

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA STRUKTURÁLNÍ POLITIKY EU A ROZVOJE VENKOVA**

---

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**Analýza služeb poskytovaných personální  
agenturou**

Vedoucí diplomové práce

Dr. Ing Dagmar Škodová Parmová

Autorka

Veronika Káchová

---

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika KÁCHOVÁ**  
Osobní číslo: **E09397**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza služeb poskytovaných personální agenturou**  
Zadávací katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

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

### Cíl práce:

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu aktuální nabídky služeb ve zvolené personální agentuře. Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v uskutečňování služeb personálních agentur včetně zhodnocení jejich kvality služeb a výstupů zpětnou vazbou od klíčových zákazníků. Jako syntéza budou navržena opatření a zlepšení manažerských a marketingových přístupů.

### Metodika práce:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění služeb poskytovaných personální agenturou.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

### Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran, dle možností  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

Storbacka, K., Lehtinen, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management). 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Kotler, P.: Marketing Management. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

Keller, K. L.: Strategické řízení značky : positioning a hodnota značky, plánování a implementace marketingových programů, měření a interpretace výkonnosti značky, budování a udržení hodnoty značky. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.: Moderní marketing. 4. evropské vyd., 1. vyd. v Grada Publishing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.


Kumar, N., Kotler, P.: Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN: 978-80-247-2439-3.

Moderní řízení (časopis)


Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
J.S. Jentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza služeb poskytovaných personální agenturou“ zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním svého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 25. 4. 2012

.....

Veronika Káčová

## **Poděkování**

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové, vedoucí bakalářské práce, za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Také děkuji Hermíně Jandíkové za ochotnou spolupráci, poskytnutí podkladů a informací nezbytných k vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíle a metodika práce .....	9
2.1	Cíl práce .....	9
2.2	Metodika práce.....	9
3	Literární rešerše .....	11
3.1	Definice služby.....	11
3.2	Třídění služeb.....	12
3.2.1	Odvětvové třídění služeb .....	12
3.2.2	Tržní versus netržní služby .....	13
3.2.3	Služby pro spotřebitele a služby pro organizace .....	13
3.2.4	Míra zhmotnění služby .....	14
3.2.5	Členění na základě prodejce .....	14
3.2.6	Klasifikace dle trhu kupujícího.....	15
3.2.7	Rozdělení služeb dle formy jejich charakteru a poskytování .....	15
3.2.8	Klasifikace služeb pro potřeby marketingu .....	15
3.3	Vlastnosti služeb .....	16
3.3.1	Nehmotnost.....	17
3.3.2	Neoddělitelnost .....	17
3.3.3	Heterogenita.....	18
3.3.4	Zničitelnost .....	18
3.3.5	Nemožnost vlastnictví.....	19
3.3.6	Důsledky plynoucí z rozdílů mezi zbožím a službami .....	19
3.4	Kvalita služeb.....	20
3.4.1	Model vnímání kvality zákazníky.....	21
3.4.2	Model rozporů.....	21
3.4.3	Faktory ovlivňující vnímání kvality služeb .....	24
4	Analytická část.....	26
4.1	Trh práce v České republice.....	26
4.2	Trh práce na Písecku .....	28
4.3	Vztah obratu personálních agentur a míry nezaměstnanosti.....	30
4.4	O společnosti Manpower.....	32
4.5	Historie společnosti.....	33

4.5.1	Historie Manpower v zahraničí.....	33
4.5.2	Historie Manpoweru u nás.....	34
4.6	Služby poskytované personální agenturou Manpower .....	35
4.6.1	Permanent placement.....	36
4.6.2	Temporary help.....	37
4.6.3	Try & Hire .....	37
4.6.4	Outsourcing.....	38
4.6.5	On-Site service.....	39
4.6.6	Testování.....	39
4.6.7	Outplacement .....	40
4.6.8	Benchmarking .....	40
4.6.9	Nábor odborníků v zahraničí .....	40
4.7	Kvalita služeb z pohledu klíčových klientů .....	41
4.7.1	Délka spolupráce.....	41
4.7.2	Zájem o služby.....	41
4.7.3	Spektrum služeb.....	42
4.7.4	Hodnocení kvality využívaných služeb .....	42
4.7.5	Smluvní podmínky.....	43
4.7.6	Rychlost plnění požadavků.....	44
4.7.7	Kvalita přidělených pracovníků.....	44
4.7.8	Komunikace s agenturou .....	45
4.7.9	Rychlost řešení problémů .....	45
4.7.10	Srozumitelnost vyúčtování .....	46
4.7.11	Cena versus kvalita služby.....	46
4.7.12	Velikost podniků.....	46
5	Návrh řešení .....	48
6	Závěr .....	50
7	Summary.....	51
8	Přehled použité literatury .....	52
9	Seznam obrázků.....	55
10	Seznam příloh .....	56

# 1 Úvod

Dnešní hektický svět, extrémní vytíženost personalistů a důraz na maximální efektivitu firem přispívá k nepostradatelnosti spolupráce s poskytovateli personálních služeb. Nabídkou svých služeb si personální agentury získali nezastupitelné místo na trhu práce.

Profesionální služby personálních agentur přispívají k vyšší transparentnosti trhu práce, zvyšují konkurenceschopnost svých odběratelů, kterým umožňují pružně reagovat na změny ve vývoji ekonomiky tím, že jim zprostředkovávají chybějící pracovní sílu v obdobích vysoké poptávky po jejich produkci a v případě recese hledají pro tyto pracovníky náhradní uplatnění na trhu práce.

Nemalou měrou se podílejí na průzkumu trhu práce co do počtu chybějících zaměstnanců, tak do požadovaného vzdělání a přinášejí také zajímavé informace pro zaměstnavatele, kteří se zabývají motivací pracovníků.

Zkrátka pro mnoho firem se spolupráce s personálními agenturami stala nepostradatelnou a podnikání si bez jejich podpory nedokážou už ani představit.

Jaké služby podniky využívají? Jak hodnotí jejich kvalitu? Které služby na trhu postrádají? A jak si stojí personální agentury na trhu práce? To vše a ještě mnohem více se dozvíte na následujících stránkách.



## **2 Cíle a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu aktuální nabídky služeb v personální agentuře Manpower spol. s r. o. Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v uskutečňování služeb personálních agentur včetně zhodnocení jejich kvality služeb a výstupů zpětnou vazbou od klíčových zákazníků. Jako syntéza budou navržena opatření a zlepšení manažerských a marketingových přístupů.

### **2.2 Metodika práce**

Práce se skládá z několika částí. První část je výsledkem prostudování odborné literatury a analýzy dat. Tato teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti služeb, konkrétně jejich vlastnosti a možnosti třídění. Dále jsou zde nastíněny různé přístupy ve vnímání kvality služeb. Veškeré zdroje jsou uvedeny v literárním přehledu této práce.

Následuje analýza trhu práce v ČR a podrobněji bude zmapována situace na Písecku, kde vybraná pobočka personální agentury Manpower působí. Dále bude nastíněno postavení personálních agentur na českém trhu.

V další části je představena společnost Manpower a její historie, jež do jisté míry vysvětluje její současnou pozici na trhu práce. Stěžejní část tvoří analýza veškerých služeb, které vybraná společnost poskytuje.

Kvalita služeb je hodnocena na základě zpětné vazby od klíčových zákazníků a to pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky budou rozeslány osmi nejvýznamnějším klientům písecké pobočky. Vyplňování dotazníků bude probíhat v naprosté anonymitě prostřednictvím webové aplikace. Dotazník se skládá ze 14 otázek zaměřených především na zjištění nejvíce využívaných služeb a subjektivního vnímání kvality

poskytnutých služeb zákazníky. Po osobní zkušenosti s touto personální agenturou předpokládám, že poskytované služby budou v očích klientů viděny jako velmi kvalitní a jejich spektrum jako naprosto vyhovující. Zajímavé bude zjištění vnímané hodnoty služeb, poněvadž každý klient může mít sjednané jiné podmínky. Vzhledem k tomu, že je cena výsledkem vzájemného vyjednávání, očekávám spokojenost jak na straně agentury, tak na straně klientů.

Další primární data budou získávány metodou pozorování a to cílevědomým, plánovitým a systematickým sledováním poskytování personálních služeb. Dále pak neřízenými rozhovory a konzultacemi zásadních témat s odpovědnými zástupci analyzované společnosti.

Sekundární data jsou čerpána z literárních a internetových zdrojů, především webových stránek personálních agentur a asociací spojujících poskytovatele personálních služeb. Neméně důležitým zdrojem jsou vnitropodnikové materiály.

Veškerá získaná data budou zpracována a použita k celkové syntéze údajů, v níž se propojí sekundární data s výsledky primárních údajů. Na základě vyhodnocení syntetické části budou navržena možná opatření a zlepšení manažerských a marketingových přístupů, která povedou ke zkvalitnění služeb poskytovaných personální agenturou Manpower s. r. o. Na závěr budou kalkulovány ekonomické dopady navržených opatření.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Definice služby

Služby jsou velmi rozmanitou skupinou činností, je tedy velmi obtížné najít definici, která by vyhovovala zcela.

Služba je činnost, jež zahrnuje určitou nehmataelnost a vyžaduje interakci se zákazníkem nebo jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Poskytnutí služby s sebou může přinést změnu podmínek a může, ale nemusí být spjato s hmotným zbožím (Payne, 1996).

Vašítková ve své knize (Vašítková, 2008) uvádí definici služeb Americké marketingové asociace: „Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby.“

Nejvýstižněji definuje služby Kotler (Kotler, 1998). Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout straně druhé, je v podstatě nehmotná a jejím výsledkem není žádné hmotné vlastnictví. Poskytnutí služby nemusí být nutně spojeno s fyzickým produktem.

Služby lze chápat z několika hledisek. Služby jako činnosti, které se zaměřují na bezprostřední získávání, zpracovávání a zušlechťování hmotných statků. Služby chápané jako proces, změna stavu osoby nebo produktu, která se děje prostřednictvím vzájemné součinnosti zúčastněných a to v nehmotné podobě. Službu jako výsledek činnosti lze charakterizovat jako společensky užité hodnoty lidské práce, jež zachovává hodnoty vytvořené výrobním procesem, slouží dlouhodobému procesu spotřeby a pomáhá utvářet předpoklady pro všestranný rozvoj lidí. (Visnery, 2008)

Podle smlouvy o založení Evropského společenství se za služby považují výkony poskytované obvykle za úplatu a zahrnují zejména činnosti průmyslové a obchodní povahy, řemeslné činnosti a činnosti v okruhu svobodných povolání

([http://www.komora.cz/vzdelavani-a-lidske-zdroje/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2008/chap\\_11696/17-volny-pohyb-sluzeb-v-ramci-evropske-unie.aspx](http://www.komora.cz/vzdelavani-a-lidske-zdroje/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2008/chap_11696/17-volny-pohyb-sluzeb-v-ramci-evropske-unie.aspx), 14. 2. 2012).

Mnohem důležitější než snaha o přesné definování služby je její podstata a forma, v jaké se zákazník se službami setkává.

## **3.2 Třídění služeb**

Služby jsou velmi rozsáhlá a různorodá skupina. Zahrnují mnoho rozličných činností, od jednoduchých až po složité. Na trhu služeb vystupují různé typy organizací, od jednotlivců až po nadnárodní společnosti. Tudíž je vhodné roztřídit služby do několika souhrnných kategorií. Pro potřeby mezinárodních statistik byla vypracována klasifikace ekonomických činností, tedy i služeb, nazývána CZ-NACE. Pro potřeby této práce využijeme ale třídění dle podobných charakteristik, které umožní služby lépe analyzovat.

### **3.2.1 Odvětvové třídění služeb**

Vašítková (Vašítková, 2008) představuje základní klasifikaci služeb, kterou provedli ekonomové Foot a Hatt následujícím způsobem:

- Terciální: Sem patří zejména restaurace a hotely, kadeřnictví a holičství, kosmetické služby, prádelny, opravy domácích přístrojů, rukodělné práce a další domácí služby.
- Kvartérní: Typickými zástupci jsou doprava, obchod, komunikace, finance a správa. Charakteristickým znakem těchto služeb je uskladňování, rozdělování činností a zefektivnění práce.
- Kvintérní: Do této skupiny řadíme služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Hlavní charakteristikou této sekce je měnění příjemců služby a neustálé zdokonalování.

### **3.2.2 Tržní versus netržní služby**

Zde se jedná o členění služeb, které lze směnit na trhu za peníze a služby rozdělované pomocí netržních mechanismů v důsledku socioekonomického prostředí.

Řadíme sem především služby veřejné poskytované většinou vládou, místní správou nebo neziskovými organizacemi. Za tyto služby jejich spotřebitel neplatí žádné poplatky, případně je jejich cena dotovaná státem. Charakteristickou vlastností těchto služeb je nemožnost vyloučení nějaké osoby z využívání těchto služeb a nedělitelnost jejich spotřeby. Příkladem budiž veřejné osvětlení, státní správa, bezpečnost nebo justiční služby. Klasifikace některých služeb není jednoznačná, vždy záleží na okolním prostředí. Existují například stejné typy služeb, které spadají jak do tržních tak i netržních, například soukromá a veřejná pečovatelská služba, soukromé a veřejné školy a podobně.

### **3.2.3 Služby pro spotřebitele a služby pro organizace**

Službami pro spotřebitele se rozumí služby, které jsou poskytované přímo konečnému spotřebiteli pro jeho vlastní užitek. Naopak služby pro organizace se poskytují podnikům a dalším organizacím a slouží k vytvoření další ekonomické výhody. Některé služby se však nabízí oběma skupinám, jedná se například o služby personálních agentur, letecké služby nebo telekomunikační služby.

Hlavním úkolem marketingu je rozpoznání potřeb různých skupin klientů. Marketing zaměřený na jednotlivce využívá především podporu prodeje formou slev a zjednodušením služeb. Organizacím je pak zdůrazňováno pohodlí a kvalita, slevy jsou postaveny na častosti využívání služeb určité společnosti, čímž se podporuje loajalita klientů.

### 3.2.4 Míra zhmotnění služby

Mnohé služby jsou doprovázeny zbožím, jehož účelem je zhmotnit zákazníkovi určitou službu. Na druhé straně mnoho hmotných produktů je doprovázeno službou, která představuje pro zákazníka určitou dodatečnou výhodu a umožňuje výrobcí odlišit se od konkurence. Celkovou nabídku tedy vytváří kombinace produktů a služeb.

Rozlišujeme tři typy postavení služeb v celkové nabídce.

- Služby zásadně nehmotné, například bezpečnostní služby, služby personálních agentur nebo vzdělávací služby.
- Doprovodné služby k hmotnému produktu, jakými jsou poradenské, překladatelské nebo servisní služby.
- Služby zpřístupňující produkt, mezi které patří velkoobchod, maloobchod, poštovní služby, půjčovny, doprava nebo elektronický obchod.

### 3.2.5 Členění na základě prodejce

Rozeznáváme několik podskupin dle charakteru poskytovatele služeb. Podle povahy podniku dělíme poskytovatele na soukromé ziskové (např. personální agentury), soukromé neziskové (např. Nadace Terezy Maxové), veřejné ziskové (např. České dráhy) a veřejné neziskové (např. Armáda spásy).

