

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**ANALÝZA SLUŽEB POSKYTOVANÉ
PERSONÁLNÍ AGENTUROU**

Bakalářská práce

Kristína FAJTLOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kristína Fajtlová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Analýza služeb poskytované personální agenturou**

Cíl: Cílem teoretické části je definování personální agentury, fungování personálních agentur a jejich historický vývoj. Dále jaké jsou výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou a jak získávat a vybírat pracovníky. V praktické části práce je představena vybraná agentura její služby a postupy při výběru vhodného kandidáta. Cílem práce je zhodnocení spokojenosti klientů s danou agenturou pomocí dotazníkového šetření a následně navrhnouti možného zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíle práce
2. Získávání a výběr pracovníků, fungování personálních agentur a jejich historický vývoj, vymezení pojmů
3. Představení vybrané organizace, analýza služeb poskytované danou agenturou a dotazníkové šetření na spokojenost klientů s agenturou
4. Vyhodnocení dat, jejich interpretace a návrh na zlepšení
5. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. EVANGELU, J. E. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z.: Výkladový slovník důležitých pojmů, příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1498-4.
5. HORVATHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
7. YEUNG, R. *Successful Interviewing and Recruitment*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited, 2008. 185 s. ISBN 978-0-7494-5164-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

Kristína Fajtlová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8.12.2021

Děkuji PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a cenných informací. Děkuji také Marii Michálkové za korekturu a podporu. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část	8
1.1 Získávání a výběr pracovníků	8
1.2 Personální plánování.....	9
1.3 Analýza pracovního místa	10
1.4 Získávání pracovníků	11
1.5 Výběr pracovníků	15
2 Personální agentury.....	17
2.1 Zprostředkování zaměstnávání	17
2.2 Historie personálních agentur	18
2.3 Agenturní zaměstnávání	19
2.4 Služby personálních agentur	21
2.5 Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou	22
3 Empirická část	24
3.1 Personální agentura XY	24
3.2 Proces získávání kandidátů	27
3.3 Výsledky dotazníkového šetření o spokojenosti klientů s personální agenturou XY	29
3.4 Sumarizace výsledků dotazníkového šetření	39
3.5 Návrh řešení.....	40
Závěr	42
Seznam literatury	43
Seznam obrázků a tabulek.....	45
Seznam příloh	46

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	Assessment centrum
AP	Agentura práce
DC	Development centrum
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ZPr	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Úvod

Každý zaměstnavatel by se měl snažit najít kvalifikovaný zaměstnanec, kteří jsou klíčem k úspěchu celé společnosti. Společnost se může rozhodnout, zdali najde vhodné zaměstnance vlastními silami nebo využije služby personálních agentur. Často si lidé myslí, že personální agentury pouze vyhledávají vhodné zaměstnance, avšak jejich nabízené služby jsou mnohem širší. Tato bakalářská práce je zaměřena na získávání zaměstnanců pomocí personální agentury. V této práci jsou analyzovány služby, které personální agentura může nabízet.

Hlavním cílem práce je analýza služeb poskytované personální agenturou XY a zjistit kvalitu nabízených služeb pomocí klíčových klientů. Ke splnění cíle je využito dotazníkové šetření. Personální agentura sama nikdy nedělala dotazník na spokojenost klientů, tudíž je pro personální agenturu žádoucí zjistit, jak jsou její klienti spokojeni s nabízenými službami. Dále dotazník bude sloužit jako podklad pro návrh možného zlepšení, což je jeden z dílčích cílů práce. Dalším dílčím cílem práce je vysvětlit, jakým způsobem personální agentura získává kandidáty pro své klienty.

Bakalářská práce je rozdělena na tři kapitoly, přičemž první kapitola je teoretické, druhá kapitola teoreticky charakterizuje personální agentury a třetí kapitola představuje empirickou část. Teoretická část bakalářské práce slouží jako podklad k pochopení celého procesu získávání a výběru pracovníků. V druhé teoretické části jsou popsány rozdíly mezi personální a pracovní agenturou. Personální činnosti však pouze nenabízí jenom tyto dvě agentury, ale mnoho dalších, které jsou v práci popsány. V neposlední řadě jsou v teoretické části vypsány možné služby, které může personální agentura nabízet. V empirické části je představena personální agentura XY společně se službami, které nabízí. V této části je také popsán postup, jaký personální agentura XY má při získávání zaměstnanců pro své klienty. Dále jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření o spokojenosti klientů s danou agenturou a jsou navrženy možnosti na zlepšení nabízených služeb.

1 Teoretická část

První kapitola se věnuje procesu získávání a výběru pracovníků jako hlavní činnosti, která obstarává kvalifikované lidi, kteří pracují v organizaci. Pro obsazení volného pracovního místa „...je možné využít postup, který vychází z procesu plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst a zahrnuje procedury získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.“ (Šikýř 2014, str. 96) (viz Obr. 1). V první části kapitoly je nejdříve vysvětlen proces analýzy pracovního místa a personálního plánování. Následně jsou vysvětleny formy a metody získávání a výběru zaměstnanců.

1.1 Získávání a výběr pracovníků

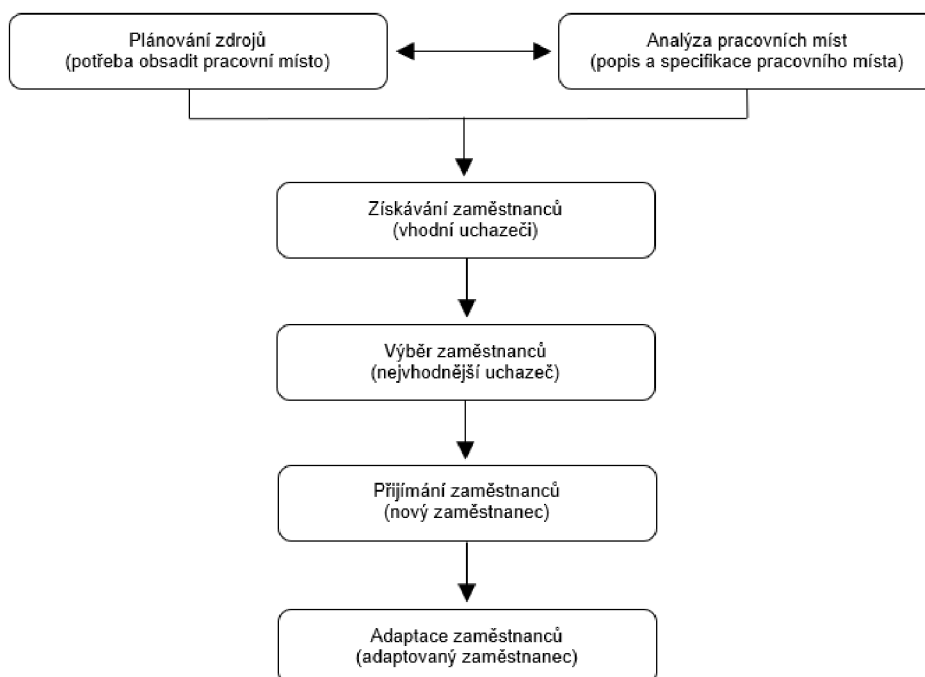
Dle Koubka (2015) by se každá organizace měla snažit nalézt, propojit a použít následující čtyři zdroje:

- finance,
- materiál,
- lidské zdroje,
- informace.

Všechny tyto zdroje by měly být pro organizaci důležité, ale bez lidských zdrojů nedojde k propojení jednotlivých zdrojů. Stroje a finance bez lidských zdrojů nebudou sami fungovat, je tedy zapotřebí, aby někdo tyto zdroje oživil. Lidské zdroje fungují na informacích, tedy na vědomostech a způsobilostech lidí a finanční zdroje jsou hnacím motorem pro lidské zdroje (Koubek, 2015). Získávání a výběr vhodného pracovníka je součástí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je proces získávání, výběru a zaměstnávání lidí, následné školení, odměňování a veškeré procesy v organizaci související s lidmi (Human Resource Management, 2016).

Pro potřeby této práce je třeba si definovat pojem zaměstnanec a zaměstnavatel. Tyto dva pojmy lze nalézt v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (dále jen ZPr). Zaměstnanec v §6 je definovaný následovně: „Zaměstnanec je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ Zaměstnavatel je definovaný v §7 takto: „Zaměstnavatel je osoba, pro kterou se

fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“



Zdroj: Šikýř, 2014

Obr. 1 Postup obsazování volných pracovních míst

1.2 Personální plánování

Personální plánování je řídicí proces, díky kterému organizace může dosáhnout svých cílů. Je to činnost, při které by si organizace měla stanovit plán pro to, aby nejen v současnosti, ale také v budoucnosti měla dostatečný počet pracovníků. Tito pracovníci by měli mít dostatečnou kvalifikaci, být dostatečně motivováni a být zaměstnáváni za úměrné náklady (Koubek, 2015). Personální plánování se spíše týká velkých společností. Tento plán by měl vycházet z plánu organizace, jelikož je zapotřebí propojit lidi s prací a práce je závislá na poptávce za služby či za zboží nabízené organizací.

Existují tři oblasti personálního plánování – plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeb zaměstnanců a plánování rozvoje zaměstnanců. Při plánování potřeb zaměstnanců by se organizace měla snažit odhadnout, jaký počet zaměstnanců bude potřebovat. Při plánování pokrytí zaměstnanců jde o předvídání nabídky pracovní síly na trhu práce, tedy z jakých zdrojů organizace získá

zaměstnance, jestli z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Plánování rozvoje zvyšuje zajímavost firmy, protože toto plánování napomáhá k rozvoji schopností pracovníků (Mužík a Krpálek, 2017).

Organizace by měla tvořit dlouhodobé plány a krátkodobé plány. Dlouhodobé plány předpovídají na 2-5 let dopředu. Tyto plány stanovují především plány na vzdělávání a budoucí nabídky pracovní síly na trhu. Dlouhodobé plány jsou závislé na poptávce po práci a na vnějším prostředí. Na druhé straně krátkodobé plány představují plán obsazování volných pracovních míst během následujícího roku (Dvořáková a kol., 2012). Dále by personální plánování mělo stanovit možná řešení při nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců.

Pokud organizace předvídá, že v budoucnu bude mít nedostatek zaměstnanců, může se dle Dvořákové (2012) zaměstnavatel rozhodnout, že najde a získá nové zaměstnance. Tyto zaměstnance může získat buď vlastním vyhledáním anebo oslovením personálních agentur. Dále může tento nedostatek vyřešit zaměstnáním zaměstnanců z agentur práce. Další možností je, že zaměstnavatel bude rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance, a tím získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů.

