



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Činnosti personální agentury

Vypracovala: Bc. Nikola Jančovičová

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola JANČOVIČOVÁ**
Osobní číslo: **E15567**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Činnosti personální agentury**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analyzovat vybraný proces v určité personální agentuře, jeho komparace s jinou personální agenturou a činností personálního oddělení vybrané organizace, následné zpracování návrhů a případných změn.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k personálním činnostem se zaměřením na procesy vyhledávání, získávání a výběr zaměstnanců. Prostudované syntetizovat v literární rešerši. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybraných organizacích použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání. Dále je nutno načerpat informace z podnikových písemností, z pozorování a z řízených rozhovorů a neřízených rozhovorů. Po utřídění a analýze získaných dat se zaměřit na navržení žádoucích změn v jednotlivých organizacích.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

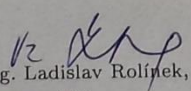
Martin, D. M. (2007). *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

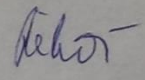
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. ledna 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2016


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích, dne 6.4.2018

.....
Nikola Jančovičová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za poskytnutí cenných rad a odborné vedení při zpracování práce.

Poděkování patří i panu Hrubému, který mi ochotně poskytoval informace o personální agentuře. Také bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří byli po celou dobu studia mou oporou. V neposlední řadě bych poděkovala svému příteli a kamarádům, díky kterým jsem se věnovala i něčemu jinému než škole.

Obsah

1 Úvod	4
2 Literární rešerše	5
2.1 Historie personalistiky	5
2.2 Vymezení pojmů	6
2.3 Zprostředkovatelé práce	8
2.3.1 Úřad práce	8
2.3.2 Personální agentury	8
2.4 Agenturní zaměstnávání	10
2.4.1 Personální agentury v České republice	10
2.5 Dělení personálních agentur	11
2.5.1 Podle velikosti	11
2.5.2 Podle pracovního poměru.....	12
2.5.3 Podle nabízených služeb	12
2.5.4 Podle oboru.....	12
2.6 Personální činnosti	13
2.6.1 Získávání nových pracovníků	13
2.6.2 Zajištění pracovníků na brigádu	15
2.6.3 Personální audit	15
2.6.4 Vzdělávání.....	16
2.6.5 Personální diagnostika.....	16
2.6.6 Poradenství	16
2.6.7 Outsourcing a outplacement	17
2.6.8 Assessment Centrum	18
2.6.9 Development Centrum	19

2.7 Principy fungování agenturního zaměstnávání	19
2.8 Získávání pracovníka	20
2.8.1 Metody získávání	21
2.8.2 Zdroje	23
2.10 Výběr pracovníků	24
2.10.1 Pomoc při výběru	25
2.10.2 Třídění uchazečů	25
2.11 Úspěšný tým	26
3 Metodika.....	27
4 Výsledky průzkumu	31
4.1 Trh s personálními agenturami.....	31
4.2 Vývoj počtu agentur práce	33
4.3 Charakteristika vybrané personální agentury	35
4.3.1 Certifikace a licence společnosti UNIWORKS CB s. r. o.	37
4.3.2 Finanční situace UNIWORKS CB s. r. o.	37
4.3.3 Náklady UNIWORKS CB s. r. o.....	39
4.4 Výsledky rozhovorů	42
4.4.1 Získávání pracovníků	42
4.4.2 Výběr pracovníků	46
4.4.3 Ostatní otázky rozhovoru	47
4.4.4 Personální oddělení	50
4.5 Výsledky dotazníkového šetření mezi klienty UNIWORKS CB, s.r.o.....	52
4.6 Výsledky dotazníkového šetření pro veřejnost	66
5 Diskuze a návrhy	75
5.1 Souhrnná diskuze k rozhovorům.....	75
5.2 Souhrnná diskuze k dotazníkovému šetření pro klienty PAU.....	77

5.3 Souhrnná diskuze k dotazníkovému šetření pro širokou veřejnost	78
5.4 Návrhy na zlepšení	80
6 Závěr	88
I. Summary	91
II. Seznam použitých zdrojů	92
III. Seznam grafů, obrázků, tabulek a použitých zkratk	
IV. Seznam příloh	
V. Přílohy	

1 Úvod

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat proces v určité personální agentuře. Následně nastane komparace s jinou agenturou a činností personálního oddělení vybrané organizace. Na konci práce je třeba zpracovat případné změny. Diplomová práce se zabývá činností vybrané personální agentury, která nabízí i agenturní zaměstnávání. Pojem agenturní zaměstnávání se používá od roku 2004 a je zaveden v českém právním řádu jako zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Ve většině větších firem se potýkají s nedostatkem zaměstnanců a proto nyní, víc než kdy jindy, firmy poptávají personální agentury. V dnešní době existuje mnoho různorodých pohledů na personální agentury.

Personální agentura vybraná ke zkoumání je na trhu práce mnoho let. Je žádoucí i pro samotné vedení agentury zhodnotit, jakým způsobem postupuje v procesech získávání a výběru vhodného uchazeče o zaměstnání. Cílem diplomové práce je analýza procesů ve vybrané personální agentuře. Tato personální agentura je dále porovnávána s dalšími dvěma personálními agenturami a v neposlední řadě s personálním oddělením vybrané společnosti. Po komparaci personálních agentur a vybrané společnosti s hlavní personální agenturou budou zpracovány návrhy na zlepšení, případně návrhy na změny.

Literární rešerše diplomové práce uvádí uživatele této práce do problematiky personálních agentur. Jsou popsány jednotlivé pojmy, které souvisí s personálními činnostmi. Dále jsou popsány jednotlivé procesy, které budou v praktické části více rozebrány. Konec teoretické části je věnován týmu. Důležitou součástí diplomové práce je osobní nahlédnutí do činností vybrané personální agentury, včetně ekonomických záležitostí personální agentury. Je zkoumáno, jak přesně procesy fungují.

Hlavním přínosem diplomové práce jsou návrhy řešení na zlepšení v oblasti procesů získávání a výběru uchazeče o zaměstnání. Tyto procesy jsou velmi nákladné, a proto je pro agenturu vybranou ke zkoumání žádoucí tyto návrhy řešení zkusit v daných procesech použít.

2 Literární rešerše

2.1 Historie personalistiky

Personální řízení může být jako pojem v organizaci nalezeno již na přelomu 19. a 20. století. V tomto období celý svět ovlivnila průmyslová revoluce. Důležitou součástí revoluce bylo využití elektrické energie. Díky té se změnil technologický základ výroby a zvýšila se produktivita práce. Technická revoluce znamenala změnu výrobního procesu a pracovních vztahů. Změny v organizaci práce, v řízení podniku a přechod na strojovou výrobu ovlivnily vznik nových prvků pro management. Tyto změny se poté stanou základní deskou pro personální řízení (Vojtovič, 2011).

