

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Hanková**

**Úloha personální agentury v řízení lidských zdrojů**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014–2017

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Hanková**

**The role of recruitment agency in HR Management**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad CSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y) .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Milošovi Chladovi CSc.za jeho rady a pomoc při psaní bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Haně Foltýnové za informace o společnosti Hays ČR s.r.o.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je analýza činnosti personální agentury v oblasti řízení lidských zdrojů z pohledu vnitřní organizace, tak i její činnosti navenek, to jest zaměstnávání pro firmy. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy řízení lidských zdrojů a personální agentury, kde se seznámíte s historií, dále jak spolupracuje personální agentura s úřady práce a také s popisem agenturního zaměstnance.

Praktická část se soustředí na výzkum, který byl pořádaný mezi klienty konkrétní společnosti s cílem zjistit efektivnost spolupráce. Výsledkem šetření je poukázání na efektivitu a služby personální agentury z pohledu klientů personálně-poradenské společnosti Hays ČR s.r.o., kde je výzkum obohacen o dotazník. Součástí závěru bakalářské práce je celkové shrnutí a vyjádření na fungování personálních agentur z pohledu klientů společnosti Hays ČR s.r.o.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, personální agentura, uchazeč o práci, personální management, lidské zdroje, agenturní zaměstnanec, agentura práce, recruitment, Úřad práce, společnost, zaměstnavatel, zaměstnanec.

## **Annotation**

The aim of bachelor thesis is to analyze the activities of recruitment agencies in the field of human resources management in terms of internal organization and its activities externally, its employment for the company. The thesis is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part defines concepts of human resource management and recruitment agency, to get to know the history, as well as staffing agency cooperates with authorities work well with the description of agency employees.

The practical part focuses on the research, which was organized between clients specific company in order to determine the effectiveness of cooperation. The result of the investigation is pointing to efficiency and service staffing agency in terms of client recruitment company Hays Ltd. Czech Republic, where the research is enriched by a questionnaire and interviews with company executives. Part of the conclusion of the thesis are suggestions and improvements that could contribute to a more efficient functioning of society.

## **Keywords**

Human resource management, employment agency, job seeker, HR management, human resources, agency employee, agency work, recruitment, labor office, company, employer, employee

# Obsah

## ÚVOD9

<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČR.....</b>	<b>11</b>
<b>2 PERSONÁLNÍ AGENTURY A JEJICH PŮSOBENÍ.....</b>	<b>18</b>
2.1 Agentura práce vrs. personální agentura.....	21
2.2 Služby personálních agentur.....	21
<b>3 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PERSONÁLNÍCH AGENTUR.....</b>	<b>25</b>
<b>4 SPOLUPRÁCE PERSONÁLNÍCH AGENTUR S ÚŘADEM PRÁCE .....</b>	<b>29</b>
<b>5 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA AGENTURNÍHO ZAMĚSTNANCE... 34</b>	
<b>6 PROFIL KONZULTANTA PERSONÁLNÍ AGENTURY .....</b>	<b>36</b>
<b>7 PERSONÁLNĚ PORADENSKÁ SPOLEČNOST HAYS .....</b>	<b>38</b>
7.1 Hays Česká Republika s.r.o. ....	38
7.2 Firemní kultura společnosti Hays .....	39
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>8 PŘÍPRAVNÁ FÁZE .....</b>	<b>41</b>
8.1.1 Cíle, hypotézy, metodika výzkumu.....	41
8.2 Charakteristika výzkumného vzorku .....	41
<b>9 HODNOTÍCÍ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
9.1 Dotazníkové šetření .....	43
9.2 Výsledky výzkumu .....	43
9.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	56
9.3.1 Interpretace výsledků šetření .....	57
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>64</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>
---------------------------	-----------



## ÚVOD

Na českém trhu práce bylo Ministerstvem práce a sociálních věcí vydáno do února 2017 celkem 2026 povolení k činnosti agentury práce a personální agentury. To ovšem neznamená, že by všichni držitelé licencí na trhu práce aktivně působili a vykonávali odbornou a poradenskou činnost při zprostředkování zaměstnání anebo za úhradu pronajímali vlastní zaměstnance jiným zaměstnavatelům.

Personální agentury a agentury práce jsou jedním ze subjektů systému řízení lidských zdrojů a důležitým subjektem realizace aktivní politiky zaměstnanosti. Jejich role na trhu práce je neoddiskutovatelná; někteří zaměstnavatelé dokonce považují za výhodnější zajišťovat své personální potřeby prostřednictvím agentur práce kvůli flexibilitě agenturního zaměstnávání a přenesením personální agendy na agentury práce.

Obecně lze uvést, že pro každou organizaci je právě proces získávání lidských zdrojů ve správném množství, čase, s požadovanými zkušenostmi, znalostmi a osobnostními charakteristikami nesmírně důležité. A právě v této fázi řízení lidských zdrojů se může společnost rozhodnout využít služeb personální agentury. Tak tomu je i v řadě praxí společností na současném trhu práce. Jestliže se však společnost rozhodne, že proces náboru a výběru nových zaměstnanců přenechá personální agentuře, měla by vždy zvážit její samotný výběr.

Jde v podstatě o to, že se na současném trhu práce nachází velké množství personálních agentur, mezi nimiž se nachází jak dostatečně kvalitní, tak i ty méně kvalitní, které pak vytvářejí špatný obraz o fungování personálních agentur jako takových. V dnešní době je pro řadu společností stále náročnější sladit schopnosti uchazečů o práci s požadavky, které jsou kladeny na dané pracovní místo. Tím pádem mají personální agentury větší prostor ke vzájemné spolupráci se samotnými společnostmi.

Na druhé straně je důležité si uvědomit, že činnost personálních agentur, agentur práce a vlastní agenturní zaměstnávání podléhají poměrně podrobné právní regulaci, jejíž dodržování je ze strany Úřadu práce ČR kontrolováno. I přesto se na trhu práce v činnosti

personálních agentur a agentur práce každoročně zjišťuje celá řada praktik, které jsou v rozporu s platnou právní úpravou, jak na to ostatně bylo upozorněno již výše.

V návaznosti na to, co bylo doposud uvedeno, bylo rozhodnuto, že se bakalářská práce bude věnovat zhodnocení možností a roli personální agentury v oblasti řízení lidských zdrojů. Lze se totiž oprávněně domnívat, že při správném a vhodném výběru kvalitní personální agentury může společnost ze vzájemné spolupráce s ní spíše těžit. Jde především o to, že personální agentury mají k dispozici databáze velkého množství uchazečů, kteří mohou být vhodnými adepty na pracovní pozici, kterou daná společnost poptává. Lze také předpokládat, že spolupráce s personální agenturou ušetří společnosti velké množství finančních prostředků, které by jinak musela investovat v případě, že by si proces náboru a výběru zaměstnanců zajišťovala vlastními silami.

Cílem bakalářské práce je objasnit roli pracovních agentur a agentur práce na českém trhu práce a popsat současnou platnou právní úpravu a praxi agenturního zaměstnávání. Výsledkem je poukázání na efektivitu a služby personálních agentur z pohledu klientů personálně-poradenské společnosti Hays ČR s.r.o., kde je výzkum obohacen o dotazník i o rozhovory s manažery společnosti.

Bakalářská práce je rozčleněna do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. Celkem se jedná o 11 kapitol, přičemž prvních 7 představuje teoretickou část. Zde je pozornost věnována procesu řízení lidských zdrojů v České republice, dále je charakterizována personální agentura a její působení na trhu práce, včetně jejího právního zakotvení. Poukázáno je také na spolupráci s personálními agenturami a celkově na problematiku agenturního zaměstnávání.

V praktické části je nejprve představena společnost Hays ČR s.r.o. Převážná část pozornosti je však v této části práce upřena především na výsledky dotazníkového šetření.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČR

Problematikou řízení lidských zdrojů se v České republice zabývá od poloviny devadesátých let minulého století řada titulů odborné literatury zahraničních i českých autorů.<sup>1</sup> Velmi často je citována definice M. Armstronga, Z. Palána nebo J. Koubka.

Podle M. Armstronga představuje řízení lidských zdrojů strategicky a logicky promyšlený systém řízení lidí, kteří v nějaké organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů.<sup>2</sup>

Z. Palán řízení lidských zdrojů charakterizuje poněkud obsáhleji jako „...*oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední*

---

<sup>1</sup> Např. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 340 s. ISBN 80-85943-51-4.; ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.; WALKER, J. *Moderní personální management - nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2008. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.; FOOT, a HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd., 1. dotisk. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27.

*řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.*“<sup>3</sup>

Pokud na tomto místě hovoříme o procesu řízení lidských zdrojů, je také na místě popsat jednotlivé fáze jeho vývoje. Proces řízení lidských zdrojů se totiž postupně vyvíjel a s ním také jednotlivé metody, které byly v praxi řady společností využívány. Jak uvádí Dvořáková a kol., přístup k řízení lidských zdrojů se začal vyvíjet v průběhu 19. století, přičemž nejdynamičtějším vývojem prošel až ve 20. století. Proto se také rozeznávají celkem čtyři stádia řízení lidských zdrojů. Jedná se o personální administrativu, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu.<sup>4</sup>

Jak již bylo výše naznačeno, první etapu řízení lidských zdrojů lze vystopovat již ve 2. polovině 19. století. Tato doba souvisela se vznikem prvních odborových hnutí a s rozvojem kolektivních vyjednávání. Začala se též rozšiřovat pracovně-právní legislativa. Díky tomu mohly být zlepšeny nevyhovující pracovní podmínky zaměstnanců. V této době můžeme zjistit, že řada zaměstnavatelů začala svým pracovníkům vytvářet takové pracovní podmínky a atmosféru, aby mohli zaměstnanci odvádět vyšší pracovní výkon. Jedná se proto o zdroj personalistiky jako oblasti rozvíjení péče o pracovníky, která se výrazně v této době zlepšila.<sup>5</sup>

Armstrong se dále zmiňuje o vzniku personální práce. V této době se začalo ještě více pečovat o samostatné zaměstnance. Počátek této fáze je datován k roku 1915, ovšem personální práce se začala rozvíjet až ve 20. letech minulého století.

---

<sup>3</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 186.

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

<sup>5</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3, s. 10.

V průběhu 30. let minulého století se začala vyvíjet etapa zvaná jako personální administrativa.<sup>6</sup> Během personální administrativy se začaly spravovat personální agendy, které umožňovaly výkon jednotlivých personální činností. Ty navazovaly také na příslušnou legislativu. Tu navíc musel každý zaměstnavatel ze zákona dodržovat. Proto se v této souvislosti hovoří o procesu personálního řízení v užším slova smyslu. Tohoto způsobu k řízení lidských zdrojů se využívalo v některých společnostech až do 60. let minulého století. V této době měly být zajištěny servisní služby pro vedoucí, zajišťovaly se také evidenční a statistické funkce za účelem dodržování platné legislativy. Personalisté v této době neměli k dispozici mnoho pravomocí k provádění vlastních personálních činností. Starali se převážně o administrativu.<sup>7</sup>

Již v této době bylo zřejmé, že nebude možné takový model řízení udržet. Proto během 60. let 20. století byla personální administrativa postupně nahrazena personálním řízením v širším slova smyslu. To některé podniky aplikovaly ještě v 80. letech.<sup>8</sup> Díky tomu mohla být personální práce jako taková rozšířena, což mělo za následek i vznik personálních útvarů (odborů). O zajištění personálních činností se oproti personální administrativě starali skutečně sami personalisté.<sup>9</sup>

Tureckiová také jednotlivé fáze přístupu k řízení lidských zdrojů zobrazuje schématicky na obrázku 1 níže.

---

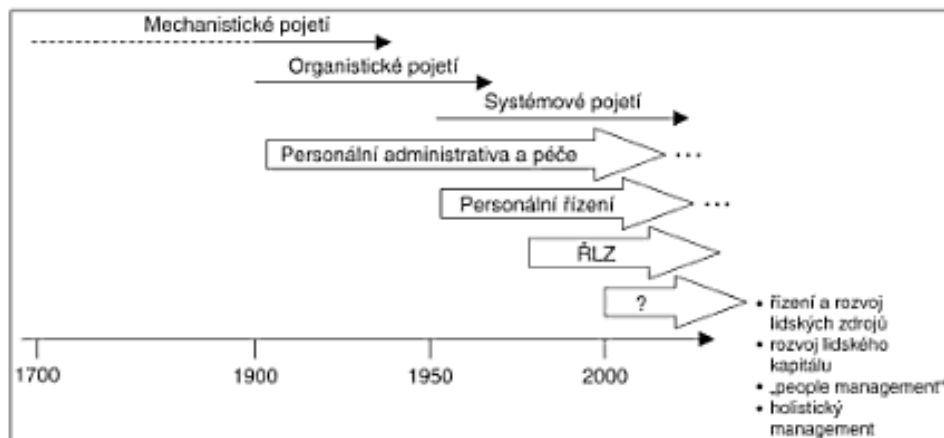
<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5, s. 48.

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

<sup>8</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

<sup>9</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 44.

**Obrázek 1: Vývoj přístupu k řízení a vedení lidských zdrojů od 19. století**



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 43.

Na podkladě obrázku 1 je zřejmé, že po personálním řízení nastupuje proces řízení lidských zdrojů. Již v roce 2004 Tureckiová predikovala, že během počátku 21. století nastoupí zcela inovativní směry v řízení lidských zdrojů. Je tedy nutné nyní počítat s rozvojem lidského kapitálu a s tzv. holistickým managementem.