Organizace však může také v budoucnu předvídat nadbytek zaměstnanců. V tomto případě dle Dvořákové (2012) by zaměstnavatel měl ukončit pracovní poměry se svými zaměstnanci, a to především se zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání na Dohodu o provedení práce (dále jen DPP) nebo na Dohodu o provedení činnosti (dále jen DPČ). Poté by měl zaměstnavatel ukončit pracovní poměr se zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání na dobu určitou či na zkrácený úvazek. Další možností, jak redukovat nadbytek zaměstnanců, je snížení práce přesčas. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům nabídnout různé benefity při odchodu, jako např. vysoké odstupné, rekvalifikační kurzy apod. a tím vyvolat dobrovolný odchod zaměstnanců. Zaměstnavatel by mohl svým zaměstnancům nabídnout outplacement při propuštění z důvodu nadbytečnosti (viz Kapitola 2.4.).

1.3 Analýza pracovního místa

Než se organizace rozhodne získat zaměstnance, měla by si nejdříve definovat pracovní úkoly, které hledaný zaměstnanec bude vykonávat na pracovním. Analýzu pracovního místa nemusí dělat organizace jen při vytváření nového pracovního místa, ale může analýzu provádět i u již existujících pracovních míst, aby zjistila,

zdali všechna pracovní místa jsou potřebná, jestli nějaké pracovní místo chybí, případně jestli jsou správně nastavené všechny vnitřní procesy. „Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.“ (Koubek, 2015, str. 43). Jedná se tedy o definování si pracovních úkolů, které bude daný zaměstnanec vykonávat, jaké bude mít povinnosti, pravomoci, jaká bude jeho odpovědnost a o zařazení pracovního místa do organizační struktury společnosti. Pro dané místo si organizace určí, jakou by měl mít zaměstnanec kvalifikaci, předchozí praxi a dovednosti. Definované pracovní místo určuje status zaměstnance v organizaci a pracovní úkoly, které bude zaměstnanec vykonávat, určují obsah práce na daném pracovním místě (Šikýř, 2014). Výsledkem analýzy je také smysl pracovního místa a definování si vztahu nadřízený – podřízený (Armstrong, 2015).

Důležité je vymezit rozdíl mezi pracovním místem a pracovní rolí. Dle Armstronga (2015) je pracovní místo pouze jedna jednotka v organizační struktuře, které je vytvořené na základě pracovních úkolů a povinností, jedná se spíše o formální záležitost. Na druhé straně pracovní role představuje chování, které musí zaměstnanec splňovat, aby mohl na dané pozici pracovat, tudíž rozvíjení pracovních rolí je neformální záležitost.

Existuje mnoho vhodných metod k analýze pracovního místa, některé metody jsou spíše zaměřené na člověka a některé jsou zaměřené přímo na práci vykonávanou na pracovním místě. Pro analýzu firma může využít např. pozorování, rozhovory, dotazníky atd. Výsledkem analýzy pracovního místa je dokument tzv. Job Description (Horváthová a spol. 2014). Tento dokument by měl obsahovat: název pracovního místa, kdo je nadřízený/podřízený, informace o pracovním místě, seznam povinností a odpovědností, pracovní podmínky, benefity, o jaký typ úvazku se jedná, místo výkonu práce a také jakou uchazeč potřebuje kvalifikaci, jazykové dovednosti a předchozí praxi.

1.4 Získávání pracovníků

„Zajistit, aby v organizaci byli „správní lidé na správných místech“, patří nejen k výchozím, ale i nejdůležitějším úlohám řízení lidských zdrojů.“ (Horváthová a kol. 2014, str. 49) Získávání zaměstnanců neboli recruitment, je jedním z úkolů při

obsazování volného pracovního místa. Tomuto úkolu předchází personální plánování společně s analýzou pracovního místa (viz Obr. 1). Hlavním úkolem získávání pracovníků je zaujmout dostatečný počet uchazečů o volné pracovní místo. Tito uchazeči by mělo odpovídat požadavkům, které jsou definované z analýzy. Samotný proces získávání zaměstnanců má několik kroků.

1.4.1 Zdroje získávání pracovníků

Prvním krokem je zvážení organizace, z jakých zdrojů bude potencionální kandidáty získávat. Zda volné místo nabídne vlastním zaměstnancům, nebo se rozhodne oslovit externí kandidáty (Kociánová, 2010).

Pokud se organizace rozhodne o nabídce volného pracovního místa svým stávajícím zaměstnancům, značí to, jakou má organizace personální politiku. Pro zaměstnance může být velmi motivující kariérní postup. Proto nabídka volného pracovního místa může být pro organizaci klíčová a může si takto udržet kvalifikované a loajální zaměstnance (Kociánová, 2010). Mezi další výhody získávání pracovníka z vlastních zdrojů je, že zaměstnanec již zná prostředí firmy a není potřeba delší adaptační doby. Zaměstnavatel také zná své zaměstnance, a tudíž jeho rozhodování o výběru může být spolehlivější. Samotný proces výběru zaměstnance je rychlejší a méně nákladný. Nevýhodou získávání zaměstnance z vnitřních zdrojů je, že zaměstnavatel má omezený výběr kandidátů. Následně poté, co obsadí volné pracovní místo, bude muset zaměstnavatel řešit náhradu za vybraného zaměstnance. Další nevýhodou také můžou být náklady na vzdělání a rozvoj vybraného zaměstnance (Horváthová a spol., 2014).

Pokud organizace nenalezne vhodného kandidáta ze svých zdrojů, může oslovit kandidáty z vnějších zdrojů. Mezi vnější zdroje patří (Kociánová, 2010):

- absolventi škol,
- volní zaměstnanci na trhu práce,
- ženy po mateřské,
- zaměstnanci, kteří pracují u jiného zaměstnavatele,
- důchodci,
- studenti.

„Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.“ (Dvořáková a kol. 2012, str. 146) Zaměstnavatel, který se rozhodne získat zaměstnance z externího trhu práce, má větší možnost výběru. Nemusí se pouze omezovat na lidi volné na trhu práce, ale může také přímo oslovit zaměstnance jiných organizací. To může zaměstnavateli umožnit obsadit volné pracovní místo člověkem, který odpovídá požadavkům na toto pracovní místo. Nevýhodou obsazení pracovního místa z externího zdrojů jsou vyšší náklady. A také nalezení vhodného kandidáta může trvat déle než při obsazování z řad vlastních zaměstnanců. Nově získaný pracovník z externích zdrojů potřebuje delší dobu na adaptaci a zároveň se znemožňuje postup zaměstnanců uvnitř firmy.

1.4.2 Metody oslovení potencionálních kandidátů

Dalším krokem pro získávání nových zaměstnanců je, jakým způsobem bude organizace potencionální kandidáty informovat o volném pracovním místě. V dnešní době existuje mnoho možností, jak oslovit kandidáty, např. vyvěšením pracovní nabídky na pracovních portálech, zveřejněním na webu, sdílením na sociálních sítích apod. Nejvíce používané sociální sítě jsou LinkedIn, Facebook a Twitter, samozřejmě existuje mnoho dalších sociálních sítí, ale pro personalistu je nejlepší využívat sítě, které obsahují nejvíce informací. Sociální sítě mohou sloužit nejenom pro vyvěšování volných pracovních míst, ale také pro hledání nových zaměstnanců (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Další možností je oslovení personálních agentur či agentur práce (viz Kapitola 2). Společnost se může rovněž obrátit na úřad práce. Zde ale získá spíše zaměstnance na manuální práce, popřípadě zaměstnance do call center a na obdobné práce (Armstrong, 2015).

Velikou výhodou mají společnosti, které mají vysokou prestiž, vysoce hodnocenou personální politiku a dobrou pověst (tzv. Employer branding). Těmito společnostem se uchazeči nabízejí sami. Největší výhodou tohoto zájmu uchazečů jsou nízké, téměř žádné náklady na inzerování nabídek práce. Nevýhodou je, že množství uchazečů může být vysoké a žádný kandidát nebude odpovídat požadavkům na pracovní místo (Koubek, 2015).

Další možností, jak získat nového zaměstnance je přímé oslovení. Pro tuto metodu si společnosti často najímají personální agentury, avšak i samotná společnost může přímo oslovit potenciálního kandidáta. Od personalistů či manažerů, kteří budou přímo oslovovat zaměstnance, se očekává, že mají přehled v oboru a o své konkurenci. Pokud objeví odpovídajícího kandidáta, mohou ho přímo oslovit. Tato metoda je spíše používána pro střední a vrcholný management.

1.4.3 Dokumenty potřebné od uchazečů

Nejčastějšími dokumenty, které zaměstnavatel vyžaduje, jsou potvrzení o ukončeném studiu, o výkonu praxe, životopis, motivační dopis, certifikáty o dalším vzdělávání a podobně. Životopis může mít 3 podoby: volný životopis, polostrukturovaný životopis a strukturovaný životopis.

V motivačním dopise neboli průvodním dopise, kandidát popisuje, proč se o pracovní místo uchází, co může nabídnout společnosti, proč si vybral danou společnost a proč by si společnost měla vybrat právě jeho. Často jsou v motivačním dopise ještě uváděny jiné informace než ty, které jsou obsažené v životopisu.

Zaměstnavatel může také požadovat hodnocení či doporučení z předchozích zaměstnání, dále může požadovat výpis z rejstříku trestů a lékařské potvrzení (Koubek, 2015).

1.4.4 Sestavení nabídky o zaměstnání

Tento krok především vychází z charakteristiky pracovního místa. Od toho se může odvíjet složitost a délka inzerátu. Sestavení inzerátu je také závislé na tom, koho chce společnost oslovit. Zda bude oslovovat vlastní zaměstnance nebo zaměstnance z externího trhu. Pokud zaměstnavatel bude obsazovat z vlastních zdrojů, lze předpokládat, že zaměstnanec zná firmu a není třeba popisovat společnost. Na druhé straně, pokud se společnost rozhodne pro oslovení externího kandidáta, inzerát bude muset být obsáhlejší. Při vytváření nabídky si organizace musí zvolit nejen obsah, ale také formu, jakou bude nabídka mít.

Dle Koubka (2015) by měl správný inzerát obsahovat název a popis pracovního místa, požadavky na zaměstnance na této pozici, odměnu za vykonanou práci a benefity, požadované dokumenty. V neposlední řadě také informaci o tom, jak by se potenciální kandidát mohl o pracovní místo ucházet.