Agenturní zaměstnávání samozřejmě existovalo již v dřívější době, jen neneslo toto označení. Havlíček (2005) uvádí, že: *„Začátky byly prosté - jedna společnost neměla v určitém období dostatek práce pro vlastní zaměstnance. Zákoník práce hovoří v tomto případě o náhradě mzdy. Zaměstnavatel si tedy spočítal, že je pro něj daleko výhodnější své zaměstnance na určitou dobu, než bude opět mít dostatek vlastní práce, poskytnou jinému zaměstnavateli, který v té samé době měl práce dost, ale pracovníků k její realizaci měl málo.“*

Léta 1960-1969 znamenala dokončení poničených území 2. světovou válkou. Éra normalizace roku 1968, známá jako Pražské jaro, potlačila v Československu režim liberalizace. Západní Evropa zaznamenala v těchto letech hospodářský rozkvět a nástup informačních technologií. Vývoj nezaměstnanosti na evropském trhu práce od roku 1960–1973 zaznamenal vysokou míru ekonomického růstu, a to 4,8 % ročně. Ekonomický růst byl v této době vysoký, ale bylo nízké vytváření pracovních míst (o 0,3 %) a nízký růst pracovních zdrojů. Nezaměstnanost byla na relativně stabilní úrovni 2,6 %.

V roce 1974–1985 došlo k poklesu míry ekonomického růstu na 2,5 % a ke stagnaci zaměstnanosti, jelikož došlo ke změnám ve struktuře zaměstnanosti jak v soukromém, tak veřejném sektoru. Nezaměstnanost od 3 % v roce 1974 do 10,8 % v roce 1985.

Od devadesátých let 20. století zaznamenala česká personalistika významný pokrok. V České republice dostaly soukromé subjekty možnost zprostředkovávat práci při

vzniku zákona č.1/1991 Sb., o zaměstnanosti. V tomto období vstoupily na český trh již fungující společnosti ze zahraničí, které sem přinesly své know-how. Ale samozřejmě začaly vznikat i čistě české společnosti.

Rok 1993–1996 byl charakteristický nastartováním privatizace a daňovou reformou. Díky tomu míra nezaměstnanosti narůstala mírným způsobem. V roce 1997–1998 došlo ke zpřísnění monetární politiky a masovému oddlužení podniků (mpsv, 2017).

Agentury práce vstoupily do České republiky 1. října 2004. Může se to připisovat zejména celkové liberalizaci tržního prostředí u nás. Díky té došlo k tomu, že se zaměstnanci pouze neevidují, ale jsou aktivně vyhledáváni – práce pro personální služby jako takové. Firmy si začínají uvědomovat, jak je pro ně důležitá kvalitní pracovní síla, poněvadž si nemohou dovolit vybírat zaměstnance, kteří nemají dostačující schopnosti, které firma požaduje. Výběr zaměstnanců je ale pro firmu nákladný a zdlouhavý, a tak využívají odborníky, kteří této oblasti rozumí. Ušetří se tak nejen čas, ale i již výše zmíněné náklady (Jouza, 2005).

2.2 Vymezení pojmů

Prvním popisovaným pojmem je pojem personalistika. Podle Palána (2002), je personalistika obor, který se zabývá naukou o práci s lidmi.

Šikýř (2012) popisuje personalistiku jako jednu z oblastí řízení organizace, která je propojená s vedením a řízením lidí. Často se personalistika a personální práce zaměřují s pojmy personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo personální administrativa. V praxi toto označení znamená samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ale v teorii se jedná o různé etapy vývoje, s odlišnými přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

Jeden z nejstarších typů personální práce, která se někdy nazývá personální řízení, je personální administrativa. Do personální administrativy spadají personální činnosti a správa personální agendy (Krninská, 2002). Personalistika má za úkol dodat takový počet lidí, který je dostatečně schopný a motivovaný a pomůže dosáhnout cílů dané organizace. Manažeři zabezpečují to, aby se tento úkol splnil a slouží jim k tomu tzv. personální činnosti. U větších firem mají ještě navíc pomoc od personalistů nebo

poskytovatelů personálních služeb, jelikož pracují s větším množstvím lidí (Šikýř, 2012).

Získávání zaměstnanců, dříve používané pod pojmem vyhledávání zaměstnanců, lze popsat jako činnosti personální agentury, s hlavním cílem identifikovat, přitáhnout a najmout vhodnou pracovní sílu. Hlavní filozofií je přilákat co nejvíce žadatelů o zaměstnání. Na získávání zaměstnanců navazuje druhý proces, kterým je výběr pracovníků. Znamená výběr nejvhodnějšího kandidáta ze všech kandidátů, kteří se ucházejí o zaměstnání. Zaměstnanci budou vykonávat práci tak dlouho, jak se od nich bude očekávat. V tomto procesu je důležitý sběr informací o daném uchazeči podle metod, které organizace vyžaduje (Dvořáková, 2004).

Podle §3 zákona o zaměstnanosti jsou **účastníky právních vztahů**:

- a) „Česká republika, za kterou jedná ministerstvo a Úřad práce,
- b) fyzické osoby, které mají způsobilost být zaměstnancem; fyzickými osobami jsou státní občané České republiky a za stejných podmínek cizinci, kteří splňují podmínky pro zaměstnávání stanovené tímto zákonem,
- c) zaměstnavatelé; za zaměstnavatele se považují rovněž organizační složky zahraniční právnické osoby nebo zahraniční fyzické osoby oprávněné podnikat na území České republiky podle zvláštních právních předpisů,
- d) právnické a fyzické osoby a další subjekty podle zvláštních právních předpisů vykonávající činnosti podle tohoto zákona“ (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

Uchazečem o zaměstnání je podle §24 zákona o zaměstnanosti:

„Fyzická osoba (dále jen FO), která osobně požádá o zprostředkování vhodného zaměstnání krajskou pobočku Úřadu práce, v jejímž územním obvodu má bydliště, a při splnění zákonem stanovených podmínek je krajskou pobočkou Úřadu práce zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání“ (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

A nakonec **zprostředkovatelem zaměstnání** se podle §15 zákona o zaměstnanosti rozumí:

- „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.

Za zprostředkování zaměstnání podle zákona se také považuje, je-li cizinec vyslán svým zahraničním zaměstnavatelem k výkonu práce na území České republiky na základě smlouvy s českou právnickou osobou (dále jen PO) nebo fyzickou osobou a obsahem této smlouvy je pronájem pracovní síly.

Zaměstnání zprostředkovávají za podmínek stanovených tímto zákonem

a) krajské pobočky Úřadu práce,

b) právnické nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání (dále jen "agentury práce")“ (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

2.3 Zprostředkovatelé práce

Zprostředkovatelem zaměstnání může být Úřad práce nebo tzv. agentury práce.

2.3.1 Úřad práce

Úřad práce (dále jen ÚP) je popisován jako správní úřad, který je pro uchazeče rozdělen podle příslušnosti. Závisí tedy na tom, kde má daná osoba trvalé bydliště. Pro cizince a zaměstnavatele se rozlišuje podle místa výkonu práce. Práce ÚP spočívá, kromě mnoha jiných činností, hlavně v zprostředkování zaměstnání uchazečům a zájemcům nacházejících se kdekoliv na území ČR. Dále zajišťuje poradenské a informační služby o volných místech, vyplácí podporu v nezaměstnanosti a také dává příspěvky například na rekvalifikaci. To, že ÚP obstarají uchazečům zaměstnání je bezplatné (mpsv, 2017).