Dle vykonávané funkce rozlišujeme poskytovatele komunikací, poradenství, zdravotní péče a jiné.

Společnosti poskytující služby lze klasifikovat i dle zdrojů jejich příjmů, které pocházejí z trhu (např. banky), z trhu a navíc z darů a dotací (např. soukromé školy) nebo pouze z darů (např. Armáda spásy).

### **3.2.6 Klasifikace dle trhu kupujícího**

Toto třídění bere v úvahu postavení kupujícího služeb dle následujících kritérií:

- Druh trhu: spotřebitelský trh, služby pro výrobní spotřebu, vládní trh a zemědělský trh
- Způsob koupě: služby běžné potřeby, luxusní služby, nevyhledávané služby
- Motivace: služba je prostředek k získání něčeho nebo je cílem sama o sobě

### **3.2.7 Rozdělení služeb dle formy jejich charakteru a poskytování**

Dle formy lze služby členit na uniformní, příkladem budiž základní vzdělání, a služby dohodnuté (čili na zakázku) jako například poradenské služby.

Služby mohou být zaměřené buď na člověka (sociální služby) nebo na stroje (opravárenské služby).

Podle formy styku se zákazníky rozlišujeme služby s vysokým kontaktem (zdravotnické služby) a s nízkým kontaktem (telekomunikační služby).

### **3.2.8 Klasifikace služeb pro potřeby marketingu**

Poskytovatelům služeb ve většině případů nestačí klasifikovat služby jen dle předchozích kritérií, aby mohli efektivně využívat nástrojů marketingového mixu, potřebují znát i odpovědi na následující otázky (Payne, 1996):

- Jaký je vztah se zákazníkem? Organizace mající členskou základnu, mohou využívat znalosti svých zákazníků a přizpůsobit jim svou nabídku. Pokud neexistuje mezi poskytovatelem a klientem žádný osobní vztah, mohou být služby poskytovány buď nepřetržitě a často zdarma (např. služby policie) nebo probíhají jako jednorázové transakce a zákazník platí každou službu zvlášť, což vede k anonymitě zákazníků a poskytovatel o nich nemá příliš informací. Cílem

firem by měla být trvalá spolupráce s klienty, například formou členských programů.

- Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům zákazníka? V tomto případě je zlomovým okamžikem rozhodnutí o přizpůsobení služeb. Velmi záleží, zda styčný pracovník vykazuje vysokou míru rozhodování, nebo uplatňuje rutinní postup. Nemalý vliv má i rozdíl mezi náklady na přizpůsobení služby individuálním požadavkům a náklady na standardní službu.
- Jaký je charakter poptávky služeb? Podnikatele zajímá obzvláště tato otázka, týkající se výkyvů poptávky v určitém období a omezenosti nabídky, protože markantně ovlivňuje jejich ziskovost. Dojde-li k převýšení poptávky po službě nad její nabídku, nahrává tím poskytovatel své konkurenci. Je pro něj tedy důležité správně odhadnout chování poptávky v určitém čase a efektivně ji řídit, například pomocí příplatků v době špičky a slev v čase mimo špičku.
- Jak je služba distribuována? Jedná se o dostupnost služby a povahu interakce mezi klientem a poskytovatelem. Poskytovatel se musí rozhodnout o velikosti distribuční sítě a povahou interakce se zákazníkem. Vzájemný styk může probíhat v zásadě na třech úrovních, buď zákazník přichází k dodavateli nebo naopak dodavatel k zákazníkovi nebo probíhá vzájemná interakce na dálku. Zásadním kritériem je vždy maximální komfort klienta.

Předchozí klasifikace přispívají k pochopení podstaty služeb, které jsou předmětem jejich podnikání, a pomáhají najít shodné rysy s ostatními obory a tím umožňují využít již zavedené postupy řešených problémů. Abychom mohli služby poskytované personální agenturou správně analyzovat, nestačí pouhá klasifikace, ale musíme je také charakterizovat.

### **3.3 Vlastnosti služeb**

Mezi základní vlastnosti služeb, které je zásadně odlišují od výrobků, patří především (Janečková & Vašítková, 2001):



- Nehmotnost;
- Neoddělitelnost;
- Heterogenita;
- Zničitelnost;
- Nemožnost vlastnictví.

### **3.3.1 Nehmotnost**

Nehmotnost je nejtypičtější vlastností služeb a determinuje všechny další vlastnosti.

Služby jsou do jisté míry abstraktní a nehmatatelné, což vede k tomu, že si je zákazník před koupí nemůže prohlédnout, ochutnat ani jinak posoudit žádným z fyzických smyslů. Pro spotřebitele je tedy velmi obtížné porovnat konkurující si služby, aniž by je nejprve vyzkoušel. Klade tedy důraz na doporučení známých a hodnotí kvalitu služeb na základě ceny.

Dle Kotlera (Kotler, 1998) se musí poskytovatelé služeb snažit, aby materializovali svou imaginární nabídku a přesvědčili tak své potenciální zákazníky. Zaměřují se na vytváření silné značky, případně obchodního jména, a ústní reklamu (osobní doporučení).

### **3.3.2 Neoddělitelnost**

Produkce a spotřeba služeb se koná současně. Na rozdíl od materiálního zboží, které je možné vyrobit, uskladnit a spotřebovat až posléze.

Pokud je služba poskytována za přítomnosti zákazníka, stává se spotřebitel její součástí a spolu s ostatními klienty se podílí na jejím finálním výsledku. V tomto případě se poskytovatel musí setkat v místě a čase se zákazníkem. Tento vzájemný kontakt lze nahradit prostřednictvím stroje. Někdy musí klient za službou dojíždět na určité místo, příkladem budiž návštěva umělecké výstavy v konkrétní pražské galerii.

Neoddělitelnost má za následek, že je mnohdy služba nejprve prodána a pak s odstupem času spotřebována, například při koupi vstupenky a až následnou návštěvou.

Pokud se v dané lokalitě vyskytuje jediný dominantní poskytovatel určité služby, který má pouze omezenou kapacitu, vzniká tak, díky vlastnosti neoddělitelnosti služby od poskytovatele, lokální monopol. Takový monopolista pak může využít svého postavení ke zvýšení cen. (Vašítková, 2008)

### **3.3.3 Heterogenita**

Proměnlivost služeb souvisí zejména s tím, že jejich kvalita závisí na lidech, kteří se poskytnutí služby účastní. Chování zúčastněných nelze předvídat, přestože u některých služeb jsou stanoveny normy chování, například chování cestujících MHD.

Kvalita poskytnutí určité služby se může lišit v různých podnicích, ale i v rámci jedné společnosti, kde každý zaměstnanec poskytuje službu různé kvality. Může se dokonce stát, že tentýž člověk poskytne v průběhu dne různou kvalitu stejné služby.

Tato proměnlivost vede k tomu, že je pro zákazníka komplikované vybírat mezi konkurenčními službami.

Nehmotnost a heterogenita vedou k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat. U některých typů služeb narazíme na franchising, který umožňuje do jisté míry chránit způsob poskytování služeb, jedná se například o poskytovatele hotelových služeb, rychlého občerstvení nebo poradenských služeb (Janečková & Vašítková, 2001).

### **3.3.4 Zničitelnost**

Nehmotnost služeb je důsledkem jejich další vlastnosti, kterou je neskladovatelnost. Pomíjivé služby nelze uchovávat nebo prodat později. Pokud nejsou spotřebovány ve stejném čase, kdy jsou nabízeny, stávají se pro daný okamžik zničenými. Služby nelze

vracet. Z toho pramení také obtížná reklamace služeb, což ovšem neznamená, že je nemožná. Zákazník může požadovat náhradu nekvalitní služby, ale ne vždy lze špatně poskytnutou službu nahradit nebo odstranit její negativní dopad.

S tím souvisí i nutnost efektivně řídit poptávku. Jde o dosažení souladu mezi nabídkou a poptávkou, tedy kapacitou poskytovatelů služeb s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu, aby nedocházelo k nevyužití nabízených kapacit nebo naopak přetížení nedostačujících kapacit. To vede k notné flexibilitě cen služeb.

S touto charakteristikou souvisí i nutnost efektivně řídit poptávku. Dokud je poptávka stálá, firma nemá problémy udržet stabilní kvalitu svých služeb. Problém ale nastává v případě kolísavé poptávky, kdy poskytovateli vznikají obtíže s uspokojením nadměrné poptávky ve špičce nebo v opačném případě nevyužitím volných kapacit.

### **3.3.5 Nemožnost vlastnictví**

Nemožnost vlastnit službu souvisí opět s její nehmotností. Při nákupu hmotných produktů, přechází na klienta vlastnické právo. Při koupi služby ale získává zákazník pouze právo na její poskytnutí, nikoliv vlastnictví. V případě veřejných služeb získává právo užívat služby poskytované státem výměnou za jím placené daně.

Tato vlastnost má vliv také na volbu distribučních kanálů, kterými se služba dostává k zákazníkům, ty jsou většinou přímé nebo velmi krátké. Činnost zprostředkovatelů je minimalizována díky tomu, že na ně nemůže přecházet vlastnické právo jako v případě výrobků, ale mohou pouze nabízet práva k poskytnutí služby.

### **3.3.6 Důsledky plynoucí z rozdílů mezi zbožím a službami**

Sledujeme-li marketingové operace prováděné v rámci podniků zabývajících se hmotnými produkty a následně v rámci podniků poskytujících služby, všimneme si zásadních rozdílů.

Zboží se vyznačuje tím, že

- je standardizované.
- je v regálech obchodů nebo na skladech.
- je produkováno bez přítomnosti zákazníka.
- po nákupu se stává vlastnictvím zákazníka.
- je okamžitě připraveno uspokojovat potřeby klientů.

Služby jsou naopak charakteristické tím, že

- zákazník nezná dopředu výsledek, může pouze odhadovat na základě zkušeností jiných klientů.
- mohou vykazovat různou kvalitu v závislosti na místě a čase poskytnutí.
- zákazník se většinou případů podílí na tvorbě služby.
- klient si je nemůže pořídit ze skladu nebo je uskladnit neboť jsou pomíjivé.
- jejich koupí si zákazník nezajistí vlastnický vztah jako je tomu u výrobků.
- klient bývá uspokojen během určitého časového období (Horáková, 1998).

### **3.4 Kvalita služeb**

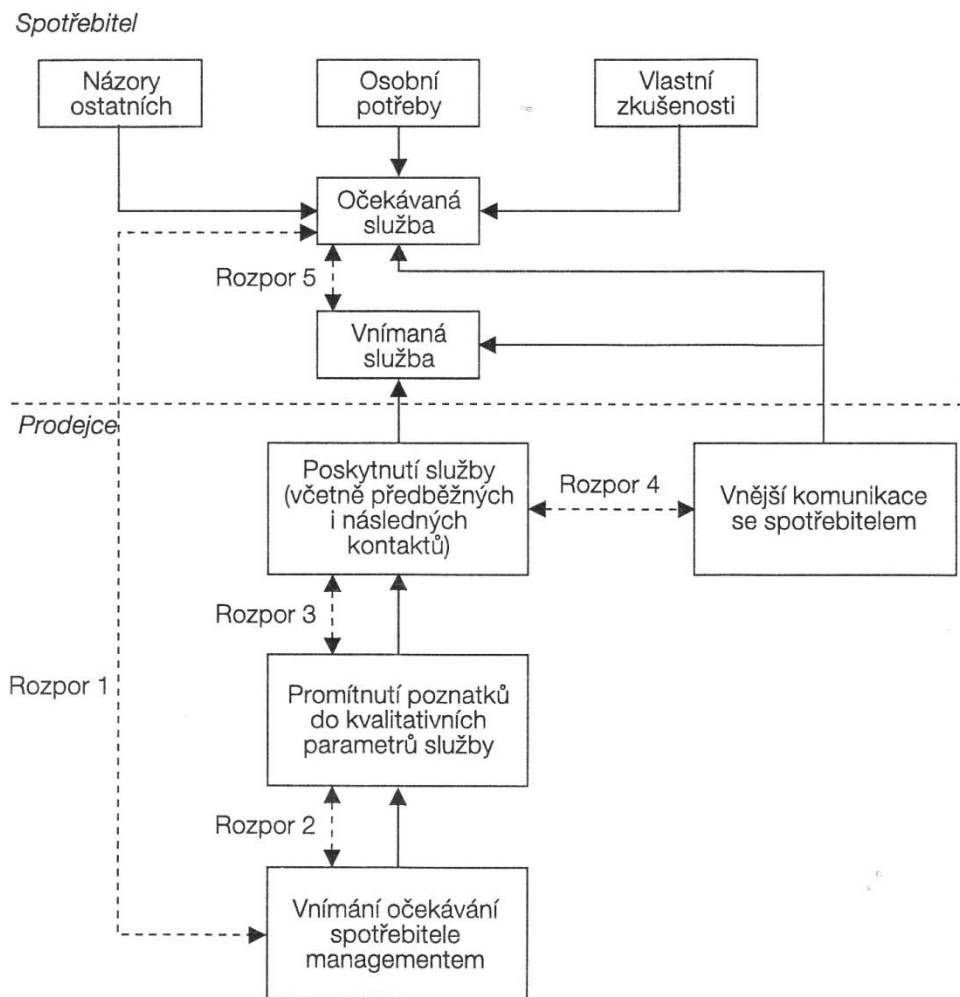
Kvalita služeb získává stále více na důležitosti v důsledku rostoucích nároků spotřebitelů. Kvalita poskytované služby úzce souvisí s mírou uspokojení zákazníků, podporuje jejich loajalitu a v konečném důsledku i ziskovost celé organizace. Nehmotnost a proměnlivost služeb má za následek, že se kvalita stává významnou konkurenční výhodou a pomáhá odlišit služby konkurenčních poskytovatelů (Vašítková, 2008).

### 3.4.1 Model vnímání kvality zákazníky

Grönroos (Grönroos, 2001) zdůrazňuje zásadní charakteristiku služeb a to fakt, že služby nejsou věci, ale procesy. Podniky poskytující služby, tedy nevlastní žádné produkty, ale pouze interaktivní procesy. V tradičních marketingových modelech je výchozím bodem pro rozhodování týkající se marketingového mixu produkt. V marketingu služeb tuto roli nehraje produkt ale koncept služeb, tedy představa toho, jak by měly vzájemně fungovat zdroje a jakého výsledku by se mělo pro zákazníka dosáhnout. Měřítkem úspěchu se stává kvalita vnímaná zákazníkem. Klient vnímá zejména výsledek procesu využití zdrojů, tj. **technické vlastnosti služeb**, ale také a často významněji **funkční vlastnosti služeb**, které vyplývají ze samotného procesu interakce zákazníka a poskytovatele služeb. Vzhledem k tomu, že mnozí klienti udržují často kontakty se stejným poskytovatelem služeb, je zapotřebí vzít v úvahu i dynamický aspekt tohoto modelu. Při každém opětovném poskytnutí služby si zákazníci uvědomují i své předchozí zkušenosti a přichází s jistým očekáváním. Z tohoto důvodu byl představen další důležitý prvek, kterým je **image**. Cílem výše popsaného modelu je pomoci podnikům uvědomit si, jak mohou ovlivnit faktory utvářející očekávání zákazníků.