1.4.5 Zveřejnění pracovní nabídky

Po uveřejnění nabídky, nastává období, kdy se kandidáti hlásí na pracovní nabídku. Je dobré zveřejňovat nabídku na více kanálech, aby nabídka oslovila co nejvíce potencionálních kandidátů. Je důležité stanovit období, během něhož se kandidáti mohou ucházet o pracovní místo. Období by nemělo být příliš dlouhé ani příliš krátké. Krátké období je možné u pozic, které jsou méně kvalifikované, a na tyto pozice se na trhu práce nachází dostatečné množství kandidátů. Na druhé straně u vysoce kvalifikovaných míst, je delší období výhodou.

1.5 Výběr pracovníků

Fáze výběru pracovníka má především za úkol vybrat z nabízených kandidátů toho, který nejvíce vyhovuje požadavkům na pracovní místo. Je mnoho možností a postupů, jak vybírat vhodného kandidát, ale postup, podle kterého bude zaměstnavatel vybírat vhodného kandidáta, záleží především na obsazované pozici (Horváthová a spol., 2014). Postup výběru zaměstnance je:

- 1) předvýběr uchazečů,
- 2) 1. kolo výběrového řízení,
- 3) 2. kolo výběrového řízení,
- 4) nabídka pracovního poměru vybranému zaměstnanci.

Než organizace začne s 1. kolem výběrového řízení, je třeba, aby organizace nejdříve prostudovala veškeré zaslané dokumenty. Na základně prostudovaných dokumentů by organizace měla vybrat ty uchazeče, kteří nejvíce odpovídají požadavkům. Uchazeče může rozdělit do 3. skupin. První skupina jsou uchazeči, kteří plně vyhovují požadavkům a jsou vhodnými kandidáty. Tito uchazeči se pozvou rovnou do 1. kola výběrového řízení. Další skupinou jsou uchazeči, kteří jen částečně vyhovují požadavkům, ale i přesto jsou stále vhodnými kandidáty. Tito uchazeči se zvou do dalšího kola pouze v případě, že je málo kandidátů, kteří plně vyhovují požadavkům. Poslední skupinou, jsou uchazeči, kteří jsou nevhodní pro nabízenou práci a tyto uchazeči se nezvou do dalšího kola a je třeba je informovat o nepostoupení do dalšího kola (Horváthová a spol., 2014).

Dalším krokem je 1. kolo výběrového řízení. Toto kolo může mít několik podob, avšak hlavním cílem je získat alespoň 2–3 kandidáty, kteří postoupí do dalšího kola

výběrového řízení. Během 1. kola je třeba získat další informace, které nebyly uvedeny v požadovaných dokumentech. Tyto informace se získávají formou pohovoru, různých testů a podobně.

Předposledním kolem výběru vhodného pracovníka je kolo, při kterém je třeba zjistit, jestli je kandidát vhodný do pracovního kolektivu. Dále je třeba zjistit jaké má kandidát silné a slabé stránky. K získání těchto informací se používají rozhovory, popřípadě Assessment centrum (dále jen AC). (viz Kapitola 2.4.)

Na konci celého postupu je vybranému kandidátovi nabídnuto pracovní místo. Dle § 33 ZPr pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy. Zaměstnavatel může zaměstnanci nabídnout pracovní poměr hlavní (dále jen HPP), DPP, popřípadě na DPČ. DPP a DPČ jsou upraveny v § 75 a §76 ZPr Jedná o dohody o pracích konané mimo pracovní poměr. Hlavní rozdíl mezi těmito pracovními poměry je v délce rozsahu práce.

Po podpisu pracovní smlouvy zaměstnanec nastupuje do práce, kde běží 3měsíční zkušební doba u vyšších pozic až 6měsíční zkušební doba. Během této doby je vybraný zaměstnanec sledován a zjišťuje se, jak se adaptuje a jestli splnil veškeré očekávání a požadavky na pracovní místo. Celý tento proces je dvoustranný akt, protože nejen společnost se rozhoduje, kterého kandidáta vybere, ale kandidát se rozhoduje pro danou společnost. Během zkušební doby se zaměstnanec začleňuje do kolektivu a zjišťuje, jestli je s pracovní pozicí a celou společností spokojený.

2 Personální agentury

Druhá kapitola je zaměřena na teoretické vysvětlení pojmu personálních agentur. V této kapitole je personální agentura zařazena do zákonů České republiky. Dále je nastíněn historický vývoj personálních agentur v ČR. V kapitole je vysvětlen rozdíl mezi jednotlivými agenturami nabízející personální činnosti. Dále je vysvětlen rozdíl mezi personální a pracovní agenturou, kdy často se tyto dvě agentury chápou jako jedna. V kapitole jsou dány příklady služeb, které může personální agentura poskytovat. Nakonec jsou popsány výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou.

2.1 Zprostředkování zaměstnávání

Personální agentury se řídí zákonem č.435/ 2004 Sb., o zaměstnanosti. Jedná se konkrétně o §14 odst. 1, kde se popisuje, co je zprostředkování zaměstnávání. Dle tohoto zákona jsou tři typy zprostředkování zaměstnávání:

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

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

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.“

Pod písmenem „a)“ je zahrnuto nejen vyhledávání práce pro uchazeče, ale je zde také zahrnut proces získávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, tzv. recruitment. Jedná se o hlavní činnost personálních agentur, kdy personální agentura za úplaty nalezne vhodného kandidáta pro zaměstnavatele. Personální agentury často poskytují i poradenské služby, které jsou pod písmenem „c)“. (Tošovský, 2011).

Právo zprostředkovávat zaměstnávání mají úřady práce a právnické a fyzické osoby. Jedná se o tzv. agentury práce, avšak mezi personálními a pracovními agenturami je rozdíl, který je vysvětlen dále v kapitole. V zákoně není vymezen rozdíl mezi těmito agenturami.

Aby personální agentura mohla vykonávat svoji činnost je nutné získat povolení ke zprostředkování zaměstnávání generálního ředitelství Úřadu práce ČR. Jelikož personální agentury žádají o udělení povolení na základě §14 odst. 1 písmene a) a c), dostávají toto povolení na dobu neurčitou. Zatímco pracovní agentury žádají na základě o §14 odst. 1 písmene b), dostávají povolení maximálně na dobu 3 let.

2.2 Historie personálních agentur

Jelikož personální agentury nemají vymezený pojem v zákoně a jejich činnost spadá pod zákonem vymezený pojem agentury práce, nelze rozdělit vývoj personálních agentur od vývoje agentur práce.

Pracovní agentury byly první společnosti, které na českém trhu podnikaly v oblasti personalistiky. První zákon, který pojednával o činnostech pracovních agentur, lze nalézt v zákoníku práce z roku 1965. Tento zákon umožňoval zapůjčení zaměstnanců mezi podniky, a to v době kdy podnik potřeboval více pracovníků. Především se zákon využíval v zemědělství a stavebnictví (Pichrt, 2013).

Na počátku 90. let začaly v České republice fungovat první pracovní agentury, ale ty neměly ze začátku velkou popularitu. Bylo to především zapříčiněno tehdejší dobou. Lidé nebyli zvyklí na nezaměstnanost, vlastně skoro dříve neexistovala. Do té doby se nemusel řešit proces získávání nových zaměstnanců. Dalším důvodem, proč první agentury byly neúspěšné bylo to, že lidé neměli zkušenosti s výběrovými pohovory. Lidé v té době byli zvyklí pracovat v jedné firmě celý život a nemuseli často chodit na žádné výběrové pohovory. Přístup lidí k pracovním agenturám se začal měnit až při první vlně nezaměstnanosti, která přišla v druhé polovině 90. let.

Vznik těchto agentur byl především zapříčiněn přísmem nových investorů do České republiky. Tito investoři byli zvyklí na tento typ služeb ze svých domovských zemí. Proto při vzniku nové společnosti u nás, zároveň vznikla i pobočka pracovní agentury, která nabízela služby, které tehdy dovoloval zákon (Evangelu a Juříčka, 2013). Jednalo se o zákon 1/1991 Sb., o zaměstnanosti, kdy agentura práce mohla začít zprostředkovávat zaměstnávání jako právnická nebo fyzická osoba. Bohužel v té době stále chyběla možnost dočasného přidělení zaměstnance zprostředkovatelem práce. Agentura práce a úprava zprostředkování práce se objevila až v zákoně z roku 2004 (Pichrt, 2013).

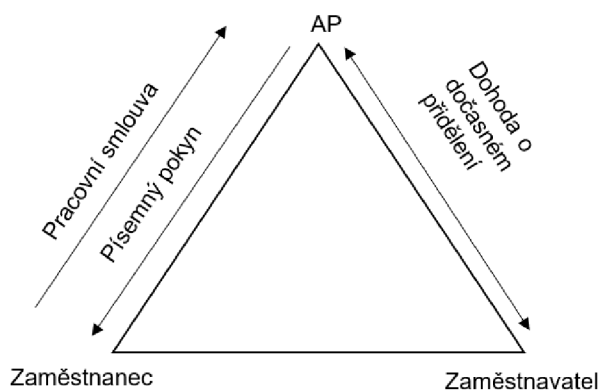
2.3 Agenturní zaměstnávání

Do agenturního zaměstnávání můžeme zahrnout všechny společnosti, které se zabývají poradenstvím, zprostředkováním zaměstnanců na dočasnou dobu, náborem nových zaměstnanců a zprostředkování zaměstnaní uchazečům o práci (Jouza, Ženíšková a Salačová, 2005).

Personální agentury jsou subjekty podnikající s personálními službami. Podílejí se především na procesu získávání a výběru pracovníků, avšak personální agentury nabízejí i další služby např. AC, Development centrum (dále jen DC), personální poradenství, ... Pokud se společnost rozhodne, že využije služeb personální agentury, ulehčí si práci spojenou s náborem. Personální agentura by měla zajistit celý proces od vyvěšení inzerátu až po vybrání vhodných kandidátů, kteří jsou představeni zaměstnavateli. Společnosti, které využívají služeb personálních agentur pro získávání zaměstnanců, ji využívají především pro získávání zaměstnanců na pozice středního a vyššího managementu. Je to z toho důvodu, že cena za recruitment či za executive search činí dva až tři měsíční platy hledaného zaměstnance. V dnešní době se personální agentury specializují na různá odvětví, např. strojírenství, služby, média ... Mezi další společnosti nabízející agenturní zaměstnávání patří:

- **Agentura práce**

Agentura práce (dále jen AP) mění klasický pracovní vztah, který je zaměstnavatel – zaměstnanec, na pracovně právní vztah se třemi subjekty, agentura práce – zaměstnanec – uživatel (viz Obr. 2) (Tošovský, 2011). Zde je vidět rozdíl mezi personální agenturou a agenturou práce. Personální agentura pouze vyhledá vhodného zaměstnance pro svého klienta, ale zaměstnanec uzavírá pracovní smlouvu s novým zaměstnavatelem, nikoliv s personální agenturou. V případě AP, nový zaměstnanec uzavírá pracovní smlouvu s agenturou a následně agentura propůjčuje zaměstnanec uživateli. AP plně zastupuje zaměstnanec, vyjednává o jeho odměně a platí mu za práci.



