurociett
a Mezinárodní konfederace soukromých agentur práce Ciett.

Řádné členství od: **9.12.2002**

Příloha B Povolení MPSV ke zprostředkování zaměstnání

Úřad práce České republiky, C

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY	
Toto rozhodnutí nabylo právní moci dnem: 22. 11. 2013	
Toto rozhodnutí je vykonatelné dnem: 22. 11. 2013	
Vyznačeno dne: 22.11.2013	Vyznačil: [signature]

V Praze dne 21. 10. 2013
Č.j.: MPSV-UP/14838/13/ÚPČR/7

ROZHODNUTÍ

Úřad práce České republiky, generální ředitelství (dále jen „Úřad práce“), jako správní orgán věcně příslušný podle ust. § 8 písm. g) a § 60 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“), ve správním řízení zahájeném podle ust. § 44 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „správní řád“), ve věci vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání, rozhodl takto:

Podle ust. § 60 odst. 1-10 v souběhu s ust. § 60a a podle ust. § 62 odst. 3 zákona o zaměstnanosti

se uděluje

právnické osobě: **INDEX NOSLUŠ s.r.o.**, IČ: 251 31 419, se sídlem: Hornokrčská 583/30, Krč, 140 00 Praha 4 (dále jen „žadatel“), s předmětem podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku ze dne 24. 10. 2013, s odpovědným zástupcem: **Ing. István Kocsis**, nar.: 13. 12. 1969, státní občanství: Slovenská republika, trvalý pobyt: Budějovická 480/38, 140 00 Praha 4,

povolení ke zprostředkování zaměstnání

A) na území České republiky: občanům České republiky (dále jen „ČR“), jejich rodinným příslušníkům, občanům států Evropské unie/Evropského hospodářského prostoru, jejich rodinným příslušníkům pro všechny druhy prací ve všech oborech podle ust. § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnanosti, tj. v této formě zprostředkování:
písm. 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.

Toto povolení ke zprostředkování zaměstnání se uděluje na dobu 3 let ode dne nabytí právní moci tohoto rozhodnutí.

1

Karlovo náměstí 1, 128 01 Praha 2; tel.: +420 221 921 111, www.noviny-mpsv.cz, http://portal.mpsv.cz/upcr

Zaměstnání lze zprostředkovávat za těchto podmínek:

1) Zprostředkování zaměstnání lze vykonávat bezplatně nebo za úhradu, pouze v souladu se zákonem o zaměstnanosti, nařízením vlády č. 64/2009 Sb., o stanovení druhů prací, které agentura práce nemůže formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele zprostředkovávat, a tímto povolením. Za zprostředkování zaměstnání nemůže být od fyzické osoby, které je zaměstnání zprostředkováváno, požadována úhrada.

2) V případě zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, je žadatel povinen dodržovat pracovněprávní předpisy, zejména ust. § 308 a 309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

3) Podle ust. § 66 věty třetí zákona o zaměstnanosti, nemůže agentura práce dočasně přidělit k výkonu práce u uživatele zaměstnance, kterému byla vydána zelená karta, modrá karta, nebo kterému bylo vydáno povolení k zaměstnání, anebo který je osobou se zdravotním postižením podle ust. § 67 zákona o zaměstnanosti.

4) Fyzická osoba může být ustanovena do funkce odpovědného zástupce pro zprostředkování zaměstnání pouze u jednoho žadatele - právnické osoby. Odpovědný zástupce pro zprostředkování zaměstnání nesmí být současně držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání jako fyzická osoba.

5) Žadatel je povinen vést evidenci v rozsahu uvedeném v ust. § 59 odst. 1 zákona o zaměstnanosti, a **do 31. ledna běžného roku** sdělovat písemně Úřadu práce údaje za předchozí kalendářní rok v rozsahu uvedeném v ust. § 59 odst. 2 zákona o zaměstnanosti.

6) Žadatel, zprostředkovávající zaměstnání podle ust. § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnanosti, je podle ust. § 58a téhož zákona povinen **do 2 měsíců ode dne nabytí právní moci rozhodnutí** o povolení ke zprostředkování zaměstnání doložit Úřadu práce doklad o sjednání pojištění pro případ svého úpadku.

7) Případné změny skutečností doložených k žádosti o povolení ke zprostředkování zaměstnání dle ust. § 61 odst. 1-5 zákona o zaměstnanosti, které nastanou později, je žadatel povinen dle ust. § 61 odst. 6 zákona o zaměstnanosti oznámit Úřadu práce **nejpozději do jednoho měsíce**. V případě změny odpovědného zástupce je nezbytné, aby žadatel doložil Úřadu práce doklady o splnění podmínek stanovených v ust. § 60 zákona o zaměstnanosti.

