



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Outsourcing personálních zdrojů a služeb

Outsourcing of personal sources a services

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

DUBA

DAVID

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Duba Jméno: David Osobní číslo: 460945  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Outsourcing personálních zdrojů a služeb

Název bakalářské práce anglicky:  
Outsourcing of Personal Sources and Services

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem BP je zjištění hojnosti využití outsourcingu personálních zdrojů a služeb na českém trhu, průzkum možností outsourcingu na českém trhu a zjištění, za jakých podmínek firmy outsourcingu personálních zdrojů a služeb využívají.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je zjištění efektivnosti a využitelnosti outsourcingu v oblasti personalistiky  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - outsourcing, nábor zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, mzdové účetnictví 3. Praktická část - analýza možností v oblasti outsourcingu, dotazování firem na outsourcing personálních služeb, porovnání možností řešení pomocí outsourcingu a interního zajištění 4. Závěr

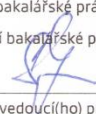
Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.  
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.  
VYBÍHAL, V. Abeceda mzdového účetnictví. Praha: Computer Press, 2001.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

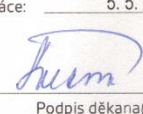
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

  
Podpis vedoucí(ho) práce

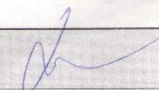
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21-03-2018

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

DUBA, David. *Externí využití personálních zdrojů a služeb*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení, jeho čas, pohotové reakce a podporu při psaní bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Efektivní využití veškerých zdrojů je v dnešní době klíčové pro správný chod podniku. Není tomu jinak ani u personálních zdrojů. Teoretická část této bakalářské práce pojednává o jednotlivých potřebách pro zajištění dobrého chodu personální stránky podniku. Praktická část se zaměřuje na zjištění četnosti a důvodů využití outsourcingu pro potřeby personalistiky.

## **Klíčová slova**

Outsourcing, nábor, vzdělávání, mzdy

# **Abstract**

Effective use of all resources is nowadays crucial for the proper functioning of business. Not even the human resources are different. The theoretical part of this bachelor thesis deals with individual needs for ensuring good functioning of the company's personal aspect. The practical part focuses on ensuring of frequency and reasons for the use of outsourcing for the needs of human resources.

## **Key words**

Outsourcing, recruitment, education, payroll

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1. OUTSOURCING .....</b>	<b>7</b>
1.1    DEFINICE OUTSOURCINGU .....	7
1.2    OUTSOURCING V PRAXI.....	7
1.3    VÝHODY OUTSOURCINGU .....	7
<b>2    ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>9</b>
2.1    DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ .....	9
2.2    PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ .....	9
2.3    VYBÍRÁNÍ UCHAZEČŮ .....	10
2.3.1 <i>Typy pohovorů</i> .....	10
2.3.2 <i>Assesment centra</i> .....	10
2.3.3 <i>Testy pracovní způsobilosti</i> .....	10
2.4    DŮVODY VYUŽITÍ OUTSOURCINGU PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	10
<b>3    VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>12</b>
3.1    VZDĚLÁVÁNÍ .....	12
3.2    CÍL VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
3.3    FILOSOFIE VZDĚLÁVÁNÍ .....	13
<b>4    MZDOVÉ ÚČETNICTVÍ .....</b>	<b>14</b>
4.1    PRÁVNÍ PŘEDPISY MZDOVÉ PROBLEMATIKY.....	14
4.1.1 <i>Právní předpisy mzdové problematiky v podnikatelské sféře</i> .....	14
4.1.2 <i>Právní předpisy mzdové problematiky v rozpočtové sféře</i> .....	14
4.2    ROZSAH MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ.....	15
4.3    OUTSOURCING MZDOVÉHO ÚČETNICTVÍ.....	15
4.4    DŮVODY PŘECHODU NA OUTSOURCING MEZD .....	16
4.4.1 <i>Přechod na outsourcing mzdového účetnictví z důvodu snížení nákladů</i> .....	16
4.4.2 <i>Přechod na outsourcing mzdového účetnictví z hlediska velikosti firmy</i> .....	16
<b>5    PRŮZKUM .....</b>	<b>19</b>
5.1    REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	19
5.2    RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	20
<b>6    OUTSOURCING NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>22</b>
6.1    MODELÝ FUNGOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH AGENTUR .....	28
6.1.1 <i>PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.</i> .....	28
6.1.2 <i>ManpowerGroup a.s.</i> .....	29
<b>7    OUTSOURCING VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>32</b>
<b>8    OUTSOURCING MZDOVÉ ÚČETNICTVÍ .....</b>	<b>37</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>40</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>41</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>43</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>44</b>
<b>PŘÍLOHA - DOTAZNÍK .....</b>	<b>45</b>

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je externí využití personálních zdrojů a služeb. Toto téma jsem zvolil především proto, že již dva roky brigádně pracuji ve společnosti Předvýběr.cz – personální společnosti, ve které působím na pozici obchodního konzultanta. Předmět činnosti této společnosti je založen na předvýběru zaměstnanců pro jiné společnosti. V práci se každý den dostávám do kontaktu se společnostmi, které využívají našich služeb, a tak jsem se dostal k otázce, jak časté je ve společnostech využití externích zdrojů a služeb v oblasti personalistiky, jako například právě nábor zaměstnanců, školení zaměstnanců nebo vedení mzdové agendy.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak je v podnicích časté využití externích služeb pro potřeby personalistiky, jaké možnosti těchto služeb jsou na českém trhu k dispozici a v jakých případech podniky preferují využití externích služeb oproti interním.

Teoretická část se zabývá pojetím outsourcingu, jak systém outsourcingu služeb funguje. Dále pak otázkou náboru zaměstnanců, zpracování mezd a školení a vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část se věnuje průzkumu českého trhu v oblasti outsourcingu služeb pro potřeby personalistiky, tedy jaké možnosti český trh v této oblasti nabízí. Dále pak přímému průzkumu napříč podniky, působícími na českém trhu a jejich zkušenosti s využitím služeb v oblasti personalistiky, jak často těchto služeb využívají, nebo kdy se tyto služby více vyplatí pokrýt interními zdroji, než externími.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. OUTSOURCING

## 1.1 Definice outsourcingu

Slovo outsourcing můžeme doslovně překládat jako používání vnějších zdrojů. Představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi, a to „dělat“ nebo „nakoupit“. Při outsourcingu tedy přemísťujeme jednu nebo více aktivit, které do této doby organizace prováděla ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit poté nakupujeme. (Dvořáček, 2010, s. 1,2)

## 1.2 Outsourcing v praxi

Základní princip outsourcingu spočívá v tom, že společnost určí některou ucelenou činnost, kterou již nadále nechce vykonávat a nechá ji vykonávat externí společnost, která za ni převezme odpovědnost. Externí společnost potom dodává zadanou činnost formou služby. Takto outsourcovaná činnost defacto nikdy ve společnosti být vykonávána nemusela a již od vzniku firmy společnosti může být zajišťována formou outsourcingu externí společností. Tyto služby pak může společnost outsourcovat buď adhoc, kdy platí zvláště každý jednotlivý úkon, či v rámci různých paušálů, kdy mohou pro delší období čerpat předem definovaný rozsah služeb. Mezi outsourcované služby můžeme nejčastěji řadit například právní a účetní služby, webhosting či autodopravu. Za outsourcování služeb můžeme dokonce považovat poštu či výrobu energie, ovšem tyto případy se většinou již za outsourcing nepovažují. (Businessvize.cz, © 2010-2011)

## 1.3 Výhody outsourcingu

Outsourcing může firmě přispět k uvolnění zdrojů. Následným prodejem nepotřebného majetku využívaným pro danou činnost můžeme získat zdroje, které následně využijeme na nákup materiálu či investici do jiného odvětví v našem podniku. (Businessvize.cz, © 2010-2011)

Dalším výhodou outsourcingu můžeme vidět ve zvýšení flexibility, kdy můžeme rychle a jednoduše měnit své požadavky na daný typ služby. Můžeme to vidět na příkladu, kdy například dva měsíce můžeme využívat externí tiskárnu pro tisk propagačních materiálů. Když potřeba po propagačních materiálech poklesne, můžeme prostě přestat objednávat zakázky u externí tiskárny a tím snížit náklady. V případě, že bychom měli vlastní tiskárnu a zaměstnávali obsluhu tiskárny, nemohli bychom zkrátka přestat platit za daného zaměstnance. (Businessvize.cz, © 2010-2011)

Výhoda outsourcingu může dále spočívat například ve snížení rizik, jelikož poskytovatel outsourcingu často garantuje určitou úroveň dostupnosti ve formě SLA (Service Level Agreement). Samozřejmě záleží také na výšce sankcí stanovených za jejich porušení. I přesto ale běžná rizika, jako je například riziko poruchy stroje či onemocnění zaměstnance přechází právě na poskytovatele outsourcingu. (Businessvize.cz, © 2010-2011)

Mezi další výhody outsourcingu můžeme zařadit snížení provozních nákladů, jelikož provozovatel outsourcingu většinou dokáže zajistit danou činnost levněji, dále pak snazší a přesnější plánování a také přístup kvalitnějšímu vybavení a lidem. (Businessvize.cz, © 2010-2011)

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a s ním spojený výběr pracovníků, je považován za jednu z klíčových personálních činností, jež zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Získávání si klade za úkol oslovení optimálního počtu uchazečů, jež mají předpoklady pro obsazené místo, z kterých si bude poté moci společnost vybrat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. (Kocianová, 2010, s. 79)

Proces získávání můžeme rozdělit na tři části (Armstrong 2007, s. 343):

1. Definování požadavků
2. Přilákání uchazečů
3. Vybírání uchazečů

Obecně vzato je cílem získávání a výběru především získat dostatečné množství kvalitních pracovníků při vynaložení co nejmenších nákladů. Musí se tak uspokojit celková potřeba lidských zdrojů v podniku.

### 2.1 Definování požadavků

Počet a kategorie pracovníků, jež organizace vyžaduje, by měl být definován v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Konkrétní požadavky pracovní funkce by měli být popsány v podobě popisu a specifikace pracovního místa, jež poskytují základní informace pro tvorbu inzerátů, informování externích institucí a hodnocení uchazečů o zaměstnání. Tento popis a specifikace pracovního místa by měli uvádět přehled schopností, požadavků na vzdělání a praxi a dalších dovedností, díky čemuž budou následně hodnoceni při výběrovém řízení. (Armstrong, 2007, s. 343)

### 2.2 Přilákání uchazečů

Při snaze o přilákání a zaujetí uchazečů je ze všeho nejdříve důležité rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů. Tomu předchází analýza jak silných, tak slabých stránek získávání pracovníků. Ta by se měla zabývat skutečnostmi, jako je například pověst organizace, ať už v měřítku celostátním či lokálním, dále jsou to pak mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, lokalita pracoviště, nejrůznější zajímavosti, které může pracovní místo nabídnout nebo příležitosti ke vzdělání a rozvoj perspektivy. (Armstrong, 2007, s. 347)

## **2.3 Vybírání uchazečů**

Mezi základní metody výběru pracovníků patří pohovory, assesment centra, nebo testy pracovní způsobilosti. Existují samozřejmě také méně používané metody, které jsou poněkud pochybnější, jako například grafologie.