### 3.4.2 Model rozporů

Rozporem mezi vnímanou kvalitou služeb a očekáváním zákazníků se zabýval Parasuraman se svými kolegy. Společně představili model, který zahrnuje pět rozporů (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985):



Obrázek 1 Model rozporů v kvalitě služeb (Payne, 1996)

### Rozpor mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu

Mnohé z toho, co management podniku považuje za klíčové pro kvalitu poskytované služby, se shoduje s očekáváním zákazníků. Průzkumy ale potvrdily, že existují určité rozdíly v tomto vnímání. Například ochrana soukromí a zachování tajemství se ukázala jako zásadní pro klienty podniků poskytujících finanční služby, ale málokdo z manažerů těchto podniků si tuto důležitost uvědomoval. Ne vždy může vedení podniku plně porozumět očekáváním zákazníků a toto nedorozumění může následně velmi ovlivnit zákazníky vnímanou kvalitou služeb.

### **Rozpor mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služeb.**

Mnoho faktorů, jako jsou omezené zdroje, tržní podmínky nebo lhostejnost managementu, mohou být důvodem právě tohoto rozporu. Odlišnost mezi tím, jak manažeři vnímají očekávání zákazníků a tím, jak podnik následně specifikuje kvalitu služby, ve výsledku ovlivní kvalitu z pohledu zákazníka.

### **Rozpor mezi specifikací kvality služeb a jejich poskytováním.**

Manažeři mnohých firem si uvědomují, že jejich zaměstnanci, kteří přicházejí přímo do styku s klienty, mají velmi významný vliv na kvalitu poskytnuté služby vnímanou zákazníkem a ne vždy lze jejich výkony standardizovat. Jakkoliv se firmy snaží standardizovat poskytované služby, neustále naráží na problém, kterým je rozpor mezi specifikací kvality určité služby a vlastním poskytnutím této služby, jež samozřejmě ovlivní kvalitu služby v očích zákazníka.

### **Rozpor mezi poskytováním služeb a vnější komunikací**

Mediální reklama a další komunikace firmy se také významně podílí na konečném očekávání zákazníků. Pokud toto očekávání hraje důležitou roli v klienty vnímané kvalitě, podnik by v žádném případě neměl slibovat více, než může splnit. Rozpor mezi skutečně poskytnutou službou a externí komunikací v podobě přehnaných slibů nebo nedostatku informací může opět velmi zásadně ovlivnit vnímanou kvalitu služby.

### **Rozpor mezi očekávanou službou a vnímanou službou**

Tento nesoulad je výsledkem všech předchozích rozporů. Výzkumy potvrdily, že klíčem k zajištění dobré kvality služeb v očích zákazníků je naplnění jejich očekávání.

### 3.4.3 Faktory ovlivňující vnímání kvality služeb

Jak je již zmíněno výše, kvalitu služby definuje zákazník, nikoliv poskytovatel. Pokud je klientovo očekávání určeno nebo odhadnuto, lze začít s pátráním po příčině úspěšných a neúspěšných služeb. Úrovněmi, ve kterých zákazníci uvažují o kvalitě služby, se zabývali vědci L. Berry, A. Parasuraman a V. Zeithamlová.

Výsledkem jejich zkoumání bylo odhalení rozhodujících faktorů ovlivňujících vnímanou kvalitu služeb. Mezi nejdůležitější aspekty patří:

- Spolehlivost – schopnost poskytnout službu přesně, řádně a konsistentně.
- Vycházení vstříc – ochota dodat rychlou službu a pomoc klientům.
- Vyzařování jistoty – vědomosti zaměstnanců, zdvořilost a schopnost budit důvěru a sebedůvěru.
- Empatie – starostlivý přístup a individuální péče o zákazníky.
- Postihnutebné věci – fyzické objekty, vybavení a vzhled personálu (Heskett, Sasser, & Hart, 1993).

Ivan Bureš (Bureš, 1998) zdůrazňuje jako další důležitou dimenzi pro rozhodování zákazníka bezproblémovost. Zákazník očekává, že zakoupenou službu bude moci využívat po celou dobu přislíbenou poskytovatelem spolehlivě, nikoliv jen náhodně. Podmínkou plného uspokojení klienta se tudíž stává také bezproblémové čerpání služby.

Podnikatelé ve službách by měli dbát především na to, aby poskytovali zákazníkovi přesně to, co mu bylo slíbeno a aby nezapomínali na význam lidského faktoru, se kterým přímo souvisí některé z výše uvedených dimenzí – jistota, empatie, vnímavost a bezproblémovost.

Manažeři firem, jejichž předmětem podnikání je poskytování služeb, by se měli zaměřit na následující kroky v rámci řízení kvality. Prvním z nich je investice do lidských zdrojů, především do výběru a zaškolení pracovníků. Následuje standardizace procesu



poskytování služby pomocí organizace. Jedná se o naprosto plynulé poskytnutí určité zákazníkem požadované služby, který by mělo probíhat naprosto bez problémů a průtahů. Třetím krokem je pozorování spokojenosti klienta prostřednictvím obdržených přání a stížností, mystery shoppingu a marketingových průzkumů. Výsledkem je odhalení špatně poskytnutých služeb a zjednání nápravy (Kotler, 1998).

Měřit vnímání kvality může být velmi náročný úkol. Většinou, pokud vůbec, se tak děje na základě zpráv zákazníků, jejich stížností, informací zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, nebo na základě neformálních vyjádření zákazníků. Tyto poznatky bohužel nejsou spolehlivé, protože jen zákazníci s výrazně dobrými nebo špatnými zkušenostmi jsou motivováni odpovědět. Docílit přesného měření kvality služeb, je tedy obtížný úkol, protože výsledek služby je velmi často nepostihnutelný a jeho vnímání značně subjektivní a individuální bez souvislosti s tím, co bylo skutečně dodáno (Heskett, Sasser, & Hart, 1993).

## 4 Analytická část

### 4.1 Trh práce v České republice

Na trhu práce se střetává poptávka a nabídka pracovních sil. Zaměstnavatelé poptávají pracovní sílu za určitou mzdu a domácnosti nabízí práci na úkor svého volného času. Do tohoto prostředí vstupuje stát, aby vymezil mantinely, v nichž se mohou subjekty pohybovat. Dalším činitelem, který má vliv na trh práce jsou agentury práce, které za úplatu zprostředkovávají zaměstnání tím, že samy zaměstnávají pracovní sílu, jež pak pronajímají dalším společnostem.

Výkonnost ekonomiky v roce 2011 měla sestupnou tendenci, hrubý domácí produkt stoupl meziročně o 1,7 % oproti 2,6 % v předchozím roce ([http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty), 13. 4. 2012). Jelikož trh práce reaguje na vývoj ekonomiky se zpožděním, zaměstnanost v roce 2011 nepatrně rostla. Míra nezaměstnanosti byla v prvním čtvrtletí vyšší, postupem roku ale neustále klesala, takže se v průměru všech čtvrtletí dostala na úroveň průměru kvartálů míry nezaměstnanosti v roce 2009 (dle metodiky Výběrového šetření pracovních sil, dále jen VŠPS) ([http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr), 13. 4. 2012).

Trh práce v roce 2011 ožil pouze nepatrně. Celková zaměstnanost se zvýšila oproti předchozímu roku o 12,7 tis. osob, tedy 0,3 %. Česká ekonomika zaměstnávala 5067,3 tis. osob, což bylo méně než v roce 2007 ([http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2533/\\$File/110911q4a.pdf](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2533/$File/110911q4a.pdf), 13. 4. 2012).

V loňském roce pokračoval trend uplynulých dvou let, počty zaměstnanců se snížily o 6,8 tis. na úkor zvyšujícího se množství podnikajících (v předchozích letech ubylo zaměstnanců razantněji, v roce 2009 celkem 83 tis. a o rok později 127 tis.). Tento fakt je důkazem, že česká ekonomika nevytvořila v roce 2011 dostatečný počet pracovních míst ([http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4\\_2011](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4_2011), 13. 4. 2012).

Průměrný počet uchazečů o zaměstnání v roce 2011 klesl oproti roku 2010 o 24,1 tis na hodnotu 505,6 tis. (<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>, 13. 4. 2012). Míra nezaměstnanosti dosahovala v loňském roce 8,6 %, tedy o 0,4 procentního bodu méně než v roce 2010 ([http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady), 13. 4. 2012). Počet volných pracovních míst činil za rok 2011 v průměru 36,7 tis., tedy o 3,6 tis. míst více než v roce předchozím (<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>, 13. 4. 2012). Vývoj počtu uchazečů a volných pracovních míst je zřejmý z grafu v příloze č. 1.

Ke konci března letošního roku evidoval Úřad práce ČR celkem 525 180 nezaměstnaných, z toho 254 646 žen (tj. 48,5 % z celkového počtu uchazečů o zaměstnání), 62 379 osob se zdravotním postižením (11,9 % z celkového počtu nezaměstnaných) a 28 925 absolventů škol a mladistvých (ti se podíleli na celkové nezaměstnanosti 5,5 %).

V evidenci Úřadu práce bylo ke konci března 2012 zaznamenáno 39 906 volných pracovních míst, tedy o 3 235 více než v předchozím měsíci a o 5 975 více než v březnu 2011. Na jedno volné pracovní místo tedy připadalo 13,2 uchazeče. Z celkového počtu volných pracovních míst bylo 2 668 vhodných pro osoby se zdravotním postižením (na jedno takové místo připadalo 23,4 osoby se zdravotním postižením) a 5 383 míst pro absolventy a mladistvé (na jedno místo připadá 5,4 uchazeče této skupiny) (<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>, 13. 4. 2012).

Trvalým problémem zůstává umístování uchazečů s nižším vzděláním. V roce 2010 bylo mezi nezaměstnanými 26,3 % osob se základním vzděláním a 41,4 % vyučených osob, o rok později vzrostl počet uchazečů se základním vzděláním o 1,2 procentního bodu a současně poklesl počet vyučených uchazečů o 1,8 procentního bodu ([http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=10-08&kapitola\\_id=15&null](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=10-08&kapitola_id=15&null), 14. 4. 2012).

Počet dlouhodobě nezaměstnaných v roce 2011 (déle než 24 měsíců) vzrostl o 22 462 osob na celkovou sumu 101 783 nezaměstnaných. Výrazně se zvětšil také jejich podíl na celkové nezaměstnanosti z 14,1 % v roce 2010 na 20,0 % v roce 2011

([http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=10-08&kapitola\\_id=15&null](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=10-08&kapitola_id=15&null), 14. 4. 2012).

Vývoj mezd nebyl v loňském roce příznivý. Průměrná měsíční nominální mzda stoupla meziročně jen o 2,2 % na 24 319 korun. Takto nízký přírůstek zároveň s rostoucí spotřebitelskou inflací vedl k tomu, že reálná mzda stoupla ve výsledku jen o 0,3 % (nejméně od roku 2000). Rozdíl ve výši průměrné mzdy v podnikatelské (24 326 Kč) a nepodnikatelské sféře (24 287 Kč) téměř vymizel. Pomalý růst průměrné mzdy zaměstnaných v podnikatelské sféře snížil při rostoucí inflaci meziroční přírůstek reálné mzdy na pouhých 0,8 %. Stagnace průměrné mzdy v nepodnikatelské sféře vedla k poklesu reálné mzdy oproti roku 2010 o 1,8 %. Jelikož je ve sféře veřejných služeb zaměstnáno 882 tis. lidí, tento špatný mzdový vývoj signalizuje menší možnosti domácností utrácet. Snížení jejich výdajů na spotřebu se tedy negativně odrazí v růstu české ekonomiky ([http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4\\_2011](http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4_2011), 14. 4. 2012).

Jelikož níže popisovaná personální agentura, respektive její pobočka, působí na Písecku, je nezbytné zaměřit se na tamější regionální trh práce.

## 4.2 Trh práce na Písecku

Okres Písek se nachází na severozápadě Jihočeského kraje. Svou rozlohou 1 127 km<sup>2</sup> je druhým nejmenším v tomto kraji ([http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_pi](http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_pi), 14. 4. 2012). Podle výsledků posledního sčítání lidu, domů a bytů uskutečněného v roce 2011 žije v okrese Písek 70 437 lidí ([http://www2.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/casova\\_rada\\_vybrane\\_ukazatele\\_za\\_okres\\_pisek](http://www2.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_pisek), 14. 4. 2012).

Pracovní sílu tvoří 36 563 lidí, což představuje 51,9 % z celkového počtu obyvatel. V roce 2011 bylo evidováno 2 728 uchazečů o zaměstnání, tedy o 441 méně než v předchozím roce. Z celkového počtu uchazečů bylo 52,9 % žen a 11,1 % osob se

zdravotním postižením ([http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova\\_rada\\_vybrane\\_ukazatele\\_za\\_okres\\_pisek](http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_pisek), 14. 4. 2012).

Strukturu uchazečů o zaměstnání v okrese Písek znázorňují grafy v příloze č. 2, 3 a 4. Z hlediska věku je v podstatě vyrovnaná, nikoliv však z hlediska vzdělání. Mezi uchazeči převažují lidé se středním odborným vzděláním s výučním listem (tvoří celkem 44 % všech uchazečů), další početnou skupinu tvoří lidé se základním vzděláním (22 %) a úplným středním odborným vzděláním s maturitou bez výučního listu (17 %). Zaměříme-li se na délku nezaměstnanosti, zjistíme, že se poměr jednotlivých délek příliš neliší od výsledků v ČR. Rozdíl spočívá zejména v zastoupení krátkodobě nezaměstnaných do 3 měsíců, kteří na Písecku tvoří 44 % všech nezaměstnaných oproti ČR, kde tato skupina tvoří 30 % (viz přílohu č. 5). Zároveň je na Písecku méně dlouhodobě nezaměstnaných nad 24 měsíců (11 %) než v ČR (20 %) (<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>, 14. 4. 2012).

Míra nezaměstnanosti na Písecku v roce 2011 činila 7,1 %, v porovnání s mírou nezaměstnanosti celé ČR byla tedy výrazně nižší (o 1,5 %). Oproti roku 2010 klesla o 1,1 procentního bodu, regionálně se tedy snížila výrazněji než celorepublikově. Srovnání měr nezaměstnanosti Písecka a ČR naleznete v příloze č. 6.

Počet volných pracovních míst ke konci roku 2011 činil 138, nejméně za poslední desetiletí. Vývoj v loňském roce vykazuje opačnou tendenci než vývoj počtu pracovních míst v celé republice. To se odrazilo i v ukazateli počtu uchazečů na 1 volné pracovní místo, který dosáhl hodnoty 18,8, tj. o 1,6 více než v předchozím roce ([http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova\\_rada\\_vybrane\\_ukazatele\\_za\\_okres\\_pisek](http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_pisek), 14. 4. 2012). Ve srovnání s průměrem ČR je tento ukazatel znatelně vyšší (viz přílohu č. 7), ke konci roku 2011 připadalo na 1 volné místo 14,2 uchazeče ([http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj\\_od\\_072004](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004), 14. 4. 2012).