Zdroj: Upraveno dle Pichrt, 2013

Obr. 2 Trojstranný právní vztah

- **Headhunt agentury**

Executive search neboli headhunting je efektivní způsob hledání zaměstnanců. Nevýhodou tohoto způsobu je časová a finanční náročnost na vyhledání kandidátů. Společnosti by měli oslovovat tyto agentury, pokud hledají specialisty či managery do středního a vysokého managementu, kterých je na trhu práce méně (Procházka, 2019).

Headhuntingové agentury jsou společnosti, které se dlouhodobě pohybují na trhu práce, vybudovaly si síť kontaktů a již mají zkušenosti s klasickým získáváním zaměstnanců. Díky těmto zkušenostem a kontaktům se mohly tyto agentury přesunout na headhunting jinak řečeno executive search. Headhunterům se jinak říká „lovci mozků“ (Evangelu a Juříčka, 2013). Jejich úkolem je přímo oslovit uchazeče, kteří nejsou volni na trhu práce a vzbudit jejich zájem o nabízenou pozici. Konzultanti mají za úkol najít veškeré informace a kontaktní údaje o potencionálním kandidáti. Konzultanti jsou lidé, kteří musí mít neustálý přehled o dění na trhu práce. Tito lidé se musí mít dobrou znalost v odvětvích, pro která hledají vhodné kandidáty. Rovněž musí také velmi dobře rozumět sociálním sítím, protože i zde vyhledávají potencionální kandidáty (Tegze, 2019).

- **Poradenské agentury**

Dle Evangelu (2013) se jedná o agentury, které svým klientům poskytují personální služby, pro které je třeba vysoká odbornost. Jedná se například o služby

personálního auditu, tvorbu talent managementu, provádění AC a DC, interim management, outplacement a podobně. Většina těchto agentur si rovněž ponechává výběr a získávání zaměstnanců. Avšak aby tyto agentury byly nazývané poradenské, musí zmíněné činnosti převažovat nad náborem nových zaměstnanců.

2.4 Služby personálních agentur

Personální agentury se většinou nespécializují jen na nábor zaměstnanců, ale nabízejí mnoho dalších služeb. Jsou to například služby poradenské, headhunt služby nebo personálně – poradenské. Níže jsou dány příklady služeb poskytované personálními agenturami:

- **outplacement**

Pokud firma propouští své zaměstnance z nadbytečnosti, měla by nabídnout těmto zaměstnancům náhradní práci, popřípadě by jim měla pomoci s hledáním nového zaměstnání (Martin, 2007). V tomto případě se mohou společnosti obrátit na personální agentury, které tuto službu nabízejí. Personální agentury mohou pomoci propuštěným zaměstnancům s vymezením jejich silných stránek, pomoci jim definovat práci, pro kterou mají kvalifikaci, případně práci, kterou by chtěli vykonávat. Agentury jim mohou pomoci s vytvořením životopisu, připravit zaměstnance na pohovor a vyzkoušet s ním modelové otázky (Armstrong, 2014).

- **AC/DC**

Assessment centrum a development centrum využívají různé psychologické či personální metody k poznání zkoumaného jedince. AC se využívá při výběru nového zaměstnance. Jedná se o metodu, která je při procesu výběru zaměstnance jednou z nejnáročnějších metod, avšak na základě výsledku AC dokáže personalista zjistit mnohem více informací o uchazeči. DC se využívá u stálých zaměstnanců, u kterých chce společnost zjistit, jaký mají potenciál rozvoje. DC se většinou využívá u klíčových zaměstnanců a na základě výsledků z DC se sestavuje individuální plán rozvoje. AC i DC jsou velmi náročné metody, kdy příprava může trvat i několik dní. Součástí skupiny hodnotitelů mohou být lidé z externích a inertních zdrojů (Slováčková, Horáková a Rendoš, 2014).

- **outsourcing**

Jedná se o využívání externích personálních firem, které pro danou firmu poskytují různé služby. Tuto službu využívají většinou menší podniky, které nemají vlastní HR oddělení. Personální agentura převezme za podnik buď jen část personální agendy, nebo celé personální řízení (Mužík a Krpálek, 2017). Firma může přenechat celý proces výběru a získávání nových zaměstnanců personální agentuře. Dále může využít služeb agentur práce, tedy firma nezaměstnává vlastní zaměstnance, ale pouze si zaměstnance od agentury práce pronajme.

- **personální audit**

Jedná se o proces, během kterého se zkoumá, jakým způsobem jsou nastaveny personální procesy ve firmě. Během tohoto procesu se zkoumají především interní procesy, jak je rozdělena práce, organizační struktura, jaká je nálada ve firmě a podobně. Aby audit byl úspěšný, je třeba aby byly jasně definované otázky, na které má audit odpovědět. Cílem auditu je odpovědět na definované otázky a navrhnout řešení problému, které jsou během auditu nalezeny. Firmy, které se nejčastěji obrací na personální auditory, jsou firmy, které procházejí personální krizí (Macková, 2021).

- **interim management**

Interim management v překladu prozatímní/krátkodobé řízení, je služba, kterou poskytují poradenské agentury. Tato agentura dočasně přidělí manažera do organizace. Firmy, které tuto službu vyhledávají, se často nachází v problémové situaci, kdy k vyřešení je zapotřebí specialisty. Interim manažer je velmi zkušený a specializovaný manažer, kterého firmě přidělí poradenská agentura. Tento manažer je zaměstnanec poradenské firmy, kterého agentura propůjčuje na určitou dobu (Evangelu a Juříčka, 2013).

2.5 Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou

Výhodou personálních agentur je jejich znalost procesu náboru. Firma může plně přenechat veškerou práci spojenou se získáváním a výběrem zaměstnance na personální agentuře, avšak konečné slovo spojené s výběrem zaměstnance je na organizace. Výhodou je, že personální agentury mají větší znalosti trhu práce. Většinou mívají i vlastní databázi potencialních kandidátů, kterou můžou využít

při obsazování pracovního místa. Její konzultanti umějí hledat vhodné kandidáty na sociálních sítích a dokážou správně analyzovat životopisy. Personální agentury mají rovněž zkušenosti s tvorbou inzerátů, a proto získání zaměstnance může být rychlejší a efektivnější, než když si organizace hledá zaměstnance sama.

Jako nevýhodu může organizace vidět cenu za služby poskytované personální agenturou. Další nevýhodou může být anonymita inzerátů, kdy jejich klient bývá v inzerátech nejmenován. Anonymní inzeráty bývají méně efektivní (Koubek, 2015). Největší nevýhodou je velké množství personálních agentur na trhu. Firmy si mohou vybírat z několika agentur, ale ne všechny agentury poskytují spolehlivé a kvalitní služby.

3 Empirická část

V této kapitole je představena vybraná personální agentura. Personální agentura nechce být jmenována díky použitým datům a díky velké konkurenci na trhu. Pro potřeby této práce je personální agentura pojmenována jako personální agentura XY. Následující kapitolu lze rozdělit na dvě části. První část je zaměřena na služby poskytované personální agenturou, a její postup, který používá pro získávání kandidátů pro své klienty. Druhá část je věnována interpretaci výsledků dotazníkového šetření o spokojenosti klientů s danou personální agenturou.

Ke splnění cíle práce je třeba si zodpovědět následující otázky, které budou v rámci empirické části zodpovězeny:

- 1) Jakým způsobem personální agentura získává kandidáty pro své klienty?
- 2) Jsou klienti spokojeni s nabízenými službami personální agentury?
- 3) Jak by personální agentura mohla vylepšit nabízené služby?

3.1 Personální agentura XY

Personální agentura XY je rodinná společnost, která se zaměřuje na executive search. Pro své klienty hledá střední, vysoký management a speciality v oblasti průmyslu a dalších výrobních odvětví, ale také v oblasti marketingu, obchodu a financí. Společnost funguje na trhu již několik let. A díky tomu získala dlouholeté zkušenosti s vyhledáváním pracovníků. Společnost nabízí i služby poradenské, outplacement, AC, DC. Služby nabízené agenturou XY jsou analyzovány v následující kapitole.

3.1.1 Služby nabízené personální agenturou XY

Personální agentura XY nabízí služby jak pro zaměstnavatele, tak pro uchazeče o zaměstnání. Pro kandidáty nabízí následující služby:

- kariérní poradenství,
- mentoring,
- psychologické poradenství.

Kariérní poradenství nabízí lidem, kteří jsou již na trhu práce. Nejsou si však ale jistí, zdali se rozhodli správně, popřípadě neví, jakým směrem by mohli svoji kariéru

rozvíjet. Tato služba je vhodná i pro studenty vysokých škol, kterým agentura může pomoci se vstupem na trh práce a poradí absolventům s jejich uplatněním. Díky tomuto poradenství pomůže agentura klientovi definovat oblasti jeho zájmů a směr, kterým by se klient mohl vydat. Během poradenství agentura připravuje klienta na výběrová řízení, kdy mu pomáhá s tvorbou životopisu a motivačního dopisu. Dále s klientem prochází možné otázky při výběrovém řízení a vylepšuje jeho vystupování při pohovoru. Následně mu pomáhá s monitorováním trhu práce a vyhledáváním pracovních příležitostí.

Mentoring je spolupráce s mentorem (zkušenějším člověkem) a mentee (méně zkušený člověk). Jedná se o vztah, kdy mentor předává své zkušenosti, rady nebo vlastní úhel pohledu méně zkušenému člověku. Díky tomuto vztahu mentee může získat podporu, pomoc a podněty k profesnímu růstu. Tuto službu agentura nabízí klientům, kteří chtějí životní či profesní posun.

Poslední nabízenou službou pro kandidáty je psychologické poradenství. Při psychologickém poradenství agentura rozvíjí silné stránky klienta. Pomáhá mu se zvládnutím běžných životních situací a snaží se podněcovat růst a lepší uplatnění klienta. Agentura nabízí jednorázovou, krátkodobou či dlouhodobou spolupráci. Během tohoto poradenství se agentura nesnaží zaměřovat na duševní poruchy klienta, ale spíše se snaží rozvíjet jeho silné stránky.

Pro zaměstnavatele personální agentura XY nabízí mnohem více služeb. Jedná se o služby:

- executive search,
- recruitment,
- outplacement,
- interim management,
- personální audit,
- osobní diagnostika (Cut-e, AC/DC).

Executive search a recruitment je proces získávání kandidátů pro klienta. Tato služba je více rozvedena v kapitole 3.2.