### **2.3.1 Typy pohovorů**

Mezi základní typy pohovorů řadíme individuální pohovory, které jsou také nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Dále pak skupinové panely, jež jsou pohovory dvou a více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Nejčastějším případem panelu je přítomnost personalisty a liniového manažera. Posledním typem pohovoru je výběrová komise. Výběrová komise je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem, jež se svolává a pověřuje (Armstrong, 2007, s. 361)

### **2.3.2 Assesment centra**

Assesment centra můžeme popsat jako komplexnější přístup k výběru pracovníku. Tvoří jej řada hodnotících postupů, které se zaměřují na určité rysy.

Mezi tyto rysy patří například (Armstrong, 2007, s. 361):

- Největší pozornost se zaměřuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které simulují a zachycují klíčové aspekty práce.
- Jako dodatek se můžou použít pohovory a testy.
- Výkon je měřen ve více rovinách.
- Je hodnoceno více uchazečů najednou pro umožnění interakce.
- Je použito vícero hodnotitelů a pozorovatelů pro zajištění objektivitu

### **2.3.3 Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy, jsou využívány pro zabezpečení spolehlivějších, validnějších informací, jež můžou určovat úroveň inteligence, charakteristiku osobnosti, schopnosti, vlohy, nebo získané znalosti a dovednosti, které nelze vysledovat pouze z pohovoru. (Armstrong, 2007, s. 387)

## **2.4 Důvody využití outsourcingu při získávání zaměstnanců**

Důvodů pro outsourcing přitom může být hned několik. Velmi často můžou outsourcingu při získávání zaměstnanců využívat menší společnosti, které nemají specialistu,

který se zabývá náborem, HR manažera, personalistu, nebo které nabírají zaměstnance nepravidelně. Dále to mohou být společnosti, jejíž znalosti o náboru zaměstnanců nejsou dostatečné, nebo je majitel s kandidáty nespokojen. Můžou to být ale také společnosti, jež mají omezenou časovou potřebu pro nalezení většího množství kandidátů najednou. (Wikipedia.org, 2018, Recruitment)



# 3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

## 3.1 Vzdělávání

Vzdělávání jako takové nejčastěji definujeme jako cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňující chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relevantně stabilní (Armstrong, 2006, s. 461). Vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání (Mumford a Gold, 2004). Můžeme ho podle Armstronga definovat také jako nepřetržitý proces, který zvyšuje existující schopnosti, vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong, 2006, s. 462)

Vzdělávání rozdělit na čtyři typy (Armstrong, 2006, s. 461):

1. Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, které následuje po dosažení základní úrovně výkonu, učí nás jak tuto práci lépe zvládat. Můžeme ho zjednodušit vzděláváním při výkonu práce.
2. Poznávací vzdělávání – výsledky poznávacího, neboli kognitivního vzdělávání, se zakládají na zlepšení znalostí a pochopení věci.
3. Citové vzdělávání – chápeme spíše jako formování postojů a pocitů než jako formování znalostí. Můžeme jej označovat také jako emoční.
4. Sebereflektující vzdělávání – vytváření nových znalostí na základě formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování

Pro potřeby vzdělávání je potřeba nezaměňovat tři základní pojmy, kterými jsou učení se, rozvoj a vzdělávání. Učení je proces změny, jež zahrnuje nové vědění i konání. Učíme se jak organizovaně, tak spontánně (aniž o tom třeba víme). Je to pojem zahrnující více než samotné vzdělávání a rozvoj. Rozvoj jako takový je dosažení žádoucí změny za pomoci učení. Obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů. Vzdělávání je jeden ze způsobů učení. Je organizovaný a institucionalizovaný. Vzdělávací aktivity jsou vymezené – mají začátek a konec. (Hroník, 2006, s. 31)

## 3.2 Cíl vzdělávání

Cílem celého vzdělávání zaměstnanců v organizaci je zajistit vzdělané, kvalifikované a schopné lidi, které potřebuje organizace k uspokojení potřeb, a to jak současných, tak budoucích. Pro tento cíl je potřeba zajistit připravenost a ochotu lidí vzdělávat se, aby chápali, co musejí znát a aby dokázali převzít odpovědnost za své vzdělávání tak, že budou možnosti vzdělávání plně využívat, a to i za pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů. (Armstrong, 2006, s. 461)

Hodnota podniku se v současnosti vyjadřuje ve větší míře ve schopnosti udržení klíčových zaměstnanců a v maximálním využití jejich potenciálu, znalostí a inovačních schopností. V budoucnu se budou do popředí dostávat podniky, které budou v maximální možné míře využívat schopnosti vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu, jež bude potřeba pro získání konkurenční výhody. (Vodák a Kucharčíková, 2001, s. 20)

### **3.3 Filosofie vzdělávání**

Sloman (2003a) vyjádřil filosofii vzdělávání následovně:

„Kroky a činnosti směřující ke zlepšení znalostí a dovedností se budou stále více zaměřovat na vzdělávající se osobu. Důraz se přesune na jednotlivého vzdělávajícího se pracovníka (nebo na tým). A ten bude veden k tomu, aby převzal za své vzdělávání více odpovědnosti. Bude snaha vytvářet klima, které bude podporovat efektivní a vhodné vzdělávání. Takové kroky a činnosti budou tvořit součást integrovaného přístupu k vytváření konkurenční výhody prostřednictvím lidí v organizaci.“

## **4 MZDOVÉ ÚČETNICTVÍ**

Při poskytování mezd zaměstnancům čeká na zaměstnavatele prostřednictvím mzdové účetní, či externí společnosti zajišťující mzdové účetnictví, poměrně široký okruh náročných operací, při kterých je potřeba dbát zejména na nutnost, přesnost, bezchybnost a také soulad s veškerými právními předpisy. (Vybíhal, 2001, s. 53)

Existují zde však výjimky, které nesmí být opomenuty, jelikož nejsou předmětem daně z příjmu fyzických osob, či jsou osvobozeny od této daně, nebo nepatří do vyměřovacího základu pojistného. Zvýšenou opatrnost je třeba věnovat také například výpočtu náhrady za dovolenou, či nemocenských dávek s ohledem na složitost jejich výpočtu. Zvládnutí zmíněného okruhu mzdových operací by mělo být podstatnou potřebou každé mzdové účetní. (Vybíhal, 2001, s. 53)

### **4.1 Právní předpisy mzdové problematiky**

Pro oblast mzdové problematiky je poměrně široký okruh právních předpisů. (Vybíhal, 2001, s. 53)

#### **4.1.1 Právní předpisy mzdové problematiky**

##### **v podnikatelské sféře**

V podnikatelské sféře právních předpisů mzdové problematiky je hlavní zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, v platném znění, o nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, v platném znění. (Vybíhal, 2001, s. 53)

#### **4.1.2 Právní předpisy mzdové problematiky**

##### **v rozpočtové sféře**

Platové předpisy jsou pro rozpočtovou (též tzv. státní) sféru poněkud specifitějšího charakteru, a to především proto, že rozpočtové organizace jsou svými rozpočty při poskytování mezd omezeny, na rozdíl od subjektů v podnikatelské sféře. Za hlavní právní předpisy považujeme v rozpočtové sféře zejména zákon č. 143/1992 Sb., o platech a odměnách za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, v platném znění, nařízení vlády č. 251/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců rozpočtových a některých dalších organizací, v platném znění, nařízení vlády č. 252/1992 Sb., o podmínkách pro poskytování a výši zvláštního

příplatku za vykonávání činnosti ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách, nařízení vlády č. 252/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců orgánů státní správy, některých dalších orgánů a obcí, v platném znění a další právní předpisy. (Vybíhal, 2001, s. 53)

## **4.2 Rozsah mzdového účetnictví**

Rozsah činností pro potřeby mzdového účetnictví je poměrně široký. Mzdový účetní provádějí například náročné práce v oblasti ucelené mzdové agendy, sráží a odvádí měsíční daňové zálohy ze závislé činnosti příslušným správcům daní, srážejí zdravotní a sociální pojištění, musí zapisovat veškeré předepsané údaje do mzdových listin, zúčtují daňové zálohy na podkladech žádosti zaměstnavatele, na základě dohod vypočítávají odměny, nebo vypočítávají denní vyměřovací základy pro dávky nemocenského pojištění. Vyhotovují nejrůznější dokumenty, jako jsou mzdové listy, evidenční listy důchodového zabezpečení zaměstnanců, hlášení o pracovních a nepracovních úrazech, čtvrtletní a roční hlášení o pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz pro potřeby Českého statistického úřadu, potvrzení pro potřeby soudů, spořitelen, bank, pojišťoven, nejrůznějším úřadům nebo posudkovým komisím, potvrzení o zdanitelných příjmech a další dokumenty. Dále zakládají výplatní lístky všech pracovníků do jejich mzdových lístků, nebo prohlášení k dani zaměstnanců včetně veškerých potřebných potvrzení, která jsou stanovena pro přiznání nezdanitelných částek, slev na dani nebo daňového zvýhodnění na dítě. Mezi jejich další povinnosti patří měsíční odvod sociálního pojistného na účet okresní správy sociálního zabezpečení, dále odvod zdravotního pojištění na účty daných zdravotních pojišťoven, nebo odvody z příjmů, jež jsou předmětem daně a nejsou od daně osvobozeny, měsíční daňové zálohy nebo daň, vybíranou formou srážky na příslušný účet, vedený pro finanční úřad. Mzdový účetní také zodpovídají za přesné zavádění srážek z platů zaměstnance do počítačových systémů a za přípravu dokladů pro založení a archivaci (V. Vybíhal, 2018, s. 12)

## **4.3 Outsourcing mzdového účetnictví**

Outsourcing mzdového účetnictví má v dnešní době spoustu zastánců, ale i odpůrců. Často se stává, že spousta odpůrců outsourcingu vlastně vůbec neví, jak by právě u nich měl outsourcing mezd vůbec vypadat. Bojí se ztráty komfortu, který je jim díky interní mzdové účtárně poskytnut. (hrnews.cz, © 2018)