Průměrné procento pracovní neschopnosti má na Písecku, stejně jako v ČR, klesající tendenci. V roce 2010 dosahovalo hodnoty 3,877 %, tj. o 0,146 % méně než v roce 2009, ale o 0,114 % více než v ČR ([http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&cislotab=ZDR5032PU\\_OK&vo=null](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&cislotab=ZDR5032PU_OK&vo=null), 14. 4. 2012).

Na území okresu Písek je k 31. 12. 2011 registrováno 16 854 ekonomických subjektů, z toho 13 710 fyzických osob ([http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova\\_rada\\_vybrane\\_ukazatele\\_za\\_okres\\_pisek](http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_pisek), 15. 4. 2012), ale pouze u 9 496 subjektů byla zjištěna aktivita. Z těchto subjektů je 5 878 bez zaměstnanců, 434 subjektů zaměstnává 1 až 49 zaměstnanců, 68 subjektů zaměstnává 50 až 249 zaměstnanců a pouze 10 z nich má více než 250 zaměstnanců včetně ([http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?vo=null&childsel0=3&cislotab=ORG9010UC&pro\\_2\\_113=CZ0314&pro\\_2\\_44=CZ0314&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?vo=null&childsel0=3&cislotab=ORG9010UC&pro_2_113=CZ0314&pro_2_44=CZ0314&), 15. 4. 2012). Převážná většina těchto subjektů podniká v sekundárním a terciárním sektoru.

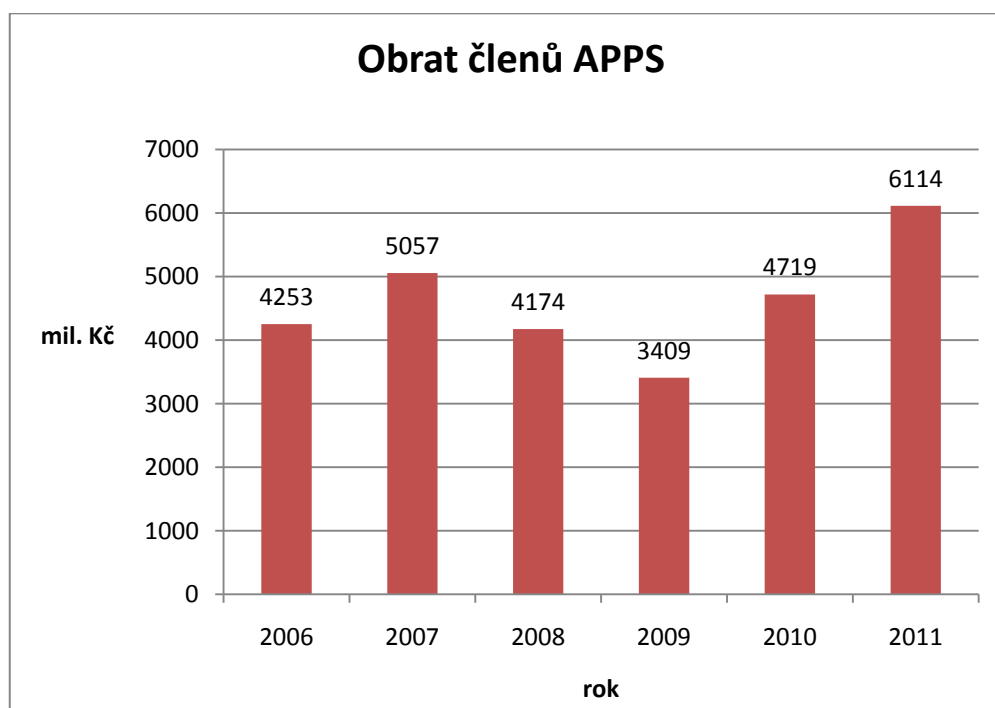
K 31. 3. 2012 činila míra nezaměstnanosti na Písecku 7,7 %. Bylo evidováno 2961 uchazečů o zaměstnání, z toho 1 499 žen, 161 absolventů a mladistvých a 274 osob se zdravotním postižením. Ke stejnému datu je k dispozici 142 volných prachovních míst, z toho 14 z těchto míst je vhodných pro absolventy a mladistvé a 17 pro osoby se zdravotním postižením. Na 1 pracovní místo připadá v průměru 20,9 uchazečů, výrazně více než je průměr ČR ve stejném období (<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>, 14. 4. 2012).

Vzhledem k tomu, že na Písecku počet uchazečů o zaměstnání vysoce převyšuje počet volných pracovních míst, mohou tito uchazeči využít služeb personálních agentur a hledat zaměstnání s jejich pomocí. Agentury tak rozšíří svou databázi a lépe uspokojí potřeby svých klientů.

### **4.3 Vztah obratu personálních agentur a míry nezaměstnanosti**

Je zřejmé, že obrat personálních agentur musí do jisté míry ovlivňovat míra nezaměstnanosti. Pokud podniky nemají zájem o nabízenou pracovní sílu, v důsledku čehož se zvyšuje nezaměstnanost, musí tento fakt zákonitě negativně ovlivnit i obrat personálních agentur, které se živí právě uspokojováním poptávky po pracovní síle.

Níže uvedený graf zobrazuje vývoj obrátu celé Asociace poskytovatelů personálních služeb<sup>1</sup> od roku 2006 do roku 2011.



Obrázek 2 Obrat členů APPS v mil. Kč

Zdroj: APPS, upraveno autorkou

Z grafu je patrný propad tržeb v letech 2008 a 2009 v důsledku celosvětové hospodářské krize. Právě odeznívání této krize je příčinou značného nárůstu obrátu v loňském roce. V důsledku omezených možností reakce na vzniklou krizi se v současné době podniky obávají nábory zaměstnanců do kmenového stavu, a proto stále více využívají služeb personálních agentur, aby v případě potřeby mohli flexibilně reagovat na vývoj ekonomiky.

---

<sup>1</sup> APPS vznikla oficiálně v roce 2002 jako aktivní seskupení především agentur práce a dalších subjektů, které se snaží zlepšovat podmínky současného trhu práce v České Republice (www.apps.cz, 15. 4. 2012).

K 1. 1. 2012 navíc začala platit novela zákoníku práce (<http://www.sbirka.cz/2011/11-365.htm>, 17. 4. 2012), která upravuje sjednávání doby určité v neprospěch zaměstnavatelů. Zaměstnavatel nyní může pracovní smlouvu na dobu určitou prodloužit pouze dvakrát a pracovní poměr na dobu určitou nesmí celkem trvat více než 9 let. Pokud od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž účastníky uplynula doba 3 let, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou se nepřihlíží, dosud tato doba přerušeni činila alespoň 6 měsíců ([http://www.pamservis.cz/33/uzavirani –pracovniho – pomeru-na-dobu-urcitou-od-1-1-2012 -uniqueidgOkE4NvrWuO8aNfT49E0V2Efjpx96LS\\_/?query=doba+ur%20it%20E1+od+1.1.2012&serp=1](http://www.pamservis.cz/33/uzavirani-pracovniho-pomeru-na-dobu-urcitou-od-1-1-2012-uniqueidgOkE4NvrWuO8aNfT49E0V2Efjpx96LS_/?query=doba+ur%20it%20E1+od+1.1.2012&serp=1), 16. 4. 2012). Tyto legislativní změny do jisté míry omezují možnosti zaměstnavatelů pružně reagovat na změny v ekonomice, a tudíž mohou přispět k většímu využívání služeb personálních agentur a v konečném důsledku k jejich vyššímu obratu.

Následující část této práce se zaměřuje na analýzu služeb poskytovaných personální agenturou Manpower a její působení na trhu práce.

#### **4.4 O společnosti Manpower**

Manpower Inc. působí na trhu jako jedna z významných světových společností poskytujících prvotřídní personální služby již více než 60 let. Svým klientům nabízí širokou škálu služeb od recruitmentu až po benchmarking. Jednotlivé služby jsou podrobněji popsány dále.

Celosvětovou síť Manpower tvoří 4200 kanceláří v 82 zemích. Více než 30 000 se stará o potřeby 400 000 zákazníků, jimiž jsou jak malé a střední podniky, tak i velké nadnárodní korporace.

Společnost Manpower vstoupila na český trh v roce 1991. Dnes se na území naší republiky nachází 25 poboček, na nichž kolem 200 zaměstnanců pečuje o více než 1000 zákazníků.



Čtvrtletně vydává studii Manpower Index trhu práce, v níž dotazuje zaměstnavatele a zkoumá vývoj pracovního trhu v jednotlivých regionech a odvětvích (<http://manpower.cz/kdo-jsme.php>, 25. 3. 2012). Tyto indexy jsou pak často citovány v novinách a zlepšují image společnosti v rámci public relations.

## **4.5 Historie společnosti**

### **4.5.1 Historie Manpower v zahraničí**

Prvopočátky společnosti Manpower se datují k roku 1948, kdy se dva američtí právníci Elmer Winter a Aaron Scheinfeld ocitli pod tlakem těsných termínů a nezbytně potřebovali pomocnou sílu, neměli však čas hledat nové spolupracovníky a uvědomili si, že na trhu neexistuje společnost, která by firmám pomáhala řešit podobné problémy. Rozhodli se tedy právě takovou společnost založit a tak vznikl Manpower.

Již v roce 1956 se stává společnost mezinárodní a to otevřením svých poboček v Kanadě a Velké Británii. V roce 1960 expanduje společnost do Japonska, o dva roky později do Austrálie a rok poté i do Chile, čímž se dostává již na pátý kontinent světa.

V roce 1965 operuje společnost Manpower ve 30 zemích. V roce 1987 překročil obrat společnosti poprvé hranici jedné miliardy amerických dolarů. Společnost se nadále rozrůstá a otevírá pobočky v dalších státech, roku 1998 jich má již 3000 v 50 zemích a celkový obrat 10 miliard amerických dolarů. V tomtéž roce se stává hlavním sponzorem Mistrovství světa ve fotbale ve Francii.

Dvacáté první století začalo pro Manpower velmi slibně a to akvizicí Elan Group (firma specializující se na vyhledávání IT specialistů a technických odborníků), o rok později následuje akvizice Jefferson Wells (organizace zabývající se auditem, účetnictvím a daněmi) a do třetice roku 2004 získává společnost Right Management Consultants (společnost zaměřená na organizační poradenství).

Ve stejném roce se společnost zviditelnila organizací pracovních sil pro Olympijské hry v Aténách. O rok později přesahuje roční obrat 15 miliard amerických dolarů. V roce 2005 proniká společnost na čínský trh prostřednictvím partnerství s čínskou vládou, jehož cílem je navržení strategie a vybudování infrastruktury pro rozvoj lidských zdrojů v Číně.

Roku 2006 mění Manpower své logo, čímž představuje svou novou vizuální totožnost, která zdůrazňuje šířku spektra poskytovaných služeb.



Obrázek 3 Logo společnosti ([www.manpower.cz](http://www.manpower.cz), 27.3.2012)

V roce 2008 oslavila společnost své 60. narozeniny. V loňském roce změnila společnost své jméno z původního Manpower Inc. na ManpowerGroup, aby tak lépe vystihla svou celosvětově vedoucí pozici na trhu práce, které dosáhla právě díky spojení několika organizací (<http://us.manpower.com/us/en/about-manpower/history/default.jsp>, 25. 3. 2012).

#### **4.5.2 Historie Manpoweru u nás**

Od roku 1991 se začíná psát historie Manpoweru také na území České republiky a to otevřením pobočky ve Valentinské ulici v Praze. Po delší pauze se roku 1996 otevírá

pobočka v Hradci Králové, o 4 roky později v Plzni, Kladně a Brně a nedlouho poté následují další.

V roce 2002 stála společnost Manpower u vzniku Asociace poskytovatelů personálních služeb s cílem zkvalitnit prostředí českého trhu práce, jejímž členem je dodnes. Mimochodem prezidentkou Asociace poskytovatelů personálních služeb je v současné době Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka společnosti Manpower (<http://www.apps.cz/>, 31. 3. 2012).

Začátkem roku 2006 firma představuje nové logo a nový přístup spočívající v široké nabídce služeb. Téhož roku slaví Manpower 15 let na českém trhu. Otevřením poboček v Písku a v Hranici na Moravě dosahuje celkového počtu 17 poboček s celkovým ročním obratem 430 mil. Kč.

V následujících letech společnost prosperuje. V roce 2008 otevírá 20. pobočku v Mladé Boleslavi, zaměstnává přes 200 zaměstnanců, každý měsíc přiděluje 4500 zaměstnanců zhruba 800 klientům. Tato čísla stále rostou, v roce 2010 se vyšplhala na 8500 přidělených zaměstnanců měsíčně, 1000 stálých klientů při stabilním počtu zhruba 200 vlastních zaměstnanců (<http://manpower.cz/historie.php>, 25. 3. 2012) a obrat ve výši 1,5 miliardy korun (Manpower, Výkaz zisků a ztrát 2010). V loňském roce oslavil Manpower 20 let v České Republice.

## **4.6 Služby poskytované personální agenturou Manpower**

Nabídka služeb je vskutku velmi pestrá a naprosto vystihuje potřeby na současném pracovním trhu. Široké spektrum nabízených služeb se stalo symbolem společnosti a rovněž jejím logem.

Nezáleží na tom, zda klient potřebuje jednorázovou výpomoc nebo hledá pracovníka do trvalého pracovního poměru, ani jestli žádá jednoho brigádníka nebo shání tisíce odborníků. Personální agentura Manpower dokáže podnikům poskytnout kompletní

servis od vyhledání vhodného pracovníka, přes jeho otestování až po bezproblémové zařazení do pracovního kolektivu.

Zároveň dbá na dlouhodobou spolupráci se svými zákazníky, kterým poskytuje nejnovější informace z pracovního trhu i poradenství, jak těchto novinek co nejefektivněji využít.

Celé spektrum služeb je tvořeno dále popsánymi činnostmi (Manpower, vnitropodnikový materiál).

#### **4.6.1 Permanent placement**

Mezi klíčové služby každé personální agentury patří vyhledávání pracovních sil do trvalého pracovního poměru, ať se již jedná o vysoce kvalifikované odborníky nebo řadové zaměstnance.

Tato stěžejní služba zahrnuje zorganizování výběrového řízení na míru klientovým požadavkům. Personální agentura hledá vhodného pracovníka na vlastní náklady, zajišťuje inzerci a ostatní náborové aktivity. Následuje třídění došlých životopisů a výběr optimálních uchazečů. Posléze probíhají s vybranými kandidáty pohovory vedené zkušenou personální asistentkou nebo specializovaným konzultantem, kteří posuzují vhodnost potenciálního pracovníka na určitý post.

Veškeré informace o potenciálních zaměstnancích předá personální agentura klientovi, který si na jejich základě může pozvat kandidáty na pohovor do firmy a sám si vybere svého budoucího pracovníka. Pokud by takto vybraný zaměstnanec skončil pracovní poměr ve zkušební době, garantuje agentura částečné vrácení platby.