Outplacement je služba, kterou agentura nabízí zaměstnavatelům, kteří z jakýchkoliv důvodů propouští větší množství svých zaměstnanců. Agentura nabízí pomoc těmto zaměstnancům. Pomáhá jim s tvorbou životopisů, motivačních dopisů, LinkedIn profilu a podobně. Agentura také radí těmto lidem, jak se zorientovat na trhu práce a jak hledat nové zaměstnání. Při outplacement agentura provádí analýzu osobního kariérního profilu. Dále provádí psychologická poradenství. Vždy však záleží na velikosti skupiny a dohodnutých službách, které bude agentura poskytovat.

Při objednání služby interim management, agentura nalezne tzv. interim manažera, kterým je kvalifikovaný a zkušený odborník. Ten pomáhá společnosti při řešení krizových a neočekávaných situací. Firma si takového manažera najme pouze na určitou dobu. Interim manager jim může pomoci v případě, že dočasně chybí stávající manažer, dále při rozjetí Star up a při restrukturalizaci. Hlavní výhodou je rychlý nástup, odborné znalosti a nový pohled na situaci.

Cílem personálního auditu je posouzení toho, jak společnost využívá stávající lidský potenciál ve firmě, tedy jak společnost využívá potenciál svých zaměstnanců. Při personálním auditu společnosti agentura provede analýzu lidských zdrojů, personálních procesů a celkového stavu ve společnosti. Výsledkem je návrh na řešení, jak zvýšit efektivitu zaměstnanců ve společnosti, ale jak také zvýšit efektivitu celé organizace. Agentura při personálním auditu využívá několik diagnostických metod, provádí rozhovory s psychologem či personalisty.

Poslední nabízenou službou je osobní diagnostika (Cut-e, AC/DC). Osobní diagnostika se dělá hlavně při výběru nového zaměstnance, aby zaměstnavatel odhalil silné a slabé stránky uchazeče. Osobní diagnostika se také provádí u stávajících zaměstnanců, aby zaměstnavatel zjistil rozvojový potenciál a slabiny zaměstnanců. Cílem osobní diagnostiky je zjistit, zdali se kandidát/zaměstnanec hodí do firemní kultury a zdali se daný člověk dobře začlení do pracovního kolektivu. K tomu, aby agentura změřila osobní postoje, znalosti a schopnosti zkoumaného člověka, agentura využívá psychologické online testy od Cut-e společnosti. Personální agentura tvrdí, že tuto službu využívají většinou klienti, kteří již mají zkušenost s personální agenturou XY. Především ti, kteří již využili službu executive search. Klienti přicházejí proto, že chtějí zjistit, jaký potenciál mají jejich zaměstnanci, zda mají nabírat nové zaměstnance, popřípadě jestli mají rozvíjet

stávající zaměstnance. Personální agentura pouze sdělí výsledek diagnostiky klientovi a už je jen na něm, jak s výsledkem naloží.

3.2 Proces získávání kandidátů

Následující podkapitola odpovídá na první položenou otázku: „Jakým způsobem personální agentura získává kandidáty pro své klienty?“. K zodpovězení otázky byl proveden rozhovor s odborníky z personální agentury XY.

Celý proces začíná u klienta, který na základě personálního plánování a analýzy pracovního místa, má potřebu obsadit pracovní místo. Z teoretické části vyplývá, že zaměstnavatel se může rozhodnout pro obsazení pracovního místa z interních nebo z externích zdrojů. Pokud se zaměstnavatel rozhodne k obsazení pracovního místa z externích zdrojů, může oslovit personální agenturu. Na základě takového rozhodnutí dojde k domluvení schůzky s majitelkou personální agentury XY. Po první schůzce majitelka jede do dané společnosti, aby se společností seznámila. Majitelka říká, že jezdí do firmy především z toho důvodu, aby osobně poznala klienta, aby „nasála“ atmosféru ve firmě. Ale především chce zjistit, jaký typ člověka by se do dané společnosti hodil nejen profesně, ale i lidsky. Během návštěvy, popřípadě po návštěvě si klient a agentura společně specifikují popis pracovního místa a jakého člověka hledají. Tato část je velmi důležitá. Pokud jsou špatně definovány požadavky na nového zaměstnance, personální agentura nemůže zajistit správného kandidáta pro klienta. Na základě zkušeností odborníků z agentury tvrdí, že české firmy často ví, že někoho potřebují, ale neznají název a popis pracovního pozice. To znamená, že si neprovedli analýzu pracovního místa. V takových případech služba agentury přesahuje do poradenské a agentura pomáhá firmě s analýzou pracovního místa. Na základě výsledků pomáhá se sestavením tzv. Job Description. Dále jim určí, jaké budou náklady na zaměstnání takového zaměstnance a jak bude obtížné takového člověka najít. Následně až pak je sepsána smlouva mezi klientem a personální agenturou.

Po podepsání smlouvy konzultant personální agentury začíná hledat vhodného kandidáta. Nejdříve se musí konzultant seznámit s firmou a s pozicí, kterou má kandidát obsadit. Majitelka představí konzultantovi danou firmu a pozici na kterou má hledat vhodného kandidáta. Následně konzultant sestaví cílovou skupinu firem, kde by se mohl případně nalézt potenciální kandidát. Tento seznam obsahuje

název firmy, název pozice, kontakt do firmy, popřípadě přímo telefonní číslo na člověka, který pracuje na dané pozici. Personální agentura má vlastní databázi firem i klientů. Díky této databázi si konzultant vyfiltruje okruh firem, ve kterých může hledat potencionální kandidáty. Konzultant také využívá LinkedIn, kde může nalézt kandidáty, kteří jsou otevřeni pracovním příležitostí. Na LinkedIn může také nalézt alespoň jméno zaměstnance, který pracuje ve firmě, která spadá do cílové skupiny. Když je sestaven seznam firem, popřípadě i seznam potencionálních kandidátů, předává se seznam pracovníkovi (tzv telefonistovi), který již přímo oslovuje potencionální kandidáty. Ve většině případů si musí tento pracovník zjistit kontakt na pracovníka, kterého má oslovit. Telefonista si připraví „historiku“, proč chce s daným zaměstnancem mluvit, protože v seznamu konzultanta většinou nejsou uvedena telefonní čísla ani jména daných kandidátů, ale pouze názvy jejich pozic. První oslovení kandidáta je telefonicky, kdy mu je představen pouze název pozice a o jakou společnost se jedná, avšak nikdy není řečen název společnosti. Telefonista kandidátovi sdělí, v jakém odvětví se společnost pohybuje a kde se nachází. Pokud má potencionální kandidát zájem zjistit bližší informace o nabízené pozici, je mu zaslán email s Job Description (viz Příloha 2). Pokud nabízená pozice kandidáta osloví, je následně vyzván, aby zaslal svůj životopis konzultantovi.

Dalším úkolem konzultanta je analyzovat zasláné životopisy a na jejich základě vybrat nejlépe vyhovující kandidáty, a ty následně pozvat na pohovor. Dříve probíhaly všechny pohovory osobně. V dnešní době, díky pandemii, polovina pohovorů probíhá online. Konzultanti z personální agentury tvrdí, že online pohovor nenahradí osobní kontakt. Během pohovoru konzultant prověřuje kompetence, osobnost kandidáta a vyhodnocuje, zdali by se kandidát hodil do společnosti. Následně po všech pohovorech je vybráno 3-5 kandidátů, kteří vyhovují požadavkům. Pokud je pozice velmi specifická, může být vybrán i jeden kandidát. Vybrání kandidáti jsou představeni klientovi. Klientovi se zasílá životopis kandidáta, doporučení a zpráva vypracovaná konzultantem, které vysvětluje proč by si klient měl vybrat daného kandidáta.

Klient se rozhodne, koho by chtěl pozvat na první kolo výběrového řízení. Majitelka personální agentury XY tvrdí, že v 97 % případů vybraní kandidáti postupují do prvního výběrového kola. Pokud si však klient nevybere, musí se znovu sejít s majitelkou či konzultantem agentury a více si specifikovat požadavky. Celý

proces začíná od počátku. V současné době probíhá 70 % prvních kol výběrového řízení online, ale druhé kolo výběrového řízení již bývá vždy osobně. Prvnímu kolu se spíše říká prezentace kandidátů. Na tuto prezentaci konzultant doprovází kandidáty a figuruje jako komentátor a odborný poradce. Poté, co si klient vybere kandidáta, vždy kontaktuje konzultanta, nikoliv kandidáta. Následně konzultant oznámí kandidátovi, že postupuje do druhého kola a pouze na vyžádání klienta se může konzultant zúčastnit i druhého kola výběrového řízení. Klient má také možnost požádat personální agenturu, aby otestovala vybraného kandidáta. Na základě výsledků zjistí, zda je kandidát vhodný do kolektivu firmy a podobně.

Posledním úkolem konzultanta je obvolat nepřijaté uchazeče a sdělit jim, že nebyli přijati. Pak již je sepsána pracovní smlouva mezi klientem a uchazečem a začne tzv. 6měsíční adaptační doba. Během této doby je personální agentura informována o tom, jak se kandidátovi daří a jak se adaptuje do týmu. Pokud se vyskytnou menší problémy, klient i kandidát se mohou obrátit na personální agenturu, která jim pomůže vyřešit vzniklé problémy. Pokud kandidát během garanční doby odejde, personální agentura začne hledat nového kandidáta bez nároku na odměnu.

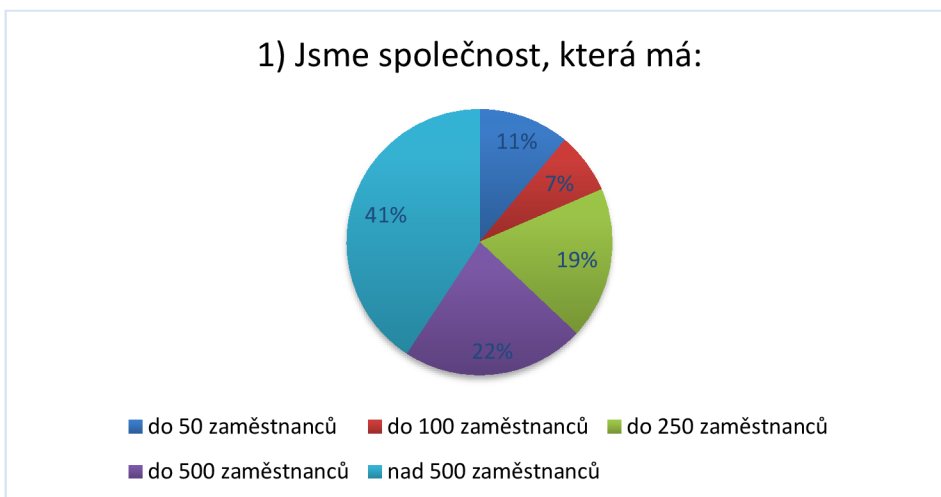
Doba od sepsání smlouvy s personální agenturou až po podpis smlouvy se zaměstnancem trvá přibližně 6 týdnů. Ve výjimečných případech lze stanovit datum, do kterého musí personální agentura nelézt vhodného kandidáta. Majitelka personální agentury tvrdí, že je velmi důležitá interakce ze strany klienta. Jestli personální agentura zašle klientovi možného kandidáta a klient nereaguje, může se stát, že kandidát ztratí zájem. Když klient obdrží životopis uchazeče, měl by reagovat maximálně do týdne.