Zpracování mezd bývá tedy často pro firmy citlivou záležitostí, jelikož se zde jedná o poměrně důvěrné a citlivé informace, jež firma poskytuje společnosti outsourcingující mzdové účetnictví. Zároveň jsou ale správně spočítané mzdy nezbytné pro spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci také často využívají mzdovou účtárnu k zodpovídání nejrůznějších dotazů, či poskytování a tisku různé dokumentace a potvrzení. Z toho logicky vyplývá, že přechod od interní účtárny k externímu zpracování může být pro firmy často problematickou záležitostí. (byznys.ihned.cz, © 1996-2018)

## **4.4 Důvody přechodu na outsourcing mezd**

Přechod na outsourcing mezd může být ve firmě zapříčiněn z více důvodů. Je potřeba tento přechod samozřejmě pečlivě naplánovat a uvědomit si, jestli jsou pro nás jeho důvody vlastně vůbec výhodné. Za hlavní hybnou sílu, která má za následek přechod na outsourcing mzdového účetnictví, je rozhodně změna ve firmě. O těchto úvahách se začíná spekulovat v případě, že se firma začne zabývat optimalizací podnikových procesů, a to včetně HR procesů a zpracování mezd. Uvažovat o outsourcingu mezd se také začíná často v případě fúzí, expanze do dalších zemí nebo plánovaného zvýšení počtu zaměstnanců. Často se ale také na outsourcing mezd může přecházet na základě situací, které řada firem nedokáže přímo ovlivnit, jako například rozhodnutí zahraniční mateřské společnosti nebo náhlý odchod mzdové účetní. (byznys.ihned.cz, © 1996-2018)

### **4.4.1 Přechod na outsourcing mzdového účetnictví z důvodu snížení nákladů**

Jedním, a také nejčastějším důvodem, proč firmy začínají outsourcovat mzdy, je určitě z hlediska snížení nákladů firmy. Z hlediska nákladů je tedy nanejvýš jasné, že se outsourcingem musí náklady snížit, jelikož přejít na externí zpracování mezd za předpokladu, že bychom tímto krokem nedosáhli ekonomických úspor, by nedávalo z ekonomického hlediska smysl. Může zde ale v řadě případů dojít k přecenění těchto úspor. Jako náklady jsou často vnímány pouze mzdové náklady, nicméně je také potřeba vzít v úvahu i náklady na aktualizaci mzdových informačních systémů, školení pracovníků při změně legislativy a další méně viditelné náklady, které však firma ve skutečnosti také musí zaplatit. (byznys.ihned.cz, © 1996-2018)

### **4.4.2 Přechod na outsourcing mzdového účetnictví z hlediska velikosti firmy**

V případě firem do 50 zaměstnanců je využití při outsourcingu mezd poměrně hojné. Je to pochopitelné, jelikož pro tyto firmy je vlastní mzdová účetní nákladové spíše nevýhodná, v porovnání s paušální platbou externí firmě podle počtu zaměstnanců. (byznys.ihned.cz, © 1996-2018)

Tato situace se ale mění u firem, kde se počet zaměstnanců pohybuje mezi 50 a 200. Zde je velké jak zastoupení firem, které využívají vlastní mzdovou účtárnu, tak firem, které potřebu mzdového účetnictví outsourcují. V těchto případech nehrají tak velkou roli při rozhodování náklady, jelikož často bývají dost podobné, ale spíše potřeba na zastupitelnost jedné mzdové účetní, nebo naopak potřeba mít mzdovou účetní stále k dispozici. (byznys.ihned.cz, © 1996-2018)

Firmy, kde počet zaměstnanců přesahuje 200, začínají pocítovat, že jedna mzdová účetní nemusí stačit a zároveň si uvědomují rizika spojená s možným náhlým výpadkem mzdové účetní v případě, že za ni není náhrada. Externí využití pak může být v tomto případě dobrou alternativou místo druhé mzdové účetní. (byznys.ihned.cz, © 1996-2018)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 5 PRŮZKUM

Průzkum bakalářské práce byl založen na dotazníkovém šetření, jehož respondenty byly především společnosti z Prahy a blízkého okolí. Cílem průzkumu bylo zjistit četnost využití outsourcingu pro potřeby personalistiky. Následně bylo cílem zjistit důvody využití těchto služeb a pochopit, z jakého důvodu společnosti nepokrývají jednotlivé potřeby interními zdroji, ale volí raději právě metodu outsourcingu.

## 5.1 Realizace dotazníkového šetření

Dotazník je považován za rychlý způsob získání potřebných informací od velkého množství respondentů. Dotazníkové šetření je jedna z nejčastějších metod pro sběr dat, a to především díky výhodě jeho časové nenáročnosti. S jeho pomocí je možné zajistit velké množství respondentů i v nepřítomnosti výzkumného pracovníka. (Kotler, 2007, s. 420)

V dotazníku byly využity jak uzavřené, tak otevřené otázky. Zaměstnancům daných firem byl dotazník zaslán na jejich pracovní e-mail.

Dotazník se skládal z 20 otázek. Z celkových 20 otázek mohl respondent na 13 z nich odpovědět pouze jednou odpovědí z předem nabízených, na další 3 otázky mohl vybrat více odpovědí z předem nabízených a 4 otázky byly otevřené.

Osloveno bylo více než 130 firem napříč celým trhem práce. Z oslovených odpovědělo na dotazník celkem 63 respondentů. Jedná se především o jednatele nebo personalisty.

Dotazník byl rozdělen do čtyř částí. První část sloužila především k zjištění obecných informací o respondentovi, společnosti, ve které působí a jeho pozici, kterou ve společnosti zastává. Další část se zabývala outsourcingem naboru zaměstnanců, třetí část outsourcingem vzdělávání a školení zaměstnanců a poslední, čtvrtá část, se zabývá outsourcingem mzdového účetnictví.



## 5.2 Respondenti dotazníkového šetření

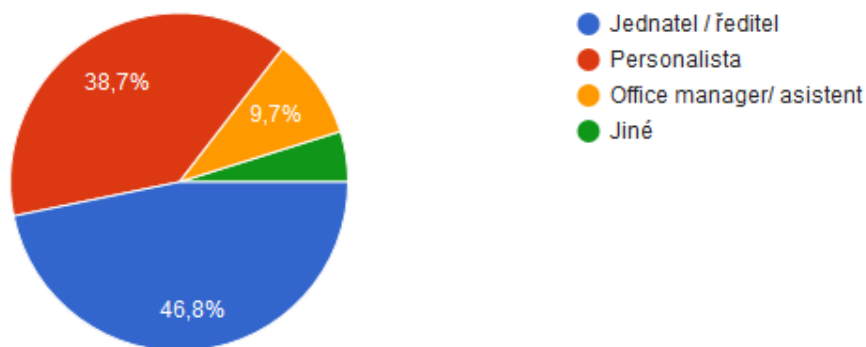
Jak již bylo zmíněno, první část dotazníku byla zaměřena na získání informací o společnosti jako takové.

Z obrázku 1 lze zjistit pozici respondenta ve společnosti. Největší část dotazovaných tvořili přímo jednatelé firmy. Druhou, největší část, tvořili personalisté a méně početnou, třetí a čtvrtou část, tvořili office manažeři, asistenti nebo respondenti, kteří zastávají ve společnosti jinou funkci, než je uvedena.

Obrázek 1 – Pozice respondenta ve společnosti

### Na jaké pozici ve Vaší společnosti působíte?

62 odpovědí



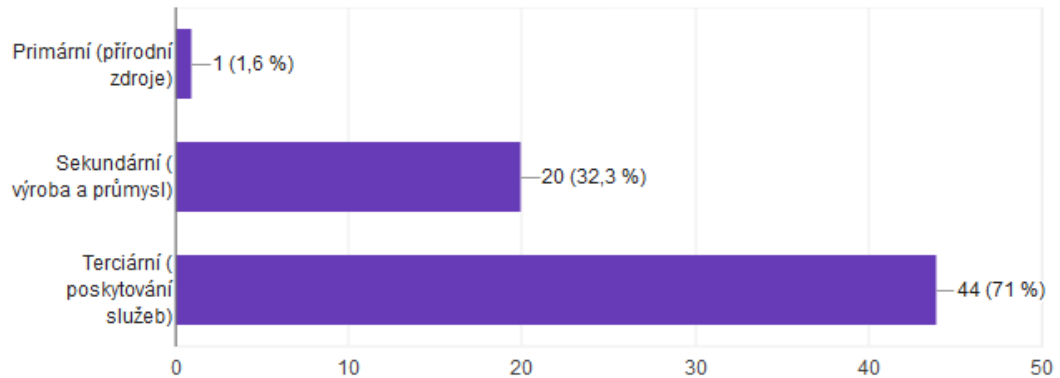
Zdroj: autor

Z obrázku 1 je jasně vidět převaha respondentů působících v terciárním sektoru, tedy poskytování služeb. Druhé místo zastupuje sektor sekundární, tedy výroba a průmysl, s necelou polovinou odpovědí oproti terciárnímu. V primárním sektoru působí pouze jeden z respondentů.

Obrázek 2 - Fungování společnosti na trhu

### V jakém sektoru funguje Vaše společnost?

62 odpovědí



Zdroj: autor

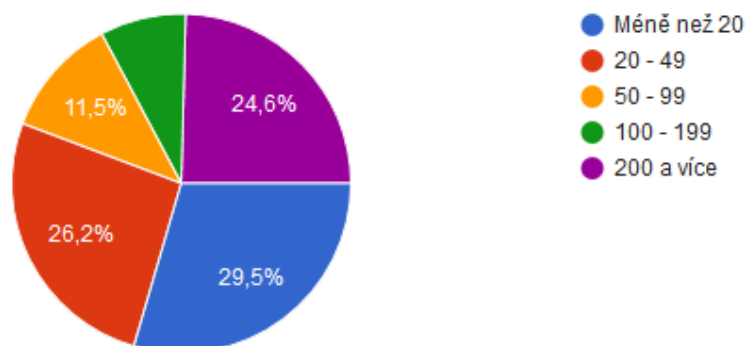
Obrázek 2 ukazuje, jak velké podniky jsou v průzkumu zastoupeny z hlediska počtu zaměstnanců. Nejvíce jsou v průzkumu zastoupeni společnosti s počtem zaměstnanců nižším než 20, dále společnosti, které zaměstnávají 20–49 zaměstnanců a třetí nepoččetnější skupinu zastávají podniky s 200 a více zaměstnanci.

Z výše zmíněných otázek jsme získali obecné informace o našich respondentech, které nám později pomohou k lepšímu porozumění výsledků, například v závislosti na počtu zaměstnanců, jež společnost zaměstnává.