O d ů v o d n ě n í

Úřadu práce byla dne 9. 8. 2013 doručena žádost výše jmenovaného žadatele o vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání na území ČR ve formě zprostředkování podle ust. § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnanosti. Doručením této žádosti Úřadu práce došlo k zahájení správního řízení.

Žádost byla po jejím doplnění žadatelem dne 19. 8. 2013 a 26. 8. 2013 posouzena jako prokazující splnění zákonných podmínek žadatele, s výjimkou souhlasu Ministerstva vnitra.

Podle ust. § 60a zákona o zaměstnanosti, je další podmínkou pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání právnické nebo fyzické osobě souhlasné závazné stanovisko Ministerstva vnitra. Úřad práce dne 21. 8. 2013 požádal Ministerstvo vnitra o vydání závazného stanoviska a obdržel dne 24. 9. 2013 nesouhlasné závazné stanovisko pod č.j.: OAM-573-2/PZZ-S-2013,

Karlovo náměstí 1, 128 01 Praha 2; tel.: +420 221 921 111, www.noviny-mpsv.cz,
http://portal.mpsv.cz/upcr

ze dne 23. 9. 2013, se kterým byl žadatel seznámen v usnesení Úřadu práce č.j.: MPSV-UP/14838/13/ÚPČR/3. Na základě vyjádření žadatele ze dne 18. 10. 2013, č.j.: MPSV-UP/18733/13/ÚPČR, Úřad práce opětovně požádal Ministerstvo vnitra o jeho vyjádření a dne 14. 11. 2013 obdržel od Ministerstva vnitra pod č.j.: OAM-663-3/PZZ-S-2013 souhlasné závazné stanovisko.

Před vydáním tohoto rozhodnutí žadatel zaplatil správní poplatek podle zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Z hlediska zákona o zaměstnanosti tím byly splněny všechny zákonné podmínky pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání.

Poučení o odvolání

Podle ust. § 81 odst. 1 správního řádu, lze proti tomuto rozhodnutí podat odvolání k Ministerstvu práce a sociálních věcí, prostřednictvím Úřadu práce, u něhož se odvolání podává. Podle ust. § 83 odst. 1 správního řádu činí lhůta pro podání odvolání 15 dnů. Lhůta pro podání odvolání běží ode dne následujícího po doručení písemného vyhotovení rozhodnutí, nejpozději však po uplynutí desátého dne ode dne, kdy bylo nedoručené a uložené rozhodnutí připraveno k vyzvednutí.

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY -12-

Mgr. Michaela Trytová
vedoucí oddělení agentur práce

Doručí se účastníku řízení:
INDEX NOSLUŠ s.r.o., Hornokrčská 583/30, Krč, 140 00 Praha 4

Příloha C Pojištění záruky v důsledku úpadku pracovní agentury

SLAVIA

POJIŠŤOVNA

Pojistka

Potvrzujeme tímto, že jsme uzavřeli pojistnou smlouvu č. 590000 3005
o pojištění záruky v důsledku úpadku pracovní agentury.

Pojistník / pojištěný: Index Nosluš s.r.o.

Sídlo: Praha 4, Krč, Hornokrčská 583/30, PSČ 14000

IČ: 251 31 419

Pojistné období: 31.12.2013 – 30.12.2014

Pojistná částka: 54.000.000,- Kč

Předepsané pojistné bylo uhrazeno.

Ing. Radek Žďárecký, MBA

31.prosince 2013
datum

Pojišťovna s tradicí
již od roku 1868

Slavia pojišťovna a.s., Revoluční 1, 110 00 Praha 1 | Tel: +420 255 790 111 | Fax: +420 255 790 199
e-mail: info@slavia-pojistovna.cz | www.slavia-pojistovna.cz

Příloha D Certifikát pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci

CERTIFIKÁT

tímto se osvědčuje, že společnost

INDEX NOSLUŠ s.r.o., se sídlem Karlovo náměstí 13,
Praha 2, IČ: 251 31 419
(dále jen „pojistník")

má u České pojišťovny a.s. , IČ 45272956 se sídlem Spálená 75/16, 113 04 Praha 1, Česká republika, zapsaná v Obchodním rejstříku u MS v Praze oddíl B, vložka 1464 (dále jen „pojistitel") platně sjednáno

POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI ZA ŠKODU

v následujícím rozsahu:

Číslo smlouvy: *24697665-17*

Doba trvání pojištění: *10.08.2013 - 09.08.2014*

Územní rozsah pojištění:*Česká republika*

Příloha E Návrh spolupráce pro klienta K z roku 2010

INDEX NOSLUŠ
PERSONNEL SOLUTIONS

NÁVRH SPOLUPRÁCE PRO SPOLEČNOST [redacted]

PERSONALNÍ LEASING – DLOUHODOBÉ PŘEZAMĚSTNÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Tato služba je pro Vás zajímavou v okamžiku, kdy potřebujete zajistit dočasné přidělení pracovníků prostřednictvím agentury práce. Zajistíme pro Vás přezaměstnání Vámi vybraných pracovníků na několik týdnů či měsíců dle Vašich potřeb.