Výhody plynoucí pro klienty, tedy zaměstnavatele, jsou nesporné. Zejména úspora nákladů vynaložených na celý proces náboru zaměstnance motivuje zaměstnavatele k využívání služeb personálních agentur. Agentura navíc zajišťuje bezplatnou náhradu

odešedšího pracovníka. Další nemalou výhodou tvoří časové úspory personalistů, kteří se mohou věnovat jiným strategickým činnostem.

#### **4.6.2 Temporary help**

Pokud firma potřebuje pracovníka jen na určitou dobu, na splnění mimořádné zakázky, po dobu trvání projektu, sezónní výpomoc, náhradu v době dovolených nebo v případě nemoci stálého zaměstnance, může využít této služby.

Jedná se o vyhledání a zapůjčení pracovníka na dobu určitou, od jednoho dne až po několik let dle potřeby klienta. Agentura je schopná zajistit proškolení zaměstnance a opatřit mu pracovní a ochranné pomůcky. Veškerou osobní a mzdovou agendu vede personální agentura. Pokud pracovní nasazení přiřazeného zaměstnance klientovi nevyhovuje, agentura zajistí do 24 hodin náhradu. Pracovní síly na žádané pozice jsou neustále doplňovány podle potřeb klientů. Navíc má klient možnost převést si vyzkoušené a již zaučené pracovníky po jisté době do svého stálého kmenu zaměstnanců.

Tato služba je hojně využívána především díky přednostem vyplývajícím z takto najaté pracovní síly. V první řadě získává klient flexibilní lidské zdroje přesně podle svých potřeb a požadavků. Velmi znatelně se sníží náklady na recruiting nových zaměstnanců. Výrazně se omezí náročnost administrativy, jelikož uzavírání i rozvazování pracovních smluv, vedení a kontrolu pracovních výkazů a výplaty mezd zajišťuje agentura. Kromě toho, pokud dojde ke snižování stavu zaměstnanců, nemusí klient propouštět své kmenové zaměstnance, tudíž tento úkon neovlivní fluktuaci ani image firmy.

#### **4.6.3 Try & Hire**

Kombinace předchozích dvou služeb, která je ušitá klientovi na míru.

Pro případ, že si firma není uchazečem jistá, nabízí společnost Manpower vybraného pracovníka „na zkoušku.“ To znamená, že pokud zaměstnavatel nemůže nebo nechce potenciálního zaměstnance zaměstnat ihned natrvalo, řešením může být právě využití tříměsíční zkušební doby pod záštitou agentury a po převzetí pracovníka může následovat další tříměsíční zkušební doba již plně v režii zaměstnavatele.

Největším přínosem pro klienta je možnost zařadit mezi své kmenové zaměstnance pouze vyzkoušené, proškolené a zaučené pracovníky. Navíc se spojují výhody předchozích dvou služeb, což bezpochyby přispívá k atraktivitě této služby.

#### **4.6.4 Outsourcing**

Výhody outsourcingu jsou zřejmé, klient se může plně soustředit na hlavní cíle a hlavní předmět své činnosti.

Za outsourcované činnosti přebírá odpovědnost personální agentura, s čímž souvisí i snížení rizika případných sankcí za chyby v takto prováděných aktivitách. V neposlední řadě se sníží náklady na zaškolení personálu, jelikož externě zajištěné činnosti zajišťuje vysoce kvalifikovaný personál agentury v souladu s aktuálními trendy v oboru a dle platných právních předpisů.

Klienti mohou využít outsourcingu lidských zdrojů a s tím souvisejících aktivit. Outsourcing náborového procesu je součástí všech výše uvedených služeb. Dále agentura nabízí zajištění administrativy, tj. vedení mzdové a personální agendy zahrnující péči o pracovní smlouvy, placení sociálního a zdravotního pojištění, mezd, daní a podobně.

#### **4.6.5 On-Site service**

Společnost Manpower dále nabízí stálou nebo dočasnou přítomnost svého personálního konzultanta přímo u klienta na pracovišti, kde může okamžitě řešit záležitosti týkající se agenturních zaměstnanců.

HR specialista poskytnutý agenturou šetří čas firemních personalistů, tím že přebírá odpovědnost za vedení vstupních pohovorů, nástupy, personální a mzdovou agendu, podílí se na plánování lidských zdrojů a řešení fluktuace a to vše přímo u klienta.

#### **4.6.6 Testování**

Další službou společnosti Manpower je testování široké škály schopností a dovedností. Manpower provozuje assessment centra, která slouží k výběru zaměstnanců z velkého počtu uchazečů. Jedná se o velmi moderní metodu, v současné době považovanou za jeden z nejobektivnějších způsobů hodnocení takzvaných měkkých dovedností.

Profesním rozvojem a zkoumáním potenciálu stávajících zaměstnanců se zabývají development centra, která rovněž testují silné a slabé stránky účastníků z hlediska pravomocí.

Samozřejmostí jsou jazykové testy tvořené na míru dle požadavků klienta a kritérií pro určitou pozici. Jazykové dovednosti lze testovat písemně, ústně či on-line formou. Běžně se testují také psychologické a osobnostní vlastnosti, které pomáhají zjistit vhodnost uchazeče pro konkrétní post. V nabídce nechybí ani zkoušky počítačové gramotnosti nebo testování komunikačních dovedností.

Specialitou jsou testy manuální zručnosti ULTRADEX, které vyvinula společnost Manpower ve spolupráci s psychology. Metoda se využívá nejen ke zjišťování manuální zručnosti, ale také pozornosti a schopnosti plnit úkoly dle instrukcí a slouží tedy k výběru kandidátů na pozice především ve výrobních a technických podnicích.

#### **4.6.7 Outplacement**

Jedná se o odbornou pomoc při zásadních změnách v podniku, například restrukturalizaci, reorganizaci, fúzi, ukončení části nebo celého provozu nebo rušení pracovních pozic.

Prostřednictvím této služby přebírá Manpower částečně odpovědnost za budoucí uplatnění zaměstnance, který opouští podnik, čímž se omezí negativní projevy klasického ukončování pracovního poměru jako zhoršení podnikového klimatu, snížení efektivnosti práce a podobně. Zároveň se sníží tlak na manažery zodpovědné za hladký průběh zaváděných změn. Společnost navíc vylepší svou image a získá na důvěryhodnosti.

#### **4.6.8 Benchmarking**

Na přání klienta provádí Manpower průzkumy a rozborů oblastního trhu práce nebo zajišťuje nejrůznější ankety, jejichž výstupy slouží firmě k efektivnímu plánování lidských zdrojů, pozitivnímu ovlivňování fluktuace nebo zvyšování loajality pracovníků (Manpower, vnitropodnikový materiál).

#### **4.6.9 Nábor odborníků v zahraničí**

V neposlední řadě zprostředkovává Manpower nábor pracovníků ze zahraničí. V dnešní době narůstá nedostatek schopných odborníků, kteří často odchází do zahraničí kvůli lepšímu finančnímu ohodnocení. Pro udržení mezinárodní konkurenceschopnosti je potřeba nedostatek kvalifikovaných pracovníků řešit a to například právě zaměstnáváním pracovníků z ostatních zemí.

Bohužel od 1. 1. 2012 vstoupila v účinnost novela Zákona o zaměstnanosti a personální a pracovní agentury nemohou zprostředkovávat zaměstnávání cizinců ze třetích zemí ([http://www.apa.cz/tiskove\\_zpravy.htm](http://www.apa.cz/tiskove_zpravy.htm), 17. 4. 2012).



Agentura Manpower poskytuje ke zmiňované službě také potřebné rady a informace, týkající se nutných formalit a aktuální legislativy upravující zaměstnávání občanů EU, a to jak pro klienta, tak pro uchazeče (<http://www.manpower.cz/sluzby.php>, 30. 3.2012).

## **4.7 Kvalita služeb z pohledu klíčových klientů**

Vnímání kvality služeb zákazníky bylo zjišťováno pomocí dotazníkového šetření. Dotazník (viz přílohu č. 8) měl za úkol především zmapovat, jaké služby z celkové nabídky využívají klienti nejčastěji a jak hodnotí jejich kvalitu v souvislosti s cenou.

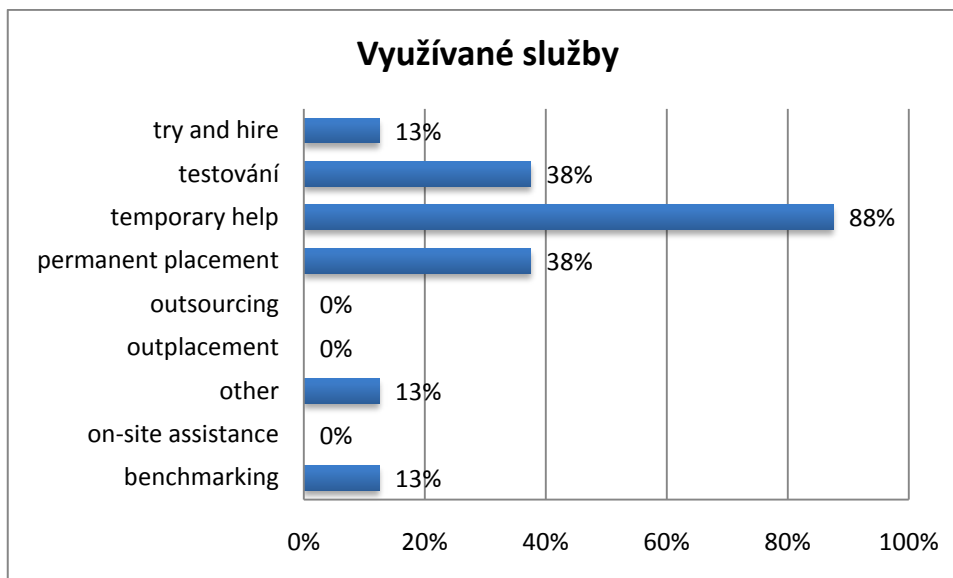
V důsledku zachování anonymity byl dotazník od 8. 3. 2012 umístěn na internetu (<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDRDODR2VTB3bDk1U0U3TkZKS1VFVIE6MQ#gid=0>) a současně byly rozeslány e-maily klíčovým klientům s prosbou o jeho vyplnění. Dotazník byl uzavřen 31. 3. 2012 a z celkem 10 oslovených klientů se dotazníkového šetření zúčastnilo 8 z nich, valnou většinou ze sekundárního sektoru.

### **4.7.1 Délka spolupráce**

Dotazovaní spolupracují s píseckou pobočkou personální agentury Manpower od 1 roku až po 6 let. V průměru klienti kooperují s touto agenturou přes tři roky, což není překvapivé vzhledem k poměrně krátké působnosti této pobočky (jak již bylo zmíněno výše, Manpower zde působí od roku 2006).

### **4.7.2 Zájem o služby**

Jedním ze stěžejních cílů dotazníkového šetření bylo zjištění, jaké služby využívají klienti nejvíce. Z níže uvedeného grafu je patrné, kolik procent respondentů poptává jednotlivé služby.



**Obrázek 4** Využívané služby

**Zdroj:** Autorka

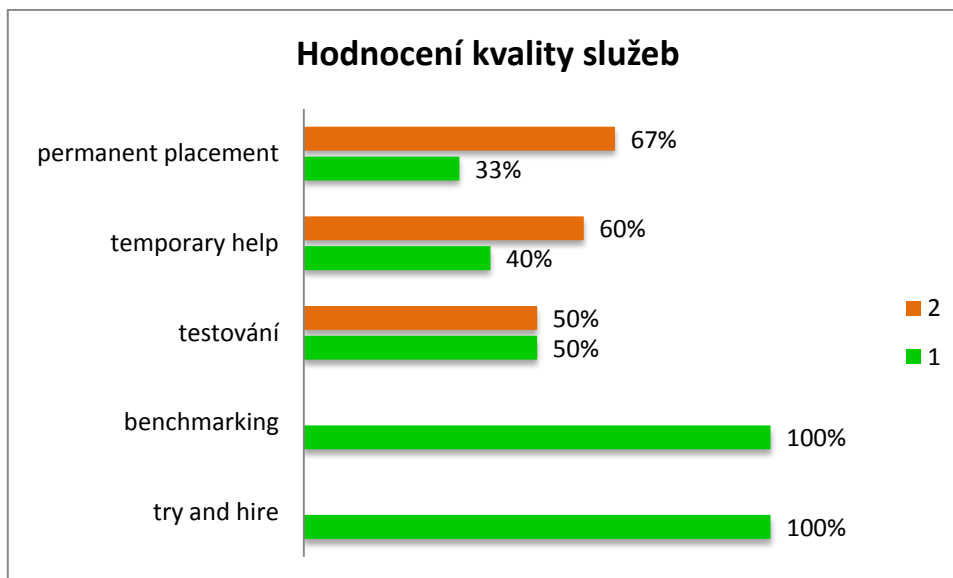
Průzkum potvrdil předpoklad, že nejvíce firem využívá službu temporary help, z grafu je zřejmé, že téměř 90 % všech firem využívá právě službu dočasného přidělení pracovníka. Zhruba třetina klientů má zájem o vyhledání zaměstnance do trvalého pracovního poměru a stejné množství poptává testování. Pouze 13 % společností využívá služby try and hire, benchmarking a kontroly pracovní neschopnosti.

#### **4.7.3 Spektrum služeb**

Všechny firmy shodně uvádí, že spektrum nabízených služeb jim naprosto vyhovuje a žádné služby tedy nepostrádají.

#### **4.7.4 Hodnocení kvality využívaných služeb**

Výsledky dotazníku potvrdily odhad, že klienti považují odebírané služby za velmi kvalitní a na škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší) volili nejčastěji číslo 1 a 2.



**Obrázek 5** Hodnocení kvality služeb

**Zdroj:** Autorka

Nejvyužívanější službu, temporary help, ohodnotilo 40 % jejích odběratelů jedničkou a zbylých 60 % dvojkou, což se dá považovat za velmi dobrý výsledek.

Firmy využívající permanent placement známkovali v jedné třetině jedničkou a ve dvou třetinách dvojkou. V případě testování je výsledek vyrovnaný, 50 % hodnotí jedničkou a 50 % dvojkou.

Nejméně zákazníků projevilo zájem o try and hire a benchmarking, ale tito hodnotí obě služby shodně jedničkou.