Obrázek 3 - Počet zaměstnanců ve společnosti

### Kolik Vaše společnost zaměstnává zaměstnanců?

61 odpovědí



Zdroj: autor

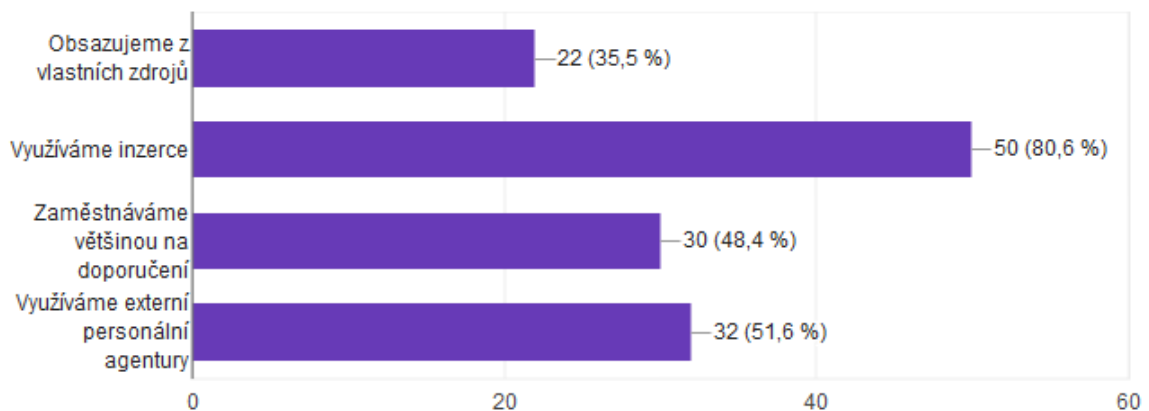
## 6 OUTSOURCING NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ

Druhá část dotazníku byla zaměřena na problematiku týkající se náboru zaměstnanců a jeho outsourcingu. Respondenti byli dotazováni na různé informace týkající se využití externích společností pro potřeby náboru, výše investic do náboru vkládané, nebo na konkrétní společnosti, s kterými již mají zkušenosti.

Obrázek 4 - Zdroje pro nábor nových zaměstnanců

### Jaké zdroje pro nábor nových zaměstnanců využíváte nejčastěji?

62 odpovědí



Zdroj: autor

V první otázce této části byl respondent dotazován na zdroje, využívané pro nábor nových zaměstnanců. V této otázce mohl respondent zvolit více odpovědí. Z obrázku 4 je zřejmé, že největší oblíbenosti se těší využití inzerci. Tato odpověď je pochopitelná, jelikož z tohoto zdroje je možno poměrně rychle a levně získat slušný počet kandidátů. Podniky dávají této možnosti přednost před externí personální agenturou především z důvodu ceny této služby, která je mnohonásobně nižší.

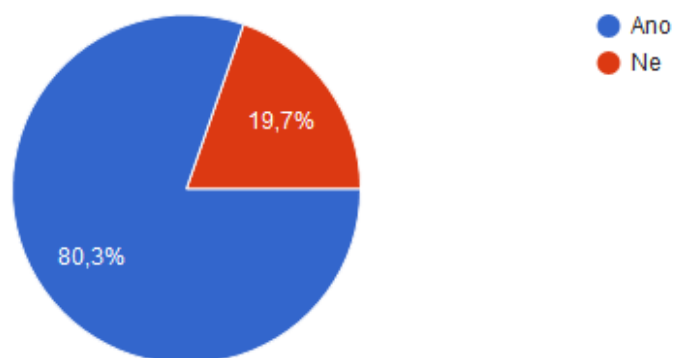
V současné situaci se ale tato možnost často shledává s neúspěchem, jelikož nezaměstnanost na českém trhu práce je nyní extrémně nízká a kandidátů je nedostatek. Zde přichází na řadu využití personálních agentur a jiných externích společností, které se zabývají náborem, na nábor se specializují a mají k dispozici širší zdroje a větší zkušenosti s náborem zaměstnanců. Díky tomu se šance na vyhledání vhodného kandidáta zvyšuje, úspěch ovšem samozřejmě není nikdy zcela zaručen. Možnost obsazení kandidáta na doporučení, či z vlastních zdrojů, je pro společnost samozřejmě nejlepší možností, jelikož s ní nejsou spojeny téměř žádné náklady. Bohužel jsou tyto

možnosti v dnešní době poměrně omezeny, právě z důvodu aktuální situace na trhu práce.

Obrázek 5 - Četnost využití personálních agentur

### Využili jste již někdy pro nábor zaměstnanců personální agentury či podobné společnosti?

61 odpovědí



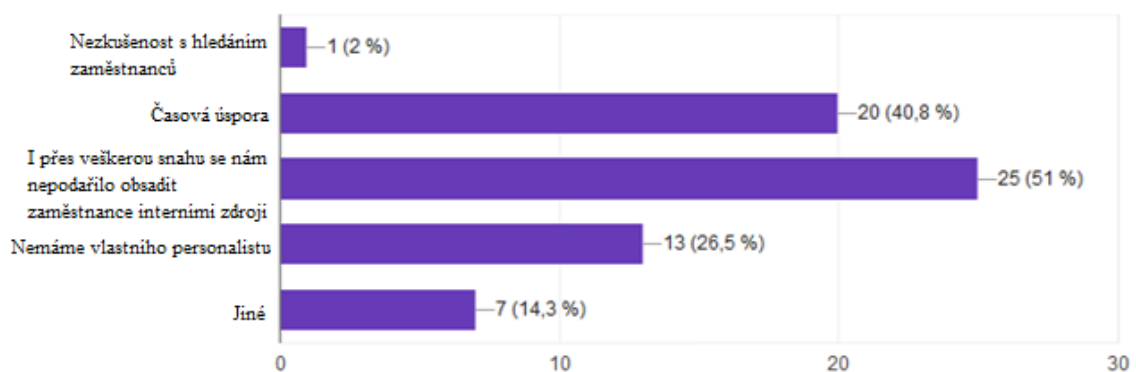
Zdroj: autor

Další otázka je již přímo směřována na četnost využití externích personálních společností pro potřeby náboru zaměstnanců. Z grafu vyplývá, že většina společností již za dobu svého fungování měla zkušenost s náborem zaměstnanců skrz využití personálních agentur.

Obrázek 6 - Důvody využití personálních agentur

### Pokud jste již využili personální agentury, z jakého důvodu?

49 odpovědí



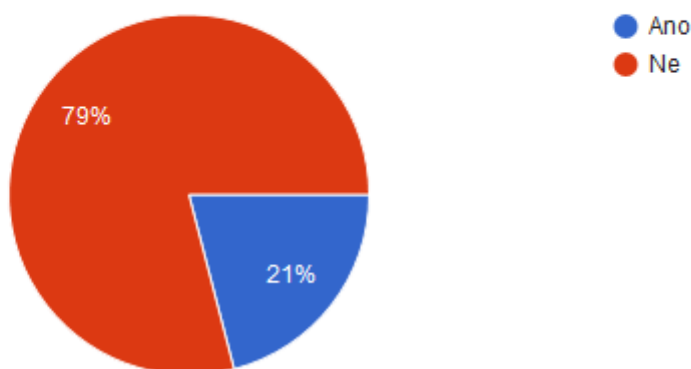
Zdroj: autor

Nejčastějším důvodem, s počtem 25 odpovědí, se stala možnost „I přes veškerou snahu se nám nepodařilo obsadit zaměstnance interními zdroji“. Z této odpovědi můžeme dedukovat, že v první řadě se podnik vždy snaží obsadit zaměstnance z vlastních zdrojů a tím samozřejmě ušetřit náklady, které by bylo nutné investovat do personálních agentur. Personální agentury tedy přichází na řadu až ve chvíli, kdy se zaměstnance z interních zdrojů najít nedaří. Časté je také využití personálních agentur z důvodu časové úspory, kdy společnosti nechtějí ztrácet čas se zdlouhavým nábořem zaměstnanců a raději čas investují jinde. Třetím nejčastějším důvodem je, že podnik nezaměstnává vlastního personalistu, který by se přímo nábořem zabýval, a proto raději osloví při potřebě náboru personální agenturu. Podnik tak může často činit z důvodu, že by se zaměstnaný personalista finančně nevyplatil, jelikož podnik například nemá vysoký počet zaměstnanců. Bylo by tedy zbytečné platit každý měsíc tomuto zaměstnanci mzdu, když potřeba náboru přichází pouze výjimečně a i veškeré ostatní personální činnosti se dají vyřešit právě díky outsourcingu. Pouze jediný respondent zvolil odpověď „Nezkušenost s hledáním zaměstnanců“, z čehož můžeme vyvodit, že drtivá většina respondentů už má minimálně základní zkušenosti s hledáním zaměstnanců.

Obrázek 7 – Přednost využití personálních agentur proti interním zdrojům

## Dáváte přednost využití personálních agentur před interním vyhledáváním?

62 odpovědí



Zdroj: autor

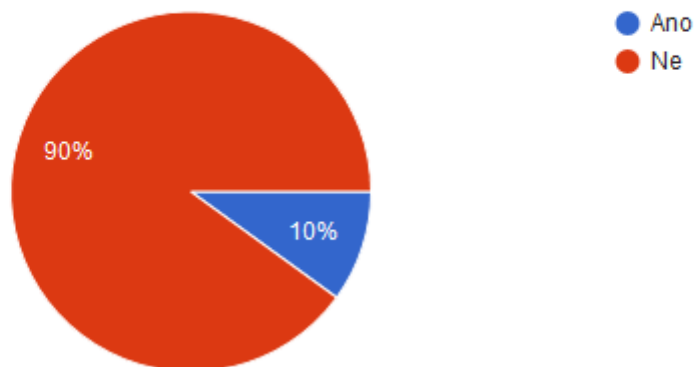
Obrázek 7 koresponduje s předchozím obrázkem 6, kdy se potvrzuje, že společnosti dávají přednost využití interních zdrojů oproti externím. Jak již bylo řečeno, je to především z důvodu finanční úspory. Naproti tomu je zde i poměrně velké procento společností, které upřednostňují hledání zaměstnanců právě skrze personální agentury. Z praxe vím, že společnosti tak často činí z důvodu, že mají dobré zkušenosti s hledáním zaměstnanců pomocí personálních agentur a proto nechtějí ztrácet čas

interním hledáním zaměstnanců. Raději rovnou osloví pro hledání dané pozice konkrétní personální agenturu a svůj čas, který by ztratili hledáním, investují jinde.