Dvořáková se ještě zmiňuje o procesu personálního řízení, které bylo aplikováno nejprve ve společnostech, kde pracovalo hodně zaměstnanců, a kde fungovala rozsáhlá liniově-štabní organizační struktura s hlubokou dělbou práce. V těchto organizacích navíc bylo jednodušší zřídit personální útvary.<sup>10</sup>

Od 70. let, a především pak od let 80. minulého století bylo aplikováno řízení lidských zdrojů, což již byla vyšší úroveň, jak mohlo být přístupováno k personální práci.<sup>11</sup> V této době také manažeři v řadě organizací začali aplikovat nový styl myšlení, také se začali pod vlivem nového způsobu myšlení chovat. V samotném procesu řízení

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5.

<sup>11</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6, s. 44.

lidských zdrojů se uplatňoval oproti personálnímu řízení i jiný vztah k lidským zdrojům – k zaměstnancům. Proto je také v odborné literatuře uváděno, že nově je v této etapě užíváno pojmu lidských zdrojů, a to „*se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.*“<sup>12</sup>

Jestliže se v 80. letech ukázalo, že personální řízení nemůže do budoucna stačit, a vzniklo proto řízení lidských zdrojů, na přelomu milénia se totéž stalo s řízením lidských zdrojů. Počátkem 21. století totiž došlo v celé společnosti k řadě významných změn, na což museli reagovat i samotní zaměstnavatelé. Ti si uvědomovali, že základem jejich podnikání nejsou zákazníci, ale naopak samotní zaměstnanci. Aby tedy mohly společnosti obstát v konkurenci, museli získat skutečně kvalifikované, odborné a motivované pracovníky. Ti se proto pro organizace stávající jejich „*jedinečným intelektuálním kapitálem, jehož efektivní řízení vyžaduje, aby byl změřen. U některých organizací tato filozofie vedla k tomu, že nehovoří o řízení lidských zdrojů, ale o řízení intelektuálního kapitálu či lidského kapitálu.*“<sup>13</sup>

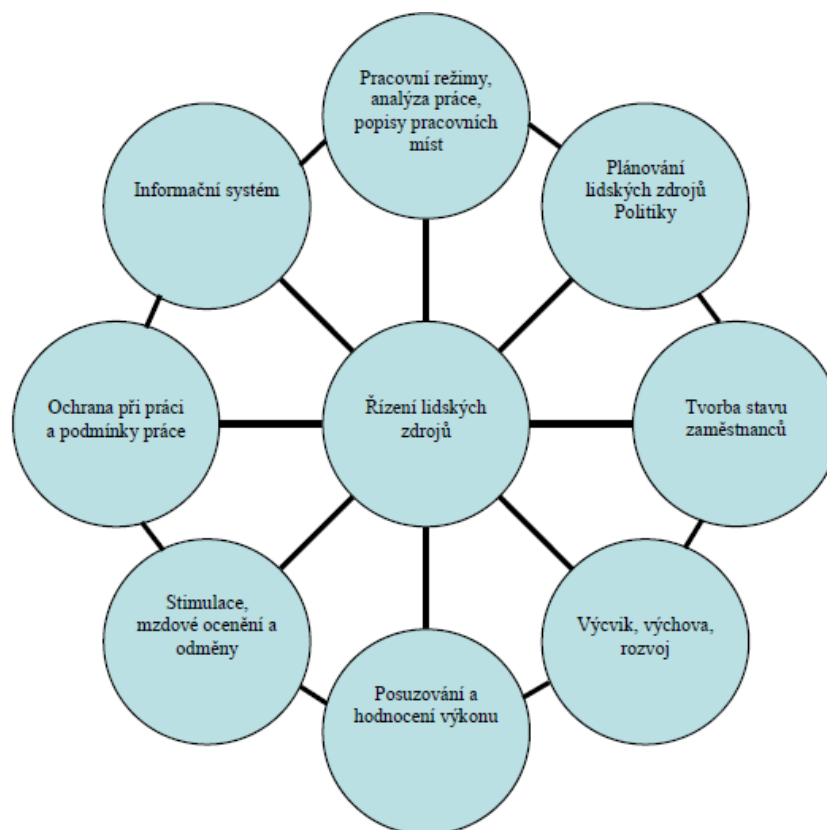
Odborná literatura se také v různých variacích zabývá charakteristikou hlavních činností řízení lidských zdrojů v organizacích. Jeden z možných přístupů k vymezení hlavních výkonných činností řízení lidských zdrojů schematicky znázorňuje obrázek 2.

---

<sup>12</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 6.

<sup>13</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 9.

Obrázek 2: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů



Zdroj: LIVIAN, Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ systém, spol. s r.o., 1997, s. 21

V uvedeném schématu je zřejmé, že jednou z hlavních, a v pořadí personálních činností první, je získávání zaměstnanců a zabezpečení personálních potřeb organizace pro plnění jejich cílů.

Samotný proces získávání a výběru zaměstnanců je však poměrně náročný. Navíc je nutné splnit i hlavní cíl tohoto procesu, kterým je podle Armstronga „*získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*“<sup>14</sup> Navíc na tento proces

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 343.



navazují i další personální činnosti. Jednou z nich je plánování. Podle Synka a Kislíngerové by se měla každá společnost věnovat tomu, aby vypracovala plán, do něhož začlení profesní a kvalifikační strukturu všech svých zaměstnanců. Díky tomu si může zaměstnavatel uvědomit, že některý ze zaměstnanců se v tomto plánu postrádá, a proto jej do něj doplní.<sup>15</sup>

J. Stýblo v této souvislosti zdůrazňuje, že ve strategickém přístupu k řízení lidských zdrojů a z pohledu dlouhodobé perspektivy organizace je především orientace na vnější faktory formování podnikové pracovní síly v optice fungování trhu práce a zajišťování personálních potřeb firmy (organizace) ve spojení s řízením mobility zaměstnanců.<sup>16</sup>

V kontextu s tématem bakalářské práce jde především o strategické řízení pohybu pracovních sil do firmy, z firmy a uvnitř firmy v kontextu s vývojem nabídky a poptávky po pracovních silách na trhu práce. Subjektem tohoto strategického a situačního řízení pohybu pracovních sil není jen personální útvar organizace, ale vstupují do něj i subjekty externí – tzn. personální agentury a agentury práce a především Úřad práce ČR.

---

<sup>15</sup> SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3, s. 229.

<sup>16</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. s. 16.

## 2 PERSONÁLNÍ AGENTURY A JEJICH PŮSOBENÍ

Jak uvádí Dvořáková a kol., personální agentura je v podstatě zprostředkovatelnou práce. Důvodem jejího pojmenování je proto, že její činnost spočívá ve spolupráci s dalšími společnostmi, pro které získává nové kmenové zaměstnance. Dle výše uvedené autorky tak hlavní činnost personálních agentur spočívá především v procesu nábory zaměstnanců (recruitmentu). Výhodou spolupráce s personálními agenturami je také proto, že společnosti mohou tímto způsobem ušetřit značné náklady, co se týče získání nových zaměstnanců. Navíc malé a střední podniky nemusejí mít k dispozici dostatečné know-how, technické a administrativní zázemí, proto raději využijí služeb personální agentury, které toto vše k dispozici mají. Personální agentury jsou navíc vybaveny dostatečným množstvím informací, díky nimž dokáží pracovat efektivnějším a rychlejším způsobem. Dokonale ovládají podmínky vyskytující se na trhu práce, zároveň mají také k dispozici databázi adeptů o konkrétní volné pracovní místo. Tím pádem mohou dané společnosti rychle, a především levně najít vhodného uchazeče o konkrétní pracovní pozici.<sup>17</sup>

Další charakteristiku personální agentury podává také Evangelu a Juříčka, podle nichž termín personální agentury poukazuje na to, že se jedná o agenturu, jejíž hlavní činnost spočívá v poskytování personálních služeb. Autoři dále uvádějí, že *„poskytovatelem služeb s personální náplní může být jakákoliv právnická nebo fyzická osoba, která na trhu práce poskytuje personální služby jako výdělečnou činnost. V oblasti zprostředkování práce může na českém trhu působit pouze ten, kdo má povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí.“*<sup>18</sup>

Personální agentury vznikaly na českém trhu již v devadesátých letech, ale legislativně vymezené jsou až posledních dvanáct let. Přesněji tedy do roku 2004 měly

---

<sup>17</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 82-84.

<sup>18</sup> EVANGELU, J. E. a O. JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013, 79 s. ISBN 978-80-7418-164-1, s. 10.

agentury práce volné ruce a mohly vykonávat činnost bez omezení podle vlastního uvážení.

*„Na českém pracovním trhu působí aktuálně asi 1800 agentur práce. Některé z nich se sdružují v jejich hlavní asociaci APPS(Asociace provozovatelů personálních služeb).“<sup>19</sup>*

Agentury se mohou svou činností lišit i nemusí. Vzhledem k jejich velkému množství se některé zaměřují a specializují na dané odborné činnosti, ale z valné části jsou agentury oslovovány kvůli recruitmentu. Recruitment neboli nábor může být pro ně nejvíce výdělečnou činností, ale zároveň také velmi nejistou. Díky tomu, že společnosti většinou osloví vícero agentur najednou pro získání, co největšího množství kandidátů, vzniká tím situace, kdy vyhraje agentura, která dosadí daného kandidáta na otevřenou pracovní pozici. Tím pádem zbylé agentury věnovaly spoustu času a energie zbytečně. Pro kandidáty, kteří využívají agenturu pro zprostředkování práce, jsou služby bezplatné, neboť veškeré služby platí společnost, poptávající služby od dané personální agentury.

Společnosti, které využívají služeb personálních agentur získávají spoustu výhod. Mezi největší výhody patří šetření času a peněz, přehled o aktuální situaci na trhu, získání doporučených kandidátů včetně detailních popisů jejich osoby, možnost testování kandidátů, konzultace, předávání zpětné vazby a další činnosti. Proto, aby společnost mohla využívat služeb personální agentury, je zapotřebí uzavřít smlouvu s dopředu domluvenými podmínkami.

Služby agentury nabízené kromě recruitmentu:

- Outplacement
- Personální poradenství
- Outsourcing
- Personální audit
- Assesment centrum/Development centrum

---

<sup>19</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JURÍČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-164-1.

- Talent management
- Přímé vyhledávání(Executive search)
- Agenturní zaměstnávání

Uchazeči, kteří se rozhodnou poskytnout svůj životopis a tím i spolupracovat s personální agenturou získávají také výhody spolupráce. Například si mohou vyzkoušet pohovor nanečisto, nechat si poradit ohledně situace na trhu, prokonzultovat životopis, a naopak agentura mu může nabídnout pracovní nabídku, kterou ani neinzeruje. Možnou nevýhodou by v očích uchazeče mohl být zdlouhavý proces nebo nabídka pracovních pozic pouze v případě, že kandidát odpovídá hledanému profilu kandidáta.

Jak jsme se již zmínili v úvodu této bakalářské práce, není vždy zcela jednoduché si vybrat tu správnou a vhodnou personální agenturu, s níž by bylo možné spolupracovat. Je nutné si uvědomit, že na současném trhu práce existují i takové, které neposkytují zcela kvalitní služby. Nicméně jsou uváděny tři nejdůležitější aspekty, na základě nichž je možné rozeznat skutečně kvalitní personální agentury. Prvním z těchto aspektů je znalost potřeb klienta. Každá úspěšná personální agentura totiž musí pochopit potřeby svého klienta, přičemž se jedná jak o stranu zaměstnavatele, tak i o stranu kandidáta na volné pracovní místo. Teprve poté, co jsou propárovány odpovídající požadavky a potřeby obou stran, může vzniknout prospěšný vztah pro všechny tři strany.<sup>20</sup>

Druhým nezbytným faktorem pro úspěšnost personální agentury je rychlost reakce. Každá personální agentura musí na daný požadavek rychle zareagovat, přičemž zároveň může zadavateli – firmě nabídnout vlastní databázi talentů, přičemž profily vhodných uchazečů může v rámci této databáze zaslat zadavateli neprodleně. Třetím faktorem úspěšnosti je motivace konzultantů: *„úspěšná personální agentura je zejména tvořena silně motivovanými konzultanty. Kvalitní konzultant dokáže s klienty a uchazeči*

---

<sup>20</sup> Tři faktory úspěšné personální agentury. *Atollon.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.atollon.cz/blog/recruitment/3-factory-%C3%BAsp%C4%9B%C5%A1n%C3%A9-person%C3%A1ln%C3%AD-agentury>.

*divy. Hlavní péče o motivovaného konzultanta spočívá zejména v uplatňování měkkých prvků řízení, nicméně i zde může Atollon výrazně pomoci.*<sup>21</sup>

## **2.1 AGENTURA PRÁCE VRS. PERSONÁLNÍ AGENTURA**

Ve spojení s pojmem personální agentura se objevuje také pojem agentura práce a mnozí se domnívají, že význam těchto dvou spojení je totožný, nicméně opak je pravdou.

Personální agentura je takzvaný zprostředkovatel kandidátů pro společnosti, se kterými má agentura smlouvu. Vyhledává vhodné kandidáty, pohovoruje je a dosazuje na volná pracovní místa dané společnosti. Tito kandidáti budou poté kmenovými zaměstnanci firmy.