Služba standardně zahrnuje:
- na základě Vašeho požadavku na dobu dočasného přidělení zaměstnáme Vámi vybrané pracovníky na danou pozici
- vyřešíme kompletní personální a mzdovou agendu spojenou se zaměstnáním daného pracovníka

Cena:
Cena vychází vždy z Vámi stanovené hrubé hodinové mzdy. Fakturační cena je výsledkem součtu hrubé mzdy pracovníka, zákonných odvodů zaměstnavatele a marže agentury. Marže agentury zahrnuje náklady spojené se zpracováním personální a mzdové agendy pracovníků a přiměřený zisk. K fakturační hodinové sazbě jsou bez marže přefakturovány ve skutečné výši proplacené zákonné příplatky (náhrady dovolené, svátků, příplatky dle ZP), příspěvky či jiné bonusy určené klientem.

Otevřená kalkulace fakturační ceny:

Hrubá mzda	Zákonné odvody zaměstnavatele	Marže agentury	fakturační sazba/hod.
70,00 Kč	25,00Kč	8,50 Kč	103,50 Kč

K fakturačním cenám bude připočtena daň z přidané hodnoty v zákonem stanovené výši.

Výhody personálního leasingu:
- flexibilní doba dočasného přidělení zaměstnanců
- možnost neustálého prodlužování pracovního poměru na dobu určitou
- úspora nákladů na personalistiku a mzdové oddělení díky oprostění se od náboru vhodných pracovníků, od administrativy spojené s jejich zaměstnáním i zpracováním mezd
- při ukončení projektu možnost ukončení dočasného přidělení většího množství pracovníků bez nutnosti opatření souvisejících s hromadným propouštěním

Tato nabídka je časově omezená, a sice do 31.3.2010.

Kontakt:
DanaFelcmanová
vedoucí pobočky
tř. Míru 109, Pardubice 530 02
Tel.: 731 171 472
emial: dana.felcmanova@indexnoslus.cz

Příloha F Rámcová smlouva o dočasném přidělení zaměstnanců

INDEX NOSLUŠ s.r.o.
Hornokrčská 583/30
140 00, Praha 4 Krč
T: +420 222 233 117
F: +420 222 230 630

INDEX NOSLUŠ
PERSONNEL SOLUTIONS

Rámcová smlouva o dočasném přidělování zaměstnanců
uzavřená podle Občanského zákoníku a § 308 Zákoníku práce

uzavřená mezi:

agenturou práce **INDEX NOSLUŠ s.r.o.** se sídlem v Praze 4, Hornokrčská 583/30
IČ: 25131419, DIČ: CZ25131419,
zapsaná v ObR u MS v Praze, oddíl C, vložka 52311
zastoupená ....
Bankovní spojení: Raiffeisenbank a.s. Praha, č. účtu: 108 110 9685/5500
(dále jen „Agentura")

a

uživatelem ....
se sídlem
IČ: , DIČ: CZ..............
zapsaný v ObR ....
zastoupený ....
bankovní spojení: ...., č.účtu:
(dále jako „Uživatel")

Preambule

Agentura prohlašuje, že je oprávněna k výkonu zprostředkování zaměstnání v souladu s ustanovením § 14 zákona č.435/2004 Sb., a to na základě platného Rozhodnutí Ministerstva práce a sociálních věcí ČR čj. MPSV-UP/14838/13/ÚPČR/7 ze dne 21.10.2013.
Agentura dále prohlašuje, že v souladu s ustanovením § 66 zákona č.435/2004 Sb. uzavírá s dočasně přidělenými zaměstnanci pouze pracovní poměr nebo dohodu o pracovní činnosti, že tito zaměstnanci – zejména jsou-li cizími státními příslušníky – splňují všechny právní předpoklady pro legální pobyt a zaměstnání v České republice a že Agentura z právního hlediska splňuje veškeré podmínky pro plnění této smlouvy.