2.3.2 Personální agentury

Personální agentura (dále jen PA) je poskytovatel personálních služeb, který je fyzickou či právnickou osobou a působí na trhu práce kvůli výdělečné činnosti (Evangelu, Juříčka, 2013). Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti popisuje agentury

práce jako „zaměstnavatel, který na základě povolení podle zákona o zaměstnanosti zprostředkovává zaměstnání za podmínek stanovených zákoníkem práce, a je nezávislý na veřejných orgánech“ (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti). Dvořáková (2004) popisuje personální agentury jako poskytovatele specializovaných personálních služeb v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Právní podklady pro zprostředkování práce:

Úmluva Mezinárodní organizace práce (dále jen MOP) č. 181 upravuje právní úpravu v České republice (dále jen ČR). Nejvíce se zaměřuje na soukromé personální agentury (dále jen PA) a stanovuje jim mnoho povinností. Za soukromou PA se v tomto případě považuje FO nebo PO, která není závislá na veřejných orgánech a poskytuje jednu nebo více služeb na trhu práce.

Povolení k zprostředkování vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV), pokud o to FO nebo PO požádá. Poplatky se pohybují ve výši 1 000 Kč a 10 000 Kč. Zprostředkování práce stojí 1 000 Kč a může být na území ČR. Povolení k zaměstnání cizinců na území ČR, anebo také k zaměstnání do zahraničí stojí 10 000 (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005).

MPSV neboli Ministerstvo práce a sociálních věd, je orgán státní správy, který se zabývá například pracovněprávními vztahy, bezpečností práce, zaměstnaností a rekvalifikací, mzdami, nemocenským zabezpečením, sociální péčí, důchodovým zabezpečením a ochranou mateřství (mpsv, 2017).

Ministerstvo eviduje agentury, kterým bylo povolení k vykonávání činnosti, vydáno. Aby agentury dostaly povolení, musí její členové splňovat následující podmínky: dosažení věku nejméně 23 let, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům a odborná způsobilost. Odbornou způsobilostí se rozumí, že je FO s nejméně dvouletou praxí, má dokončené vysokoškolské vzdělání. Pokud by bylo dosaženo pouze středoškolského vzdělání, požaduje se pětiletá praxe (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

2.4 Agenturní zaměstnávání

Tento pojem by se mohl popsat jako přidělení pracovníků na dopředu stanovenou dobu ke klientovi, který využívá služeb dané personální agentury (dále jen PA), jako vnějšího zprostředkovatele služeb v oblasti personalistiky. Na agentuře je mimo jiné i to, že se stará o všechnu administrativu – ať se jedná o komunikaci s úřady, o právní záležitosti a mzdové záležitosti. Klient PA má právo pracovníkovi říct, co a jak má dělat, a co a jakým způsobem má vykovávat na jeho pracovní pozici. Agentury nabízí spoustu dalších služeb: assessment centre (hodnotící centrum), firemní vzdělání, motivační centrum, dočasnou výpomoc či psychodiagnostiku pracovníků (zákon 262/2006, zákoník práce).

Personální administrativa jsou všechny dokumenty, které souvisejí s pracovním místem a daným zaměstnancem. Je to například:

- osobní spis – data, beztrestnost, apod.,
- různé vzdělání a certifikáty, praxe v oboru,
- nároky – pracovní doba, mzda,
- smlouva,
- odměňování zaměstnanců,
- fond pracovní doby,
- evidence mezd.

Mění se její podoby v souladu s tím, jak se rozvíjí technika. V dnešní době je trendem všechny dokumenty mít v elektronické podobě (Vojtovič, 2011).

Klient agentury platí měsíčně jistou částku, která v sobě obsahuje mzdové náklady na zaměstnance a provize, které jsou spojené s již výše zmíněnou administrativou. Mzdu tedy daný zaměstnanec obdrží od agentury práce. Tomuto zaměstnávání se také říká pronájem pracovní síly (Håkansson, Isidorsson 2015).

2.4.1 Personální agentury v České republice

Povolení k podnikání vydává již zmíněné Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). MPSV eviduje agentury práce, které mají účinné povolení k zprostředkování. V současné době je na českém trhu registrováno 1938 agentur práce. Z toho 619 agentur práce bylo oprávněno k agenturnímu zaměstnávání. To znamená, že disponovalo povolením ke zprostředkování zaměstnání ve formě podle

ustanovení § 14 odst.1 písm. b) zákona o zaměstnanosti, a 1319 agentur práce bylo oprávněno ke zprostředkování zaměstnávání ve formách podle ustanovení § 14 odst. 1 písm. a) a c) tohoto zákona. Zpráva na internetových stránkách MPSV z prosince 2016 říká, že bylo provedeno 276 kontrol zaměřených na dodržování povinností a 168 kontrol zaměřených na odhalení nezákonného zprostředkování. Výsledkem bylo 142 nedostatků, 54 agentur bylo bez povolení a 33 zaměstnávalo nelegální osoby. Bylo rozdáno celkem za první tři čtvrtletí 124 pokut ve výši 9 658 500 Kč (mpsv, 2017).

2.5 Dělení personálních agentur

Firmy, zabývající se personální činností, se dále rozlišují podle toho, jaké služby nabízí. Jedná se například o zprostředkování zaměstnání na dobu určitou, získávání pracovníků apod. (Evangelu, Juříčka, 2013). Cílené oslovení pracovníků, kteří pracují u konkurenční firmy se nazývá přímé získávání. Avšak agentury hledají uchazeče z nepřímých zdrojů – jako jsou databáze pracovních úřadů nebo online databáze pracovních portálů (Kociánová, 2010).

2.5.1 Podle velikosti

Podle velikosti se agentury rozdělují na malé a velké. Každá má své výhody a nevýhody.

Malé agentury mohou působit více osobním přístupem a možností si více specifikovat o představě uchazeče o zaměstnání a s tím související potencionální zaměstnavatel. Hlavním přínosem malých agentur je pro uchazeče to, že má větší šanci, aby se prezentoval v tom nejlepším světle a také to, že může změnit špatný první dojem. Tím, že je zde užší komunikace, znají velmi dobře své klienty a mají s nimi bližší vztah. Bližší vztah motivuje k tomu, aby danému klientovi našli vhodné kandidáty. Samozřejmě zde nejsou jen samé výhody. Nevýhodou malých agentur je například to, že nemají tak obsáhlé portfolio nabídek volných pracovních pozic, a to kvůli tomu, že nemají tak velký počet klientů.

Oproti tomu tedy velké agentury nabízejí mnoho pracovních pozic, které jsou z různých oborů a různých firem. Dále se za výhodu musí označit i to, že spolupracuje se zahraničím. Ale i velké agentury mají své nevýhody. Na rozdíl od malé agentury

nemají takový vztah s kandidáty. Je zde více formální prostředí, neosobní registrace a mnohem méně času na pohovor, při kterém se kandidát poznává.

Klient je však spíše spokojen s větší agenturou, ze které má velkou možnost výběru uchazečů. Což nemusí být jen výhodou. Jelikož není takový čas na seznámení s kandidátem, nemusí být nakonec klient s tímto člověkem spokojen, jelikož nemusí odpovídat jeho představám (Suchyňová, 2007).

2.5.2 Podle pracovního poměru

Agentury se zaměřují na dočasný či trvalý pracovní poměr nebo na propojení se zahraničním trhem.