Agentura práce je právnická osoba, která nabízí společností formu pronajmutí uchazeče přes agenturu. To znamená, že zaměstnanec, kterého agentura najde a dosadí do společnosti, bude čerpat veškeré výhody a bude pracovat ve společnosti tak jako kmenoví zaměstnanci, nicméně bude mít smlouvu s agenturou a tím pádem i mzda mu bude vyplácena prostřednictvím agentury. Tato práce je následně fakturována společnosti, která měla zájem o formu agenturního zaměstnance. Nejčastěji se tomu tak děje u typu manuálních, administrativních nebo brigádních prací či pokud má společnost plný počet zaměstnanců a nemůže si dovolit dalšího svého kmenového zaměstnance.

Může se objevit i spojení personálně-poradenská společnost. Zde hovoříme o agentuře, která poskytuje i poradenství a další služby s tím spojené.

## **2.2 SLUŽBY PERSONÁLNÍCH AGENTUR**

Personální agentury dle svého určení poskytují svým klientům široké spektrum služeb. Ty nejčastěji využívané služby nalezneme níže. Blíže se budeme věnovat procesu

---

<sup>21</sup> Tři faktory úspěšné personální agentury. *Atollon.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.atollon.cz/blog/recruitment/3-faktory-%C3%BAsp%C4%9B%C5%A1n%C3%A9-person%C3%A1ln%C3%AD-agentury>.

náboru a výběru zaměstnanců, neboť právě pro tuto činnost často společnosti využívají služeb personálních agentur.

### Recruitment (nábor)

Recruitment neboli vyhledání nejvhodnějších kandidátů na pracovní pozici, kterou klient zadá se všemi potřebnými požadavky na daný profil zaměstnance. Společnost agentury oslovuje zejména z důvodu, že se jí nedaří vyhledat někoho vlastními zdroji, nemá čas na nábor, nechce plýtvat penězi za inzerci či potřebuje rychle pozici obsadit.

Právě díky tomu, že se personální agentura je držitelem potřebných informací, know-how a databází, je často využívána společnostmi (firmami) pro získávání kmenových zaměstnanců. Ovšem vyhledání vhodného zaměstnance není jedinou činností, kterou se personální agentura zabývá. Zmínit lze např. diagnostiku adeptů o volné pracovní místo, diagnostika jejich chování, inteligence, relevantních pracovních a jiných schopností. Jestliže v této souvislosti hovoříme o procesu recruitmentu, zařazuje se do tohoto procesu také:

- činnosti, kterými se specifikují přesné požadavky na uchazeče, který bude vykonávat konkrétní pracovní pozici,
- proces, během kterého se vyhledávají vhodní uchazeči na specifikované pracovní místo,
- činnosti související s diagnostikou vhodného uchazeče,
- proces, během něhož se vybraní uchazeči představí ve společnosti, která si požadavek na obsazení daného pracovního místa zadala,
- činnost související s rozhodnutím, zda a jaký uchazeč bude přijat,
- proces související s adaptační fází a garanční dobou.<sup>22</sup>

Právě poslední etapa v rámci celého procesu recruitmentu je velmi důležitá. V této fázi dochází k tomu, že vybraný uchazeč podepíše smlouvu se společností – zadavatelem. Od této doby probíhá adaptační fáze, přičemž pro personální agenturu je důležitá doba

---

<sup>22</sup> EVANGELU, J. E. a O. JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013, 79 s. ISBN 978-80-7418-164-1, s. 16.

garance. To znamená, že pokud nastane s vybraným uchazečem přes personální agenturu určitý problém, musí jej tato agentura vyřešit. Garanční doba bývá cca tříměsíční, přičemž, pokud se během této doby nový zaměstnanec u zadavatele neosvědčí, má nárok na kompenzaci. Nicméně je to vždy vyřešeno v rámci smlouvy, kde si obě strany tuto garanční dobu přesně specifikují. Zpravidla je to tak, že se personální agentura zaručí, že na své vlastní náklady vyhledá nového zaměstnance, nebo že zadavateli vrátí finanční odměnu.<sup>23</sup>

### Outsourcing

*„Při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje.“<sup>24</sup>* Outsourcing je služba, kterou většinou využívají malé a středně velké společnosti z důvodu úspory peněz a času, neboť narozdíl od velkých společností vždy nemají svá personální oddělení. Agentura se na základě domluvených podmínek ujme daných personálních činností, které od ní společnost vyžaduje.

### Přímé vyhledávání (Executive search)

Přímé vyhledávání neboli executive search je metoda přímého oslovení kandidátů vhodných na pozici úzce specializovanou či z oblasti vrcholového managementu. Tato metoda je velmi náročná a je nutné si v ní vydefinovat, jakého kandidáta klient hledá a zdali má i někoho konkrétně vytipovaného či zdali chtějí analýzu možných kandidátů od agentury. Používá se v případě, že je požadavky na kandidáta jsou vysoké a úzce specializované nebo pokud společnost hledá tajně.

---

<sup>23</sup> EVANGELU, J. E. a O. JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013, 79 s. ISBN 978-80-7418-164-1, s. 20-21.

<sup>24</sup> DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s., ISBN 978-80-7400-010-2

## Outplacement

Outplacement neboli pomoc zaměstnancům, kteří dostali výpověď z důvodu nadbytečnosti. Tato služba, která se objevuje na seznamu nabídek personálních agentur je zejména oblíbená pro velké nadnárodní společnosti, ale začíná jít do popředí i mezi jiné. Důvodem proč si společnosti zaplatí tuto službu je zejména ochránění jejich reputace na trhu a snaha pomoci lidem, kteří se z ničeho nic ocitnou bez práce. V pojmu outplacement se skrývá spousta činností jako pomoc s hledáním nové pracovní nabídky, konzultace (jak si vytvořit životopis, jak se připravit na pohovor a jiné) či nabídnutí pracovní nabídky. Cílem outplacementu je zvýšit zaměstnanci šanci na trhu práce.

## Dočasné zaměstnávání

Dočasné zaměstnávání je dosazení kandidáta na pracovní pozici na dobu určitou. Tato forma zaměstnání je určena zejména na projektové pozice nebo v případě zástupu za mateřskou či rodičovskou dovolenou.

## Personální audit

Personální audit je nástrojem řízení lidských zdrojů, který společnosti využívají kvůli analýze pracovních činností. Využívá se za různými účely a může mít odlišné cíle, zejména se jedná o důvody, jako je zlepšení efektivity, optimalizaci, zhodnocení stavu zaměstnanců a další.

## Assessment centre/Development centre

„Assessment Centre nebo Development Centre je soubor metod, které užívají psychologických nebo personálních metod ke zjištění osobnostních, sociálních a profesních předpokladů zkoumaného jedince.“<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JURÍČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-164-1.



Rozdílem je, že Assessment Centre se používá jako forma výběrového řízení na otevřenou pracovní pozici a Development Centre je forma zjišťování potřeb k rozvoji stávajících zaměstnanců.

### **3 LEGISLATIVNÍ RÁMEC PERSONÁLNÍCH AGENTUR**

Právním základem působení agentur práce na trhu práce je institut agenturního zaměstnávání. V rámci Evropské unie existuje několik unijních směrnic, které upravují a regulují agenturní zaměstnávání. Konkrétní právní úprava agenturního zaměstnávání je v členských zemích EU odlišná. V některých zemích existuje přísná a podrobná právní regulace, v jiných je možné identifikovat velmi různý právní rámec úpravy tohoto institutu.

V České republice je tento institut zakotven především v § 2, odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce), v němž se vymezuje závislá práce. V rámci tohoto vymezení se za nezávislou práci považují i případy, kdy zaměstnavatel (agentura práce) dočasně přidělí svého zaměstnance k výkonu práce u jiného zaměstnavatele na základě ujednání v pracovní smlouvě anebo na základě dohody o pracovní činnosti. Agentura práce se těmito smluvními ujednáními zavazuje svému zaměstnanci zajistit dočasný výkon práce, kterou bude její zaměstnanec vykonávat pro jiného uživatele a podle jeho pokynů a kdy se zaměstnanec smluvně zaváže pro tohoto uživatele vykonávat práci podle jeho pokynů. Druhou právní úpravou je zákon č. 435/2004 Sb. (Zákon o zaměstnanosti), kterým se v § 14, odst. 1, písm. b) upravují podmínky o zprostředkování zaměstnání. Podle ustanovení zákona o zaměstnanosti se zprostředkováním zaměstnání rozumí zaměstnávání fyzických osob za účelem jejich práce pro uživatele. Uživatelem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která přiděluje smluvnímu zaměstnanci práci a také dohlíží na její provedení. Aby k tomuto vztahu mohlo dojít, je nezbytné, aby podle § 66 zákona o zaměstnanosti byl při takovém zprostředkování práce uzavřen pracovní poměr nebo dohoda o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou (zaměstnancem) a agenturou práce, jejímž účelem je výkon práce pro uživatele (jiného zaměstnavatele, k němuž je zaměstnanec pracovní agentury dočasně přidělen).

Zprostředkování zaměstnání a agenturní zaměstnávání může subjekt (pracovní agentura nebo agentura práce) vykonávat jen na základě povolení (licence), kterou

uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR prostřednictvím Generálního ředitelství Úřadu práce ČR. Za agenturu práce se pak považuje jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, která je nezávislá na veřejných orgánech a která na trhu práce poskytuje jednu nebo více služeb na základě povolení uděleného příslušným orgánem.

Pro získání povolení působit jako agentura práce na trhu práce musí žadatel – fyzická nebo právnická osoba – splňovat podmínky, které jsou uvedeny v § 60 a následujících zákona o zaměstnanosti. Povolení se vydává pro tři případy působení na trhu práce: pro zprostředkování zaměstnání na území ČR, pro zprostředkování zaměstnávání cizinců na území České republiky anebo pro zprostředkování zaměstnávání do zahraničí. Dlužno podotknout, že ne všichni žadatelé usilují o získání povolení pro všechny tři případy. V plném rozsahu těmito oprávněními disponují a také fakticky v plném rozsahu oprávnění vykonávají zprostředkování zaměstnání největší agentury na trhu práce.

Podle zákona č. 435/2004 Sb., § 60, odst. 5 musí žadatel o povolení být bezúhonný, starší 18 let, způsobilý k právním úkonům, s bydlištěm na území ČR a současně musí být k výkonu činnosti odborně způsobilý. V žádosti musí žadatel uvést nejen své identifikační údaje a svého odpovědného zástupce, ale především formu zprostředkování, pro kterou povolení vyžaduje a pro které druhy práce. Součástí procedury posuzování žádosti je podle § 60a zákona o zaměstnanosti i souhlasné stanovisko Ministerstva vnitra, které žádost posuzuje z hlediska veřejného pořádku, bezpečnosti a dodržování práv třetích osob. Celá procedura je zpoplatněna právními poplatky, které se hradí kolkovou známkou na žádosti o povolení. Zánik povolení upravuje § 63 zákona o zaměstnanosti.

Z pohledu působení agentury práce na trhu práce je důležité zmínit povinnosti, které jí zákon ukládá. Ty se vzhledem k trojstrannému vztahu mezi agenturou práce, zaměstnancem a uživatelem dělí do dvou skupin: povinnosti agentury vůči zaměstnancům a povinnosti agentury vůči uživatelům.

Ze smluvních vztahů mezi agenturou práce a uživatelem (dohody o dočasném přidělení zaměstnance) vyplývá, že povinností agentury práce je ve stanoveném termínu vyplatit zaměstnancům mzdu, uhradit za ně zákonem stanovené odvody na sociální a

zdravotní pojištění a případně zajištění pojištění pro případ pracovního úrazu nebo nemoci z povolání. Agentura práce je povinna vybavit zaměstnance osobními ochrannými pomůckami, pokud dohoda s uživatelem nestanoví jinak. Ve vztahu k zaměstnancům má agentura práce hlavní povinnost zajistit podle § 309, odst. 5 Zákoníku práce, aby pracovní a mzdové podmínky přiděleného zaměstnance byly rovné s podmínkami kmenových zaměstnanců uživatele. Tuto povinnost upravuje také zákon Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon) ve znění pozdějších úprav a jemu předcházející Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2008/104/ES o agenturním zaměstnávání. Agentura práce má za povinnost ve vztahu k zaměstnancům zajistit plnění všech povinností zaměstnavatele, které vyplývají z § 101 a následujících Zákoníku práce a pak především z § 308 - 309 Zákoníku práce.

Jak bylo uvedeno v úvodu, k říjnu letošního roku bylo Generálním ředitelstvím Úřadu práce České republiky evidováno 2523 vydaných povolení ke zprostředkování práce pro různé subjekty – fyzické i právnické osoby. To ovšem neznamená, že by všichni držitelé povolení vykonávali zprostředkovatelskou činnost. Hlavní překážkou je novelizace zákona o zaměstnanosti, která v § 85a) zavádí pro agentury práce a personální agentury povinnost mít sjednáno pojištění pro případ úpadku. Pokud toto pojištění sjednáno nemají, nemohou zprostředkovatelskou činnost vykonávat, i když jsou držiteli povolení. Poměrně přísná právní regulace agenturního zaměstnávání v posledních letech a dodatečné náklady na povinné pojištění agentur proti úpadku může být jednou z příčin, proč na trhu práce neklesá počet případů nelegálního zaměstnávání.