3.3 Výsledky dotazníkového šetření o spokojenosti klientů s personální agenturou XY

Následující podkapitola odpovídá na druhou otázku, zda jsou klienti spokojeni se službami nabízenými personální agenturou XY. Služby, které personální agentura nabízí, jsou již vypsány v kapitole 3.1.1. Spokojenost klientů byla zjištěna formou dotazníkového šetření. Dotazník (viz Příloha 1) se skládá z 15 otázek a byl zaslán 30 klientům personální agentury XY. Cílem dotazníků je zjistit kvalitu nabízených služeb pomocí klíčových klientů. Dalším dílčím cílem dotazníku je zjistit

jaké služby klienti využívají nejvíce a jak jsou s nabízenými službami spokojeni. Dále je třeba zjistit, jak klienti hodnotí kvalitu uchazečů a práci konzultantů. Dotazník byl zaslán emailem s prosbou o vyplnění a byl online a plně anonymní. Celkově na dotazník odpovědělo 27 respondentů. Níže jsou interpretovány výsledky dotazníku.

Kolik zaměstnanců mají klienti?



Zdroj: autor, 2021

Obr. 3 Kolik zaměstnanců mají klienti?

Z výsledku dotazníku vyplývá, že klienti personální agentury mají většinou nad 500 zaměstnanců, popřípadě do 500 zaměstnanců. Méně jsou zastoupené společnosti, které mají do 250 zaměstnanců a méně.

V jakém oboru podnikají klienti?



Zdroj: autor, 2021

Obr. 4 V jakém oboru podnikají klienti?

Dotazování převážně podnikají ve výrobě. Následně klienti personální agentury XY podnikají v obchodním sektoru a pouze 4 % podnikají ve službách a v médiích.

Jak se o personální agentuře klienti dozvěděli?

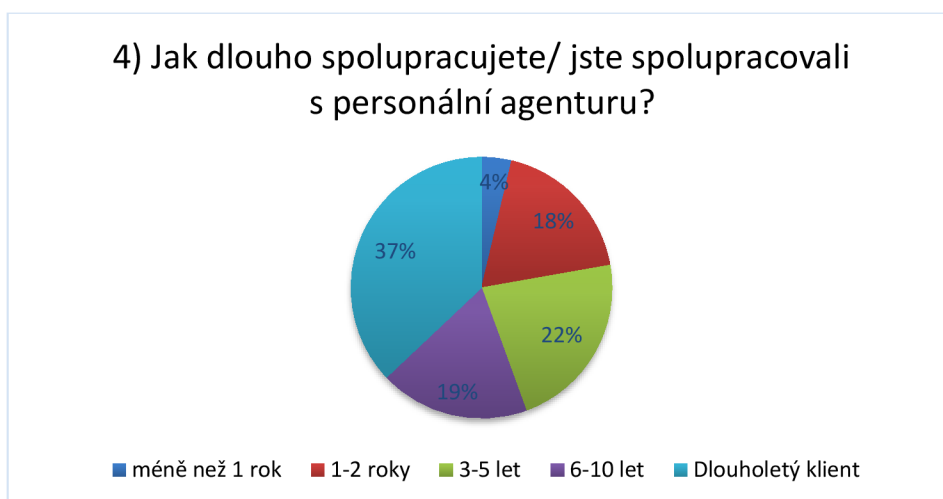


Zdroj: autor, 2021

Obr. 5 Jak se o personální agentuře klienti dozvěděli?

Dále bylo zapotřebí zjistit, jak se klienti o personální agentuře dozvěděli. Až 17 dotazovaných se o personální agentuře dozvědělo na základě doporučení. Další způsob, jakým se klienti o agentuře dozvěděli, bylo na základě osobního setkání s majitelkou společnosti. Nejméně zastoupené je pak přímé oslovení agenturou, na pracovním portálu, popřípadě na základě historické spolupráce.

Délka spolupráce



Zdroj: autor, 2021

Obr. 6. Délka spolupráce s personální agenturou

Dotazování spolupracují s personální agenturou XY od 1 roku až po dlouholetou spolupráci. Ve většině případů se jedná o dlouhodobou spolupráci, delší než 10 let. 22 % respondentů spolupracují s agenturou 3-5 let. Dále skoro 19 % respondentů spolupracuje s personální agenturou XY 1-2 roky nebo 6-10 let. S touto otázkou souvisí i následující otázka.

Jak často klienti využívají služeb personální agentury XY



Zdroj: autor, 2021

Obr. 7 Jak často klienti využívají služby personální agentury

Výše uvedený graf na obrázku č. 7 potvrzuje výsledky předchozí otázky, že většinou se jedná o dlouholeté klienty, kteří využívají služeb opakovaně. Pouze 7 % respondentů využilo služby agentury pouze jednou.

Využívané služby

Jedním z hlavních cílů dotazníkového šetření, bylo zjistit, jaké služby klienti nejvíce využívají. Z následujícího grafu na obrázku č. 8 vyplývá, kolik klientů využívá jednotlivé služby.

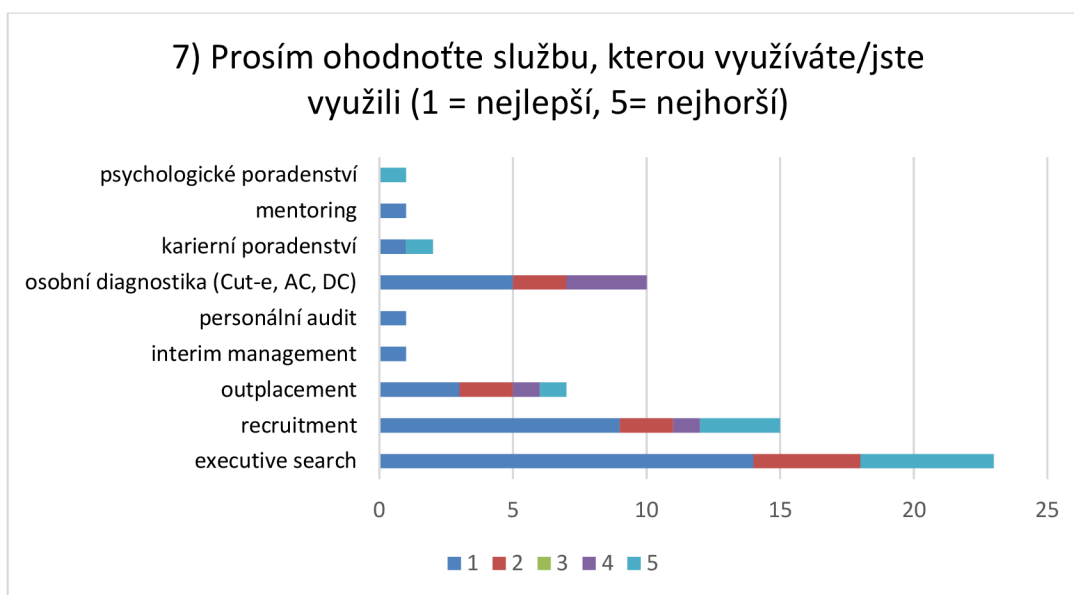


Zdroj: autor, 2021

Obr. 8 Využívané služby

Z dotazníku vyplývá, že většina klientů poptává služby executive search. Z grafu na obrázku č. 8 vyplývá, že 85 % klientů využívá služeb přímého vyhledávání zaměstnanců. Jedná se službu, na kterou se personální agentura specializuje. Další nejvíce poptávanou službou je recruitment, osobní diagnostika a outplacement. Nejméně využívané služby jsou psychologické poradenství, mentoring, personální auditu a interim managementu.

Hodnocení služeb



Zdroj: autor, 2021

Obr. 9 Hodnocení služeb

Z grafu na obrázku č. 9 vyplývá, že klienti považují služby za velmi kvalitní a na škále od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší) hodnotili nejčastěji číslem 1 a 2. Nejvyužívanější službu executive search 60 % respondentů hodnotilo číslem 1, 17 % respondentů hodnotili číslem 2 a zbylí respondenti hodnotili tuto službu číslem 5.

Druhou nejvíce využívanou službu recruitment z 60 % hodnotí nejlepší známkou 1. 13 % respondentů hodnotí službu číslem 2. Jeden respondent hodnotí tuto službu číslem 4 a 20 % dotazovaných ohodnotilo druhou nejvyužívanější službu číslem 5.

Firmy využívající osobní diagnostiku z 50 % hodnotí jedničkou a 20 % hodnotí dvojkou. Avšak 30 % hodnotí tuto službu známkou 3. Zbývající nejméně využívané služby hodnotí klienti shodně jedničkou.

Spektrum služeb

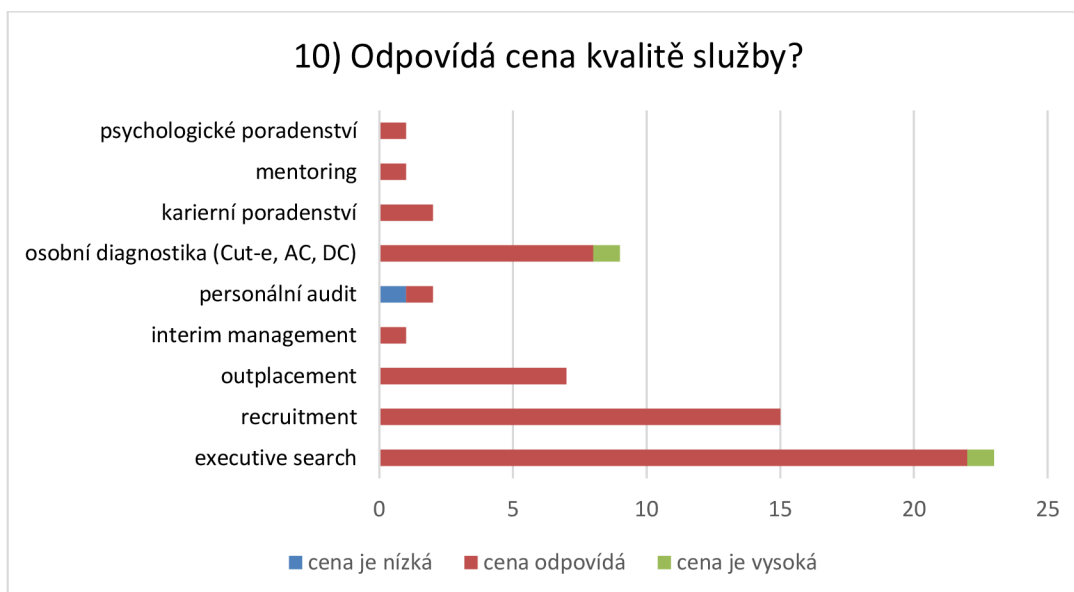


Zdroj: autor, 2021

Obr. 10 Spektrum nabízených služeb

Všichni klienti shodně hodnotí, že jim vyhovuje spektrum nabízených služeb a že jim žádné služby nechybí, tudíž nikdo neodpověděl na otázku 9.