Dočasný pracovní poměr je jakoby pronájem člověka, který se uchází o zaměstnání. Zaměstnanec je agenturou propůjčen klientské firmě, která agentuře platí určitou částku. Této službě se také říká „Temporary help“.

Pokud je sepsána smlouva mezi firmou, která si najala personální agenturu a zájemcem o zaměstnání, jedná se o trvalý pracovní poměr. Je to nejběžnější služba personální agentury.

Pokud má agentura v České republice nějakou spolupráci v zahraničí, může se poptávka po pracovní síle propojovat. Nejběžnějším typem práce jsou manuální činnosti, které nevyžadují moc velkou kvalifikaci (Suchyňová, 2007).

2.5.3 Podle nabízených služeb

Hroník (1999) popisuje, že některé agentury se specializují pouze na „lovení mozků“, neboli „head-hunting“. Nejde zde o to, že se vybírají pracovníci, kteří nemají práci, ale přímo se oslovují lidé, kteří pracují například pro konkurenci. Tento způsob patří k velmi nákladným.

Dále mohou agentury nabízet poradenství (např. jak motivovat uchazeče a jak je prověřit) nebo šetření a průzkumy týkající se trhu práce. V neposlední řadě většina nabízí různé druhy seminářů a kurzů, které působí spíše jako doplňkové služby.

2.5.4 Podle oboru

Každá agentura by měla být schopna splnit požadavky jakéhokoli oboru. Ať se jedná o top manažery nebo o dělnické pozice. Většina personálních agentur je toho schopna. Důležité je tedy pak mít pracovníky, kteří jsou odborníky na danou oblast. Také se ale

vyskytují agentury, které se zaměřují jen na jednu oblast zaměstnání. Je to většinou v případě IT specialistů a technicky zaměřené profese. U těchto agentur můžeme vidět hlavní plus v tom, že lépe znají daný trh a jsou schopni rychle reagovat na požadavky klienta (Suchyňová, 2007).

2.6 Personální činnosti

Agentury mají mnoho činností, které se vztahují k jejich náplni práce. Někdy se tyto činnosti nazývají personální služby. Jedná se o služby, které vykonává personální útvar. Může se jednat například o:

- získávání pracovníků,
- zajištění pracovníků na brigádu,
- personální audit,
- vzdělávání,
- poradenství,
- outsourcing a outplacement,
- personální diagnostika.

Dále se může jednat o popis a analýzu práce, či specifikaci požadavků na pracovníka (Dvořáková, 2004).

2.6.1 Získávání nových pracovníků

Každý klient má jiné požadavky na to, čím by daný pracovník měl disponovat. Jedná se jak o odborné znalosti, tak o samotné zkušenosti, které již má. Také se nesmí zapomínat na to, jaký je potenciální zaměstnanec jako člověk.

Agentura má dvě možnosti, jakým způsobem vyhledává kandidáty. Prvním způsobem je recruitment, ve kterém jde o to, že se osloví co největší množství a okruh lidí. Použit se samozřejmě může i databáze, kde se lidé hlásí na danou pozici sami. Je to nejrozšířenější forma. Klient si agenturu vybere, protože:

- nemá dostatek času na to, aby se zabýval tříděním životopisů,
- nemá čas na pohovory,
- chce mít rovnou jen ty „dobré“ kandidáty,
- už delší dobu nemůže sehnat vhodného člověka,

- nezná způsob, jakým uchazeče hledat,
- nechce plýtvat penězi, které by musel vynaložit na inzerci.

Milkovich (1999) říká, že plusem této služby je ušetření práce, času a peněz. Pokud dojde k ukončení pracovního poměru, ale ve zkušební době, agentury musí najít nové pracovníky nebo vrátit částku, kterou již klient zaplatil. Tato částka je většinou 70 % z ceny nebo se to změní podle toho, v jakém měsíci zaměstnanec odešel.

Druhým způsobem je executive, která znamená přímé oslovení kandidáta (Hroník,1999). Tento způsob klient využije v případě, že:

- má již vyhládlého člověka, ale radši je chce přes agenturu,
- dlouho nemůže najít vhodného kandidáta,
- chce získat ty nejlepší pracovníky, na špičkové úrovni, kteří nejspíše na inzeráty nekoukají,
- chce daného odborníka z jiné firmy.

Zde je důležité rozlišit to, zda má již klient někoho vytipovaného nebo nechá celou práci na agentuře. Pokud někoho má, tak stačí agentuře sdělit údaje – jméno a kontakt. Poté se s ním agentura musí spojit a říci, co klient nabízí. Pokud ale klient nechá vše na agentuře, postupuje se jinak. A to tak, že se nabízené místo řádně popíše – náplň práce. Poté zvolí, jak by měl vypadat vhodný kandidát a vytipuje si firmy, ve kterých by se mohl vyskytovat potenciální kandidát na dané místo. Poté je již jen na kandidátovi, zda na nabídku uslyší a zareaguje, nebo zůstane tam, kde je teď. Jelikož je oslovený kandidát v tomto případě někde zaměstnaný, musí se brát ohled i na to, že nejspíše není možné, aby nastoupil hned. Důležité je tedy takového člověka oslovit co možná nejdříve.

Executive metoda je celkem náročná. Je potřeba vysokého proškolení vyhledávajícího pracovníka z hlediska komunikace a vyjednávání, musí mít vynikající přehled o trhu práce a v neposlední řadě znát firmu klienta i náležitosti, které dané místo obsahuje. Samozřejmě musí být i diskrétní, vynalézavý i důvtipný a zaujímat pozici psychologa. Většinou jsou odborníci lidé, kteří v daném oboru někdy pracovali a opravdu mu rozumí.

Výhody:

- úspora času,

- talentovaní lidé,
- úspora nákladů na pohovory.

Nevýhody:

- celkem dlouhý proces,
- vysoké náklady.

Cena za executive metodu je buď předem dohodnuta nebo se odvíjí od hrubé mzdy potencionálního kandidáta. Poté je výpočet ceny takový, že se vypočítá x-násobek hrubé nástupní mzdy. Agentura má poté provize, které jsou rozděleny na třetiny. První třetinu odevzdá klient v době, kdy mu agentura předá seznam klientů. Druhou třetinu dostane agentura tehdy, kdy představí uchazeče o zaměstnání. Poslední část se vyplatí, když kandidát nastoupí do zaměstnání (Suchyňová, 2007).

2.6.2 Zajištění pracovníků na brigádu

Zapojení mladých lidí, a to nejen když jsou prázdniny, ale také během školního roku. Právní záležitosti jsou vyřešeny buďto pracovní smlouvou nebo dohodou o provedení práce či o pracovní činnosti. Zapůjčení pracovníka na danou dobu, podle přání a potřeb klienta se nazývá temporary help. Díky tomu má firma vždy jen tolik zaměstnanců, kolik v danou chvíli potřebuje. S tím je spojena výhoda v tom, že je mnohem větší produktivita práce a úspora mzdových nákladů pro ty, kteří by byli navíc (Jouza, 2005).

2.6.3 Personální audit

Tato služba znamená, že se zlepší činnosti, které souvisejí s prací personální agentury. Zhodnotí se schopnosti členů tým. Jako výhody mohou být uvedeny tyto body:

- objektivní ohodnocení činností,
- zjištění intelektuálního kapitálu u zaměstnanců,
- zjištění vytíženosti týmů i jednotlivých pracovníků,
- identifikace potřeb rozvoje,
- vzdělávací potřeby,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců (jobs, 2016).