Článek I

Předmět smlouvy

1. Agentura se zavazuje za podmínek stanovených touto rámcovou smlouvou zajistit dočasné přidělení zaměstnanců k výkonu práce u uživatele, a to podle požadavků uživatele uvedených v objednávkách, a uzavřít k tomu s uživatelem konkrétní Dohodu/dohody o dočasném přidělení zaměstnance/zaměstnanců v souladu s ustanovením §308 odst. 1 zákoníku práce v platném znění (dále jen „ZP"), a uživatel se zavazuje platit agentuře za tyto služby cenu v souladu s touto smlouvou.
2. Uživatel uvede v jednotlivé objednávce, která bude podkladem k uzavření konkrétní Dohody dle článku I, bodu 1. této smlouvy, požadavky týkající se konkrétního dočasného přidělení zaměstnance či zaměstnanců agentury (dále jen „zaměstnance") k výkonu práce u uživatele, tj. zejména:
    a) druh práce, kterou bude zaměstnanec u uživatele vykonávat;
    b) stručný popis pracovních povinností přiděleného zaměstnance;
    c) požadovaný den nástupu a určení doby, po kterou bude dočasně přidělený zaměstnanec vykonávat práci u uživatele;
    d) informace o požadavku na uzavření dohody o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci a na uzavření dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů
    e) místo výkonu práce po dobu dočasného přidělení;

INDEX NOSLUŠ s.r.o.
Hornokrčská 583/30
140 00, Praha 4 - Krč
T: +420 222 233 117
F: +420 222 230 630

f) pracovní dobu přiděleného zaměstnance a její rozvržení;
g) požadované znalosti, dovednosti a jiné předpoklady zaměstnance;
h) požadavky na zdravotní způsobilost přiděleného zaměstnance. Uživatel je povinen Agentuře sdělit, u kterých jím požadovaných prací předepisují obecně závazné právní předpisy povinné vstupní zdravotní prohlídky a v jakém rozsahu. Pro jejich zajištění Agenturou je povinen předat Agentuře pro poskytovatele pracovně-lékařských služeb příslušné popisy pracoviště, druhu práce, popis rizik práce a zařazení práce do kategorie dle zákona o ochraně veřejného zdraví a vyhlášky o pracovnělékařské péči č. 47/2013 Sb.;
i) počet požadovaných zaměstnanců;
j) informace o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného zaměstnance,
k) podmínky, za nichž může být dočasné přidělení uživatelem ukončeno před uplynutím doby, na kterou bylo dočasné přidělení sjednáno;
l) další požadavky uživatele.

Veškeré objednávky a jejich potvrzení musí být provedeno v písemné formě, pokud nebude dohodnuto jinak.

3. Uživatel se zavazuje bezodkladně sdělit Agentuře jakoukoliv změnu pracovních a mzdových podmínek srovnatelného zaměstnance uvedených v objednávce.
4. Uživatel se zavazuje uhradit Agentuře veškerou škodu způsobenou skutečností, že pracovní a mzdové podmínky srovnatelného zaměstnance ,který vykonává nebo by vykonával stejnou práci jako dočasně přidělený zaměstnanec, jsou ve skutečnosti výhodnější než pracovní a mzdové podmínky srovnatelného zaměstnance uvedené Uživatelem v objednávce.

Článek II

Práva a povinnosti smluvních stran

1. Uživatel se zavazuje vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů dočasně přiděleného zaměstnance a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy platnými v České republice, zejména zákoníkem práce.

2. Agentura bude nadále zaměstnavatelem dočasně přidělených zaměstnanců. Z tohoto titulu bude plátcem mzdy a pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, daní a jakýchkoli jiných příspěvků daných zákonem v souladu s platnými předpisy.

3. Proškolením dočasně přiděleného zaměstnance splnila Agentura svoji povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci všem svým zaměstnancům. Uživatel je povinen dočasně přidělené zaměstnance proškolit v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stejně jako své zaměstnance na těchto pracovištích a zajistit jim stejné pracovní podmínky. Za tímto účelem ještě před zahájením pracovní činnosti řádně seznámí dočasně přiděleného zaměstnance s případným rizikem v místě, kde bude pro uživatele práci vykonávat, a s ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, které musí při výkonu práce dodržovat.

4. Agentura vyvine veškeré úsilí k zajištění spolehlivého a bezúhonného dočasně přiděleného zaměstnance s požadovanými schopnostmi. Seznámí dočasně přiděleného zaměstnance s jeho povinností předcházet škodám v rámci uzavřeného pracovněprávního vztahu. Uživatel je povinen zajistit dočasně přidělenému zaměstnanci řádné pracovní podmínky pro předcházení vzniku škod. Agentura nenese odpovědnost za škody, které by vznikly porušením výše uvedené povinnosti a které mají přímou souvislost s výkonem práce dočasně přiděleného zaměstnance.