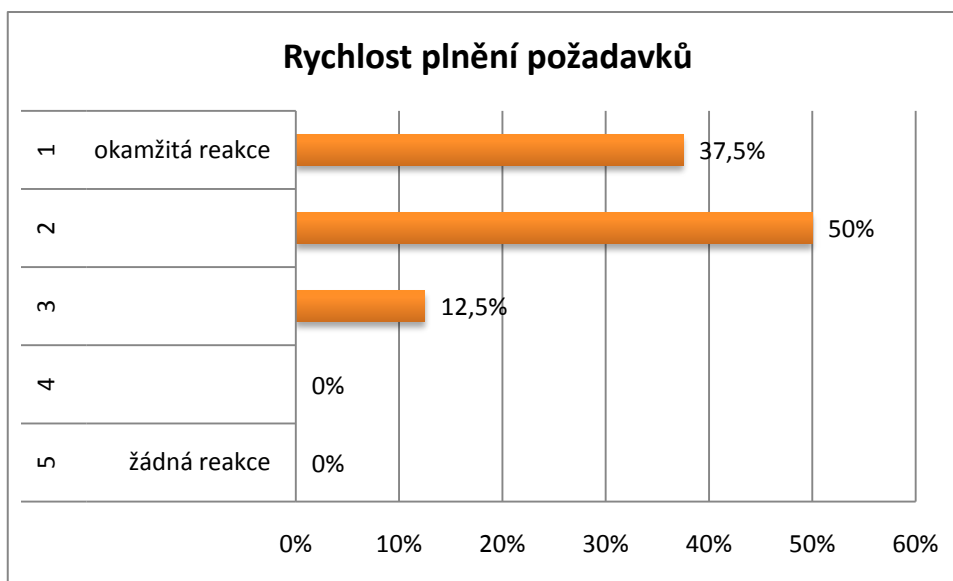
#### **4.7.5 Smluvní podmínky**

V tomto bodě byl zkoumán postoj agentury k striktnímu dodržování dojednaných podmínek, které se mohou u každého klienta různit.

Všechny dotazované firmy se shodují, že Manpower dodržuje veškeré sjednané smluvní podmínky. Tento výsledek naprosto odpovídá předběžnému očekáváníí.

#### 4.7.6 Rychlost plnění požadavků

Z hlediska rychlosti plnění klientových požadavků skýtá činnost agentury jisté rezervy. Dotazovaní hodnotili rychlost reakce na škále od 1 (okamžitá reakce) do 5 (žádná reakce).



Obrázek 6 Rychlost plnění požadavků

Zdroj: Autorka

Všichni respondenti se ve svých soudech drží v intervalu od 1 do 3, tzn. v lepší polovině celé škály. Přesně polovina respondentů se v hodnocení přiklání ke dvojce. 37,5 % z nich vybírá jedničku, tedy okamžitou reakci a zbylých 12,5 % volí trojku, tedy průměrnou dobu reakce na svůj požadavek.

#### 4.7.7 Kvalita přidělených pracovníků

Oslovení byli tázáni také na kvalitu kandidátů, které pro ně Manpower vybral, tedy na samotný výsledek využitých služeb, od něhož se odvíjí i případná následná spolupráce.

Respondenti měli na výběr ze 4 možností, naprosto vhodný uchazeč, spíše vhodný, spíše nevhodný nebo naprosto nevhodný.

Dotazovaní se ve svých odpovědích omezili opět na příznivější polovinu z nabídky. Naprostá většina, reprezentována 88 %, klasifikovala vyhledané pracovníky jako spíše vhodné. Zbýlých 12 % zařadila dodanou pracovní sílu do kategorie naprosto vhodní.

#### **4.7.8 Komunikace s agenturou**

Nezbytnou součástí úspěšné kooperace je efektivní komunikace, kterou se zabývala právě tato část dotazníku. Na otázku zkoumající, jak hodnotí zákazníci komunikaci se zástupci agentury, odpovídali dotazovaní naprosto podle předběžného očekávání.

Respondenti oceňovali způsob komunikace na škále od 1 do 5, od vstřícné až po problematickou, přičemž poslední úsek škály nikdo nevyužil. Většina dotázaných, celkem 88 %, posoudila úroveň komunikace číslem 1, tedy vstřícný přístup. Zbývajících 12 % zúčastněných hodnotilo dvojkou.

#### **4.7.9 Rychlost řešení problémů**

Další dotaz zjišťoval, jak se zástupci personální agentury staví k řešení náhle vzniklých problémů, kterým se při dlouhodobé spolupráci nelze vyhnout. Účastníci průzkumu dostali k dispozici pětibodovou škálu, na níž měli možnost ukázat postoj agentury v intervalu od rychlého řešení problému (1) až po jeho ignoraci (5).

Odpovědi se, stejně jako v předchozích případech, omezili pouze na první dvě možnosti a to v následujícím poměru. 62 % respondentů se přiklonilo k číslu jedna (rychlému řešení problému) a zbylých 38 % k číslu dva.

#### **4.7.10 Srozumitelnost vyúčtování**

Na otázku týkající se celkové pochopitelnosti a jasnosti vyúčtování využitých služeb, reagovala většina dotázaných totožně zatržením políčka „ano.“ Průzkum odhalil, že pouze jeden ze všech, kteří se ho zúčastnili, odpověděl na tuto otázku negativně. Odmítl ale popsat, čemu konkrétně nerozumí.

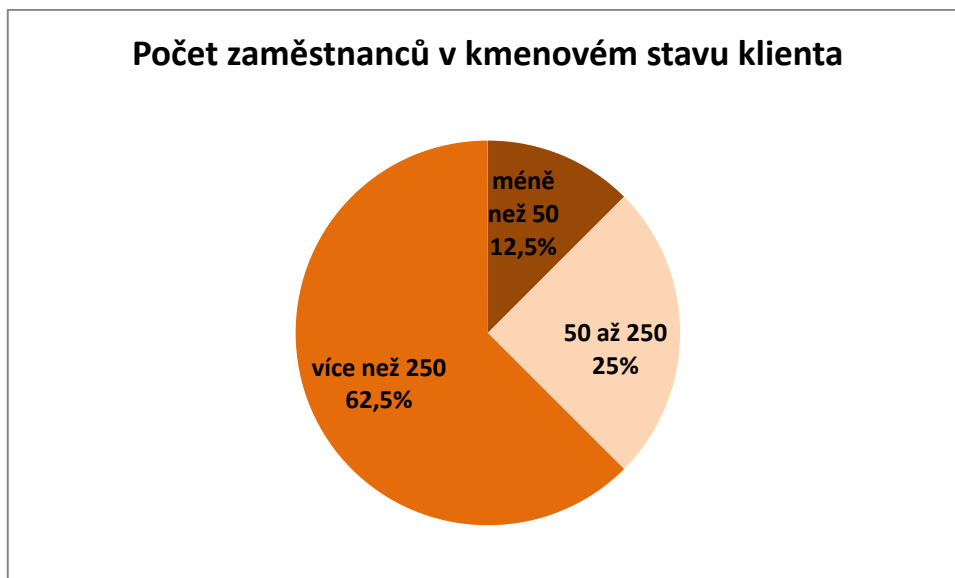
#### **4.7.11 Cena versus kvalita služby**

Každá služba má svou cenu. V této zásadní části výzkumu jsem se zabývala právě tím, jak klienti vnímají cenu, kterou si sami s agenturou Manpower sjednali, s ohledem na kvalitu dodaných služeb.

Respondenti klasifikovali jednotlivé služby ve třech stupních (cena je příliš vysoká, cena odpovídá kvalitě služby, cena je příliš nízká). Poslední z možností si nikdo nevybral, žádný klient tedy nepovažuje cenu ani jedné služby za příliš nízkou. Jedna z nejčastěji využívaných služeb, permanent placement, získala z poloviny ohodnocení jako příliš vysoká cena a z poloviny cena odpovídající kvalitě. Všechny ostatní nabízené služby, tj. temporary help, try and hire, outsourcing, on-site assistance, testování, outplacement a benchmarking, byly zhodnoceny výběrem možnosti „cena odpovídá kvalitě.“

#### **4.7.12 Velikost podniků**

Poslední otázka byla čistě identifikační a zjišťovala velikost firem z hlediska počtu zaměstnanců v kmenovém stavu. Jejich strukturu znázorňuje následující graf.



**Obrázek 7** Počet zaměstnanců v kmenovém stavu klienta

**Zdroj:** Autorka

Struktura klientů z hlediska velikosti podniků je zřejmá z grafu. Průzkumu se zúčastnili z 62,5 % velké podniky s více než 250 zaměstnanci, čtvrtina je tvořena středními podniky, které zaměstnávají 50 až 250 pracovníků a zbývajících 12,5 % tvoří malé podniky s méně než 50 zaměstnanci. Vzhledem k poměrně vysokému zastoupení velkých podniků, potvrdil výzkum počáteční očekávání, že služby personální agentury Manpower využívají především velké a střední podniky.

## 5 Návrh řešení

Na základě výsledků dotazníkového šetření budou navržena možná zlepšení, jejichž implementace bude pak čistě na uvážení vedení personální agentury Manpower.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 88 % respondentů využívá především službu temporary help. Právě tato služba se podílí největší měrou na obratu většiny personálních agentur, jak dokazuje i statistika Asociace poskytovatelů personálních služeb, v roce 2011 činil obrat za tuto službu 93 % celkového obratu všech členů této asociace (viz přílohu č. 9). Tato klíčová služba by měla vykazovat špičkovou kvalitu, která spočívá zejména v maximální rychlosti dodání pracovní síly požadované kvalifikace. Důraz by měl být kladen na zpětnou vazbu od zákazníků, jakožto efektivní prostředek zkoumání zákazníkem vnímané kvality dodaných služeb.

V rámci zajištění lepší konkurenceschopnosti by měla být věnována pozornost také prodeji ostatních služeb. Velký potenciál spočívá hlavně ve službě permanent placement. Díky rostoucímu nedostatku dostatečně kvalifikovaných a talentovaných pracovníků (<http://www.hrexpert.cz/ziskavani-a-vyber-zamestnancu/aktuality/pruzkum-manpower-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2011.html>, 17. 4. 2012) se dostává do popředí právě vyhledání a trvalé přidělení vhodných pracovníků. Agentura by tedy měla aktivně oslovovat stávající i potenciální klienty a snažit se jim nabídnout ty nejlepší kandidáty ze své databáze s ohledem na odhadnuté potřeby klienta, samozřejmě při zachování anonymity nabízených pracovníků, aby je klient nemohl kontaktovat přímo. Tuto propagaci je možné provádět přes e-mail, po telefonu nebo při osobních jednáních a náklady na ni jsou prakticky nulové. Její úspěšnost závisí největší měrou na vzájemné dlouhodobé a úzké spolupráci s klientem a vyjednávacích schopnostech zástupce agentury.

Dotazníkové šetření odhalilo také rezervy v rychlosti plnění specifických požadavků zákazníků. K tomu, aby mohla agentura dodávat vhodné pracovníky pružněji, bude nutné rozšířit databázi uchazečů. Vzhledem k velkému rozdílu počtu uchazečů a volných pracovních míst se jeví tento návrh jako jednoduše proveditelný co do kvantity,



ale problémem zůstává kvalitativní hledisko, zejména kvůli rostoucímu rozdílu mezi nabízenou a požadovanou kvalifikací pracovníků.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby agentura Manpower využila své znalosti požadavků trhu práce a zahájila spolupráci se vzdělávacími institucemi. Jelikož se personální agentura Manpower pohybuje na českém i světovém pracovním trhu již velmi dlouho, má nepochybně mnoho informací, které by mohla při této spolupráci uplatnit a to například při přizpůsobování stávajících nebo vytváření zcela nových studijních oborů, při navrhování rekvalifikačních programů a celkovém zkvalitňování lidských zdrojů na trhu práce. Touto činností by se zároveň agentura zviditelnila, což by přispělo k lepšímu povědomí o její existenci a vzbudilo důvěru na straně klientů i potenciálních uchazečů.

Veškerá navrhovaná opatření vyžadují minimální, téměř nulové náklady. Zásadní roli při jejich realizaci hraje dobrá vůle a ochota spolupracovat.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzování služeb poskytovaných personální agenturou Manpower a zjištění jejich kvality prostřednictvím klíčových zákazníků.

Nejprve bylo nutné zmapovat trh práce v České republice, na kterém se vybraná agentura pohybuje, s důrazem na regionální trh práce na Písecku, kde je umístěna spolupracující pobočka. Následovalo představení společnosti, stručný popis vývoje této nadnárodní personální agentury, čímž se částečně objasnilo její postavení na trhu práce, a podrobná analýza nabídky jejích služeb.

Bylo provedeno plánované dotazníkové šetření se záměrem zjistit kvalitu poskytovaných služeb z pohledu klientů. Na základě tohoto průzkumu byla navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení nabídky služeb a kvality již poskytovaných služeb.

Personální agentura Manpower si uvědomuje, že lidské zdroje jsou rozhodující pro úspěch v nadcházejících letech. Společnost ve své kampani Human Age poukazuje na zásadní význam lidského potenciálu v úspěšnosti firem a ekonomickém rozvoji. Získání a udržení talentovaných pracovníků a jejich osobní rozvoj budou hrát stále větší roli při udržení konkurenceschopnosti podniků, zatímco se bude oslabovat význam přístupu ke kapitálu.

Svět prochází velkou změnou, která se samozřejmě dotkne všech oblastí lidské společnosti. Během nedávné krize bylo mnoho firem nuceno přehodnotit své postupy za současného snižování nákladů a zvyšování produktivity. Díky tomu si podniky uvědomily, že pokud se jim podaří využít potenciál svých pracovníků, mohou dosáhnout mnohem lepších výsledků (<http://manpower.cz/humanage.php>, 19. 4. 2012).

Dnešní tržní prostředí je plné výzev a záleží pouze na společnostech, jak se s nimi dokážou vyrovnat, ať již svépomocí nebo za asistence zkušených profesionálů a odborníků v oblasti lidských zdrojů.

## 7 Summary

This Bachelor's thesis was aimed at analysing services provided by personal agency Manpower and finding their quality via the key clients.

Firstly, it was necessary to survey the labour market in the Czech Republic where the chosen company operates with accent on the regional labour market in the region of Písek where the cooperating branch of Manpower is located. After the company was introduced, the history of this international personal agency was briefly described which partly showed its position in labour market and its service offer was deeply analysed.

The planned questionnaire research was done with intention to discover their quality from clients' view. There were several options suggested to improve the spectrum of offered services and the quality of existing ones.

The personal agency Manpower realizes the importance of human resources that will determine the success in forthcoming years. The company's campaign Human Age points to the fundamental importance of human potential for success of companies and the growth of economy. To gain and to retain the talented employees and their personal development will play an increasingly important role in maintaining the competitiveness of enterprises while decreasing importance of access to capital.

The world is going through big change which is affecting all the areas of human society. During the recent economic crisis, a lot of companies had to rebuild their processes, while reducing costs and increasing productivity. As a result, they realized that if they manage to take advantage of their staff potential they can achieve much better results (<http://manpower.cz/humanage.php>, 19. 4. 2012).

The market today is full of challenges and it depends only on the companies how they are able to cope with them either by themselves or with the assistance of experienced professionals and experts in the field of human resources.

## 8 Přehled použité literatury

*Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: [www.apps.cz](http://www.apps.cz)

*Asociace Pracovních Agentur* [online]. 2001 - 2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: [www.apa.cz](http://www.apa.cz)

*Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

BUREŠ, Ivan. *Poziční strategie v marketingu: jak profitovat z tržních nik*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 108 s. ISBN 80-859-4365-4.

GRÖNROOS, Christian. The perceived service quality concept - a mistake?. *Managing Service Quality* [online]. 2001, Volume 11(number 3), pp. 150 - 152 [cit. 2012-01-07]. DOI: ISSN 0960-4529. Dostupné z: [http://140.117.77.118/2012/jansen/%E5%8F%83%E8%80%83%E6%96%87%E7%8D%BB/The\\_perceived-Gronroos.pdf](http://140.117.77.118/2012/jansen/%E5%8F%83%E8%80%83%E6%96%87%E7%8D%BB/The_perceived-Gronroos.pdf)

HESKETT, J. L., SASSER, W. E. a HART, CH. W. L. *Služby - cesta k úspěchu: jak profitovat z tržních nik*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993, 273 s. ISBN 80-856-0536-8.