Největší hráči na trhu práce se sdružují v Asociaci poskytovatelů personálních agentur a Asociaci pracovních agentur. Tato profesní sdružení deklarují, že jedním z jejich cílů je zefektivnit fungování trhu práce.

Uživatelé (firmy) vyhledávají služby agentur práce především proto, že jim agenturní zaměstnávání umožňuje flexibilně řešit problémy se zabezpečením jejich personálních potřeb v závislosti na fázi životního cyklu firmy anebo v závislosti na objemu zakázek či sezonnosti jejich činnosti. I pro zaměstnance je agenturní zaměstnávání relativně výhodné. Umožňuje jim velmi rychle najít nové zaměstnání,

měnit zaměstnavatele podle možností pracovního uplatnění anebo příležitostí k seberealizaci.

## **4 SPOLUPRÁCE PERSONÁLNÍCH AGENTUR S ÚŘADEM PRÁCE**

Ve spolupráci personálních agentur s Úřadem práce ČR a jeho krajskými pobočkami je jako jeden z nových pozitivních prvků řešení situace na trhu práce a úkolů aktivní politiky zaměstnanosti možné považovat institut tzv. sdíleného zprostředkování práce, který je zakotven v novelizovaném znění zákona o zaměstnanosti. Tento institut upravuje §119a Zákona o zaměstnanosti. V něm se stanoví, že krajské pobočky Úřadu práce ČR mohou uchazečům zprostředkovávat zaměstnání prostřednictvím agentur práce s jejich souhlasem a také s přihlédnutím k situaci na regionálním trhu práce. Jde tedy o rozšíření možností, které Úřad práce může pro zprostředkování zaměstnání evidovaným uchazečům využít. Podmínkou je, aby uchazeč o zaměstnání s tímto způsobem zprostředkování zaměstnání vyjádřil souhlas. Pokud úřad práce využije institut sdíleného zprostředkování práce, uzavírá o tom dohodu s konkrétní agenturou práce, které pak může za sdílené zprostředkování práce poskytnout příspěvek, jehož výši stanovuje zákon. Tento příspěvek činí 500,- Kč na každého uchazeče o zaměstnání, jemuž bude agentura práce zprostředkovávat zaměstnání. Pokud agentura práce uchazeči o zaměstnání fakticky zaměstnání zprostředkuje a uchazeč o zaměstnání v novém zaměstnání setrvá nejméně 6 měsíců, může agentura práce získat další příspěvek do výše 6250,- Kč. Uvedený příspěvek ale není možné získat, pokud by agentura práce uzavřela s uchazečem pracovní smlouvu a následně jej pak dočasně přidělila jinému uživateli.

Zákon o zaměstnanosti v uvedeném paragrafu také jasně vymezuje, co musí obsahovat dohoda mezi Úřadem práce a agenturou práce o sdíleném zaměstnání. V této dohodě musí být kromě identifikačních údajů smluvních stran především uvedeno, pro kolik uchazečů bude agenturou práce zprostředkováno zaměstnání, povinnost agentury práce o informování krajské pobočky Úřadu práce o průběhu zprostředkování a také o skutečnostech, kdy by uchazeč o zaměstnání porušil své povinnosti tím, že se nedostavuje ve sjednaných termínech k projednávání možného nástupu do zaměstnání anebo odmítne nabízené zaměstnání. V dohodě mezi smluvními stranami musí být také obsažen závazek agentury práce vrátit poměrnou část příspěvku anebo celý příspěvek v případě, že vlastním zaviněním nesplní smluvní ujednání. Zákon umožňuje, aby smluvní strany uzavřely i další ujednání, pokud na nich mají zájem a pokud to vyhovuje účelu dohody –

např. v poradenské činnosti pro uchazeče o zaměstnání, v jejich vzdělávání apod. K obvyklým ustanovením pak patří ujednání o možnostech vypovězení dohody. Vlastní průběh a formální stránku plnění smlouvy pak Ministerstvo práce a sociálních věcí upravuje prováděcím předpisem.

V rámci své činnosti agentury práce musí spolupracovat s Úřadem práce v oblasti výkaznictví, statistiky a kontrolní činnosti Úřadu práce. Agentury práce musí vést evidenci počtu volných pracovních míst, na které je vyžadováno zprostředkování, evidenci počtu uchazečů, které umístily a také jejich zaměstnanců, kterým zaměstnání zprostředkovávají. Do 31. ledna musí tyto údaje pro statistické účely předkládat Ministerstvu práce a sociálních věcí.

Přes nesporně pozitivní efekty agenturního zaměstnávání, které svou flexibilitou umožňuje rychle umístit zaměstnance na volná pracovní místa a zajistit tak zaměstnavatelům požadovanou pracovní sílu a časové úspore v činnosti úřadů práce institutem sdíleného zprostředkování zaměstnání není možné opomenout negativní jevy, které s sebou agenturní zaměstnávání přináší, jak dokumentují výsledky činnosti kontrolních orgánů – Generálního ředitelství Úřadu práce ČR a Státního úřadu inspekce práce.

K nejčastěji zjišťovaným nedostatkům patří nerovné postavení kmenových zaměstnanců uživatele a agenturních zaměstnanců a obcházení právních předpisů na ochranu zaměstnanců, kdy je cílem agentur i uživatelů úspora mzdových nákladů a dalších nároků zaměstnanců a také snaha co nejvíce ušetřit na zákonných odvodech. Od platnosti nového občanského zákoníku se v praxi agentur práce objevuje ve stále větším měřítku snaha obcházet zákonné předpisy upravující agenturní zaměstnávání tím, že dohody mezi agenturou práce a jejím zaměstnancem o dočasném přidělení k jinému uživateli jsou nahrazovány místo Zákoníku práce obchodním vztahem podle nového občanského zákoníku. Takového jednání se stále častěji dopouští agentury práce, které mají pro svou činnost povolení a ještě ve větším měřítku tzv. pseudoagentury, které vykonávají zprostředkovatelskou činnost na trhu práce bez řádné licence a pojištění proti úpadku.

O výsledcích kontrolní činnosti Úřadu práce směrem k agenturám práce svědčí údaje za rok 2015.

V roce 2015 Oblastní inspektoráty Státního úřadu inspekce práce provedly 446 kontrol agentur práce; část z nich z vlastní iniciativy, z většiny na základě podnětu Generálního ředitelství Úřadu práce. Objektem kontroly byly jak agentury práce s povolením, tak subjekty, které vykonávají zprostředkovatelskou činnost bez povolení. Výsledky kontrol jsou uvedeny v tabulce 1

**Tabulka 1: Počty kontrol v roce 2015**

<b>Oblast</b>	<b>Počty kontrol</b>	<b>Počty kontrol s nedostatkem</b>
Kontroly podle hlavního úkolu zaměřené na AP a uživatele	177	121
Mimořádná kontrolní akce na základě podnětů ÚP ČR	196	185
Kontroly zastřených agentur	73	56
<b>C e l k e m</b>	<b>446</b>	<b>362</b>

Zdroj: *ROČNÍ SOUHRNNÁ ZPRÁVA o výsledcích kontrolních akcí provedených inspekcí práce za rok 2015*. Praha: Státní úřad inspekce práce. 2016. 184 s. s. 162.

Z tabulky je zřejmé, že kontroly prováděné státními orgány u agentur práce zaznamenaly vysoké procento nedostatků. Na druhou stranu je potřebné poznamenat, že mnohé z kontrol byly zaměřeny především na dodržování informační povinnosti vůči GRŘ ÚP.

V tabulce 2 jsou uvedeny výsledky a statistika dalších kontrol v agenturách práce, zaměřených na dodržování dvou hlavních právních předpisů – zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti.

**Tabulka 2: Přehled nejčastěji porušovaných ustanovení zákona číslo 262/2006 Sb. a zákona č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti**

<b>Ustanovení ZP a zák. o zaměstnanosti</b>	<b>Popis porušení</b>	<b>Počet porušení</b>
<b>§ 59 odst. 2 ZoZ</b>	Agentura práce nesdělila do 31. 1. běžného roku Úřadu práce ČR, GŘ údaje za předchozí kalendářní rok o počtu volných míst, na která bylo požadováno zprostředkování zaměstnání, počet jimi umístěných osob a počet jejich zaměstnanců, kteří byli dočasně přiděleni k výkonu práce u uživatele	289
<b>§ 309 odst. 5 ZP</b>	Agentura práce a uživatel nezabezpečili, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance	70
<b>§ 308 odst. 1 písm. f) ZP</b>	Dohoda agentury práce s uživatelem neobsahovala informace o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách zaměstnance uživatele, který vykonává nebo by vykonával stejnou práci jako dočasně přidělený zaměstnanec	51
<b>§ 309 odst. 2 písm. f) ZP</b>	Agentura práce přidělila zaměstnance k dočasnému výkonu práce u uživatele na základě písemného pokynu, který neobsahoval informaci o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele	48
<b>§ 37 odst. 1 ZP</b>	Zaměstnavatel neinformoval při vzniku pracovního poměru zaměstnance o všech právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru	21
<b>§ 112 ZP</b>	Zaměstnavatel nevyplatil zaměstnanci nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce	18
<b>§ 313 odst. 1 ZP</b>	Zaměstnavatel nevydal zaměstnanci při skončení pracovního poměru, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti potvrzení o zaměstnání, nebo toto potvrzení neobsahovalo všechny náležitosti	17
<b>§ 87 ZoZ</b>	Agentura práce neinformovala písemně příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce o nástupu občana Evropské unie k výkonu práce v ČR, nebo o ukončení výkonu práce v ČR	15
<b>§ 61 odst. 6 ZoZ</b>	Agentura práce neoznámila nejpozději do jednoho měsíce Úřadu práce ČR, GŘ změny v podstatných skutečnostech týkajících se povolení ke zprostředkování zaměstnání	13

Zdroj: *ROČNÍ SOUHRNNÁ ZPRÁVA o výsledcích kontrolních akcí provedených inspekcí práce za rok 2015*. Praha: Státní úřad inspekce práce. 2016. 184 s. s. 165



Na základě zjištěných kontrol pak v roce 2015 oblastní inspektoráty práce uložily agenturám práce celkem 158 pokut v celkové výši 2 600 000,- Kč a agenturám, které zprostředkovávaly zaměstnání bez příslušného povolení 19 pokut v celkové výši 573 000,- Kč.<sup>26</sup> Z počtu sankcí a celkové výše je zřejmé, že kontrolní orgány ukládaly pokuty spíše v dolní hranici jejich rozpětí; pravděpodobně především kvůli tomu, že zjištěné nedostatky byly především administrativního charakteru. Důležité je přičinit i poznámku, že ne všechna správní řízení o uložení pokuty z roku 2016 nebyla ještě ukončena a tak se pravděpodobně tyto údaje ve výkazech za rok 2016 ještě změní.

---

<sup>26</sup> *ROČNÍ SOUHRNNÁ ZPRÁVA o výsledcích kontrolních akcí provedených inspekcí práce za rok 2015.* Praha: Státní úřad inspekce práce. 2016. 184 s. s. 169.

## 5 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA AGENTURNÍHO ZAMĚSTNANCE

*„Agenturní zaměstnávání je dočasné umístění zaměstnance agentury práce k výkonu práce u zaměstnavatele (uživatele) na základě pracovní smlouvy nebo také formou dohody o pracovní činnosti, které se uzavírají mezi zaměstnancem a agenturou práce.“<sup>27</sup>*

Krátce charakterizovat agenturního zaměstnance není jednoduché. Do jisté míry k tomu přispívají i předsudky, k jejichž vzniku do určité míry přispívají i média, které agenturního zaměstnance často prezentují jako montážního dělníka anebo cizince z východních zemí, pracujícího za nízkou mzdu a za nevýhodných podmínek v porovnání s kmenovými zaměstnanci firem.

Postavení agenturního zaměstnance je dáno příslušnými ustanoveními zákoníku práce, především § 6, který stanovuje, kdo může být subjektem pracovněprávních vztahů. Je ale potřebné podotknout, že zatímco v klasickém pracovně právním vztahu se jedná o smlouvu mezi dvěma subjekty – zaměstnavatelem a zaměstnancem, v případě agenturního zaměstnávání se jedná o trojstranný vztah mezi agenturou práce – zaměstnancem a uživatelem (dočasným zaměstnavatelem). Na agenturního zaměstnance se vztahují všechna ustanovení o právní ochraně zaměstnanců, které jsou zakotveny v českém pracovním právu. Agentura práce svého zaměstnance přiděluje k dočasnému výkonu práce jinému uživateli (klientovi). Sama řeší a vede veškerou personální agendu, která se týká vedení personální a mzdové evidence, povinných zákonných odvodů, sleduje jeho odpracované hodiny pro klienta a po jeho potvrzení agenturnímu zaměstnanci vyplácí mzdu.