5. Pokud dočasně přidělený zaměstnanec využije svého práva dle „Dohody o dočasném přidělení zaměstnance" a „Pokynu o dočasném přidělení" ukončit dočasné přidělení před uplynutím sjednané doby, zavazuje se Agentura v nejkratší možné lhůtě nahradit stávajícího dočasně přiděleného zaměstnance jiným vhodným dočasně přiděleným zaměstnancem.

6. Bude-li Uživatel vysílat dočasně přiděleného zaměstnance na pracovní cestu na jiné místo než je jeho pravidelné pracoviště, Uživatel poskytne o této skutečnosti informaci Agentuře. Agentura je oprávněna přefakturovat uživateli cestovní náhrady při pracovní cestě dočasně přiděleného zaměstnance podle § 156 až 164 zákoníku práce..

7. Agentura i Uživatel se zavazují, že nebudou požadovat od dočasně přidělených zaměstnanců žádnou úhradu za zprostředkování práce

8. Smluvní strany se zavazují zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozví v souvislosti s touto smlouvou, vyjma skutečností, které jsou všeobecně známé a vyjma případů, kdy bude kterékoli ze smluvních stran správním či obdobným orgánem uložena povinnost ke sdělení informace, o níž jsou jinak povinny zachovávat mlčenlivost.

9. Tato smlouva má charakter rámcové smlouvy a upravuje práva a povinnosti smluvních stran při provádění jednotlivých přidělení zaměstnanců Agentury Uživateli, přičemž jednotlivá přidělení budou realizována na základě písemné dohody Uživatele a Agentury, jejíž vzor je uveden v příloze č.1 této smlouvy („Dohoda o dočasném přidělení zaměstnance").

10. Uživatel je povinen dočasně přidělenému zaměstnanci přidělovat práci v souladu s podmínkami sjednanými v této smlouvě či v konkrétní „Dohodě o dočasném přidělení zaměstnance" uzavřené na základě této smlouvy, tedy v souladu s v této smlouvě či v „Dohodě o dočasném přidělení zaměstnance" sjednaným druhem práce, ve sjednaném místě výkonu

práce a ve sjednané pracovní době. Za sjednanou pracovní dobu se považuje i nařízená a s Agenturou dohodnutá práce přesčas v maximálním rozsahu podle pracovněprávních předpisů.

11. Uživatel může dočasně přidělenému zaměstnanci přidělovat pouze práci vyžadující způsobilost, která bude sjednána v „Dohodě o dočasném přidělení zaměstnance“. Pokud Uživatel poruší ustanovení tohoto bodu smlouvy, Agentura nenese žádnou odpovědnost v případě způsobení škody dočasně přiděleným zaměstnancem Uživateli (např. při neoprávněném přidělení na vysokozdvižný vozík aj.), která bude v příčinné souvislosti s nedostatkem způsobilosti dočasně přiděleného zaměstnance k výkonu přidělené práce.

12. Agentura poskytne Uživateli v souladu s § 136 zákona o zaměstnanosti v platném znění kopie dokladů prokazujících existenci pracovněprávního vztahu dočasně přidělených zaměstnanců, a to v elektronické podobě.

Článek III

Cena

1. Cena za dočasné přidělení zaměstnanců Agenturou, pokud nebude přímo uvedena v této rámcové smlouvě, bude dohodnuta na základě objednávky Uživatele a uvedena v dodatku k této smlouvě nebo v konkrétní Dohodě. Ostatní nespecifikované náklady, písemně odsouhlasené oběma stranami, budou Agenturou přefakturovány Uživateli ve skutečné výši.

2. Pokud bude fakturace menší jak 2 000 Kč, bude k výsledné ceně připočten paušální manipulační poplatek ve výši 300 Kč.

3. Vznikne-li dočasně přidělenému zaměstnanci nárok na náhradu mzdy v případě překážky v práci na straně Uživatele dle § 207 až 209 zákoníku práce, zavazuje se Uživatel uhradit Agentuře náklady spojené s proplacením uvedené náhrady mzdy. Výše náhrady mzdy se řídí příslušným ustanovením zákoníku práce.

4. Uživatel se zavazuje vést evidenci odpracovaných hodin dočasně přidělených zaměstnanců Agentury, popř. bude-li tak dohodnuto, vést dočasně přiděleným zaměstnancům výkaz práce, v němž bude otiskem razítka a podpisem kompetentní osoby potvrzovat počet odpracovaných hodin, resp. dobu, po kterou byl zaměstnanec přidělen.