Obrázek 8 - Využití metody assesment centra při náboru zaměstnanců

### Využíváte při náboru zaměstnanců metodu assesment centra?

60 odpovědí

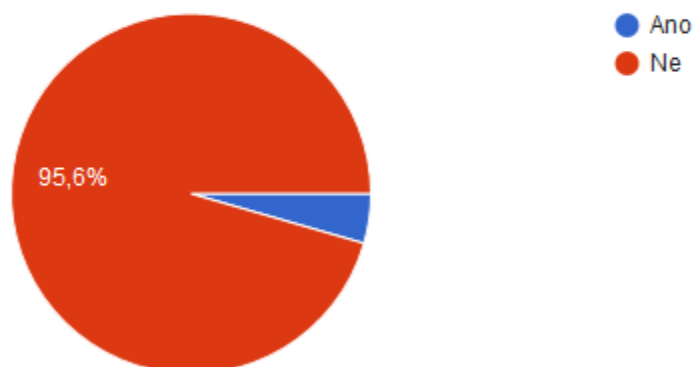


Zdroj: autor

Obrázek 9 - Využití externích zdrojů pro potřeby assesment centra

### Pokud ano, využili jste pro tyto potřeby někdy externí společnost?

45 odpovědí



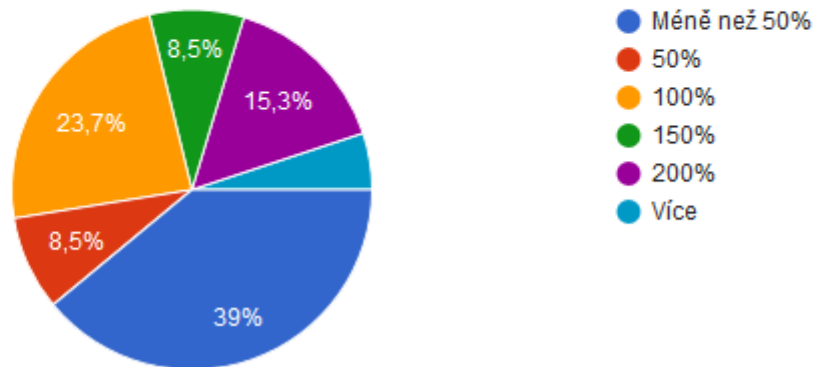
Zdroj: autor

Z obrázků 9 a 10 je viditelné, že metoda assesment centra není v současné době příliš oblíbená a četnost využití externí společnosti pro jeho organizaci je ještě menší. Proto se tímto tématem nebudeme již blíže zabývat.

Obrázek 10 – Investice pro potřeby hledání nových zaměstnanců

## Jak velké finanční prostředky jste ochotni do nalezení nového zaměstnance investovat s porovnáním k jeho mzdě?

59 odpovědí



Zdroj: autor

Na obrázku 10 můžeme vidět, jak velkou finanční částku jsou zaměstnavatelé ochotni investovat pro nalezení nového zaměstnance v porovnání k jeho mzdě. Je samozřejmostí, že zaměstnavatelé chtějí do nábory investovat co nejmenší prostředky, proto je i odpověď méně než 50%, nejčastější. V současné době se ale přání a realita často rozchází, a pokud chce zaměstnavatel skutečně najít dobrého zaměstnance, musí se smířit se skutečností, že bude muset často investovat i větší obnos peněz.

Pokud se na odpovědi podíváme podrobněji, můžeme zjistit, že z 9 respondentů, kteří vybrali odpověď více než 200 %, v otázce č. 6, která zjišťuje, jaké zdroje jsou pro nábor využívány, 7 potvrdilo využívání personálních agentur. Můžeme tedy odvodit, že tyto společnosti mají již zkušenost s využitím personálních agentur, a díky tomu i přehled, jak velké investice jsou s tím spojeny. Naproti tomu z 23 respondentů, kteří by do nábory investovali méně než 50 %, pouze 7 využívá personálních agentur. Dá se tedy předpokládat, že tyto společnosti nemají s náborem zaměstnanců velké problémy, a proto nejsou nuceni do něho investovat takto vysoké částky.

Výše finančních prostředků, jež jsou potřeba investovat do nábory zaměstnanců, jsou ovlivněny především konkrétní pozicí, kterou potřebuje zaměstnavatel obsadit. Faktory mohou být například nároky na vzdělání, praxi, nebo nedostatek vhodných lidí na trhu práce, kteří by mohli pozici zastávat. V dnešní době bývá největším problémem obsazení kvalitních a zkušených lidí pro pozice IT, především díky rychlému a velkému růstu tohoto odvětví. Za další problematické pozice dnes považujeme také většinu technických pozic, nebo pozice do zdravotnictví.

Tabulka 1 – Společnosti využívané pro potřeby nábory zaměstnanců

Název společnosti	Četnost	Název společnosti	Četnost
Předvýběr.cz	8	Jobs Contact	1
Grafton	4	Pro Temp	1
Manpower	4	Advantage Consulting	1
Hays	3	Reed	1
KRC People	2	Profeskontakt	1
Kadidáti	2	Pharmonia	1
Index noslus	1	OSPRO	1
Aprofes	1	Trnkwalder	1
Brickman	1	Advantage Consulting	1
Bright	1	Individuální headhunteři	1
CPL	1	Externí personalisté	1
LD Human resources	1	McRoy	1
Stimul	1	R4U	1

Zdroj: autor

Poslední otázka této části dotazníku dotazovala respondenty na konkrétní společnosti, působící na českém trhu, které respondenti pro nábor nových zaměstnanců využili. Pro tuto otázku bylo získáno více než 25 různých názvů společností. Pouze 5 z nich bylo ale zmíněno vícekrát. Nejčastěji zmiňovanou společností byla společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.. Toto číslo je nejvyšší z toho důvodu, že kontakty na jednotlivé společnosti byly čerpány z interní databáze této společnosti, kde také pracuji. Velká část oslovených respondentů s námi již v minulosti spolupracovala. Poměrná část byla ale tvořena společnostmi, kde ke spolupráci nedošlo. Mezi další, z častěji využívaných agentur, patří například společnost Grafton, nebo nadnárodní společnost Manpower. Každá společnost nabízí trochu jiný formát služby, které mají každý své výhody i svá úskalí.



## 6.1 Modely fungování personálních agentur

Trh personálních agentur je poměrně široký. Nyní bychom se podívali na služby a modely fungování, které vybrané personální agentury nabízejí a v jakých případech může být jednotlivá služba výhodnější, oproti jiné. Blíže bychom si přiblížili fungování dvou konkrétních společností, a to PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. a ManpowerGroup s.r.o.

### 6.1.1 PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.

Společnost PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. je ryze česká společnost, působící na trhu od roku 2008. V této společnosti již 2 roky působím, nejprve na pozici personálního konzultanta a nyní na pozici obchodního konzultanta. V současné době společnost zaměstnává přibližně 10 zaměstnanců na HPP a 30 na DPP.

#### 6.1.1.1 Služba

Služba společnosti Předvýběr.cz se poměrně liší, od klasického modelu personální agentury. Neplatí se zde za obsazení jednotlivých kandidátů, ale za službu jako takovou, kterou zákazník od společnosti dostane. Služba se skládá z několika složek. První z nich je inzerce na 8 předních pracovních portálech pro ČR. Mezi tyto portály patří například jobs.cz, práce.cz, profesia, dobraprace, annonce a jiné. Další část služby je aktivní vyhledávání a oslovování jednotlivých kandidátů dle zadaných požadavků. Tito kandidáti se získávají z více zdrojů. Patří mezi ně internetové a interní databáze, sociální sítě, spolupráce se středními a vysokými školami a jiné. Třetí část služby jsou pak telefonické pohovory, které jsou vedeny s jednotlivými kandidáty, ať už byli získáni pomocí inzerce či aktivního vyhledávání. Při telefonickém pohovoru se personální konzultant doptává kandidáta na veškeré věci, týkající se jeho profesního života, zkouší se úroveň angličtiny, zjišťuje se platová představa a jiné. V poslední části služby jsou již tito „předvybraní“ kandidáti, společně se životopisem a reportem z telefonického pohovoru, zasílání do společnosti, aby si je zákazník mohl pozvat na osobní pohovor.

#### 6.1.1.2 Cena

Cena za službu „Předvýběr“ je 29 990 Kč bez DPH. Tato cena je fixní na jakoukoliv pozici, jež zákazník zadá. Zde také tkví největší rozdíl oproti jiným personálním agenturám, které cenu služby vypočítává jako násobek nástupní mzdy za jednotlivého kandidáta.

#### 6.1.1.3 Výhody a úskalí

Výhodou služby „Předvýběr“ je možnost přijetí více kandidátů v rámci jedné kampaně. V případě, že během měsíční kampaně, která je vedena, bude zákazníkovi zasláno 15 kandidátů, může si z nich zákazník zaměstnat libovolný počet za stále stejnou cenu. Další výhodou služby může být již výše zmiňovaná cena 29 990 Kč bez DPH. Jak již bylo řečeno, klasický model personální agentury vypočítává cenu jako násobek ná-

stupní mzdy za obsazeného kandidáta, což znamená, že v případě hledání pozice například do vysokého managementu nebo například zkušeného vývojáře IT, se částky mohou vyšplhat na více než 100 000 Kč. Naproti tomu cena služby „Předvýběr“ je fixní. Nemění se, ať už jde o nižší pozici do výroby, nebo naopak do vysokého managementu či IT. Úskalím této služby je, že pokud se během kampaně nepodaří získat žádného kandidáta, nebo žádný kandidát nevyhovuje podmínkám zákazníka, musí být i přesto služba uhrazena. Může to proto být problematické u náročnějších pozic, jako jsou při současné situaci trhu práce například právě již zmiňované IT pozice, či pozice do strojírenství. Naopak to může být služba výhodná například pro pozice nižšího a středního managementu, o které je poměrně velký zájem nebo v případě, že zákazník potřebuje na pozici obsadit vícero kandidátů. Služba „Předvýběr“ garantuje doporučení 5 kandidátů v rámci měsíční kampaně, kteří odpovídají zadanému profilu. V případě, že zákazníkovi není dodán tento minimální počet vhodných kandidátů, je služba prodloužena až o 1 další měsíc, čistě na náklady společnosti PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o.. Tato garance má dopomoci nalezení vhodného kandidáta v prodlouženém trvání služby a tím tedy i spokojenosti zákazníka.