Cena versus kvalita služeb



Zdroj: autor, 2021

Obr. 11 Cena versus kvalita služeb

Dalším cílem dotazníkového šetření je zhodnotit, jak klienti vnímají cenu v závislosti na kvalitě poskytnutých služeb. Dotazovaní mohli hodnotit cenu vůči

kvalitě na základě třech stupních – cena je nízká, cena odpovídá, cena je vysoká. Ve většině případů klienti ohodnotili, že cena je úměrná ke kvalitě služby, tedy cena odpovídá. Ve dvou případech u executive search a u osobní diagnostiky dva respondenti odpověděli, že cena je vysoká a u personálního auditu jeden respondent dokonce odpověděl, že cena je nízká.

Komunikace s personální agenturou

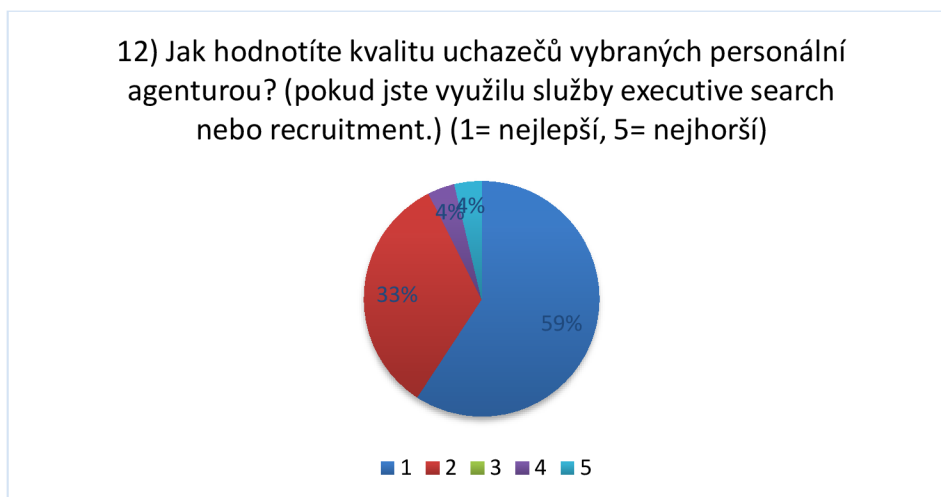


Zdroj: autor, 2021

Obr. 12 Komunikace s personální agenturou

Dalším aspektem spokojeného klienta je efektivní komunikace mezi klientem a personální agenturou. Klienti komunikaci opět hodnotili na základě škály 1. až 5. od nejlepší po nejhorší. 85 % dotazovaných hodnotí komunikaci jako velmi dobrou, 8 % dotazovaných hodnotí komunikaci číslem 2. Avšak 7 % dotazovaných hodnotí komunikaci číslem 5, tedy nejhorší.

Kvalita uchazečů, které vybrala personální agentura



Zdroj: autor, 2021

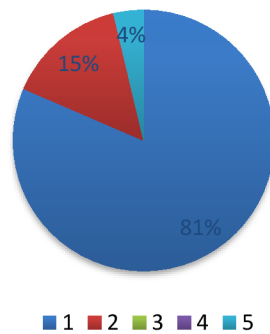
Obr. 13 Kvalita uchazečů vybraných personální agenturou

Dotazovaní také mohli hodnotit kvalitu kandidátů, které našla personální agentura XY v rámci poskytované služby executive search nebo recruitment. Respondenti mohli hodnotit na základě škály 1. až 5. Přes polovinu respondentů hodnotí kvalitu uchazečů jako nejlepší. 33 % hodnotí kvalitu uchazečů číslem 2 a 8 % uchazečů hodnotí kvalitu uchazečů číslem 4 a 5.

Práce konzultantů

Důležitým aspektem spokojenosti klientů je práce konzultantů, kteří hledají vhodné kandidáty na danou pozici a jsou součástí celého procesu nábory nového zaměstnance. Následující graf na obrázku 14 ukazuje, že 81 % respondentů je naprosto spokojená s prací konzultantů. 15 % dotazovaných odpovědělo, že hodnotí práci konzultantů číslem 2 a pouze 4 % respondentů hodnotí práci konzultantů číslem 5.

13) Jak hodnotíte práci konzultantů? (1= nejlepší, 5= nejhorší)



Zdroj: autor, 2021

Obr. 14 Práce konzultantů

Další otázka žádala respondenty o vysvětlení, proč jsou spokojeni, popřípadě nespokojeni s prací konzultantů. Tato otázka byla otevřená a dávala prostor respondentům na vyjádření jejich názoru. Většina respondentů napsala, že jsou naprosto spokojeni s prací konzultantů. Někteří klienti tvrdí, že se jedná o nejlepší personální agenturu, se kterou spolupracovali. V odpovědích se nacházeli dobré hodnocení jako například, že mezi největší výhody patří snaha pochopit a rozumět potřebám klienta, přímá komunikace, profesionalita, rychlá reakce, snaha dozvědět se co nejvíce o obsazované pozici, osobní přístup. Avšak mezi odpověďmi se nacházeli i odpovědi jako, že jsou spokojeni, ale že je stále co zlepšovat. Dále jeden z respondentů napsal, že jsou ve většině případů spokojeni, ale při obsazování jedné pozici vybraní kandidáti vůbec nedopovídali požadavkům na pozici. Dokonce jeden respondent odpověděl, že je nespokojený, ale nevedl přesný důvod jeho nespokojenosti.

Doporučení ostatním

Všichni klienti jednohlasně odpověděli, že by personální agenturu doporučili někomu jinému.

3.4 Sumarizace výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že služby personální agentury XY nejvíce využívají společnosti, které mají více než 500 zaměstnanců. Tento výsledek úzce souvisí i s oborem ve kterém klienti podnikají. Jelikož většina klientů podniká ve výrobě lze očekávat, že budou mít větší počet zaměstnanců. Což dotazník potvrdil.

Majitelka personální agentury XY tvrdí, že již aktivně neoslovují potencionální klienty. Ve většině případů již klienti oslovují personální agentury sami. Tuto domněnku potvrdila otázka č. 3, ze které vyšlo, že klienti se nejčastěji o personální agentuře dozvěděli na základě doporučení, popřípadě na základě osobního setkání s majitelkou.

Dále na základě výsledků dotazníku lze říct, že se jedná o stabilní dlouholetou personální agenturu. To potvrzuje graf na obrázku č. 6 a 7. Většina dotazovaných dlouhodobě spolupracuje s personální agenturou XY a využívá její služby opakovaně.

Většinou se jako nevýhoda spolupráce s personální agenturou udává vysoká cena za služby poskytované agenturami. Avšak z dotazníku vyšlo, že klienti personální agentury XY, považují cenu za úměrnou vůči kvalitě. Takto hodnotí skoro všechny služby nabízené vybranou agenturou.

Výsledky z dotazníku také potvrzují, že nejvíce využívanou službou je executive search, na kterou se personální agentura XY specializuje. Také z grafu na obrázku č. 9. vyplývá, že ve většině případů jsou klienti spokojeni s touto službou. Avšak 5 respondentů není spokojeno se službou executive search, což může mít několik důvodů. Jedním z důvodů je špatná kvalita vybraných kandidátů, špatná komunikace s personální agenturou nebo špatná práce konzultantů. To potvrzují výsledky z grafu na obrázku č. 12, 13 a 14, kde pár respondentů hodnotí kvalitu uchazečů číslem 5, komunikaci číslem 5 a taktéž práci konzultantů hodnotí jako nejhorší. Bohužel ani v otevřené otázce není blíže specifikovaná jejich nespokojenost. V jedné odpovědi respondent říká, že vybraní kandidáti neodpovídali požadavkům. Což potvrzuje, že klienti, kteří hodnotili službu executive search jako nejhorší, jsou nespokojeni s vybranými kandidáty. Dále je nejvíce využívanou službou recruitment což je obdobná služba jako executive search.

3.5 Návrh řešení

Na základě výsledku dotazníkového šetření jsou navrženy možná zlepšení, které agentura může využít, avšak plně záleží na vedení personální agentury XY, zda návrhy využije. Následující podkapitola odpovídá také na poslední položenou otázku: Jak by personální agentura mohla vylepšit nabízené služby?

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynulo, že 85 % respondentů využívá službu executive search. Jedná se o službu, která je hlavní nabízenou službou personální agentury XY. Tato klíčová služba by měla mít nejvyšší kvalitu, a to především v kvalitě získaných kandidátů, kteří by měli odpovídat požadavkům klienta. Přesto, že by se mělo jednat o špičkovou službu, 21 % respondentů je nespokojené s touto službou. Z dotazníku vyplývá, že to může být zapříčiněné tím, že kvalita uchazečů nebyla dostatečná a kvalita komunikace s personální agenturou byla horší. Personální agentura by se měla zaměřit na zlepšení této služby, aby hodnocení bylo lepší. Například by mohla požádat každého klienta, který využil tuto službu, aby jim vyplnil dotazník spokojenosti, který by byl přímo specializovaný na poskytovanou službu. V tomto dotazníku by mohli žádat o vysvětlení, co se jim na dané službě nelíbilo, popřípadě líbilo. Z výsledků by mohli předejít dalšímu nespokojenému klientovi.

Dalším řešením by mohlo být, že by personální agentura rozšířila svoji databázi uchazečů, aby výběr kandidátů byl větší. Avšak by to nemělo být na úkor kvality. Například by mohla rozšířit svoji databázi o končící studenty vysokých škol, kteří mají obrovský potenciál. Tedy by se personální agentura XY měla dostat do podvědomí vysokoškoláků, kteří by následně po ukončení studia mohli požádat personální agenturu o nalezení práce. Do podvědomí by se mohli dostat na základě dlouholetých zkušeností, které by mohli využít a předat studentům při různých přednáškách, popřípadě by mohli začít spolupracovat se vzdělávacími institucemi. Na druhé straně většina dotazovaných hodnotila tuto službu číslem 1 nebo 2. Což říká, že se jedná o ojedinělé klienty, kteří jsou s touto službou nespokojeni.