V současné době mezi agenturními zaměstnanci převládají dělníci ve výrobě v automobilovém průmyslu, v servisních centrech, call centrech, v hotelových službách, cestovním ruchu a na administrativních pozicích a v oborech, pro které je charakteristická

---

<sup>27</sup> [https://cs.wikipedia.org/wiki/Agenturn%C3%AD\\_zam%C4%9Bstn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD](https://cs.wikipedia.org/wiki/Agenturn%C3%AD_zam%C4%9Bstn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD)

sezónnost prací. Mezi agenturními zaměstnanci v současné době roste počet vysoce kvalifikovaných specialistů, kteří se podílejí na realizaci určitých projektů a po jejich skončení hledají další příležitost. Samostatnou kategorií agenturních zaměstnanců jsou studenti a osoby na rodičovské nebo mateřské dovolené, pro které je agenturní zaměstnávání zdrojem příjmu. V praxi agenturního zaměstnávání je běžné, že firmy, které otvírají nové provozy, pro první etapy využívají agenturní zaměstnance, kteří mají s určitým provozem zkušenosti a také mají požadované znalosti a dovednosti. Z nich se pak mohou později stát kmenovými zaměstnanci. Postupem času se agenturní zaměstnávání navyšuje, i když ve srovnání s jinými zeměmi, kde agenturní zaměstnávání převyšuje před kmenovými zaměstnanci, je český trh z hlediska této formy na minimu.

## 6 PROFIL KONZULTANTA PERSONÁLNÍ AGENTURY

Ideální profil každého konzultanta by měl mít několik parametrů, podle kterých se řídí interní nábor společnosti. Konzultant by měl mít ukončené středoškolské vzdělání, zájem se vzdělávat v oblasti personalistiky a znalost českého a anglického jazyka. Tato pozice se hodí pro uchazeče, kteří mají dobré vyjednávací, komunikační a prezentační dovednosti s orientací na výsledek a zisk, dále dobrý time management, a zároveň empatickou stránku, která dokáže porozumět potřebám jak strany uchazeče, tak i klienta.

Každá agentura vybírá uchazeče na pozici konzultanta podle jiných měřítek. Některé oslovují pouze kandidáty s již předchozí zkušeností na obdobné pozici, některé oslovují juniorní kandidáty bez předchozích zkušeností a nechávají si je proškolit dle vlastních systémů. Většina se snaží o to, aby fungoval takvaný nábor na pozici prvně ze stávajících zaměstnanců. To znamená, že se agentura snaží povýšit již stávajícího zaměstnance, a to většinou z rolí researcherů.

Výhodou nábora již zkušeného konzultanta je hned několik věcí. Tomuto konzultantovi se nemusí vysvětlovat, jak pohovorovat kandidáty, jak inzerovat a jak vybírat správné kandidáty. Nebude pro něj cizí ani komunikace s klienty. Zkušený konzultant přinese do společnosti svou know-how, obohatí práci svými předchozími zkušenostmi, případně může přinést své klienty. Aby tento kandidát měnil stávající zaměstnání, musí mu být nabídnut lepší plat, lepší firemní prostředí či podmínky, které by mu vyhovovaly natolik, aby chtěl změnu.

Každý konzultant bývá zaměřen na určité typy pracovních pozic (marketingové, finanční, administrativní a jiné), či má portfolio klientů, kterým se stará o všechny pozice. Nicméně toto se odvíjí od velikosti personální agentury a od počtu jejích klientů. Konzultant má pozici rozdělenou na dvě části – obchodníka a personalistu. Práce konzultanta je složena z několika činností, které musí vykonávat, nicméně nemluví se zde jen o výběrových řízeních kandidátů, ale i o dalších náležitostech s tím spojených. Do jeho náplně práce se zahrnuje inzerce pozic, kontakt s klienty a kandidáty, administrativní stránka ve formě smluv a faktur, nábor, výběr a pohovorování kandidátů, plnění cílů, udržování obchodních vztahů a spolupráce se členy týmu ve formě konzultací, školení či zaučování.

Obchodní stránka konzultanta je o komunikaci se stávajícími klienty a také o oslovování a navazování spolupráce s novými klienty. Při navazování nové spolupráce musí konzultant oslovit danou společnost telefonicky či emailově s nabídkou služeb, které může daná personální agentura nabídnout. Pokud má společnost zájem o služby personální agentury, poté se obě strany domluví na schůzce, kde proberou nabízené služby, podmínky a návrh spolupráce mezi dvěma stranami. Následně pokud se obě strany domluví, podepíší smlouvu, tak mohou začít spolupracovat.

Stránka personalisty se projevuje zejména při komunikaci s uchazeči o pracovní pozice. Do této sekce se řadí třídění životopisů, kontakt s uchazeči a vedení pohovorů.

## 7 PERSONÁLNĚ PORADENSKÁ SPOLEČNOST HAYS

Hays patří mezi světové vedoucí společnosti v oboru lidských zdrojů a získávání specialistů. Staví na tom, aby zákazníci znali značku Hays a dostávalo se jim odpovídajících služeb včetně komunikace, ať je potřebují kdekoli a kdykoli. Po celém světě má více než pět tisíc odborných konzultantů, v celkem 230 kancelářích a 20 specializacích, kteří představují tisíce kvalitních kandidátů, aby mohli denně uspokojit nároky klientů. Hays se nachází v 34 zemích po celém světě a země se rozdělují do 4 částí – EMEA, America, APAC a UK and Ireland, kde každá část má svůj postavený management zodpovídající za chod daných zemí.

Celosvětový trh recruitmentu se dělí na tři části – přímé vyhledávání (executive search), professional recruitment a generalist recruitment. Hays i Hays Response se řadí do profesionálního recruitmentu společně s dalšími konkurenčními společnostmi jako je Robert Half, Page group či Robert Walters.

Interní kultura firmy je rychlá a dynamická. Vzhledem k tomu, že je Hays předním odborníkem nábory, má společnost vysoká očekávání od svých zaměstnanců a investuje zejména do jejich vzdělávání a rozvoje. Hodnoty, které jsou očekávány od každého zaměstnance společnosti Hays, jsou: být expert, nadšený pro lidi, být zvědavý a ambiciózní. Být expertem znamená být odborníkem daného odvětví pracovních pozic, ve kterých se daný zaměstnanec pohybuje a mít zájem se podělit o své know-how s ostatními. Být ambiciózní představuje schopnost být motivován k dosažení výsledků, vedený touhou pomáhat druhým a mít zájem o zlepšování a rozvoj. Zvědavý představuje mít přehled o trhu a konkurenci a být nadšený pro lidi znamená být empatický, dobrý posluchač a zručný v budování důvěry u lidí, neboť vaše práce ovlivňuje životy lidí.

### 7.1 Hays Česká Republika s.r.o.

Společnost Hays s.r.o. sídlí ve 33 zemích na světě a v České republice má zastoupení v Praze, Plzni a Brně. V České republice společnost vznikla roku 1998, aby poskytovala služby v oboru vyhledávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Společnost je

rozdělena do 11 divizí, kde má každá svého manažera, konzultanty a researchery, kteří se zabývají určitými pracovními pozicemi. Díky specializaci jednotlivých divizí na konkrétní segment trhu a profesionálním službám je Hays vedoucí společností ve svém oboru - přesněji se řadí mezi TOP 4 v oboru.

Hays Czech Republic má nyní ještě další dvě entity na trhu, mluví se zde o Hays Response a Hays Information Technology. HAYS Response se specializuje na obsazování kvalifikovaných pozic na dobu určitou v několika oborech a na rychloobrátkové pozice. Zaměřuje se na pozice na dočasný pracovní poměr prostřednictvím agenturního zaměstnávání, projekty, outsourcing či na dočasné role s výhledem na změnu na trvalý pracovní poměr.

Hays Information Technology se zaměřuje na poskytování IT služeb prostřednictvím externích odborníků a poradců na projekty. Své služby směřuje do všech sektorů ekonomiky a spolupracuje se společnostmi, které potřebují rychle a efektivně realizovat své IT projekty. Mezi nejčastější společnosti, které poptávají IT contractory, patří finanční instituce a IT/telco společnosti.

## **7.2 FIREMNÍ KULTURA SPOLEČNOSTI HAYS**

Firemní kultura je něco, co vzniká a co se vyvíjí od založení firmy a co ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti. Ve společnosti Hays je tvořena nejen dress codem, ale také zvyky a vztahy na pracovišti. Zde hovoříme například o narozeninách, svátcích, tradicích a dalších aktivitách.

Jedním z typických prvků firemní kultury je styl oblékání, který je od pondělí do čtvrtka ve stylu business casual. Výjimkou je pátek, kdy se zaměstnanci mohou obléknout ve stylu casual Friday, nicméně toto platí pouze pro zaměstnance, kteří nemají ten den schůzku či pohovor. Vyjimka se netýká zaměstnanců recepce, která je neustále v kontaktu s příchozími návštěvami.

Dalším prvkem firemní kultury jsou již zmíněné mezilidské vztahy. V Hays si všichni tykají bez ohledu na postavení, pohlaví či věk. Vztahy jsou tím na pracovišti přátelštější, osobitější, nikdo se nebojí o ničem diskutovat a to tvoří příjemnou pracovní atmosféru. Dále jsou tu věci, které jsou nyní již tradicí. Pokud někdo slaví narozeniny, tak ho

společnost obdarovává dárkem v hodnotě 150kč – pro ženy to bývá květina a pro muže láhev vína. A zaměstnanec vždy tento den nosí dort, zákusky či slané pečivo. Výročí zaměstnanců se v Hays také obdarovává dárkem a to vínem bez ohledu na pohlaví.

Každé pondělní ráno se koná týdenní porada, které se účastní všichni zaměstnanci kromě účetních a recepčních. Na této poradě hovoří každý manažer svého týmu o aktivitách z předešlého týdne a o aktivitách, které členové týmu plánují na týden následující. Pak tu máme měsíční setkání, kde hovoří členové managementu a hodnotí HR aktivity, výsledky minulého měsíce, finanční tok, obchodní aktivity a vyhodnocení nejlepších zaměstnanců měsíce.

Logo společnosti je stejné pro pobočky po celém světě. Barvy společnosti jsou tmavě modrá a bílá. Nacházíme-li se kdekoliv po světě v kancelářích společnosti, vždy budou působit designově téměř stejně. Důvodem je marketing aplikovaný do interiérů v barvách modré a bílé. Obsahem je několik externích zasedacích místností, kde je každá pojmenovaná podle planety a interní zasedací místnosti pojmenované jako Slunce a Měsíc. Dále se zde nachází openspace neboli obrovská místnost, v níž sedí všichni zaměstnanci frontoffice dohromady včetně výkonného ředitele, odděleně sedí pouze účetní oddělení s finančním ředitelem a recepční. Na stěnách se objevují modré nápisy hlavních hesel v angličtině, nad recepcí běží na televizní obrazovce krátká marketingová videa a v kastlících na časopisy se objevují platové průzkumy daného roku, periodika daného měsíce a jiné Hays brožury.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 8 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

### 8.1.1 CÍLE, HYPOTÉZY, METODIKA VÝZKUMU

Cílem této práce je provedení dotazníkového šetření, které si klade za úkol zmapovat, jak jsou klienti společnosti Hays spokojeni se službami personálních agentur a jak se společností Hays. Šetření má za úkol odhalit, jak klienti využívají služeb personálních agentur při obsazování pracovních pozic a jaký nepostradatelný význam to pro ně má. Analýza tohoto šetření poskytne vedení společnosti zpětnou vazbu, zdali je zapotřebí na něčem zapracovat a zdali je potřeba něco zlepšit či dělat jinak. Názory klientů personálních agentur jsou podstatnou složkou z toho důvodu, že to oni jim přinášejí případný zisk, a proto by si měli vážit jakékoliv zpětné vazby a pracovat na dobrých vztazích s nimi samotnými pro dobré jméno na trhu a profit firmy.

Výsledky vyústí v návrh řešení, jejichž cílem budou změny ve firmě, které by měly přispět k širšímu využití personálních agentur a k lepším službám společnosti Hays.

V teoretické části práce byly získány informace, díky kterým byl sestaven dotazník. Pro zodpovězení otázek týkajících se výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

1. Hypotéza č. 1: Oslovení klienti využili služby personálních agentur jako klienti i jako kandidáti.
2. Hypotéza č. 2: Personální agentury jsou efektivním a rychlým pomocníkem při hledání nových zaměstnanců.
3. Hypotéza č. 3: Klienti společnosti Hays jsou se službami spokojeni a nic by neměnili.

### 8.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU

Dotazník byl předložen klientům společnosti Hays, kteří společnosti navštívili za účelem clientské schůzky či clientského večírku. Klienti ho během měsíce ledna anonymně vyplnili a vhodili do schránky určené pro výzkum. Respondenti se skládali z jednatelů, HR manažerů, HR specialistů, náborářů a dalších osob, které jsou

zodpovědné za nábor a komunikaci s personálními agenturami ve společnostech z různých odvětví.

Součástí realizační fáze bylo dáno k vyplnění 150 anonymních dotazníků, kdy dotazníky byly poskytnuty v elektronické i tištěné podobě a jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné. Klienti tím měli na výběr, zdali dotazník vyplní mimo kancelář společnosti či v ní. Schránka na vyplněné dotazníky byla na recepci otevřená po celý měsíc. Výzkum byl prováděn po celý měsíc leden. Součástí vyhodnocovací fáze bylo vyhodnocení výzkumu a zapsání všech potřebných informací. Díky poskytnutým odpovědím a jejich vyhodnocení se podařilo vytvořit návrhy ke zlepšení. Konečný počet respondentů, kteří vyplnili dotazník byl 110.