5. Uživatel bude hradit Agentuře za dočasné přidělení zaměstnanců sjednanou fakturační cenu za odpracované hodiny na základě faktury vystavené Agenturou dle potvrzených výkazů práce a v souladu s jednotlivými dohodami. K takto vypočítané fakturační ceně bude Agenturou připočtena daň z přidané hodnoty v zákonem stanovené výši.

6. Faktura má splatnost 15 dnů od data doručení Uživateli. V případě prodlení Uživatele s úhradou odměny dle této smlouvy má Agentura nárok na úrok z prodlení dle Nařízení vlády č. 142/1994 Sb. v platném znění. Uživatel se však nemůže dostat do prodlení v případě oprávněné reklamace faktury vystavené Agenturou a podané před vypršením doby splatnosti –v takovém případě se doba splatnosti přerušuje (neběží tedy nově).

Článek IV.

Převzetí dočasně přiděleného zaměstnance Agentury

1. Pokud po dobu dočasného přidělení zaměstnance k Uživateli nebo v průběhu tří měsíců následujících po dni, kdy dočasně přidělený zaměstnanec přestal pro Uživatele vykonávat práci, nejdéle však do dvanácti měsíců od počátku dočasného přidělení zaměstnance u Uživatele, uzavře Uživatel či jiná Agentura práce při dočasném přidělování k Uživateli s dočasně přiděleným zaměstnancem pracovní či obchodní vztah nahrazující pracovní vztah, zaplatí Uživatel Agentuře zvláštní odměnu za zprostředkování ve výši 30.000,- Kč. V případě dočasně přiděleného zaměstnance, který byl k Uživateli přidělen více jak 12 měsíců, poskytne Agentura slevu z odměny ve výši 100% .

2. Uživatel i Agentura se zavazují, že po dobu trvání této Smlouvy a jeden rok poté nevstoupí s kmenovým zaměstnancem druhé strany do pracovního, obchodního nebo obdobného stavu, a/nebo neuzavřou na osobu kmenového zaměstnance druhé strany dohodu o dočasném přidělení s třetí osobou. V případě porušení ustanovení tohoto článku se strany zavazují zaplatit druhé straně 100.000 Kč za každé jednotlivé porušení.

3. Odměna za zprostředkování dle odstavce 1 tohoto článku náleží Agentuře pouze v případě, že původně dočasně přiděleného zaměstnance, který následně uzavřel pracovní poměr s Uživatelem, vyhledala pro Uživatele Agentura.

Článek V.