HORÁKOVÁ, H. *Marketing služeb. Marketingové aplikace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, s. 33-48. ISBN 80-707-9346-5.

JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M.. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

*Manpower* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: [www.manpower.cz](http://www.manpower.cz)

*ManpowerGroup* [online]. 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [us.manpower.com](http://us.manpower.com)

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

PARASURAMAN, A., Valerie A. ZEITHAML a Leonard L. BERRY. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing* [online]. 1985, Vol. 49(No. 4), pp. 41 - 50 [cit. 2012-01-07]. Dostupné z: <http://haris.tech.officelive.com/Documents/Format%20-%20%28Example%20%29%20Position%20Paper.PDF>

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb: analýza, plánování, využití, kontrola*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.

Průzkum Manpower: Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2011. WOLTERS KLUWER ČR, a. s. *HR Expert* [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/ziskavani-a-vyber-zamestnancu/aktuality/pruzkum-manpower-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2011.html>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VISNERY. Marketing služeb - Definice služeb jako ekonomické charakteristiky. *Blog.ZaRohem.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://blog.zarohem.cz/clanek.asp?cislo=693>

Volný pohyb služeb v rámci Evropské unie. *Hospodářská komora České republiky* [online]. 2009 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: [http://www.komora.cz/vzdelavani-a-lidske-zdroje/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2008/chap\\_11696/17-volny-pohyb-sluzeb-v-ramci-evropske-unie.aspx](http://www.komora.cz/vzdelavani-a-lidske-zdroje/prirucka-pro-podnikani-v-roce-2008/chap_11696/17-volny-pohyb-sluzeb-v-ramci-evropske-unie.aspx)

TORI SOFT SPOL. S R. O. *Sbírka předpisů České republiky* [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.sbirka.cz/>

Uzavírání pracovního poměru na dobu určitou od 1. 1. 2012. DASHÖFER HOLDING, Ltd. a Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o. *Personalistika a mzdy* [online]. 1997 - 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: [http://www.pamservis.cz/33/uzavirani – pracovniho – pomeru-na-dobu-urcitou-od-1-1-2012 - uniqueidgOkE4NvrWuO8aNfT49E0V2Efjpx96LS\\_/?query=doba+ur%E8it%E1+od+1.1.2012&serp=1](http://www.pamservis.cz/33/uzavirani-pracovniho-pomeru-na-dobu-urcitou-od-1-1-2012-uniqueidgOkE4NvrWuO8aNfT49E0V2Efjpx96LS_/?query=doba+ur%E8it%E1+od+1.1.2012&serp=1)

### **Ostatní**

MANPOWER. *Vnitropodnikové materiály*.

MANPOWER. *Výkaz zisků a ztrát*. 2010.

## **9 Seznam obrázků**

Obrázek 1 Model rozporů v kvalitě služeb (Payne, 1996)

Obrázek 2 Obrat členů APPS v mil. Kč (Zdroj: APPS, upraveno autorkou)

Obrázek 3 Logo společnosti ([www.manpower.cz](http://www.manpower.cz), 27.3.2012)

Obrázek 4 Využívané služby (Zdroj: Autorka)

Obrázek 5 Hodnocení kvality služeb (Zdroj: Autorka)

Obrázek 6 Rychlost plnění požadavků (Zdroj: Autorka)

Obrázek 7 Počet zaměstnanců v kmenovém stavu klienta (Zdroj: Autorka)

## **10 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v ČR

Příloha č. 2: Struktura uchazečů o zaměstnání na Písecku dle věku

Příloha č. 3: Struktura nezaměstnaných na Písecku dle vzdělání

Příloha č. 4: Délka nezaměstnanosti na Písecku

Příloha č. 5: Délka nezaměstnanosti v ČR

Příloha č. 6: Srovnání míry nezaměstnanosti v ČR a na Písecku

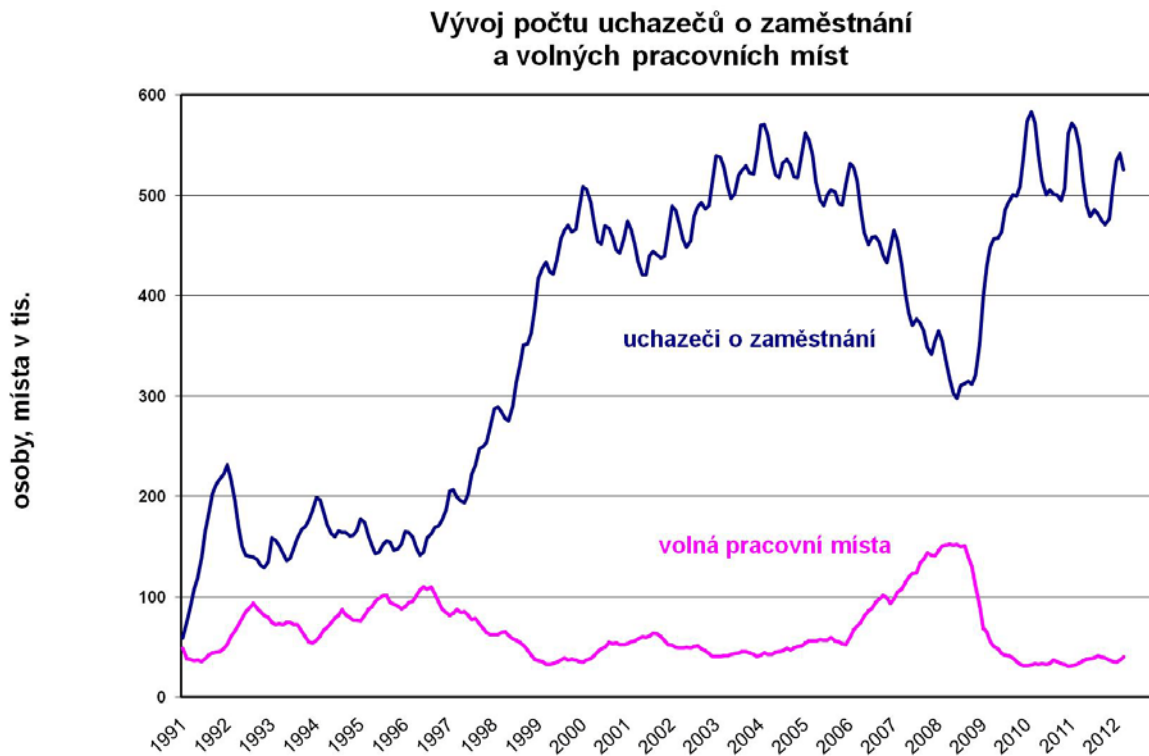
Příloha č. 7: Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo v ČR a na Písecku

Příloha č. 8: Dotazník

Příloha č. 9: Poměr poskytovaných služeb členy APPS

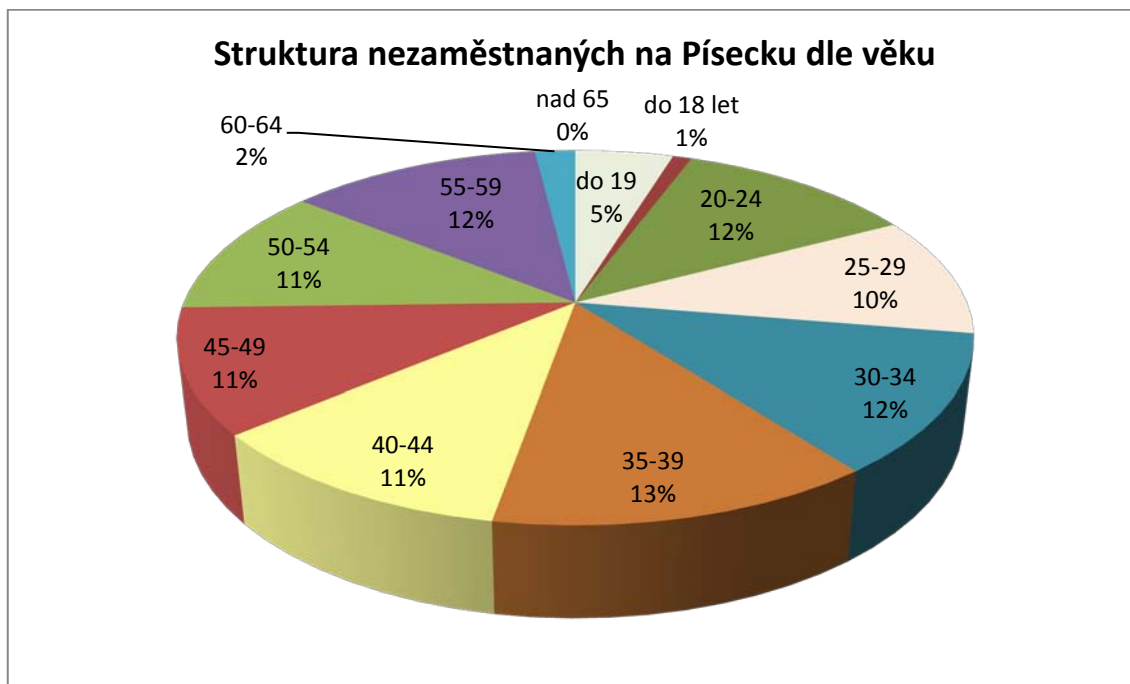


**Příloha č. 1: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst v ČR**



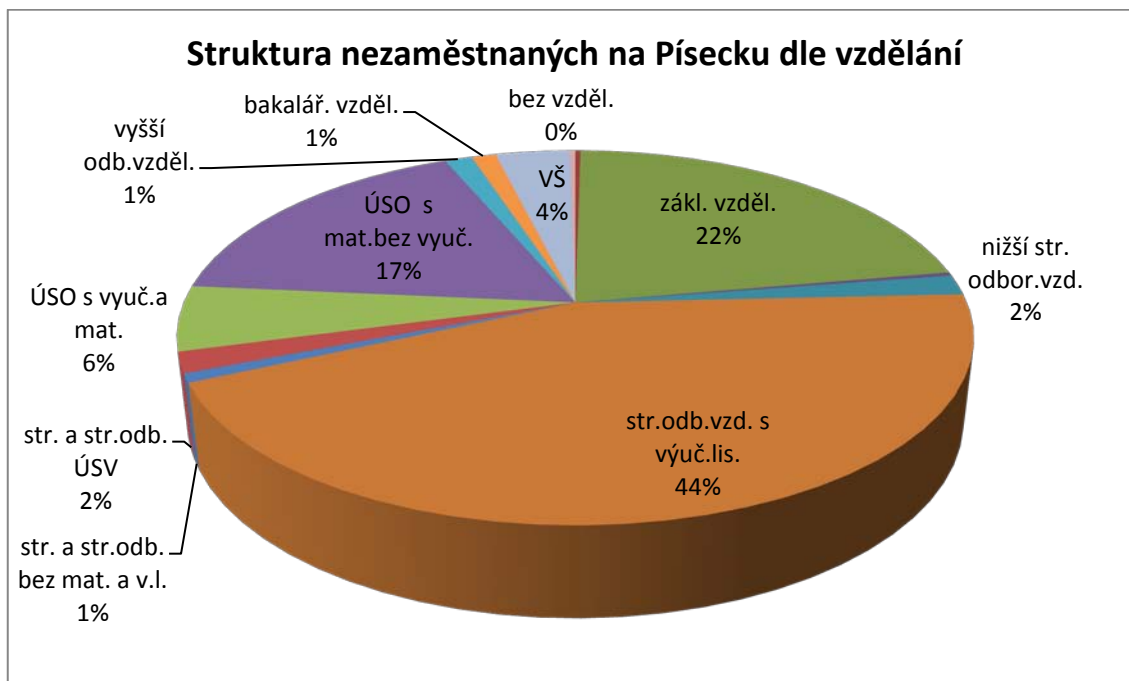
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>, 14. 4. 2012

## Příloha č. 2: Struktura uchazečů o zaměstnání na Písecku dle věku



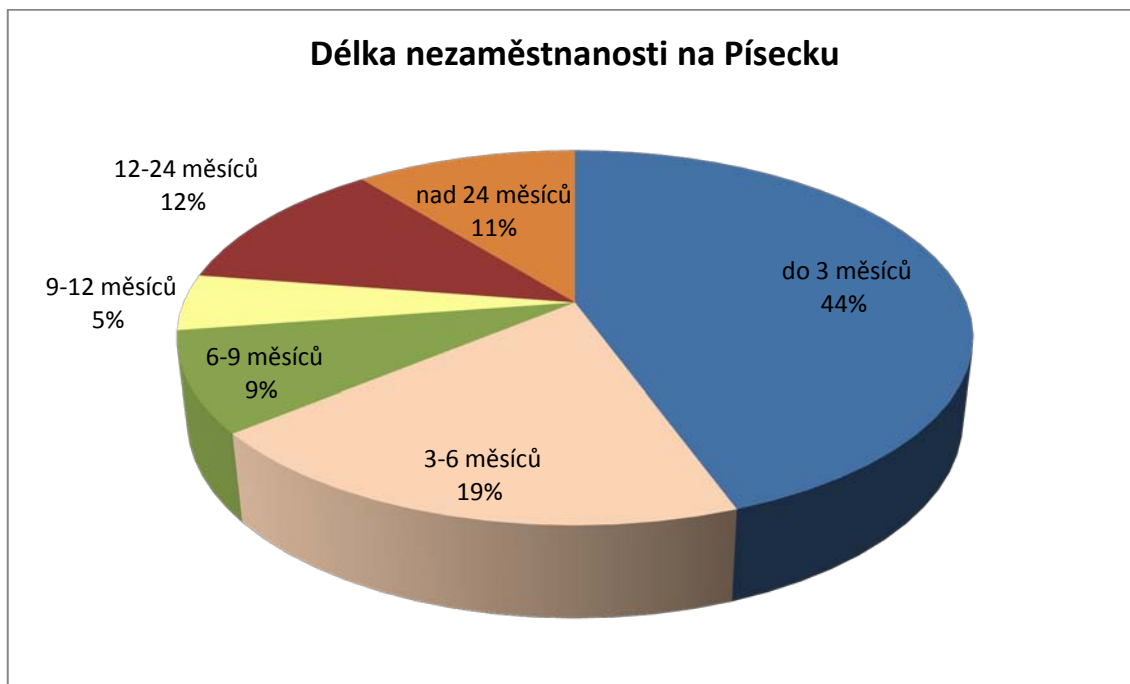
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>, 14. 4. 2012, upraveno autorkou