## 9 HODNOTÍCÍ ČÁST

### 9.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této bakalářské práci byla použita metoda anonymního dotazníkového šetření pro klienty společnosti Hays s.r.o. Důvodem použití metody dotazníkového šetření, bylo cílem zjistit, jaký pohled mají společnosti na využívání personálních agentur a jak jsou spokojeny se službami společnosti Hays s.r.o. Dotazník byl rozdělen do 16 uzavřených otázek a 1 otevřenou otázkou.

Dotazník byl zpracován autorkou bakalářské práce a poskytnut k vyplnění v elektronické i tištěné verzi, viz příloha č.1.

### 9.2 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Graf 1



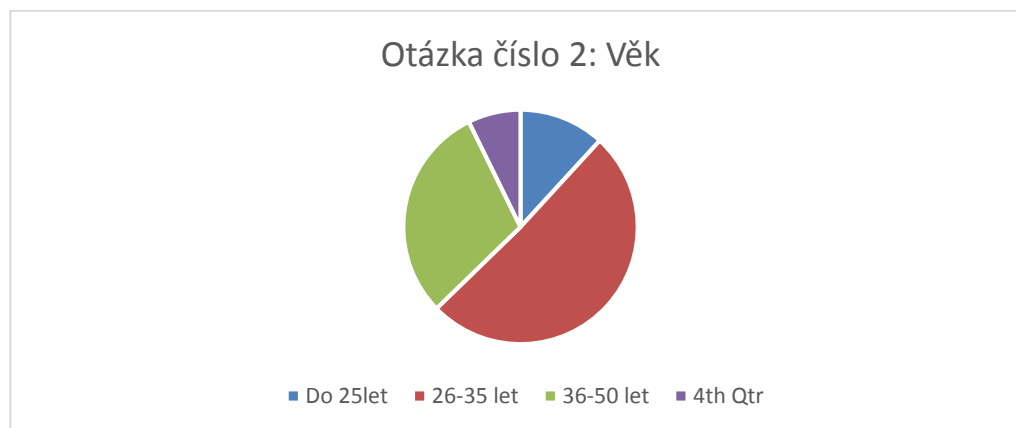
Tabulka 3

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Muž	32	29,09%
Žena	78	70,91 %
Celkem	110	100%

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

První graf dokazuje, že více než 70% respondentů byly ženy. Znamená, že většina dotazovaných klientů jsou osoby ženského pohlaví.

Graf 2



Tabulka 4

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Do 25 let	13	11,82 %
26-35 let	56	50,91 %
36-50 let	33	30 %
51 a více	8	7,27 %
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Nejpočetnější skupinou jsou klienti ve věkovém rozmezí 26-35 let, což činí 50,91% z celkového počtu. Druhá největší skupina klientů je ve věkovém rozmezí 36-50let. Tato skupina činí 30% z celku. Klienti ve věku do 25let mají 11,82% z celkového počtu a nejmenší skupinou je klientela ve věkovém rozsahu 51 let a více, činící 7,27%.

Graf 3



Tabulka 5

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Základní	0	0%
Vyučen	3	2,73 %
Středoškolské	62	56,36 %
Vysokoškolské	45	40,91 %
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Třetí graf vypovídá, že nejpočetnější skupina klientů má středoškolské vzdělání, což je v procentuelním vyjádření více než 56%. Hned druhou nejpočetnější skupinou je klientela mající vysokoškolské vzdělání. Pouze 2,73% je skupina klientů, kteří jsou pouze vyučeni. Nikdo z klientů neměl pouze základní vzdělání.

Graf 4



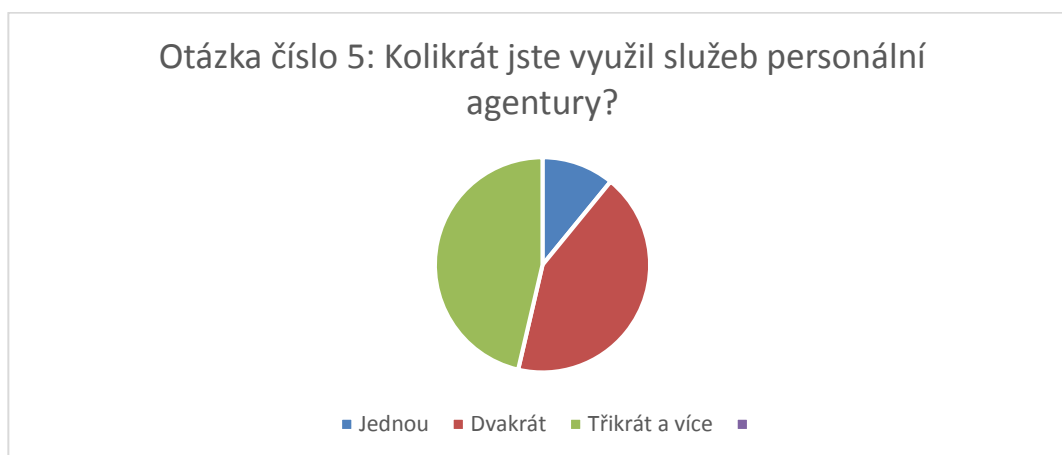
Tabulka 6

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	109	99,09 %
Ne	1	0,91 %
Celkem	110	100%

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Graf číslo 4 vypovídá o tom, že 99% respondentů aktivně využívá služeb personálních agentur.

Graf 5



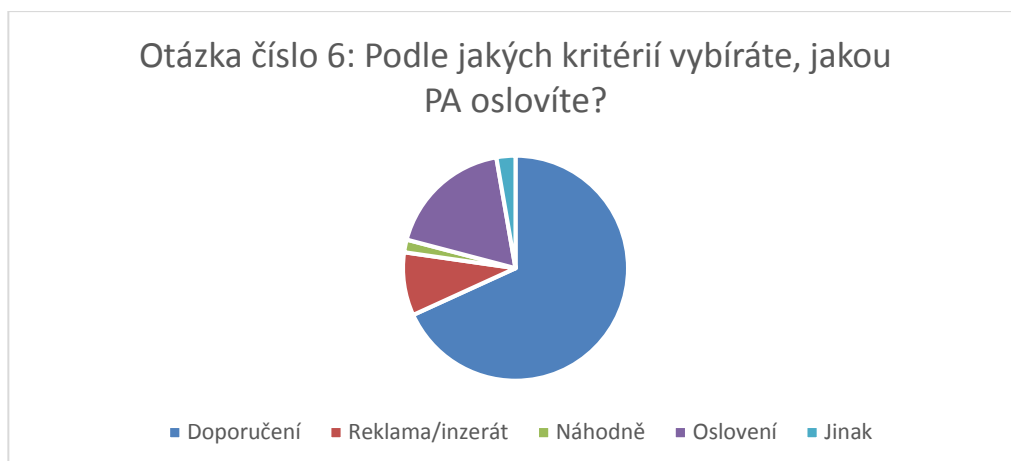
Tabulka 7

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Jednou	12	10,91 %
Dvakrát	47	42,73 %
Třikrát a více	51	46,36 %
Celkem	110	100%

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Pátý graf vypovídá o tom, že největší počet klientů odpovědělo, že využilo služeb personální agentury třikrát a více. Druhý největší počet klientů odpověděl, že využil služby dvakrát, a to konkrétně 42,73%. Ti, kteří využili služby pouze jednou byli procentuelně vyčísleny na 10,91%.

Graf 6



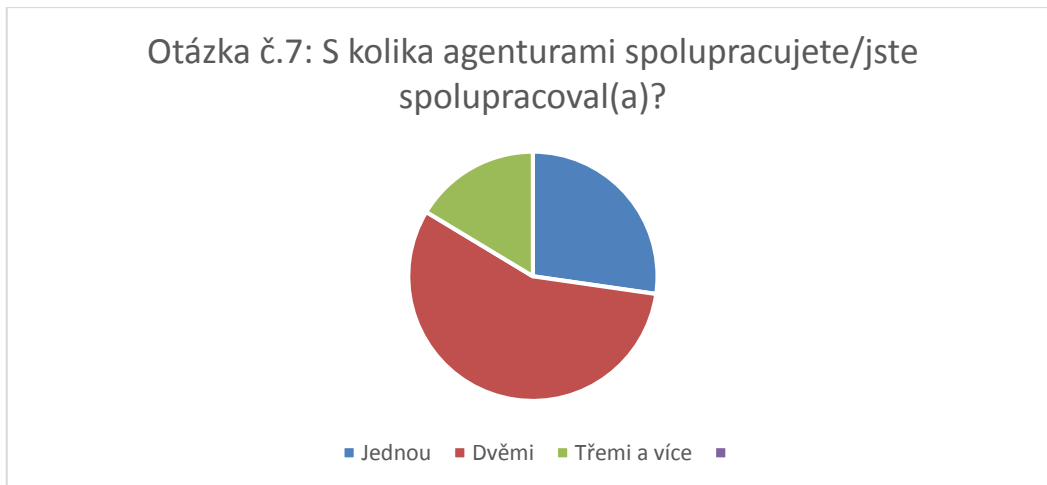
Tabulka 8

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Doporučení	75	68,18 %
Reklama, inzerát	10	9,09 %
Náhodně	2	1,82 %
Na základě oslovení	20	18,18 %
Jinak	3	2,73 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

V šestém grafu je zřejmé, že více než 68% klientů si vybírá personální agenturu na základě doporučení. Více než 18,18% klientů uvedlo, že byli osloveni a na základě toho začali spolupracovat. Třetí největší skupina respondentů uvedla, že jejich výběr byl na základě reklamy či inzerátu. Čtvrtá skupina a pátá skupina o 2 a 3 respondentech uvedly, že výběr byl náhodný či jiný než uvedený v nabídce.

Graf 7



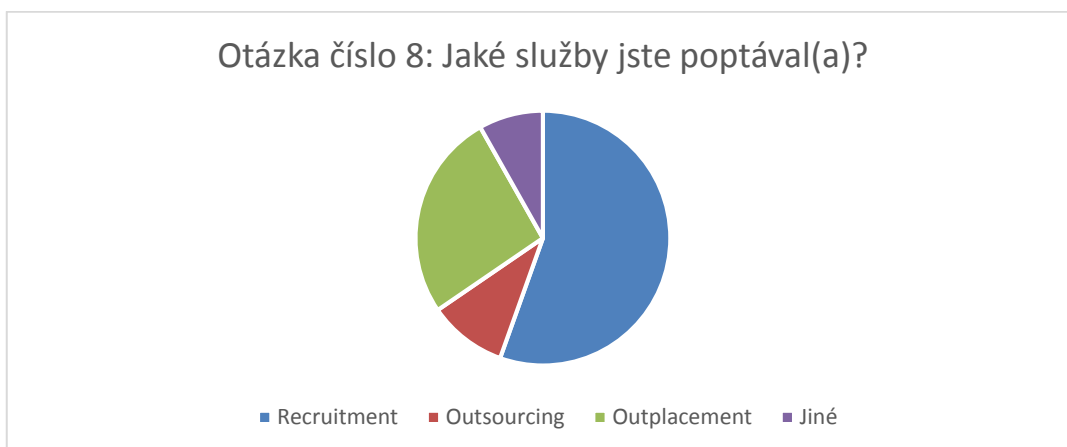
Tabulka 9

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Jednou	30	27,27 %
Dvěmi	62	56,36 %
Třemi a více	18	16,36 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Otázka číslo 7 byla směřována ke zjištění, s kolika personálními agenturami společnosti běžně pracují. Graf číslo 5 ukazuje, že největší část spolupracuje se dvěmi personálními agenturami. Více než 27% odpovědělo, že spolupracuje pouze s jednou a zbylých 16,36% spolupracuje se třemi a více personálními společnostmi.

Graf 8





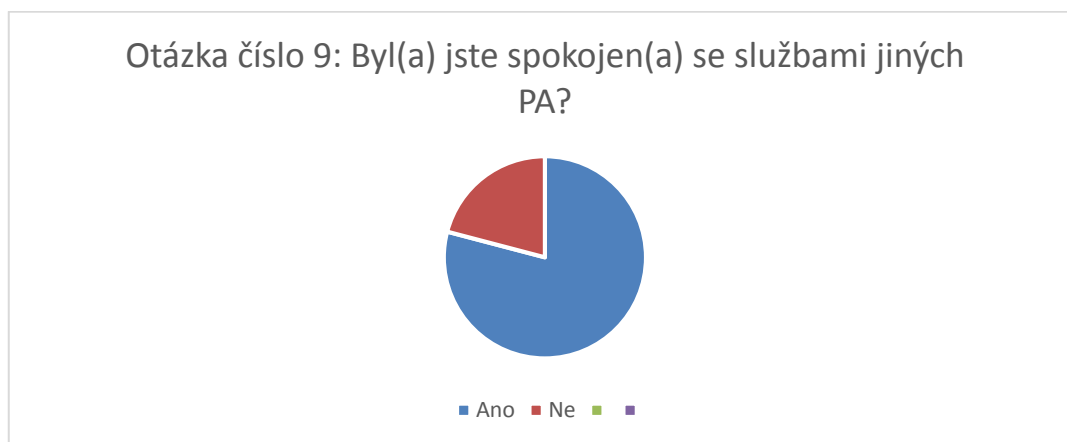
Tabulka 10

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Recruitment/agenturní zaměstnání	61	55,45 %
Outsourcing	11	10,00 %
Outplacement	29	26,36 %
Jiné	9	8,18 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Osmý graf vypovídá o službách, které společností od agentur poptávají. Více než polovina odpověděla recruitment či agenturní zaměstnávání. Druhou nejčastější službou je outplacement, třetí byl outsourcing. Nejméně ze všech respondentů poptávalo jinou službu.