Jelikož se mohou během času měnit požadavky na dané pozice a na technologii, je důležité pozorovat, zda jsou zaměstnanci schopni vyhovět požadavkům. Právě to

nám pomůže odhalit personální audit. „Hlavním cílem auditu je poskytnout informace a vysvětlení k řízení lidských zdrojů a praktikám odborného rozvoje. K dosažení tohoto cíle je nutné informace hledat jak vertikálně prostřednictvím personálního útvaru, tak horizontálně prostřednictvím jiných útvarů. Jinými slovy, audit se provádí v celé společnosti“ (Kubr, 1991, s. 298).

Výstupem personálního auditu tedy může být:

- vyhodnocení efektivity komunikace,
- zhodnocení týmové spolupráce,
- analýza potřeb zaměstnanců,
- funkčnost firemní struktury.

Cena za tyto služby je opět různá. Pohybuje se kolem 1 000 Kč/osobu.

2.6.4 Vzdělávání

Hlavním cílem je zvýšení flexibility a kvalifikace zaměstnanců. Zaměřuje se na prohloubení kvalifikace, proškolení a rozvoj osobnosti. Může být dlouhodobé nebo krátkodobé, s důrazem na systematické vzdělání. Známou metodou je outdoor training, neboli „učení se hrou“. Může se odehrávat kdekoliv – v učebně, přírodě nebo třeba tělocvičně. Manažeři si procvičují své dovednosti tím, že hledají nejlepší řešení úkolu, vedou spolupracovníky, prověřují se pomocí různých úkolů (Koubek, 2005).

2.6.5 Personální diagnostika

Pokud se potřebuje ověřit výkonnost a charakter zaměstnanců (ať nových či stávajících), motivační faktory a intelektuální potenciál, využívá se testování. Existují různé techniky, jak testování provést:

- osobnostní předpoklady,
- rozhovor,
- dotazník,
- výkonové testy (Koubek, 2005).

2.6.6 Poradenství

Hlavním úkolem je na základě vědeckých poznatků a praktických zkušeností přispět k tomu, aby byly všechny stránky personálního řízení optimalizované. Jde o to, že se

zaměstnavatel nebo zaměstnanec bude řídit radami odborníků, které kontaktuje (Martin, 2007).

Také se může jednat o mzdové poradenství, kdy se řeší, kolik by měl nový pracovník dostat. Většinou se řídí podle mzdových tarifů, které lze získat z průzkumů.

2.6.7 Outsourcing a outplacement

V dnešní době jsou podnikatelé stále více zatíženi administrativou a nároky na informace o svých zaměstnancích. Tyto činnosti jsou velmi nákladné. Aby byly firmy konkurenceschopné, jsou nuceny vyčleňovat stále více činností. Činnosti, které nejsou předmětem aktivit firmy – firma je není schopna realizovat nebo jsou velmi drahé, nazýváme outsourcing. Tento způsob využívá v České republice 10 % firem. Musí se dát pozor na „falešný outsourcing“, ve kterém se sice ušetří například na mzdách, ale daleko více se vynaloží na subdodávky. Zda použít outsourcing se může rozhodnout podle daných kritérií:

- nevyužití výrobní linky po delší dobu,
- nespolehlivost z hlediska dodavatelů,
- vysoká cena dodavatelů,
- nevyužití či nedostatek zaměstnanců,
- daná činnost není součástí klíčových činností.

Výhody, kterými disponuje, jsou:

- kvalita,
- pohodlí,
- nízký počet kmenových zaměstnanců,
- zaměření na klíčové kompetence.

Důležitým prvkem přípravy je smlouva, která je řídicím dokumentem. V ní se sjednají podmínky a umožňuje reagování poskytovatele na strategické rozhodnutí klienta. Existují však kritické činnosti, které musí být neustále pod kontrolou. Jedná se o řízení kvality, řízení změn a řízení výjimečných situací. Ten, kdo řídí outsourcing je klient.

Celkem neznámou službou je Personalista do domu. Jedná se o tom, že se zapůjčí tým personalistů, kteří se klientovi věnují přímo u něj ve firmě. Výhodou je to, že mohou dokonale poznat prostředí a možnosti firmy.

Oproti tomu outplacement znamená co nejrychlejší nalezení vhodného uplatnění pro daného zaměstnance. Zabývá se podporou nadbytečných pracovníků, kteří byli propuštěni nebo například změnami v kariéře. Existují různé formy pomoci:

- pomoc při sepsání životopisu,
- informace o trhu práce,
- psychologické poradenství.

Cílem ke zvýšit šance daného zaměstnance, který byl propuštěn, na to, aby se co nejrychleji a nejlépe uplatnil na trhu práce. Přispívá tedy k udržení kvalitních zaměstnanců. Náklady jsou velkou nevýhodou. Ceny se pohybují od 4 000 – 100 000 Kč na jednoho propuštěného pracovníka (Stýblo, 2005).

2.6.8 Assessment Centrum

Jedná se o hodnotící centrum, kdy se aplikují různé metody na skupinu lidí, kteří žádají o pracovní místo. Při výběru je více hodnotitelů, kteří kandidáty sledují v různých situacích. Každá pozice vyžaduje určité požadavky, jejichž kvalita se hodnotí. Zaměřuje se na týmovou spolupráci, sociální a komunikační dovednosti a motivaci. K používaným technikám řadíme hraní rolí, ústní či písemná cvičení nebo interview. Nejvíce informací o daném kandidátovi získáme z aktivní části pohovoru. Pozoruje se komunikace, prezentace sebe sama, tvořivost, nebo rozumové předpoklady a mnoho dalšího. Využívá se zejména u výběru manažerských pozic a specializovaných pozic (Štikar, 1996).

Většinou trvá kolem 8-9 hodin, ale při zvláštních případech se může jednat o 3-4 dny. Pozorovatelé jsou obvykle čtyři. Z toho dva zkušení psychologové a dva pracovníci firmy. Nelze přijmout nekonečné množství uchazečů. Optimální je pozorovat sedm uchazečů, ale maximální velikost je 14 členů (Hroník, 1999).

K výhodám patří:

- lepší poznání kandidátů,
- různé techniky z oblasti psychologie,
- vyšší počet hodnotitelů,
- současná přítomnost všech uchazečů,
- ekonomické důvody,
- ušetření času.

Nevýhody:

- organizační náročnost,
- udržení diskrétnosti (Milkovich, 1988).

2.6.9 Development Centrum

Jedná se o rozvojové centrum, které pomáhá k tomu, aby si uvědomili, jaké schopnosti po nich práce vyžaduje. Také přispívá k vytvoření vlastních plánů osobního rozvoje, který směřuje ke zlepšení výkonu. Jde o zaměření na budoucnost – na schopnosti, které budou potřebné. Výsledky poté slouží k samostatnému vzdělávání. Využívá se pro plánování dalšího vzdělávání, zhodnocení pokroku, rozhodnutí o postupu a zjištění aktuálního stavu osobnosti (Armstrong, 2006).

Oproti Assessment Centru je Development Centrum zaměřeno na rozvoj dovedností a schopností. Je zaměřeno na zpětnou vazbu a názory k jednotlivým tématům. Mezi výhody patří:

- porovnání pravidel, procesů a historie kandidáta,
- nezávislý pohled externistů,
- nezávislý pohled specialistů.