### Příloha č. 3: Struktura nezaměstnaných na Písecku dle vzdělání



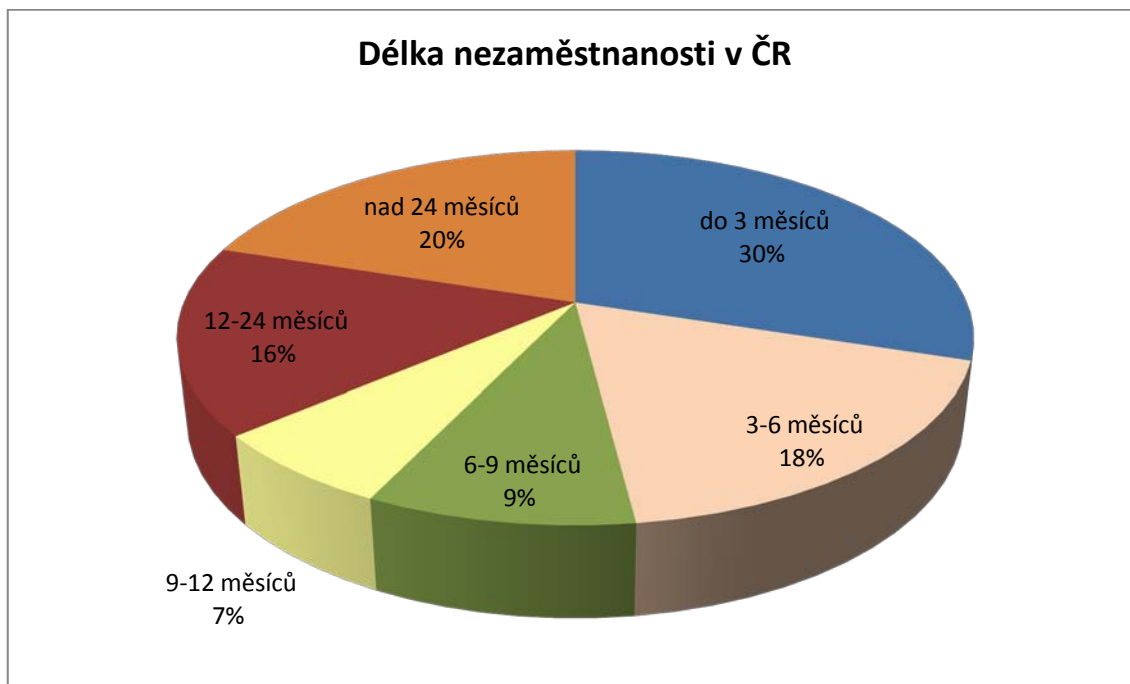
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>, 14. 4. 2012, upraveno autorkou

#### Příloha č. 4: Délka nezaměstnanosti na Písecku



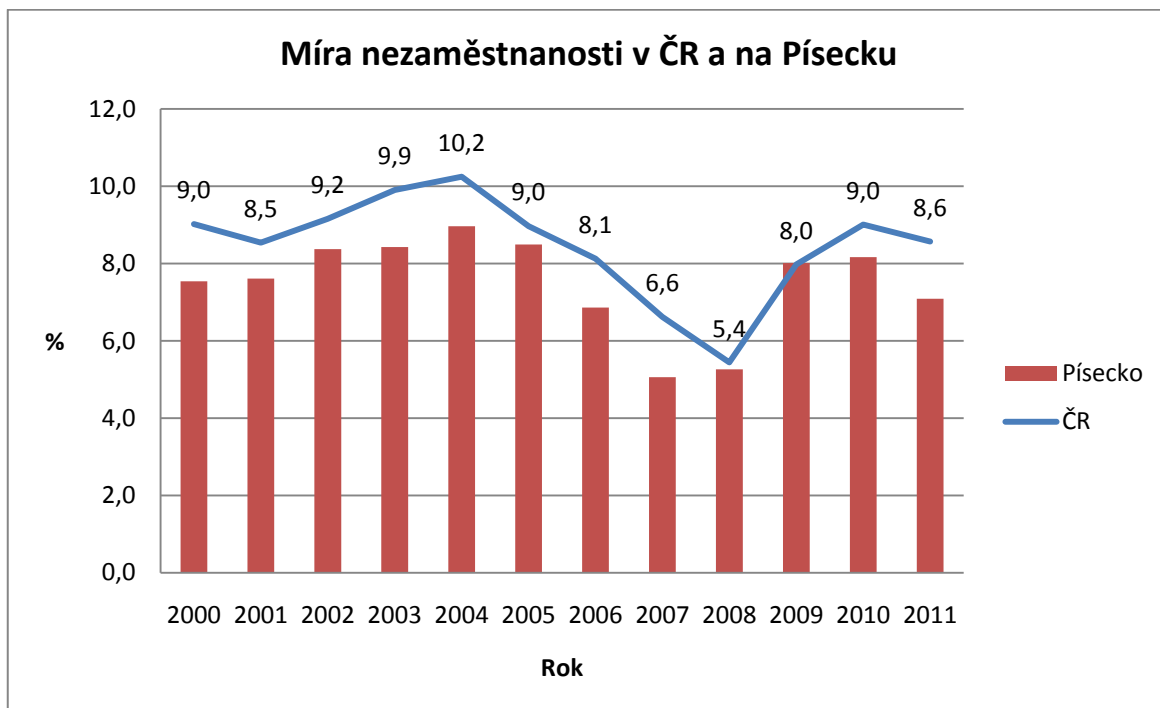
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>, 14. 4. 2012, upraveno autorkou

## Příloha č. 5: Délka nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>, 14. 4. 2012, upraveno autorkou

## Příloha č. 6: Srovnání míry nezaměstnanosti v ČR a na Písecku

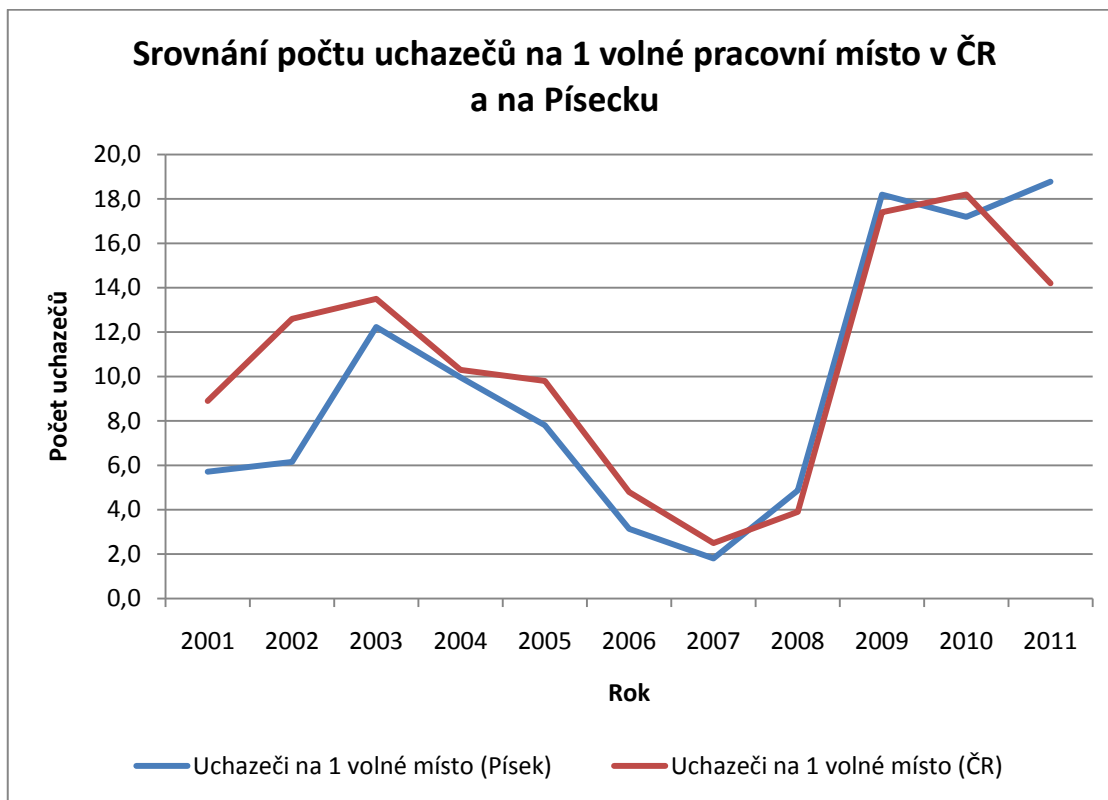


Zdroj:

[http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova\\_rada\\_vybrane\\_ukazatele\\_za\\_okres\\_pisek](http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_pisek),

[http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady), 14. 4. 2012, upraveno autorkou

## Příloha č. 7: Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo v ČR a na Písecku



Zdroj: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj\\_do\\_062004/vyvojnezamestod1995](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_do_062004/vyvojnezamestod1995),  
[http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj\\_od\\_072004/?\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.statse=2000000000011&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.statsk=20000000000017&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.send=send&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.stat=2000000000018&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.obdobi=C&\\_piref37\\_240420\\_37\\_240419\\_240419.uzemi=1000&ok=Vybrat](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004/?_piref37_240420_37_240419_240419.statse=2000000000011&_piref37_240420_37_240419_240419.statsk=20000000000017&_piref37_240420_37_240419_240419.send=send&_piref37_240420_37_240419_240419.stat=2000000000018&_piref37_240420_37_240419_240419.obdobi=C&_piref37_240420_37_240419_240419.uzemi=1000&ok=Vybrat),  
[http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova\\_rada\\_vybrane\\_ukazatele\\_za\\_okres\\_pisek](http://www2.czso.cz/x/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_pisek),  
14. 4. 2012, upraveno autorkou

## Příloha č. 8: Dotazník

### Služby personální agentury Manpower očima klientů

Vážení klienti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který se zabývá výzkumem kvality poskytovaných služeb. Dotazník je určen výhradně současným klientům této agentury. Výsledky šetření budou sloužit jako podklad mé diplomové práce. Vyplnění Vám zabere jen chvíli. Veškeré údaje jsou anonymní. Děkuji

Veronika Káchová

Studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

\*Povinné pole

Jak dlouho spolupracujete s personální agenturou Manpower? \*

Jaké služby poskytované agenturou využíváte? \*

- permanent placement (pracovník do trvalého pracovního poměru)
- temporary help (pracovník na dobu určitou)
- try and hire (pracovník na zkoušku)
- outsourcing (optimalizace řízení lidských zdrojů vyčleněním „non-core“ provozů)
- on-site assistance (přítomnost HR specialisty Manpower u klienta)
- testování (assessment centrum, development centrum)
- outplacement (asistence při organizačních změnách v podniku)
- benchmarking (průzkumy, ankety)
- Jiné:

Vyhovuje Vám současná nabídka služeb? \*

- ano



- ne

Pokud ne, jaké služby postrádáte?

Ohodnoťte kvalitu služeb, které využíváte, jako ve škole. (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

	1	2	3	4	5
permanent placement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
temporary help	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
try and hire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
on-site assistance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
testování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
outplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dodrhuje agentura Manpower sjednané smluvní podmínky? \*

- ano
- ne

Jak hodnotíte rychlost plnění Vašich požadavků (od objednávky po realizaci)? \*

1 2 3 4 5

okamžitá reakce      žádná reakce

Jak hodnotíte kvalitu uchazečů vyhledaných agenturou Manpower?

- naprosto vhodní
- spíše vhodní
- spíše nevhodní
- naprosto nevhodní

Jak hodnotíte komunikaci se zástupci agentury Manpower? \*

1 2 3 4 5

vstřícná      problematická

Jak hodnotíte rychlost řešení problémů s personální agenturou Manpower, pokud nějaké nastaly?

1 2 3 4 5

rychlé řešení      agentura problém neřešila

Považujete vyúčtování poskytnutých služeb za srozumitelné? \*

- ano
- ne

Pokud ne, čemu nerozumíte?

Myslíte si, že cena služby odpovídá její kvalitě?

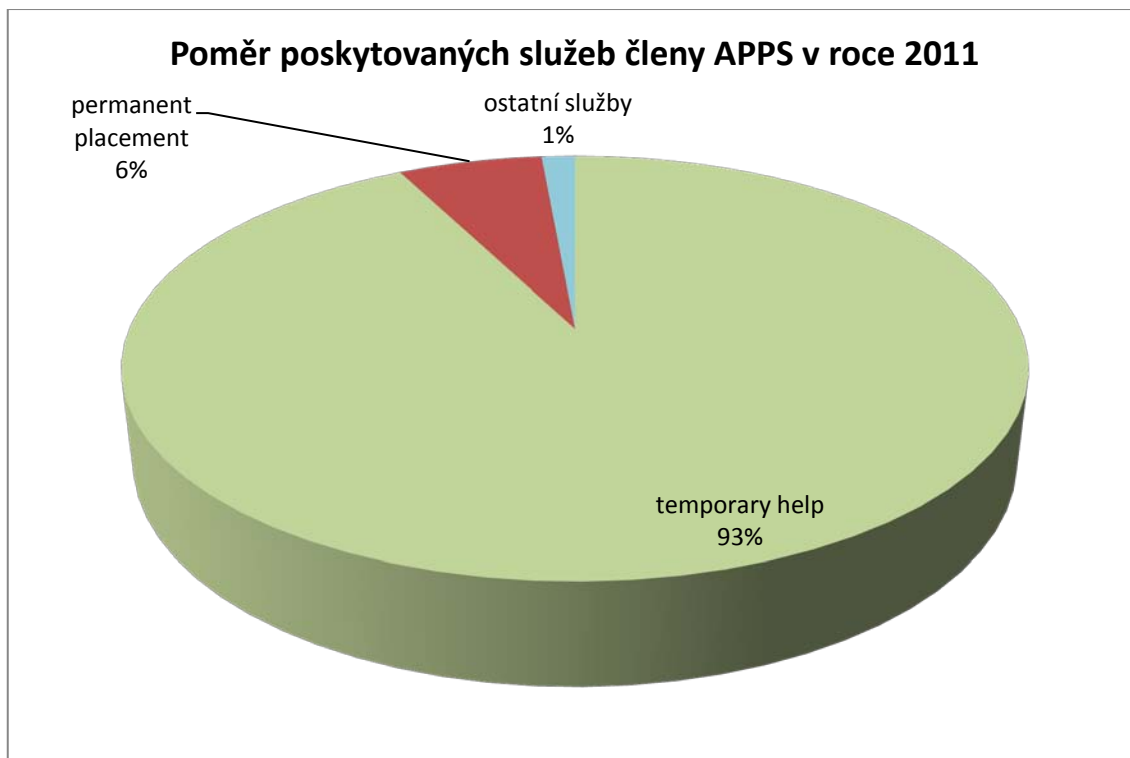
	cena je příliš vysoká	cena odpovídá kvalitě	cena je příliš nízká
permanent placement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
temporary help	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
try and hire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
on-site assistance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	cena je příliš vysoká	cena odpovídá kvalitě	cena je příliš nízká
testování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
outplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kolik zaměstnanců je ve Vašem kmenovém stavu? \*

- méně než 50 zaměstnanců
- 50 - 250 zaměstnanců
- více než 250 zaměstnanců

## Příloha č. 9: Poměr poskytovaných služeb členy APPS



Zdroj: [http://www.apps.cz/pool/files/mezirocní\\_srovnání\\_2007\\_2011.pdf](http://www.apps.cz/pool/files/mezirocní_srovnání_2007_2011.pdf), 17. 4. 2012