Graf 9



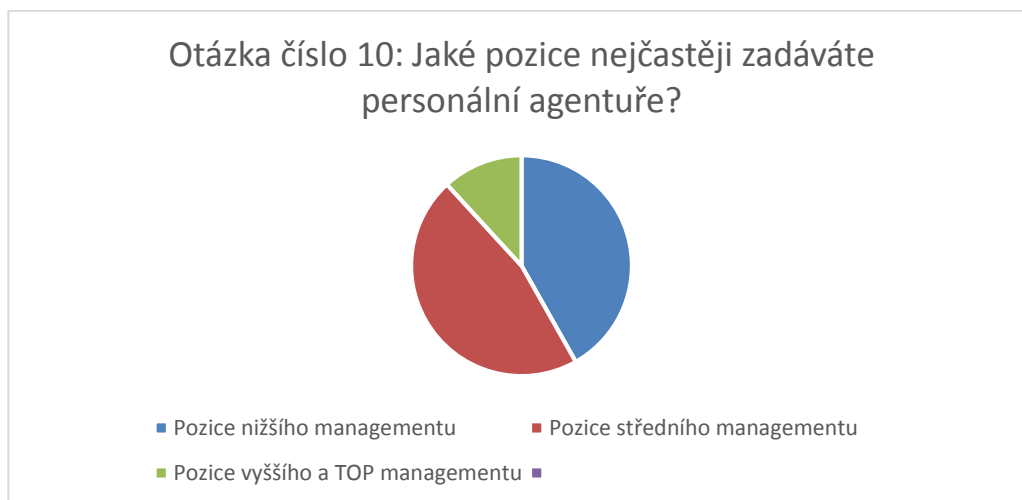
Tabulka 11

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	87	79,09 %
Ne	23	20,91 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Graf číslo 9 poukazuje, že téměř 80% respondentů bylo spokojeno se službami personálních agentur.

Graf 10



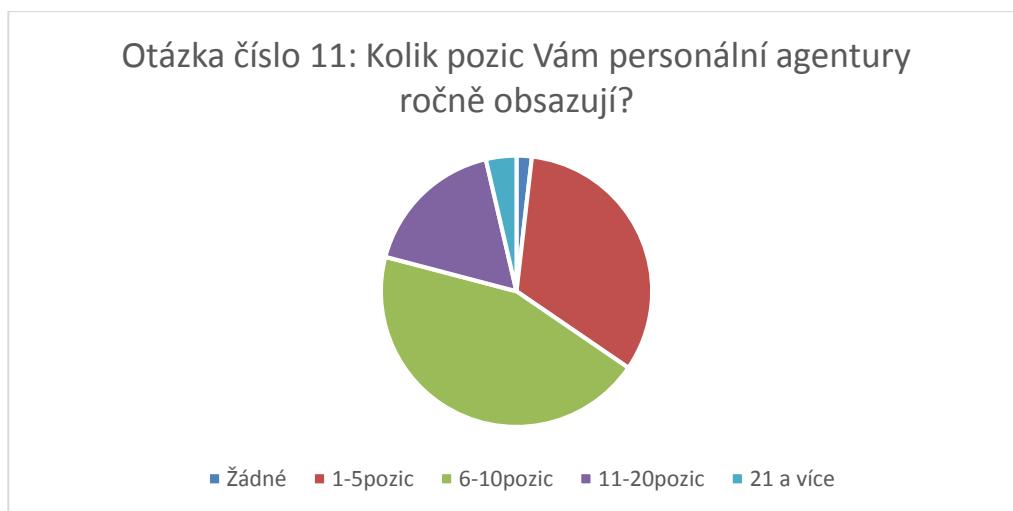
Tabulka 12

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Pozice nižšího managementu	46	41,82 %
Pozice středního managementu	51	46,36 %
Pozice vyššího a TOP managementu	13	11,82 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Klienti personálních agentur nejčastěji oslovují agentury s poptávkou obsazení pozic do středního managementu, na tuto otázku zodpovědělo 51 respondentů. Hned druhá skupina od 46 lidech odpověděla, že využívá agentury na pozice nižšího managementu. Nejmenší skupina o 13 lidech odpověděla, že využívá na pozice vyššího a TOP managementu.

Graf 11



Tabulka 13

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Žádné	2	1,82 %
1-5	36	32,73 %
6-10	49	44,55 %
11-20	19	17,27 %
21 a více	4	3,64 %
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Jedenáctý graf ukazuje, že nejpočetnější skupinou byla skupina těch, kteří uvedli, že využívají agentury na 6-10 pozic ročně, druhou nejpočetnější skupinou byla skupina těch, kteří uvedli, že přes agenturu obsazují 1-5 pozic ročně, třetí skupinou byli respondenti s odpovědí 11-20 pozic ročně a nejméně jich uvedlo 21 pozic a více.

Graf 12



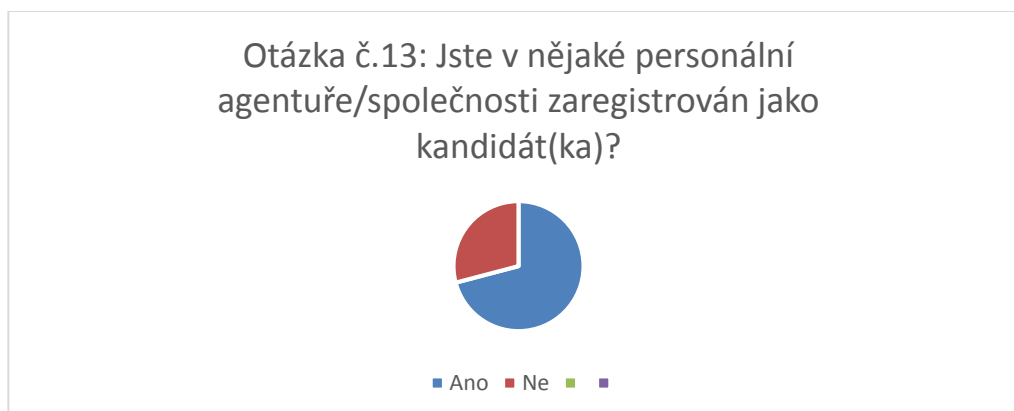
Tabulka 14

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	61	55,45 %
Ne	49	44,55 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Agenturní zaměstnávání dle výše uvedeného grafu využilo 61 respondentů, což činí v procentuálním vyjádření více než 55%, zatímco 49 respondentů uvedlo, že agenturní zaměstnávání nikdy nevyužili.

Graf 13



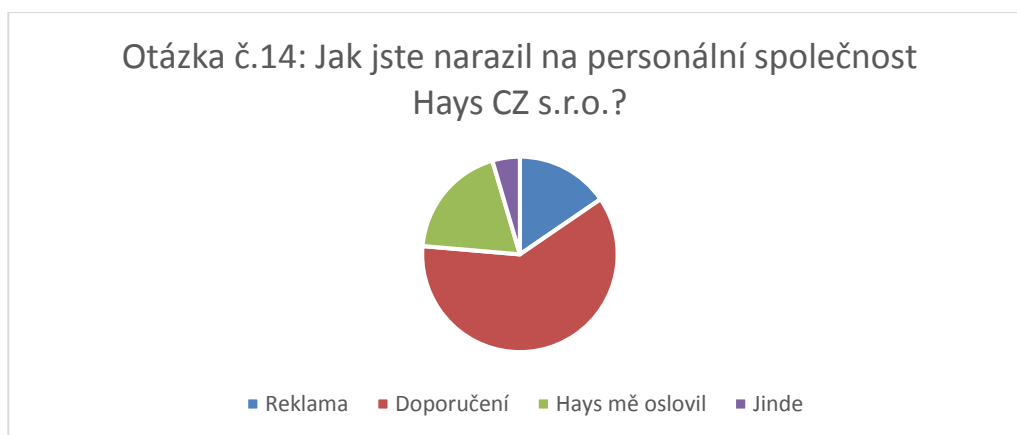
Tabulka 15

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	78	70,91 %
Ne	32	29,09 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

U těchto odpovědí je zřejmé, že klienti nevyužívají agentury pouze pro firemní účely, ale i ro vlastní potřebu si najít zaměstnání, uvedlo 78 osob to jest 70,91% tázaných. Pouhých 29,09% uvedlo, že se nikdy neregistroval v žádné agentuře.

Graf 14



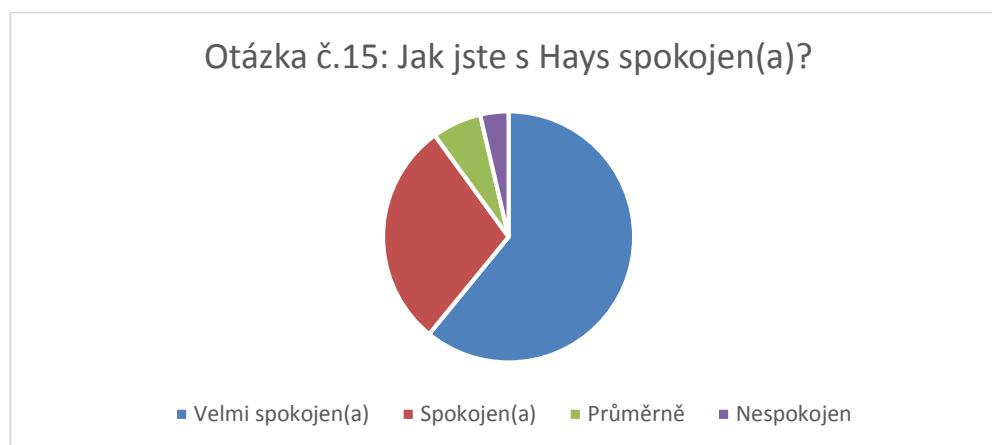
Tabulka 16

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Reklama	17	15,45 %
Doporučení	67	60,91 %
Hays mě oslovil	21	19,09 %
Jinde	5	4,55 %
Celkem	110	100 %

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Následující otázky jsou zaměřené na společnost Hays. Hned 67 respondentů uvedlo, že na Hays narazili na základě doporučení, což činí 60,9%. 21 respondentů uvedlo, že spolupracují s Haysem díky tomu, že je nějaký konzultant ze společnosti Hays oslovil. 17 respondentů se vyjádřilo, že na Hays narazili díky reklamě. A zbylých 5 klientů uvedlo, že jinak než z uvedených možností.

Graf 15



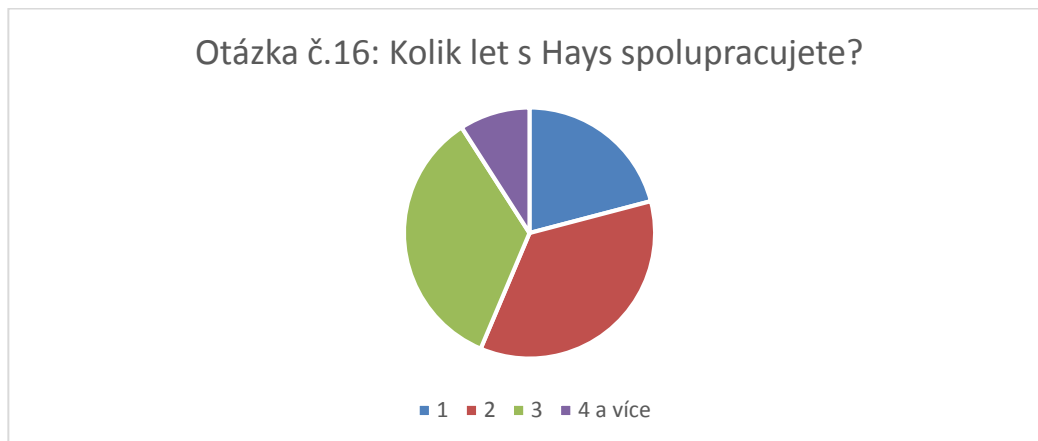
Tabulka 17

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Velmi spokojen(a)	67	60,91 %
Spokojen(a)	32	29,09 %
Průměrně	7	6,36 %
Nespokojen	4	3,64 %
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Graf číslo 15 byl zaměřen na spokojenost klientů se společností Hays. Výsledky byly velmi pozitivní. Největší skupinou o 67 respondentech, byla skupina, která odpověděla, že je velmi spokojena a hned druhou největší skupinou o 32 respondentech, skupina, která je spokojena. Pouze 7 lidí odpovědělo, že jsou průměrně spokojeni a 4 respondenti, kteří spokojeni nejsou.