V rámci zlepšení služeb by se personální agentura mohla zaměřit i na ostatní služby. Velký potenciál je v outplacement, kdy tuto službu využívá pouze 25 % respondentů. Díky pandemii, kdy hodně firem je nucenou propouštět své zaměstnance, by firmy mohly tuto službu hodně poptávat. Propagaci lze provést po emailu, popřípadě ji více zviditelnit na svých webových stránkách. Z dotazníku

vyplýnulo, že personální agentura má dlouholeté klienty a díky tomu by mohla tuto službu nabídnout těmto klientům, jelikož tato služba může být závislá na vztazích s personální agenturou XY.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat služby personální agentury XY a zjistit kvalitu nabízených služeb pomocí klíčových klientů. Dílčím cílem práce bylo vysvětlit, jakým způsobem personální agentura získává kandidáty pro své klienty.

Bakalářská práce byla rozdělena do teoretické části a empirické části, které byly rozděleny dále do 3 hlavních kapitol. První kapitola analyzuje teoretický proces získávání a výběru zaměstnanců. Druhá kapitola v teoretické části vysvětluje pojem personální agentura, agentura práce a dává příklady dalších zprostředkovatelů personálních služeb. V teoretické části je také nastíněn historický vývoj personálních agentur a zařazení personálních agentur do zákona v České republice. V neposlední řadě jsou v empirické části dány příklady služeb, které může personální agentura nabízet a jaké jsou výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou. V praktické části je charakterizována personální agentura XY. Poslední část obsahuje interpretaci a vyhodnocení výsledků získané z dotazníkového šetření.

Ke splnění cíle bylo provedeno dotazníkové šetření se záměrem zjistit kvalitu nabízených služeb z pohledu klientů personální agentury XY. Ačkoliv skoro všichni dotazovaní byli spokojeni s nabídkou a kvalitou služeb personální agentury XY, pár dotazovaných bylo nespokojených. Na základě těchto nespokojených klientů, byl doporučen návrh na zlepšení nabízených služeb. Personální agentura by se měla snažit mít své služby na špičkové úrovni, protože konkurence na trhu je vysoká.

Ke splnění dílčího cíle bakalářské práce bylo zapotřebí pochopit celý proces náboru zaměstnanců, proto je v teoretické části popsán proces získávání a výběru zaměstnanců. Na základě těchto poznatků a pohovoru s odborníky a majitelkou personální agentury XY byl popsán postup agentury při získávání kandidátů pro jejich klienty.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. Ze dne 7.června 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84 s 3146. Dostupné také z:

[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12.](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12)

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb. Ze dne 23.července 2004, zákon o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143 s. 8276. Dostupné také z:

[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10.%20ISSN%201211-1244)

[zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10.%20ISSN%201211-1244.](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10.%20ISSN%201211-1244)

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978–80–7400–347–9.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-164-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. [online]. 2016 [cit.10.09.2021]. University of Minnesota Libraries Publishing, 2016. ISBN 978-19-4613-511-7. Dostupné z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/human-resource-management>.

JOUZA, Ladislav, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ. *Agenturní zaměstnávání*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-126-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–2497–3.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MACKOVÁ, Helena. *Personální audit ve firmě – kdy je potřeba a co od něj očekávat* [online]. 2021 [cit.22.11.2021]. Dostupné z: <https://www.helenamackova.cz/personalni-audit-ve-firme-kdy-je-potreba-a-co-od-nej-ocekavat/>.
- MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-481-0.
- PROCHÁKA, Jakub. *Lovci hlav na rozcestí. Jaký je zájem o headhuntery?* [online]. BusinessInfo.cz, 2019 [22.10.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/lovci-hlav-na-rozcesti-jaky-je-zajem-o-headhuntery/>.
- SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ a Dušan RENDOŠ. *Průvodce personální psychologií* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2014 [cit 22.10.2021]. ISSN 1802128X. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/index.html.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-652-3.
- YEUNG, Rob. *Successful interviewing and recruitment*. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-07-494-5164-6.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Postup obsazování volných pracovních míst.....	9
Obr. 2 Trojstranný právní vztah	20
Obr. 3 Kolik zaměstnanců mají klienti?	30
Obr. 4 V jakém oboru podnikají klienti?	30
Obr. 5 Jak se o personální agentuře klienti dozvěděli?	31
Obr. 6. Délka spolupráce s personální agenturou	32
Obr. 7 Jak často klienti využívají služby personální agentury	32
Obr. 8 Využívané služby	33
Obr. 9 Hodnocení služeb.....	34
Obr. 10 Spektrum nabízených služeb	35
Obr. 11 Cena versus kvalita služeb	35
Obr. 12 Komunikace s personální agenturou	36
Obr. 13 Kvalita uchazečů vybraných personální agenturou	37
Obr. 14 Práce konzultantů.....	38

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník spokojenosti klientů.....	47
Příloha 2 Příklad Job Description	51

Příloha 1 Dotazník spokojenosti klientů

Vážení klienti,

jsem studentkou posledního ročníku bakalářského studia a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je zaměřený na spokojenost klientů s personální agenturou XY, kde jsem vykonávala svoji stáž. Výsledek dotazníku bude sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci. Dotazník je plně anonymní a nezabere Vám více než 2 minuty.

Předem děkuji za Váš čas.

Kristína Fajtllová

1) Jsme společnost, která má:

- do 50 zaměstnanců,
- do 100 zaměstnanců,
- do 250 zaměstnanců,
- do 500 zaměstnanců,
- nad 500 zaměstnanců.

2) V jakém oboru podnikáte?

- výroba
- obchod
- služby

jiné:

3) Jak jste se o personální agentuře dozvěděli?

- webové stránky
- LinkedIn
- doporučení
- na pracovním portálu
- jiné:

4) Jak dlouho spolupracujete/ jste spolupracovali s personální agenturu?

- méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–5 let
- 6–10 let
- dlouholetý klient

5) Jak často jste využili/využíváte služby personální agentury?

- pouze jednou
- dvakrát-čtyřikrát
- pětkrát a vícekrát

6) Jaké služby jste využili/využíváte?

- executive search
- recruitment
- outplacement
- interim management
- personální audit
- osobní diagnostika (Cut-e, AC, DC)
- karierní poradenství
- mentoring
- psychologické poradenství

7) Prosím ohodnoťte službu, kterou využíváte/jste využili (1 = nejlepší, 5= nejhorší)

executive search	1	2	3	4	5
recruitment	1	2	3	4	5
outplacement	1	2	3	4	5
interim management	1	2	3	4	5
personální audit	1	2	3	4	5

osobní diagnostika	1	2	3	4	5
(Cut-e, AC, DC)					
karierní poradenství	1	2	3	4	5
mentoring	1	2	3	4	5
psychologické poradenství	1	2	3	4	5

8) Vyhovuje Vám nabídka nabízených služeb?

- Ano
- Ne

9) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Ne", prosím uveďte, jaké služby Vám chybí:

.....

10) Odpovídá cena kvalitě služby?

	Cena je nízká	Cena odpovídá	Cena je vysoká
executive search	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
recruitment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
outplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interim management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
personální audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobní diagnostika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Cut-e, AC, DC)			
mediace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
karierní poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
psychologické poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Jak hodnotíte komunikaci s personální agenturou? (1 = nejlepší, 5= nejhorší)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12) Jak hodnotíte kvalitu uchazečů vybraných personální agenturou? (pokud jste využili služby executive search nebo recruitment.) (1= nejlepší, 5= nejhorší)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3) Jak hodnotíte práci konzultantů? (1= nejlepší, 5= nejhorší)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14) Pokud jste ne/spokojený s konzultanty, prosím uveďte důvod.

.....

15) Doporučili byste tuto personální agenturu ostatním?

- Ano
- Ne

Příloha 2 Příklad Job Description

Personální agentura XY

Pro našeho klienta, českou strojírenskou společnost, která zajišťuje výrobu a vývoz špičkových technologií pro zahraniční trh, hledáme:

Obchodního manažera pro mezinárodní trh

Náplň práce:

- identifikace nových obchodních možností a navazování prvního kontaktu se zákazníky
- péče o stávající zákazníky
- tvoření smluv a vyjednávání podmínek spolupráce
- denní kontakt s klíčovými zákazníky a jejich podpora
- tvoření obchodních plánů a plánování příslušných aktivit

Požadavky:

- obchodní zkušenosti z mezinárodního prostředí
- technický background výhodou
- zkušenosti na pozici obchodního manažera
- velmi dobrou znalost anglického jazyka – denní komunikace
- ochotu jezdit na služební cesty mimo ČR

Nabízíme:

- zázemí stabilní společnosti
- motivační systém
- jazykové a odborné vzdělání
- nadstandartní finanční ohodnocení

**V případě zájmu prosím zašlete Vaše CV konzultantovi
email@personalniagenturaxy.cz
Více informací na 123 456 789**

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kristína Fajtlová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Analýza služeb poskytované personální agenturou		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	53		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je zhodnotit kvalitu nabízených služeb personální agenturou XY pomocí klíčových klientů. V teoretické části je analyzován proces získávání a výběru pracovníků. Dále je v teoretické části vysvětlen rozdíl mezi personální a pracovní agenturou a v poslední části teoretického okruhu jsou popsány příklady služeb poskytované personální agenturou. V empirické části je představena personální agentura XY spolu se službami, které nabízí. V posledním okruhu empirické části jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření o spokojenosti klientů s nabízenými službami. Na základě výsledků jsou v práci navrženy možnosti na zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Personální agentura, služby personálních agentur, executive search, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců		

ANNOTATION

AUTHOR	Kristína Fajtlová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	The analysis of services provided by personal agency		
SUPERVISOR	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	53		
NUMBER OF PICTURES	14		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The aim of the work is to evaluate the quality of the services provided by personal agency XY through key clients. The process of recruiting and selecting employees is analysed in the theoretical part. Furthermore, the theoretical part explains the difference between the personal and recruitment agency and the last part of the theoretical part describes examples of services provided by the personal agency. In the practical part, the personal agency XY is introduced and what services it offers to their clients. The practical part interprets the results of the questionnaire survey base on client's satisfaction with the services offered by the personal agency. Based on the results, possibilities for improvement are proposed in the work.</p>		
KEY WORDS	Personal agency, personal agency services, executive search, recruitment, selection of employees		