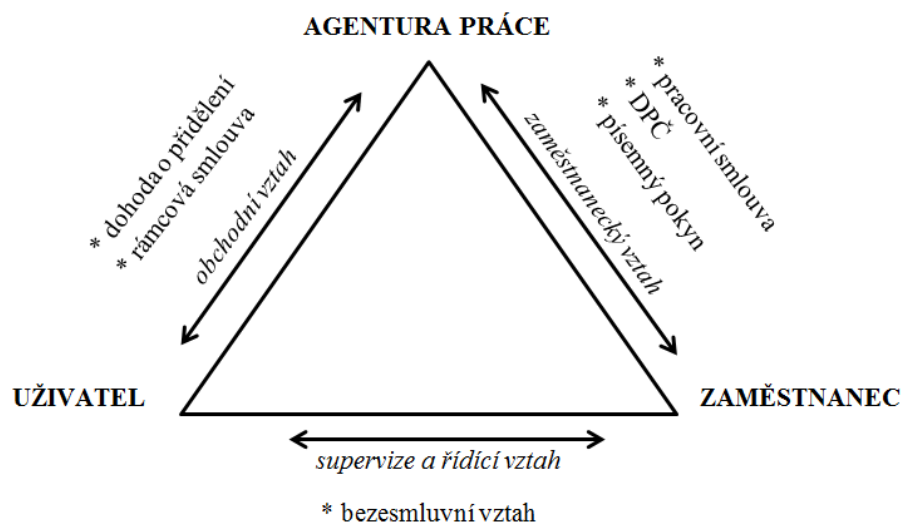
Cena se odvíjí od počtu kandidátů na pozici. Většinou se mluví o desítkách tisíc korun (Hroník, 1999).

2.7 Principy fungování agenturního zaměstnávání

Princip třístranného pracovněprávního vztahu

Nefunguje zde vztah zaměstnanec – zaměstnavatel, ale navíc zde figuruje agentura. Vypadá to tedy agentura – zaměstnanec – firma (Håkansson, Isidorsson 2015).

Obrázek 1: Vztahy při agenturním zaměstnání



Zdroj: Docplayer, 2017

Princip flexibility

Flexibilita je důležitá pro fungování agentur. Podle Atkinsona (1984) existují 3 druhy – funkční, numerická a finanční. Funkční flexibilita se zaměřuje na to, aby byli zaměstnanci rozděleni podle daných úkolů. Numerická znamená zvýšení či snížení zaměstnanců, podle poptávky trhu. A poslední, finanční flexibilita, znamená, že náklady na zaměstnání odráží stav nabídky a poptávky. Agentury umožňují numerickou flexibilitu.

Princip rovných podmínek

Jedná se o rovné pracovní a mzdové podmínky pro zaměstnance.

Princip flexicurity

Znamená snahu o posílení pružnosti trhu a pracovních vztahů na jedné straně a na druhé straně zachování jistoty zaměstnání. Pro firmy aplikace tohoto principu znamená rychlou úpravu pracovní síly, navýšení přístupu k dovednostem pracovníků a konkurenceschopnost (Sirovátka, 2009).

2.8 Získávání pracovníka

První, velice důležitou částí, kterou pro PA začíná koloběh shánění toho pravého zaměstnance, pro svého klienta, je vyhledání pracovníka. Dříve se pro tento proces

používal název vyhledávání pracovníka. Pro PA je velice důležité vědět, jakým způsobem dané zaměstnance shánět, kde je shánět a jaký prostředek na získávání je neúčinnější. Je důležité umět si spočítat náklady, které jsou s tímto procesem spojené. Také se musí brát v potaz fakt, v jakém věku chceme daného uchazeče. Pokud budeme shánět mladé pracovníky, není problém využít hlavně sociálních sítí. U uchazečů ve vyšším věku je zapotřebí zvážit, jestli by nebylo lepší použít klasickou inzerci v novinách a na internetových stránkách.

Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností, protože jde o získání vhodných kandidátů na dané pracovní místo. Podmínky, které ovlivňují získávání jsou vnitřní nebo vnější. K vnitřním podmínkám patří dané pracovní místo – jeho povaha, kvalifikace, pracovní doba, místo výkonu, odměna a další. Na základě těchto podmínek se uchazeč rozhoduje, zda místo přijme. Tyto podmínky může do jisté míry organizace ovlivnit. Vnější podmínky naopak ovlivnit nemůže. Patří mezi ně demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sídelní podmínky, politicko-legislativní podmínky (Koubek, 2007).

V tomto případě je důležitá činnost konzultanta dané personální agentury. Jsou velmi důležité jeho schopnosti, chápání souvislostí, tvořivost a ochota učit se. Jaké jsou ideální charakteristiky konzultanta je popsáno v následující tabulce:

Tabulka 1: Preferované vlastnosti konzultantů personálních agentur

CHARAKTERISTIKA KONZULTANTŮ	PRFERENCE MANAŽERŮ (%)
Vysokoškolák (humanitní směr)	48,6
Starší 30ti let	60
S více než 3-letou praxí	91,7
Výborné komunikační schopnosti	80,6
Schopnost pochopit firemní kulturu klienta	88,9
Vstřícnost	72,7

Zdroj: Šišková, 2003

2.8.1 Metody získávání

Existuje mnoho metod, jakým způsobem vyhledávat daného zaměstnance.

Inzerování

Jedná se o nejběžnější metodu, jak přilákat uchazeče. Důležité je nezapomínat na náklady, rychlost a úspěšnost při získání uchazečů.

Cílem může být upoutání pozornosti a udržení zájmu. Udržení zájmu se dělá prostřednictvím aktivního sdělování informací o pracovním místě a podniku. Je důležité analyzovat požadavky (kolik pracovních míst je třeba a kdy, odkud získat uchazeče a jak zvýšit zájem), text inzerátu (vhodná formulace, obsah, umístění), média (tisk, internet, TV, rádio).

Získávání z vlastní databáze

Kontakty, které firma získala už během působení na trhu. Je vhodný pro obsazení administrativních pozic a dalších nižších pozic.

Internet

Tento způsob je pořád více využívaným způsobem inzerování. Je ale třeba kombinace s dalšími metodami. Výhodou je nízká cena, možnost rozepsat se více o pracovním místě a podmínkách. Hlavní nevýhodou je však to, že ne všechny kategorie používají internet. V dnešní době je také velice dobrým způsobem požití sociálních sítí jako je například Facebook.

Poutače a billboardy

Jsou umístěny na místa, kde je uvidí mnoho lidí. Minimální doba pronájmu je jeden měsíc. Náklady závisí na místě umístění a na velikosti pronajaté plochy.

Distribuce letáků

Je to cílená distribuce, která se používá velmi málo.

Doporučení zaměstnancem

Je to častý a levný způsob. Jde o to, že jsou velmi dobře známy informace o daném člověku – jeho vzdělání, dovednosti apod. Zaměstnanec musí doporučeného znát.

Samotné nabízení uchazečů

Písemně nebo osobně se obrátí se svou nabídkou, aniž by zrovna firma někoho hledala.