Graf 16



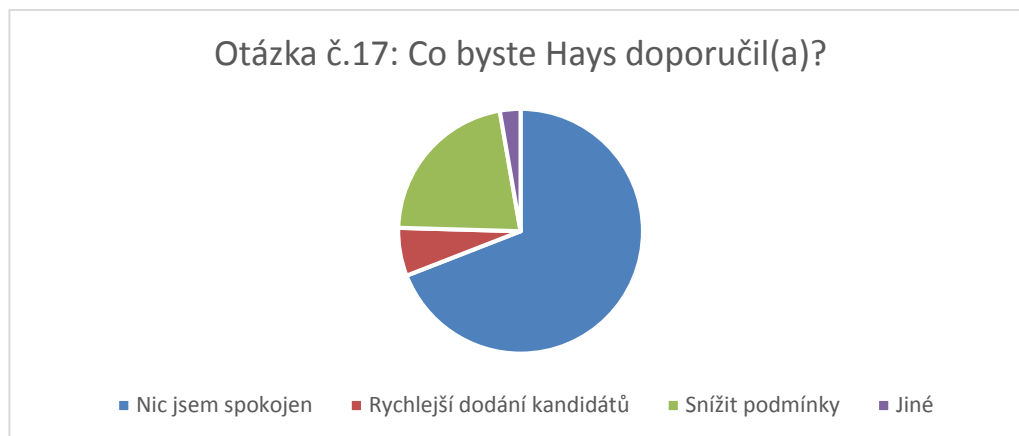
Tabulka 18

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
1	23	20,91 %
2	39	35,45 %
3	38	34,55 %
4 a více	10	9,09 %
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

Z výzkumu je patrné, že 39 respondentů spolupracuje s Hays již dva roky a hned v zápětí 38 respondentů už tři roky. Dvacet tři respondentů odpovědělo, že spolupracuje zatím jeden rok a 10 respondentů že čtyři roky a více.

Graf 17



Tabulka 19

	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Nic, jsem spokojen(a)	76	69,09 %
Rychlejší dodání kandidátů	7	6,36 %
Snížit podmínky	24	21,82 %
Jiné	3	2,73 %
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: autor práce, 2017(vlastní šetření)

V poslední otázce se zjišťovalo, co by respondenti doporučili společnosti Hays. Z výzkumu je patrné, že většina respondentů by nic nezlepšovala a je spokojená. Což bylo 76 klientů, v procentuálním vyjádření 69,09%. Druhá největší skupina o 24 respondentech uvedla, že by doporučila snížit podmínky spolupráce. Třetí skupina o 7 klientech by chtěla rychlejší dodání kandidátů a čtvrtá skupina o 3 klientech by doporučila něco jiného mimo nabízené odpovědi.

### 9.3 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z celkového počtu 150 rozdaných dotazníků byla návratnost od 110 klientů. První část neboli první tři otázky byly identifikační otázky na zjištění pohlaví, věku a vzdělání respondentů. Podle první otázky bylo vyzpozorováno, že z dotazovaných bylo 78 žen a 32 mužů. To znamená, že většina kontaktních osob jsou ženy. Co se týče



věku, tak nejvíce respondentů bylo ve věkovém průměru 26-35let a hned vzápětí následovala skupina ve věku 36-50let. Třetí otázka ukázala na vzdělání respondentů, kteří jsou z většiny vysokoškoláci a středoškoláci, což odpovídá vzhledem k tomu, že dotazovaní jsou jednatele, HR manažeři, náboráři či hiring manažeři.

Ve čtvrté otázce odpověděli všichni respondenti až na jednoho, že služby agentur stále využívají a z toho vyplývá, že agentury mají podstatnou úlohu na trhu práce. Z páté otázky vyplývá, že společnosti využili služby agentur třikrát a více. Šestá otázka byla směřována na zjištění podle čeho se společnosti vybírají s kým budou spolupracovat, kdy nejvíce respondentů zaškrtnlo doporučení. Otázky v prostředním bloku zjišťovaly počet agentur, se kterými daná společnost spolupracuje, služby které od agentury poptává, ale i spokojenost s jinými agenturami kromě společnosti Hays.

Velký počet respondentů také odpověděl, že využívá a je tedy i zaregistrován v agenturách jako uchazeč o práci, což dokazuje spokojenost a důvěru v danou personální agenturu. V posledním bloku otázek, od čtrnácté do poslední, byly otázky zaměřeny na společnost Hays. V těchto odpovědích je patrné, že klienti spolupracují s Hays již nějaký rok a jsou spokojeni se službami, které nabízí a téměř by nic neměnili.

### **9.3.1 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ**

Hypotéza č. 1: Oslovení klienti využili služby personálních agentur jako klienti i jako uchazeči o práci.

Tato hypotéza byla potvrzena. Opravdu více než polovina klientů využívá služeb agentur jako klienti i jako uchazeči. Vypovídají o tom otázky čtvrtá a třináctá, které uvádějí využívání agentur z pohledu klienta i uchazeče. Díky spokojenosti respondentů po klientské stránce se klienti mnohdy rozhodnou vyhledat nové zaměstnání i jako uchazeči o práci a nebo opačně díky spokojenosti se službami po stránce uchazeče se poté rozhodnou spolupracovat jako klienti. Otázky mezi tím doplňují důvody proč je agentury využívají.

Hypotéza č. 2: Personální agentury jsou efektivním a rychlým pomocníkem při hledání nových zaměstnanců.

Druhá hypotéza byla také potvrzena.

Hypotéza č. 3: Klienti společnosti Hays jsou se službami spokojeni, spolupracují déle než rok a nic by neměnili.

I tato hypotéza byla potvrzena na základě posledních třech otázek v dotazníkovém šetření.

## ZÁVĚR

Agentury práce mají na trhu práce a při zabezpečování personálních potřeb zaměstnavatelů své nezastupitelné místo. Nespornou výhodou, proč zaměstnavatelé využívají služeb agentur práce je jejich flexibilita při plnění personálních požadavků svých klientů. Činnost agentur práce v České republice podléhá poměrně podrobné právní regulaci a je také předmětem kontrolní činnosti státních orgánů. Na českém trhu práce působí velké množství agentur práce, v jejichž činnosti kontrolní orgány zjišťují poměrně velké množství případů porušení právních předpisů. Na tyto skutečnosti se pak snaží ministerstvo práce a sociálních věcí reagovat zpřísnováním podmínek pro činnost personálních agentur, což může v určitých souvislostech namísto dobrého úmyslu přinést do činnosti agentur práce nezamýšlené problémy a komplikace.

Jak jsme se již zmínili jak v úvodu bakalářské práce, tak i v rámci teoretické části, personální agentury tvoří poměrně důležitou úlohu na současném trhu práce. Firmy si totiž uvědomí, že je velmi důležité věnovat pozornost procesu vyhledávání a získávání zaměstnanců. Velké podniky mají k dispozici nejenom kapitál, ale také se v jejím rámci nachází personální odbor (útvár), a proto není pro ně problém vlastními silami získat nové zaměstnance. I tyto podniky však chtějí ušetřit. Zcela prvořadě je to však pro malé a střední podniky. Mimo jiné proto, že nemají dostatek kapitálu, nemají však ani vhodné know-how, informace, databázi uchazečů. Pro tyto společnosti se tak jeví spolupráce s personálními agenturami jako zcela prvořadá a navíc přínosná.

S ohledem na téma řešené v bakalářské práci jsme si stanovili cíl objasnit roli personálních agentur a agentur práce, které se vyskytují na současném trhu práce. Cílem také bylo popsat právní úpravu fungování těchto agentur a analyzovat, jaká je praxe agenturního zaměstnávání. Chtěli jsme tak poukázat, jak efektivní a přínosné jsou služby personálních agentur z pohledu klientů personálně-poradenské společnosti Hays ČR s.r.o.

Bakalářskou práci jsme rozčlenili do dvou částí. V první části jsme se věnovali teoretickým poznatkům souvisejícím s řešenou problematikou úlohy personální agentury v procesu řízení lidských zdrojů. To znamenalo zjistit, co je to řízení lidských zdrojů, jak se vyvíjelo, jak je řízení lidských zdrojů v České republice řešeno. Dále nás také zajímalo,

co je to personální agentura, jaké činnosti poskytuje, totéž jsme se snažili vymezit i u agentur práce. Pohlíželi jsme na agentury i pohledem současné legislativy.

V praktické části jsme se snažili dostat cíle, který jsme si vytyčili. Za tímto účelem jsme také představili společnost Hays ČR s.r.o. Uskutečnili jsme dotazníkové šetření mezi jejími klienty. Oslovili jsme celkem 110 klientů, přičemž převážná z nich využila služeb personální agentury minimálně třikrát. Mimo jiné jsme také zjistili, že klienti jsou se službami uvedené agentury spokojeni, přičemž by do budoucna na ní nic neměnili.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s., ISBN 978-80-7400-010-2

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. 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.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LIVIAN, Yves-Frédéric a PRAŽSKÁ, L., *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: HZ systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

*ROČNÍ SOUHRNNÁ ZPRÁVA o výsledcích kontrolních akcí provedených inspekcí práce za rok 2015*. Praha: Státní úřad inspekce práce. 2016. 184 s.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-075-9.

SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon) ve znění pozdějších úprav

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce ve znění pozdějších úprav

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti ve znění pozdějších úprav

Zákon č. 73/2011 Sb. Zákon o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Tři faktory úspěšné personální agentury. *Atollon.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-02-28].

Dostupné z: <http://www.atollon.cz/blog/recruitment/3-faktory-%C3%BAsp%C4%9B%C5%A1n%C3%A9-person%C3%A1ln%C3%AD-agentury>.

## **SEZNAM ZKRATEK**

ATIC - Asociace turistických informačních center

PA - Personální agentury

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj přístupu k řízení a vedení lidských zdrojů od 19. století..... 14

Obrázek 2: Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů ..... 16

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty kontrol v roce 2015 ..... 31

Tabulka 2: Přehled nejčastěji porušovaných ustanovení zákona číslo 262/2006 Sb. a zákona č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti ..... 32

Tabulka 3 ..... 43

Tabulka 4 ..... 44

Tabulka 5 ..... 45

Tabulka 6 ..... 46

Tabulka 7 ..... 46

Tabulka 8 ..... 47

Tabulka 9 ..... 48

Tabulka 10 ..... 49

Tabulka 11 ..... 49

Tabulka 12 ..... 50

Tabulka 13 ..... 51

Tabulka 14 ..... 52



Tabulka 15 .....	53
Tabulka 16 .....	53
Tabulka 17 .....	54
Tabulka 18 .....	55
Tabulka 19 .....	56

### **Seznam grafů**

Graf 1 .....	43
Graf 2 .....	44
Graf 3 .....	45
Graf 4 .....	45
Graf 5 .....	46
Graf 6 .....	47
Graf 7 .....	48
Graf 8 .....	48
Graf 9 .....	49
Graf 10 .....	50
Graf 11 .....	51
Graf 12 .....	52
Graf 13 .....	52
Graf 14 .....	53

Graf 15 ..... 54

Graf 16 ..... 55

Graf 17 ..... 55

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník</b> .....	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

Vážená paní/pane, jsem studentkou třetího ročníku Univerzity Jana Ámose Komenského specializace MS-ŘLZ a v současné době vypracovávám svoji bakalářskou práci na téma XY. V této souvislosti si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10-15 minut. V dotazníku máte navrženy odpovědi z nichž prosím označte pouze jednu, která je pro Vás nejpřijatelnější. Z výsledků dotazníkového šetření se můžete seznámit po obhajobě bakalářské práce v knihovně Univerzity J.A.Komenského, Praha.

- 1) Vaše pohlaví
  - a) muž
  - b) žena
- 2) Váš věkový průměr
  - a) do 25let
  - b) 26-35 let
  - c) 36-50 let
  - d) 51 a více
- 3) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?
  - a) základní
  - b) vyučen
  - c) středoškolské
  - d) vyšší odborné/vysokoškolské
- 4) Využil(a) jste někdy služeb personální agentury jako klient?
  - a) ano
  - b) ne
- 5) Kolikrát jste již využil(a) služeb agentury?
  - a) jednou
  - b) dvakrát
  - c) třikrát a více
- 6) Podle jakých kritérií vybíráte, jakou PA oslovíte?
  - a) doporučení

- b) reklama, inzerát
  - c) náhodně
  - d) na základě oslovení
  - e) jinak
- 7) S kolika agenturami spolupracujete/jste spolupracoval(a)?
- a) s jednou
  - b) se dvěma
  - c) se třemi a více
- 8) Jaké služby jste poptával(a)?
- a) recruitment/agenturní zaměstnání
  - b) outsourcing
  - c) outplacement
  - d) jiné
- 9) Byl(a) jste spokojen(a) se službami jiných personálních agentur?
- a) ano
  - b) ne
- 10) Jaké pozice nejčastěji zadáváte personální agentuře?
- a) pozice nižšího managementu
  - b) pozice středního managementu
  - c) pozice vyššího a TOP managementu
- 11) Kolik pozic ročně Vám personální agentury obsazují?
- a) žádné
  - b) 1-5
  - c) 6-10
  - d) 11-20
  - e) 21 a více
- 12) Využil(a) jste někdy agenturní zaměstnáváníí?
- a) Ano
  - b) Ne
- 13) Jste v nějaké personální agentuře/společnosti zaregistrován jako kandidát(ka)?
- a) Ano
  - b) Ne
- 14) Jak jste narazil na personální společnost Hays CZ s.r.o.?
- a) Doporučení

b) Webové stránky/Reklama

c) Hays mě oslovil

d) Jinde

15) Jak jste s Hays spokojen(a)?

a) Velmi spokojen(a)

b) Spokojen(a)

c) Průměrně

d) Nespokojen(a)

16) Kolik let s Hays spolupracujete?

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4 a více

17) Co byste Hays doporučil(a)?

a) nic, jsem spokojen(a)

b) rychlejší dodání kandidátů

c) snížit podmínky

d) jiné

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Michaela Hanková**

**Obor: MS - ŘLZ**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Úloha personální agentury v řízení lidských zdrojů**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 52**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 14**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad CSc.**