## **6.1.2 ManpowerGroup a.s.**

Společnosti ManpowerGroup a.s. je nadnárodní společnost. Považuje se za světového leadera v poskytování inovativních řešení na míru, které pokrývají životní cyklus zaměstnance a pomáhají jejím klientům dosáhnout svých cílů a zvyšovat konkurenceschopnost. V této společnosti pracuje 450 stálých zaměstnanců a má 34 poboček po celé ČR. ManpowerGroup a.s. poskytuje svá řešení v rámci svých společností Manpower, Expertis, ManpowerGroup Solutions, Right Management a Proservia. Každé ze zmíněných odvětví se specializuje na vlastní druh služby v oblasti lidských zdrojů. Manpower se specializuje na agenturní zaměstnávání a recruitment, Expertis se zaměřuje na vyhledávání odborníků do specializovaných segmentů: IT, engineering, finance a exkluzivních pozic, ManpowerGroup Solutions se zaměřuje na projektová řešení jako Talent Based outsourcing, Recruitment Process Outsourcing, Managed Service apod., Right Management se zaměřuje na HR consulting (řízení efektivity firmy a výkonu jednotlivců, profesní rozvoj, outplacement atd.) a Proservia se specializuje na End user support service.

### **6.1.2.1 Služba**

Přiblížíme si konkrétně službu “Permanent Placement”, jež zastřešuje divize Manpower. Vedle této služby také divize nabízí možnost Staffingu, neboli agenturního zaměstnávání a také nábor zahraničních pracovníků.

Obrázek 11 – Průběh služby Permanent placement

## Permanent placement



Zdroj: prezentace ManpowerGroup

Na obrázku 11 můžeme vidět průběh služby Permanent placement. Služba začíná u zahájení náborových aktivit, jako je zveřejnění inzerce, vyhledávání jednotlivých uchazečů, následuje ověřování informací z prescreeningu, zjištění zkušeností a dovedností kandidáta a ověřování pravdivosti informací z jeho CV. Na vyžádání je poté možno zajistit referenční kontaktní osobu z předešlých zaměstnání kandidáta. Následně jsou zjišťovány požadavky kandidáta a mzdová očekávání. Poté přichází na řadu ověření kompetencí a testování. V dalším kroku je vyhodnocována vhodnost uchazeče pro danou pozici, dále je zpracováno hodnocení kandidátů, zaslány profily a nakonec organizovány pohovory u klienta.

### 6.1.2.2 Cena

Cena za službu je velice individuální a je ovlivněna mnoha faktory. V první řadě je v rámci této služby placeno za obsazeného kandidáta a ne za službu jako takovou, jak tomu bylo u předchozí společnosti. Při stanovení ceny může záležet například na tom, jak je v současné situaci trhu práce náročné najít kandidáta pro tuto pozici, na požadovaném vzdělání, zkušenostech, či mzdových podmínkách. Bližší informace zdroj nechtěl specifikovat, jelikož jde o informace, které nejsou veřejnosti poskytovány.

### 6.1.2.3 Výhody a úskalí

Výhodou této služby oproti předchozí je garance vrácení peněz, pokud kandidát odejde, nebo je propuštěn ve zkušební době. Obecně je stanoveno, že pokud kandidát odejde v prvním měsíci, je zákazníkovi vráceno 75% ze zaplacené částky za obsazení,

v druhém měsíci 50% a v třetím měsíci je to 25%. Celková částka je pak fakturována při nástupu daného kandidáta. Hlavní výhodou této služby proti předchozí je tedy platba až v případě nástupu kandidáta. Tímto má zákazník jistotu, že nepřijde o své peníze, dokud daný kandidát skutečně nenastoupí. Další výhodou je také již zmíněná garance vrácení procentuální částky z obsazení v případě, že kandidát odejde, nebo je propuštěn, v průběhu zkušební doby. Nevýhodou této služby oproti předchozí je tedy cena za službu, která se v případě hledání náročných pozic může vyšplhat do značně vysokých částek a není zde možnosti obsazení více zaměstnanců v rámci jedné kampaně.

#### Shrnutí

Z části dotazníku, jež se zabývá outsourcingem služeb pro nábor nových zaměstnanců, je viditelné, že většina společností má již v dnešní době zkušenosti s hledáním nových zaměstnanců právě pomocí outsourcingu, což může být zapříčiněno aktuální situací na trhu práce. Od začátku roku 2014 má nezaměstnanost v České republice klesavou tendenci a dle výzkumu pro únor 2018 byla v České republice nezaměstnanost pouhých 3,5 %. Proto je pro firmy stále náročnější nalezení vhodného zaměstnance. Často jsou tedy nuceni investovat do náboru nemalé částky, aby požadovaného zaměstnance konečně našli. V mnoha případech se pak často musí uchýlovat i k velkému snížení nároku na daného zaměstnance. V praxi jsem se setkal už i se situací, kdy společnosti museli odmítnout zakázky právě z důvodu nedostatku pracovníků. Můžeme se pouze domnívat, kdy se ekonomika přehřeje a křivka nezaměstnanosti opět začne stoupat. Do té doby bude jistě poptávka po personálních agenturách stále vysoká. (kurzy.cz, Copyright © 2000 – 2018)

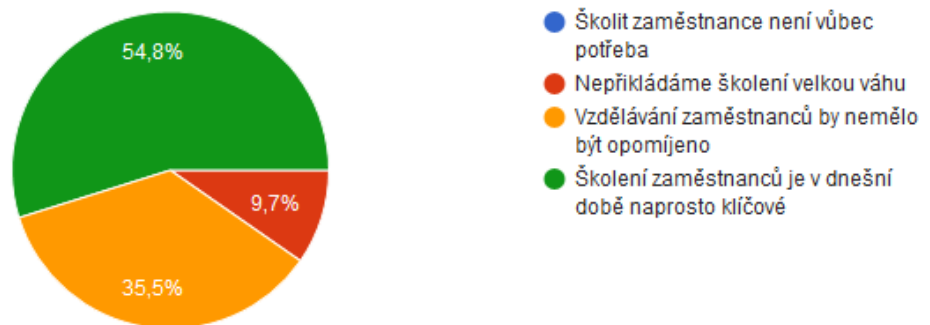
# 7 OUTSOURCING VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Druhá část dotazníku byla zaměřena na potřeby vzdělávání zaměstnanců a případné využití outsourcingu pro tyto potřeby. Dotazník zjišťuje, za jak důležité považují respondenti vzdělávání, jak často a kolik jsou do vzdělávání zaměstnanců ochotni investovat, nebo jaké společnosti pro školení a vzdělávání zaměstnanců využívají.

Obrázek 12 – Důležitost vzdělávání

## Za jak důležité považujete v dnešní době vzdělávání zaměstnanců?

62 odpovědí



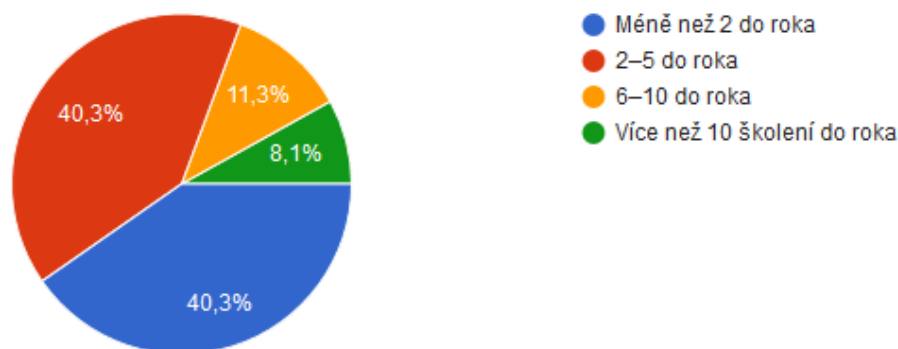
Zdroj: autor

První otázka je směřována na celkový pohled respondenta na potřebu vzdělávání zaměstnanců. Nadpoloviční většina respondentů zvolila odpověď „Školení zaměstnanců je v dnešní době naprosto klíčové“. Největší četnost této odpovědi jsem předpokládal. Lidský kapitál je dnes považován za jeden z nejdůležitějších zdrojů, kterým podnik disponuje. Pokud si chce podnik udržet konkurenceschopnost v dnešní dynamické době, je potřeba tento zdroj neustále rozvíjet. Této skutečnosti jsou si evidentně respondenti vědomi. Dokazuje to i fakt, že odpověď „Školit zaměstnance není vůbec potřeba“, nevolil ani jeden respondent.

Obrázek 13 – Četnost školení zaměstnanců

## Jak často provádíte ve vaší společnosti školení zaměstnanců?

62 odpovědí



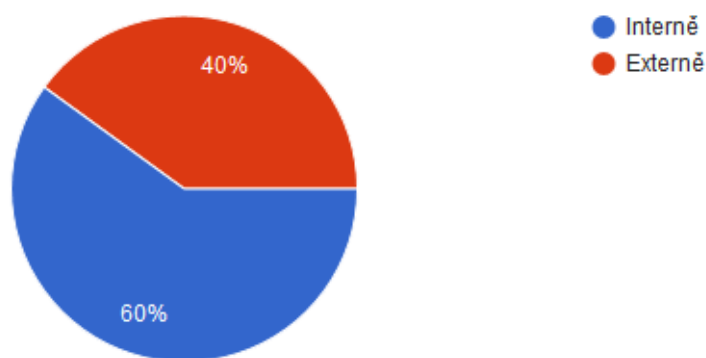
Zdroj: autor

Obrázek 13 ukazuje, jak často dochází ve společnosti respondenta ke školení zaměstnanců. Výsledky tohoto grafu si poměrně protičečí s výsledky předchozího grafu (obrázek 12), dotazujícího se na názor důležitosti vzdělávání zaměstnanců. Můžeme tedy předpokládat, že většina respondentů skutečně považuje vzdělávání za klíčové, na druhou stranu ovšem není ve firmách vzdělávání prováděno tak často, jak by se z předchozí otázky mohlo předpokládat. Cca 40% dotazovaných odpovědělo na otázku „Méně než 2 do roka“ a stejné procento odpovědělo otázkou „2 – 5 do roka“. Pokud se na výsledky podíváme například s ohledem na počet zaměstnanců, jež společnost zaměstnává, nedá se zde vyčíst žádný určitý vzorec, jako například, že podniky s více zaměstnanci provádí školení častěji, apod. Mezi 5 respondenty, kteří zvolili odpověď „Více než 10 školení do roka“, jsou poměrně rovnoměrně zastoupeny společnosti jak s vyšším, tak s nižším počtem zaměstnanců.