Odpovědnost za vady a škody

1. Úhrada škody mezi Agenturou a Uživatelem se posuzuje podle ustanovení Občanského zákoníku a jednotlivé případy způsobené škody dočasně přiděleným zaměstnancem se řeší podle obecných ustanovení Zákoníku práce. Smluvní strany se dohodly na maximálním rozsahu náhrady Agentury za škody způsobené přiděleným zaměstnancem při výkonu práce pro Uživatele tak, že výše náhrady škody za každý jednotlivý případ činí nejvýše částku, která by Uživateli náležela jako náhrada škody v případě, že by škodu způsobil srovnatelný zaměstnanec Uživatele.
   Způsob náhrady škody:
   Agentura je povinna nahradit Uživateli veškerou škodu způsobenou přiděleným zaměstnancem do 15 dnů ode dne, kdy Uživatel požádá Agenturu o náhradu škody. V případě, že je škoda vyšší než 4,5 násobek hrubé průměrné mzdy dotčeného zaměstnance, je náhrada této části škody splatná nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy Agentura obdrží od pojišťovny pojistné plnění z provozního pojištění odpovědnosti Agentury za škodu. Agentura je povinna poskytnout na výzvu Uživatele veškerou potřebnou součinnost k ověření, zda došlo k výplatě pojistného plnění (a v jaké výši) Agentuře.
   Uvedený odstavec platí v případě, že pojišťovna plní Agentuře. V případě složitých škod nebo při nesoučinnosti Uživatele při likvidaci škody si Agentura vyhrazuje právo ponechat na pojišťovně, aby plnila přímo Uživateli. Agentura je pak povinna neprodleně po plnění pojišťovnou uhradit Uživateli spoluúčast na plnění, kterou pojišťovna nehradí (v současné době činí 50 000 Kč).
2. Vzhledem k ustanovení § 309 odst. 4 zákoníku práce a vzhledem k odpovídající reciprocitě práv a povinností, se strany dohodly, že škodu vzniklou dočasně přidělenému zaměstnanci u Uživatele při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním hradí dočasně přidělenému zaměstnanci Agentura a má nárok na náhradu této škody vůči Uživateli, přičemž odpovědnost za škodu vzniklou dočasně přidělenému zaměstnanci se posoudí přiměřeně podle odpovědnosti zaměstnavatele za škodu (§ 265 a násl. zákoníku práce a § 365 a násl. zákoníku práce).
3. Uživatel je povinen hlásit Agentuře vznik škody bezodkladně, nejdéle do 15 dnů od jejího vzniku a poskytnout Agentuře (a pojišťovně Agentury) veškeré podklady k uplatnění nároku na náhradu škody proti zaměstnanci nebo na uplatnění pojistného plnění u pojišťovny Agentury. Vznik škody na přidělenému zaměstnanci svěřených pracovních pomůckách je Uživatel povinen hlásit nejdéle do 5. dne následujícího měsíce.
4. Agentura neodpovídá či odpovídá v omezeném rozsahu za škodu způsobenou dočasně přiděleným zaměstnancem v těchto případech:
   a) při způsobení škody dočasně přiděleným zaměstnancem, který byl Uživatelem pověřen úkoly, pro jejichž plnění je nutné uzavření dohody o hmotné odpovědnosti a Uživatel na to Agenturu předem v objednávce prokazatelně neupozornil; v tom případě odpovídá Agentura Uživateli za škodu jen v rozsahu, v jakém by za ni odpovídal zaměstnanec, který neuzavřel dohodu o hmotné odpovědnosti. Totéž platí při ztrátě svěřených předmětů, kde právní předpisy požadují písemné potvrzení o převzetí,
   b) při způsobení škody dočasně přiděleným zaměstnancem, který byl uživatelem přidělen na práci v rozporu s Dohodou o dočasném přidělení,
   c) zaměstnanec způsobil škodu, když jednal na výslovný pokyn Uživatele,
   d) Uživatel nezajistil školení dočasně přiděleného zaměstnance Agentury,
   e) Uživatel nezabránil výkonu práce zaměstnanci, který byl objektivně nezpůsobilý k výkonu práce, zejména byl pod vlivem alkoholu či návykových látek nebo neměl k výkonu práce odpovídající schopnosti,
   f) Uživatel nenahlásil Agentuře ve lhůtě uvedené v článku V. odst. 3 této Smlouvy vznik škody a/nebo neposkytl Agentuře v uvedené lhůtě podklady pro hlášení škodní události pojišťovně Agentury nebo provedení srážek ze mzdy zaměstnance.
5. Agentura nese odpovědnost za škody, které způsobí dočasně přidělení zaměstnanci, kteří byli před dočasným přidělením kmenovými zaměstnanci Uživatele, nebo by jimi byli bez dočasného přidělení (Uživatel si je vyhledal sám a požaduje od Agentury je dočasně přidělit), jen ve výši uznané pojišťovnou Agentury.
6. Pokud se stane dočasně přidělenému zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce pro Uživatele pracovní úraz nebo onemocní nemocí z povolání, nahradí Uživatel Agentuře v plné výši částku, kterou pojišťovna odmítla Agentuře uhradit v důsledku porušení předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ze strany Uživatele.

Článek VI.

Ukončení dočasného přidělené podle „Dohody o dočasném přidělení zaměstnance“

Dočasné přidělení končí:

a) uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno

b) dohodou mezi agenturou a uživatelem,

c) jednostranným písemným prohlášením uživatele nebo dočasně přiděleného zaměstnance podle podmínek sjednaných v Dohodě.

Článek VII.

Ostatní ujednání

1. Tuto smlouvu lze měnit nebo doplňovat pouze dohodou smluvních stran písemným dodatkem podepsaným jejich oprávněnými zástupci.
2. Nedílnou součástí této smlouvy jsou následující přílohy: Příloha 1 – Dohoda o dočasném přidělení zaměstnance, Hromadná dohoda o dočasném přidělení.
3. Tato smlouva se sjednává na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou pro obě smluvní strany, která začíná běžet od prvního dne měsíce, který následuje po měsíci, kdy byla druhé smluvní straně předána písemná výpověď.
4. Od této smlouvy může Agentura odstoupit, pokud Uživatel je v prodlení při úhradě peněžních plnění vůči Agentuře více jak 1 měsíc po dni splatnosti. Agentura má poté právo požadovat na Uživateli úhradu zákonných výdajů vůči dočasně přiděleným zaměstnancům, vyplývajících z předčasného ukončení řádně objednaného přidělení zaměstnanců Agentury k Uživateli.
5. Smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každý má platnost originálu, přičemž každá ze stran obdrží jedno vyhotovení.
6. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem ……………..

V ……………., dne …………………………….