Výběrové řízení

Toto řízení má minimálně dva postupy, které lze kombinovat. První je výběr z hlediska psychodiagnostiky a druhé kolo je přijímací pohovor. Přijímací pohovor může být ve třech kolech – administrativní, profilované a finální.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Získání mladých odborníků ze středních nebo vysokých škol (Hroník, 1999).

2.8.2 Zdroje

Zdroje se dají rozdělit na interní a externí. Vnitřní zdroje jsou pracovníci dané organizace. Vnější zdroje jsou všichni mimo organizaci. Jedná se především o nezaměstnané, zaevidované na úradech práce, absolventy škol, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníky a lidi, kteří chtějí změnit své zaměstnání (Kociánová, 2010). Tabulka ukazuje výhody a nevýhody získávání vnitřních či vnějších pracovníků.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody

Vnitřní zdroje získávání pracovníků	
<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
Organizace zná silné a slabé stránky uchazeče	Překážka pronikání nových myšlenek, přístupů a kontaktů z vnějšího prostředí
Uchazeč zná lépe organizaci	Pracovníci mohou být povýšeni na místo, kde u nestačí plnit své úkoly
Může dojít ke zvýšení motivovanosti pracovníka	Soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy
Větší návratnost investic, které organizace do pracovníků vložila	Omezený výběr
Rychlejší obsazení místa	Podniková „slepota“
Cílevědomé personální řízení	Klikaření
Uvolnění místa pro mladé zájemce	Vyšší náklady na vzdělávání lidí
Udržení úrovně mezd a platů	
Vnější zdroje získávání pracovníků	
<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
Více talentů se nachází mimo organizaci	Adaptace a orientace pracovníka je delší
Většinou je méně nákladné získat kvalifikované pracovníky z vnějších zdrojů	Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky
Nové impulsy pro podnik	Vyšší náklady na získávání
Přesné pokrytí potřeby	Neznalost podniku
	Představy vyššího platu

Zdroj: Koubek, 2007, Krninská, 2002

2.10 Výběr pracovníků

Jedná se o základ při výběru zaměstnanců, jelikož slouží jako zásoba uchazečů, z nichž si personalisté vyberou. Výběr ovlivní výkon práce a tím pádem i výsledky celé firmy. Tuto práci mohou vykonávat lidé, kteří k tomu mají vhodné předpoklady a odbornou přípravu.

Popis pracovního místa

- seznámení s činnostmi,
- výběrová kritéria,
- profil uchazeče.

Získávání

- požadavky klienta,
- vyhledání.

Výběr

- selekce životopisů,
- reference,
- psychologické metody,
- pohovor,
- jazykové znalosti.

Představení

- prezentace výsledků,
- interview.

Ukončení výběrového řízení

- pracovní smlouva,
- analýza zdrojů (Suchyňová, 2007).

Horáliková (2000) zahrnuje mezi hlavní kritéria výběru pět bodů:

- znalosti a vědomosti pracovníka,
- zkušenosti a dovednosti pracovníka,
- vlastnosti a schopnosti, které jsou specifické pro dané pracovní místo,
- další charakteristiky výběru, jako jsou například věk a vzdělání,

- povahové a postojevé charakteristiky.

2.10.1 Pomoc při výběru

Metod na výběr pracovníka je mnoho, ale mezi hlavní patří pohovor, assessment centre a testy způsobilosti. Tyto metody můžeme rozšířit o lékařské vyšetření, dotazník, reference atd..

Testy způsobilosti, které jsou používány, se dále dělí na testy:

- *Intelligence* – v těchto testech se posuzuje schopnost myšlení (paměť, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)
- *Schopnosti* – posuzují se schopnosti, které uchazeč má, s těmi, které by se mohly stát potencionálními schopnostmi uchazeče.
- *Znalostí a dovedností* – uchazeč o zaměstnání například předvádí určitý pracovní postup nebo ukázkou práce.
- *Osobnosti* – tyto testy jsou zaměřeny na rozpoznání povahy a osobnosti uchazeče o zaměstnání (Koubek, 2007).

Strukturovaný pohovor

V tomto pohovoru jde hlavně o to, aby se zhodnotilo, jak moc zájemci splňují požadavky na schopnosti, které klient požaduje. Pokládají se předem stanovené otázky, které jsou vymyšleny tak, aby se získalo co nejvíce informací o chování a schopnostech uchazečů (Armstrong, 2006).

2.10.2 Třídění uchazečů

Na nabídku reaguje mnoho lidí, a proto je důležité třídění. Je důležité mít seznam uchazečů, ve kterém jsou uvedeny jména a daty. Po shromáždění informací je potřeba okruh zúžit – předvýběr. Cíl předvýběru je vybrat ty nejlepší možné lidi u kterých budu předpokládat dobrý výkon. Důležité je taky shromáždění co nejvíce informací, uspořádání či vyhodnocení a v neposlední řadě ohodnocení (Foot, Hook, 2002). Poté nastane program pohovorů, na který jsou pozvaní jen přijatelní uchazeči. Poslední částí je poděkování zájemcům a stručné informování o tom, proč nebyli vybráni (Armstrong, 2006). Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit ty nejkvalitnější stránky lidských zdrojů. Jde například o kvalifikaci, věk, apod. A také jde o motivaci a tvořivost (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.11 Úspěšný tým

Důležité je jak pro personální agenturu, tak pro klientskou firmu to, aby jejich tým spolehlivě a efektivně fungoval. V dnešní době by si všichni měli uvědomit, že splnění cílů se dosáhne pomocí druhých lidí. Lidé v týmu se vzájemně doplňují a zodpovídají za společné úsilí k dosažení cíle. Šest hlavních znaků úspěšného týmu definoval Plamínek (2002):

- sdílené cíle – aby všichni ve firmě věřili v daný cíl společnosti,
- kvalitní komunikace – pokud nebudou mezi sebou komunikovat, není možné dobré spolupráce,
- sdílené cesty – metody práce,
- rozdělení rolí – každý má svou danou roli,
- dobré vztahy – respekt,
- možnost rozvoje – učení se stále novým věcem.

Dále také popisuje styly řízení, kterými se může manažer řídit. Jedná se o direktivní styl (o všem rozhoduje manažer), formální styl (řízení na efekt), liberální styl (přátelské řízení) a poslední týmové řízení (dostatek pochopení).

Týmový pracovník by měl samozřejmě pracovat v týmu – jak s nadřízeným, tak podřízený. Také mít skupinového ducha a být příkladem ostatním. Důležité je nejen pracovat v týmu, ale také pracovat pro tým. Což znamená, že pokud je zaměstnanec správně motivovaný, má zájem pracovat (Halík, 2008).

Herzberg tvrdí, že úspěch a uznání jsou dva nejzásadnější motivátory v organizaci. Organizace, která se nespolehá pouze na schopnosti zaměstnanců, ale investuje do jejich rozvoje a vzdělání, bude organizací úspěšnou (Cartwright, 2003).

Pro organizaci je důležité dosažení stanovených cílů a zvyšování výkonnosti. Pokud organizace své cíle splní, bude dosahovat úspěchu oproti konkurenci. Nabídky školení pro zaměstnance organizace jsou zaměřeny na to, aby zaměstnanci byli schopni dosáhnout vyšší úrovně spokojenosti zákazníků a tím vytvořit vyšší ziskovou marži (Kasanoff, 1999).