Obrázek 14 – Preference interních a externích školitelů

## Preferujete při školení zaměstnanců školení od interních pracovníků nebo raději externí společnosti?

60 odpovědí



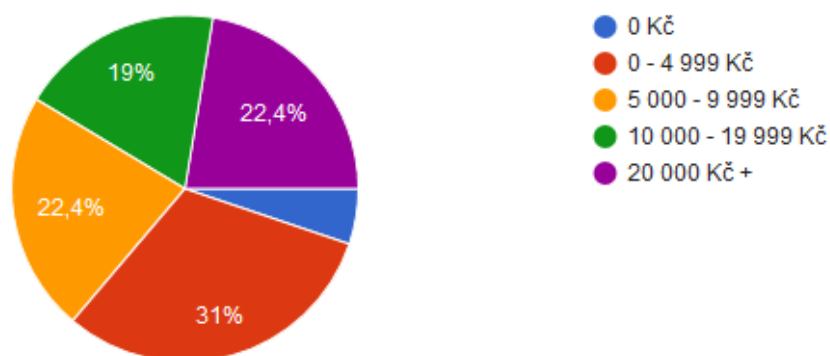
Zdroj: autor

Další otázka je směřována na preferenci interních školitelů oproti externím. Ne příliš častější odpovědí byla preference interního pracovníka oproti externímu. Tento fakt může být zapříčiněn především finanční úsporou oproti externímu školiteli. Pokud společnost zaměstnává zaměstnance, který má potřebné know-how a je schopen ho předat dál, je pro společnost samozřejmě jednodušší této možnosti využít. Naproti tomu se často může dostat do situace, kdy ono potřebné know-how ve společnosti chybí. V tento moment přichází na řadu nalezení vhodného externího školitele, který bude schopen nezalosti doplnit. Záleží tedy především na dané potřebě znalostí, o které chce společnost své zaměstnance obohatit.

Obrázek 15 – Průměrné investice pro potřeby vzdělávání ročně na 1 zaměstnance

## Kolik průměrně investuje vaše společnost ročně do školení jednoho zaměstnance?

58 odpovědí



Zdroj: autor

Odpovědi na otázku „Kolik průměrně investuje vaše společnost ročně do školení jednoho zaměstnance“ jsou poměrně rovnoměrně rozdělené. Pouze odpověď nulové investice pro potřeby vzdělávání je zde zastoupena ve velmi nízkém procentu. Všichni 3 respondenti, kteří takto odpověděli, se shodovali také v odpovědi na předchozí otázku, týkající se názoru na důležitost vzdělávání (obrázek č. 12), že školení nepřikládají velkou váhu. Všechny tyto 3 společnosti také zaměstnávají do 20 zaměstnanců. Oproti tomu respondenti, kteří investují do potřeb vzdělávání více než 20 000 Kč, se většinou shodovali v přechozí odpovědi (Obrázek č. 12) v tom, že vzdělávání je v dnešní době naprosto klíčové. V těchto firmách probíhá školení nejčastěji v rozmezí 2 – 5 do roka. Počet zaměstnanců je v těchto firmách různý, od 20 až po více než 200 zaměstnanců.



Tabulka 2 - Společnosti využívané pro potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců

Název společnosti	
Gradua segos	Česká cesta
OSVČ	KRC
Trimcon	SPML
Deloitte	Anag
Assesment Systems	Vision
Neuroleadership group	QED Group
KRC People	ANAG
Mercuri International	Top Vision
Interquality	Studio W
TLC	Infor
Gradua Cegos	Gopas
Krauthammer	TEGO
VOX	

Zdroj: Autor

V závěru této části dotazníku byli respondenti dotazováni na konkrétní společnosti, jež pro potřeby vzdělávání zaměstnanců využili. Z výše zmíněných odpovědí byla pouze dvakrát zastoupena společnost Mercuri International, a využívání OSVČ, zaměřující se na vzdělávání zaměstnanců. Ostatní společnosti byly zmíněny pouze jednou. Velká rozmanitost odpovědí v porovnání s odpověďmi na využití konkrétních personálních agentur je pochopitelná. Zatímco personální agentury mohou hledat zaměstnance z různých odvětví, školení zaměstnanců je potřeba cílit mnohem specifičtěji, s ohledem na zaměření dané společnosti.

#### Shrnutí

Z výzkumu týkajícího se vzdělávání zaměstnanců můžeme tvrdit, že drtivá část společností si je vědoma důležitosti lidského kapitálu a potřeby tento kapitál neustále rozvíjet. S tímto rozvojem samozřejmě přichází i potřeba investic do vzdělání a přichází zde i na řadu využití outsourcingu pro tyto potřeby. V případě, že firma disponuje vhodnými školiteli, kteří mají potřebné know-how, jsou přirozeně preferovány zdroje interní. Pokud tomu tak není, je potřeba pro tyto potřeby využít vhodně zvoleného outsourcingu, aby byly potřebné mezery ve vzdělání zaměstnanců doplněny a podnik si tak na trhu udržel dostatečnou konkurenceschopnost.

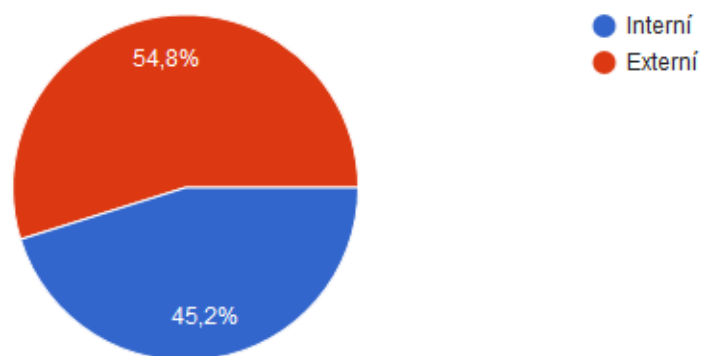
## 8 OUTSOURCING MZDOVÉ ÚČETNICTVÍ

Poslední část dotazníku byla zaměřena na potřeby mzdového účetnictví a jeho outsourcing. Mzdové účetnictví bývá ve spoustě podniků zastřešeno právě formou outsourcingu a to hned z několika různých důvodů.

Obrázek 16 – Využití interních a externích zdrojů pro potřeby mzdového účetnictví

### Využíváte pro potřeby mzdového účetnictví interních nebo externích zdrojů?

62 odpovědí



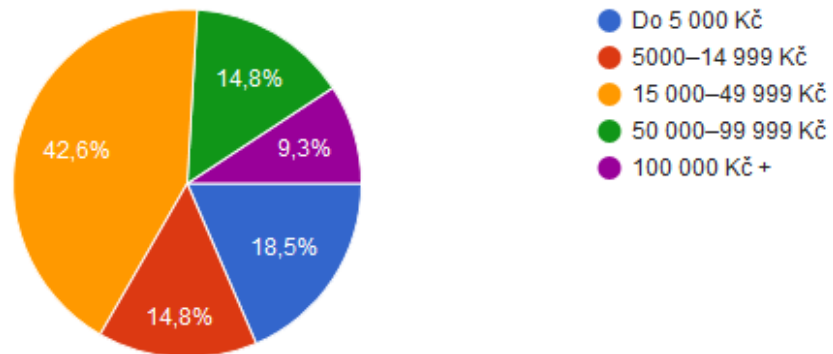
Zdroj: autor

První otázka této části zjišťovala porovnání využití externích zdrojů oproti interním. Odpovědi jsou poměrně vyrovnané, nicméně přeci jenom větší zastání má využití zdrojů externích. Při podrobnějším průzkumu dotazníku můžeme vidět, že existuje přímá úměra mezi počtem zaměstnanců a využitím externích a interních zdrojů. Pouze 5 společností, přesahujících 200 zaměstnanců, využívá externích firem pro potřeby mzdového účetnictví. Naproti tomu pouze 3 společnosti, kde počet zaměstnanců nepřesahuje 20, využívá zdroje interní. Důvod je zřejmý. Ve společnostech s nízkým počtem zaměstnanců se zaměstnání interního účetního po finanční stránce nemůže vyplatit, jelikož by společnost často nedokázala daného zaměstnance pracovním vytížením dostatečně využít. Je proto daleko jednodušší řešit tyto potřeby za pomoci outsourcingu. Tento fakt neplatí pouze pro mzdové účetnictví, ale pro účetnictví obecně. Naproti tomu společnosti, která zaměstnává více zaměstnanců, se vyplácí zaměstnat pro tyto potřeby interního účetního. Čím více pak podnik zaměstnanců má, tím více mzdových účetních je potřeba. Často se mohou obě možnosti kombinovat, v závislosti na aktuální situaci a potřebě.

Obrázek 17 – Investice pro potřeby mzdového účetnictví

## Kolik investujete měsíčně pro potřeby mzdového účetnictví (jak pro interní mzdové účetní, tak pro externí společnosti)

54 odpovědí



Zdroj: autor

Další otázka byla směřovaná na investice pro potřeby mzdového účetnictví, nehledě na to jestli interní, nebo externí. Při bližším prozkoumání odpovědí můžeme vidět, že výše investic pro potřeby mzdového účetnictví jsou přímo závislé na počtu zaměstnanců v podniku. Čím více podnik zaměstnává zaměstnanců, tím vyšší prostředky je pro potřeby mzdového účetnictví třeba vložit. Samozřejmě jsou zde i výjimky. Nejčastější odpovědí zde byla možnost 15 000 – 49 999 Kč. V tomto rozmezí se cca pohybuje průměrná mzda mzdové účetní pro Prahu.

Dále v dotazníku následuje otázka „V jakém případě byste byli ochotni využívat místo externích účetních interní nebo naopak?“ Tato otázka je otevřená, aby dala respondentovi více prostoru pro vyjádření. Nejčastější odpovědí zde byla přirozeně úspora financí a času. Dalším častým důvodem bylo navýšení počtu zaměstnanců v podniku, kdy se při nárůstu postupně začíná vyplácet zaměstnat interní účetní. Z dalších odpovědí bychom mohli uvést například využití externích služeb z důvodu nemoci interní účetní, nebo že ve výjimečných případech může nastat situace, že interní zdroje nestíhají a proto se výjimečně využije zdroj externí.

Tabulka 3 - Společnosti využívané pro potřeby mzdového účetnictví

Název společnosti	
OSVČ	Elanor
Sporos	Profid
VGD	UOL
DK Jelinek	Proxy
Doubkovi, s.r.o.	Maribel Finance
Datacentrum	E-consulting
UP Service s.r.o.	

Zdroj: autor

V tabulce můžeme vidět jednotlivé společnosti, které naši respondenti využívají pro potřeby mzdového účetnictví. Více zmiňovaná byla pouze spolupráce se samostatnými OSVČ (konkrétně 3x). Není překvapivé, že se nám nedostalo více různých odpovědí, jelikož společností, které se zabývají externím účetnictvím, je na trhu opravdu velká spousta a společnosti mají tedy velkou možnost výběru.