V ……………., dne …………………………….

Za Uživatele

Za Agenturu

INDEX NOSLUŠ s.r.o.
Hornokrčská 583/30
140 00, Praha 4 - Krč
T: +420 222 233 117
F: +420 222 230 630

INDEX NOSLUŠ
PERSONNEL SOLUTIONS

Příloha č. 1

Dohoda o dočasném přidělení zaměstnance dle Občanského zákoníku a § 308 ZP -VZOR

Agentura práce INDEX NOSLUŠ s.r.o., Hornokrčská 583/30, 140 00 Praha 4 IČO: 25131419, oprávněna k výkonu zprostředkování zaměstnání v souladu s § 14 zákona č.435 /2004 Sb. Rozhodnutím Ministerstva práce a sociálních věcí ČR čj. MPSV-UP/14838/13/ÚPČR/7 ze dne 21.10.2013 (dále Agentura nebo zaměstnavatel)
a
Uživatel ....

se v souladu s ustanovením § 308 odst.1 Zákoníku práce a v souladu s Rámcovou smlouvou o dočasném přidělování zaměstnanců dohodli na konkrétním dočasném přidělení zaměstnance Agentury takto:

1) Dočasně přidělený zaměstnanec: *(vyplňuje a odpovídá Agentura)*
   -jméno, příjmení, rodné příjmení:
   -bydliště:
   -datum a místo narození:
   -státní občanství:

2) vykonávané práce při přidělení, včetně požadavků na odbornou a zdravotní způsobilost *(podklady dodává Uživatel)*:

3) Doba dočasného přidělení *(podklady dodává Uživatel)* : od do
4) Místo výkonu práce *(podklady dodává Uživatel)* :
5) Stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby *(podklady dodává Uživatel, rozvržení pracovní doby se vyplňuje pouze pro pracovní poměry)* :
6) Určení vedoucího zaměstnance (funkce) Uživatele oprávněného přidělovat zaměstnanci Agentury práci a kontrolovat ji *(podklady dodává Uživatel)* :
7) Informace o pracovních a mzdových podmínkách srovnatelného kmenového zaměstnance Uživatele *(podklady dodává Uživatel. Do prac.podmínek patří mj. délka prac.doby, přesčasy, směnnost, přestávky v práci, zajištění zdravotních prohlídek, používání ochranných a prac.pomůcek, poskytování pracovního či firemního oděvu, tělesná námaha a pracovní rizika, délka dovolené, přístup k sociálním službám a k odborným školením, poskytování stravenek –tedy vše, co je např. dáno kolektivní smlouvou nebo vnitropodnikovou směrnicí a není hrazeno ze zisku Uživatele)*:
8) Požadavek na uzavření dohody o odpovědnosti za schodek na svěřených hodnotách nebo na uzavření dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů: ANO-NE
9) Před uplynutím sjednané doby dočasného přidělení dle bodu 3/ lze dočasné přidělení zaměstnance ukončit:
   a) dohodou všech zúčastněných stran (Uživatel – zaměstnavatel - zaměstnanec)
   b) jednostranným úkonem zaměstnance :
   -dle § 50, 56, 66, 76 odst. 5 ZP
   c) jednostranným úkonem Agentury (zaměstnavatele):
   -dle § 52, 66, 55, 76 odst. 5 ZP
   - odstoupením při odstoupení Agentury od Rámcové smlouvy o dočasném přidělování zaměstnanců proto, že je uživatel v prodlení při úhradě peněžních plnění vůči agentuře více jak 30 dnů po dni splatnosti
   - písemnou výpovědí z důvodů ukončení Rámcové smlouvy o dočasném přidělování zaměstnanců
   d) ze strany Uživatele
   - kdykoliv během zkušební doby pracovního poměru přidělovaného zaměstnance dle § 66 ZP
   - písemnou výpovědí z důvodů :
     - vyskytne-li se při výkonu práce dočasně přiděleného zaměstnance u Uživatele obdobný důvod, jaký stanoví ZP pro výpověď (§ 52) nebo okamžité zrušení pracovního poměru (§ 55) ze strany zaměstnavatele
     - při ukončení Rámcové obchodní smlouvy o dočasném přidělení zaměstnanců
     - odstoupením, pokud přidělený zaměstnanec nebude vykonávat práci bez vážného důvodu dva po sobě jdoucí pracovní dny.
10) Fakturační cena za dočasné přidělení zaměstnance Agenturou (není-li uvedena v Rámcové smlouvě nebo v jejím dodatku):

V __________ dne _______ 2014 V __________ dne _______ 2014

_____________________________ _____________________________

Uživatel Agentura

6