#### Shrnutí

Z výzkumu, který zkoumal využití outsourcingu mzdového účetnictví, pozorujeme, že pro potřeby mzdového účetnictví je poměrně rovnoměrně zastoupeno jak interní, tak externí využití. Tyto potřeby nejsou, jako třeba outsourcing pro potřeby nábory zaměstnanců, tolik ovlivněny aktuálním děním na trhu práce. Potřeby mzdového účetnictví tu vždy byly, jsou a budou, bez ohledu na aktuální situaci trhu práce.

# ZÁVĚR

Z výše zpracovaného výzkumu je patrné, že outsourcing personálních zdrojů a služeb má již dnes vybudované své nezaměnitelné místo na českém trhu. Téměř každý podnik má již s využitím těchto služeb zkušenost

Pro potřeby nábory zaměstnanců využilo outsourcingu více než 80 % dotazovaných společností, z čehož vyplývá, že poptávka po kvalitních zaměstnancích v současné době roste a nalezení vhodného zaměstnance vlastními zdroji se stává stále těžší. Tato skutečnost je zapříčiněna především velmi vysokou zaměstnaností na českém trhu práce. Jako nejčasnější důvod pro externí využití personálních služeb pro potřeby nábory byla právě neschopnost, i přes veškerou snahu, najít vhodné zaměstnance skrz interní zdroje. Je ale patrné, že se respondenti do těchto služeb snaží investovat co nejmenší prostředky a stále preferují hledání skrz interní zdroje. Z výzkumu jsme získali i velké číslo zmíněných personálních agentur, jež respondenti využívají pro nábory nových zaměstnanců. Můžeme tedy tvrdit, že nabídka těchto služeb je v České republice poměrně široká a těší se poměrně velké oblíbenosti.

Pokud bychom měli shrnout téma vzdělávání zaměstnanců a jeho outsourcingu, je z výzkumu patrné, že společnosti jsou si v dnešní době dobře vědomi důležitosti lidského kapitálu. Co se týče outsourcingu pro potřeby vzdělávání zaměstnanců, stále převazuje zastřešení těchto potřeb pomocí interních zdrojů. Tento rozdíl se ale pomalu stírá, díky neustále přicházejícím novým informacím a potřebou tyto informace neustále u svých zaměstnanců aktualizovat, aby byla udržena konkurenceschopnost na, v dnešním době tak dynamickém, trhu. Právě s neustálým přívalem nových informací podnik často nedisponuje zaměstnanci s potřebným know-how, který by mohl zaměstnance v dané problematice dále vzdělávat, a proto přichází na řadu možnost tuto potřebu vyřešit za pomoci outsourcingu. Touto cestou je pak možné doplnit chybějící informace.

Z výzkumu zaměřujícího se na outsourcing mzdového účetnictví bylo zjištěno, že nadpoloviční většina společností zastřešuje dnes pro potřeby mzdového účetnictví za pomoci outsourcingu. Tuto cestu volí především menší podniky, pro něž by bylo řešení těchto potřeb interní cestou nevýhodné. Je jednodušší a levnější využít v tomto případě externí společnost, která nám může mzdové účetnictví a vůbec celou personální agendu zastřešit a společnost tak ušetří prostředky, jež by musela investovat do interního mzdového účetního.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁČEK, Jiří, TYLL, Ladislav, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C, H, Beck, 181 s. ISBN: 978-80-7400-010-2

HRONÍK, František, 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 233 s. ISBN: 978-80-247-1457-8

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 200 str. ISBN: 978-80-247-5212-9.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN: 978-80-247-3651-8

VYBÍHAL, Václav, 2001. *Abeceda mzdového účetnictví*. 1. vyd. Praha: Computer Press 219 s. ISBN 80-7226-341-2.

VYBÍHAL, Václav, 2018. *Mzdové účetnictví 2018 praktický průvodce*. 21. vyd. Praha: Grada Publishing. 472 s. ISBN: 978-271-0807-7 (ePub)

## Internetové zdroje

Businessvize.cz, © 2010-2011. Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu. Businessvize.cz [online]. © 2010-2011 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>

byznys.ihned.cz © 1996-2018. Kdy firmy zvažují přechod na outsourcing mezd a proč?. byznys.ihned.cz [online]. © 1996-2018 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-ucetnictvi-a-controlling/c1-61464260-kdy-firmy-zvazuji-prechod-na-outsourcing-mezd-a-proc>

hrnews.cz, © 2018. Jaké jsou nejčastější otázky k outsourcingu mezd?. Hrnwes.cz [online]. © 2018. [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/jake-jsou-nejcastejsi-otazky-k-outsourcingu-mezd-id-2466991>

Kurzy.cz. © 2000 – 2018. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 - 5 let. Kurzy.cz [online] © 1996-2018. dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

ManagementMania.com, © 2011-2016. Outsourcing. ManagementMania.com [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outsourcing>

Wikipedia.org, 2018a, Recruitment. Wikiedia.org [online] [cit. 2017-12-21]. last edited on 19 April 2018, dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/Recruitment#Outsourcing>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Pozice respondenta ve společnosti.....	Chyba! Záložka není definována.	0
Obrázek 2	Fungování společnosti na trhu.....	Chyba! Záložka není definována.	1
Obrázek 3	Počet zaměstnanců ve společnosti.....	Chyba! Záložka není definována.	1
Obrázek 4	Zdroje pro nábor nových zaměstnanců.....	Chyba! Záložka není definována.	2
Obrázek 5	Četnost využití personálních agentur.....	Chyba! Záložka není definována.	3
Obrázek 6	Důvody využití personálních agentur.....	Chyba! Záložka není definována.	3
Obrázek 7	Přednost využití personálních agentur proti interním zdrojům.....	Chyba! Záložka není definována.	4
Obrázek 8	Využití metody assesment centra při náboru zaměstnanců.....	Chyba! Záložka není definována.	5
Obrázek 9	Využití externích zdrojů pro potřeby assesment centra.....	Chyba! Záložka není definována.	5
Obrázek 10	Investice pro potřeby hledání nových zaměstnanců.....	Chyba! Záložka není definována.	6
Obrázek 11	Průběh služby Permanent placement.....		30
Obrázek 12	Důležitost vzdělávání.....		32
Obrázek 13	Četnost školení zaměstnanců.....		33
Obrázek 14	Preference interních a externích školitelů.....		34
Obrázek 15	Průměrné investice pro potřeby vzdělávání ročně na 1 zaměstnance.....		35
Obrázek 16	Využití interních a externích zdrojů pro potřeby mzdového účetnictví.....		37
Obrázek 17	Investice pro potřeby mzdového účetnictví.....		38



# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Společnosti využívané pro potřeby náboru zaměstnanců	Chyba!	Záložka není definována.7
Tabulka 2 Společnosti využívané pro potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců	.....	36
Tabulka 3 Společnosti využívané pro potřeby mzdového účetnictví	.....	39

# PŘÍLOHA - DOTAZNÍK

## Společnost

- 1) Na jaké pozici ve Vaší společnosti působíte?
  - a. Jednatel / ředitel
  - b. Personalista
  - c. Office manager / asistent
  - d. Jiné
- 2) V jakém sektoru funguje Vaše společnost?
  - a. Primární (přírodní zdroje)
  - b. Sekundární (výroba a průmysl)
  - c. Terciární (poskytování služeb)
- 3) Kolik Vaše společnost zaměstnává zaměstnanců?
  - a. Méně než 20
  - b. 20–49
  - c. 50–99
  - d. 100–199
  - e. 200 a více

## Nábor zaměstnanců

- 1) Kolik jste v posledním uplynulém roce hledali nových zaměstnanců?
  - a. 0
  - b. 1–4
  - c. 5–9
  - d. 10–29
  - e. 30 +
- 2) Jaké zdroje pro nábor nových zaměstnanců využíváte nejčastěji?
  - a. Obsazujeme z vlastních zdrojů
  - b. Využíváme inzerce
  - c. Zaměstnáváme většinou na doporučení
  - d. Využíváme externí personální agentury
- 3) Využili jste již někdy pro nábor zaměstnanců personální agentury či podobné společnosti?
  - a. Ano
  - b. Ne
- 4) Pokud jste již využili personální agentury, z jakého důvodu?
  - a. Nezkušenost s hledáním zaměstnanců
  - b. Časová úspora
  - c. I přes veškerou snahu se nám nepodařilo obsadit zaměstnance interními zdroji
  - d. Nemáme vlastního personalistu
  - e. Jiné
- 5) Dáváte přednost využití personálních agentur před interním vyhledáváním?
  - a. Ano
  - b. Ne
- 6) Využíváte při náboru zaměstnanců metodu assesment centra?

- a. Ano
  - b. Ne
- 7) Pokud ano, využili jste pro tyto potřeby někdy externí společnost?
- a. Ano
  - b. Ne
- 8) Jak velké finanční prostředky jste ochotni do nalezení nového zaměstnance investovat s porovnáním k jeho mzdě?
- a. Méně než 50%
  - b. 50%
  - c. 100%
  - d. 150%
  - e. 200%
  - f. Více
- 9) Které z personálních agentur na trhu práce jste již využili?

#### Školení a vzdělávání zaměstnanců

- 1) Za jak důležité považujete v dnešní době vzdělávání zaměstnanců?
- a. Školit zaměstnance není vůbec potřeba
  - b. Nepřikládáme školení velkou váhu
  - c. Vzdělávání zaměstnanců by nemělo být opomíjeno
  - d. Školení zaměstnanců je v dnešní době naprosto klíčové
- 2) Jak často provádíte ve vaší společnosti školení zaměstnanců?
- a. Méně než 2 roka
  - b. 2–5 do roka
  - c. 6–10 do roka
  - d. Více než 10 školení do roka
- 3) Preferujete při školení zaměstnanců školení od interních pracovníků nebo raději externí společnosti?
- a. Interně
  - b. Externě
- 4) Které externí společnosti jste již při školení využili?
- 5) Kolik průměrně investuje vaše společnost ročně do školení jednoho zaměstnance?
- a. 0 Kč
  - b. 0–4 999 Kč
  - c. 5000–9 999 Kč
  - d. 10 000 – 19 999 Kč
  - e. 20 000 +

#### Mzdové účetnictví

- 1) Využíváte pro potřeby mzdového účetnictví interních nebo externích zdrojů
- a) Interní
  - b) Externí
- 2) Kolik investujete měsíčně pro potřeby mzdového účetnictví (jak pro interní mzdové účetní, tak pro externí společnosti)
- a. Do 5 000 Kč
  - b. 5000–14 999 Kč

- c. 15 000–49 999 Kč
  - d. 50 000–99 999 Kč
  - e. 100 000 +
- 3) V jakém případě byste byli ochotni využívat místo externích účetní interní nebo naopak?
- 4) Jaké externí společnosti pro vedení mzdového účetnictví využíváte

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: David Duba

V Praze dne: 23. 04. 2018

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>