„Každý tým je tak silný, jak je silný jeho nejlepší článek“ (Halík, 2008, s. 67).

3 Metodika

Cílem diplomové práce s názvem „Činnosti personální agentury“ je analýza vybraného procesu v určité personální agentuře, jeho komparace s jinou personální agenturou a činností personálního oddělení vybrané organizace. Následuje zpracování návrhů a případných změn.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a vlastní, praktickou část. Pro účely diplomové práce byla nejdříve vypracována literární rešerše. Cílem teoretické části je prostudovat literární prameny, vztahující se k personálním činnostem, se zaměřením na procesy získávání a výběr zaměstnanců. První část teoretické části se zabývá historií personalistiky. V další části jsou vymezeny pojmy, které se v práci vyskytují. Další část je zaměřena na agenturní zaměstnávání, dělení personálních agentur a personální činnosti. Poslední část literární rešerše popisuje získávání a výběr pracovníků. Pro vymezení základních pojmů byly použity knihy, které danou tematiku popisují a internetové stránky, zabývající se tímto tématem. Díky získaným informacím bylo možné se lépe orientovat v problematice spojené s personálními agenturami.

Praktická část, zabývající se výsledky průzkumu, se skládá ze tří oblastí. V první oblasti je popsán trh práce s personálními agenturami a jejich vývoj. Dále je charakterizována vybraná personální agentura. Tato agentura se jmenuje UNIWORKS CB s. r. o. (dále jen PAU) a sídlí v Českých Budějovicích. Je objasněna její certifikace a finanční situace, včetně nákladů na získávání a výběr pracovníků. V další části jsou popsány výsledky standardizovaných rozhovorů, provedených ve třech personálních agenturách. Poté následuje nestandardizovaný rozhovor, provedený s ředitelem PAU, jehož výsledky jsou zahrnuty v diskuzi. V závěru je uskutečněna analýza dotazníkových šetření. První dotazníkové šetření bylo pro klienty PAU, se zaměřením na spokojenost se službami PAU a druhý dotazník byl pro širokou veřejnost a měl zjistit povědomí veřejnosti o personálních agenturách.

Druhá oblast diplomové práce obsahuje souhrnnou diskuzi k rozhovorům a dotazníkovým šetřením.

Poslední třetí oblast je věnována návrhům na zlepšení, které může použít PAU i další dvě personální agentury, které jsou v práci zmiňovány.

Vymezení zkoumaných souborů

1. PAU – UNIWORKS CB s. r. o. založena v roce 1999. Sídlí v Českých Budějovicích. Nabízí zajímavé pracovní nabídky v rámci cele České republiky i velké množství zahraničních pracovních příležitostí.
2. PAX – tato personální agentura sídlící v Českých Budějovicích chtěla zůstat v anonymitě. Uchazečům o zaměstnání nabízí možnost nalezení vhodného pracovního uplatnění, studentům nabízí možnost zajištění zajímavých zahraničních stáží a pracovních pobytů. Vedení společnosti disponuje mnohaletou praxí a má osobní zkušenosti s programem WORK AND TRAVEL.
3. PAY – tato personální agentura byla založena v roce 1991, má pobočku v Českých Budějovicích a rovněž chtěla zůstat v anonymitě. Od roku 2005 je součástí rakouského koncernu a pod ním působí až dodnes. Tato PA je lídrem na trhu v Rakousku a Maďarsku.
4. POZ – tato společnost působí na českém trhu od roku 1998 a sídlí v Českých Budějovicích. Jedná se o společnost s mnohaletou historií a nabídkou pracovních pozic pro mnoho uchazečů o zaměstnání. Firma využívá jak své personální oddělení, tak služeb personální agentury. Jako podmínku spolupráce společnost požadovala zůstat v anonymitě.

Metody, použité pro vypracování:

1. *Metoda pozorování* – v diplomové práci bylo použito přerušované pozorování. Jedná se o formu zúčastněného pozorování, při kterém výzkumník své poslání nezatajuje, ale tráví v dané organizaci mnohem méně času než při zjevném pozorování (Pavlica, 2000). V dané organizaci byli pozorováni pracovníci, kteří mají na starost získávání a výběr pracovníků.
2. *Metoda standardizovaného rozhovoru* – Jedná se o formu komunikace, při které jeden účastník klade otázky a druhý účastník na ně odpovídá. Otázky byly předem stanoveny a byly neměnné. Řazení otázek bylo předem určeno (Pavlica, 2000). Těmito pravidly se řídily rozhovory v PAU, PAX, PAY a POZ. Struktura rozhovoru pro personální agentury je součástí Přílohy 1. Podrobný zápis z rozhovorů v PAU, PAX a PAY viz. Příloha 2, 3 a 4. Poslední rozhovor byl proveden v personálním oddělení vybrané organizace

(POZ). Tento rozhovor měl odlišné otázky, které jsou součástí přílohy 5. Podrobný zápis z rozhovoru v POZ viz. Příloha 6. Rozhovory byly provedeny s ředitelem PAU a zaměstnanci PAX, PAY a POZ, kteří mají povědomí o chodu společnosti. Rozhovory trvaly většinou kolem 45 minut.

3. *Metoda nestandardizovaného rozhovoru* – rozhovor probíhá volně a nestačí pouze odpovědi „ano“ či „ne“. Umožňuje zjistit i širší souvislosti s daným tématem (Pavlica, 2000). Tato metoda rozhovoru následovala po standardizovaném rozhovoru v PAU. Výsledky rozhovoru jsou použity v diskuzi a v námětech na změny.
4. *Metoda využití interních materiálů* – díky možnosti nahlédnutí do interních materiálů společnosti mohla být zpracována finanční situace PAU.
5. *Metoda dotazníkového šetření* – tento způsob dotazování byl zvolen pro menší časovou náročnost pro respondenty a jednodušší zpracování daných dat. Jednotlivé otázky byly nejdříve diskutovány. V úvodu dotazníků je vysvětleno, proč je dotazník předkládán. Velmi důležitá je formulace otázek z hlediska jazykové stránky. Pro tvorbu dotazníků byly použity uzavřené nebo polouzavřené otázky. Na tyto otázky bylo odpovídáno zakroužkováním či zaškrtnutím vybraných odpovědí. Některé odpovědi měly možnost „jiné:“, která dávala respondentovi možnost napsat přesnější odpověď. Vyplnění dotazníků nepřekročilo 20 minut a bylo anonymní (Pavlica, 2000).

První dotazník se týkal klientů PAU. Tento dotazník byl sestaven na základě provedených rozhovorů. Dotazník obsahoval 14 otázek.

Druhý dotazník, dotazník pro veřejnost byl vyvěšen na internetu a obsahoval 10 otázek. Tento dotazník měl zjistit povědomí veřejnosti o personálních agenturách.

Sběr a zpracování dat

Dotazník pro klienty PAU byl sondou mezi klienty, kteří v té době byly s PAU v kontaktu. Celkem 20 dotazníků bylo předáno řediteli PAU. Ředitel společnosti dotazník dále rozdal mezi své klienty. Návratnost dotazníku byla 15 kusů, což je 75 %.

Druhý dotazník, dotazník pro veřejnost byl zaslán 150 respondentům, z kterých odpovědělo celkem 100 respondentů. Návratnost dotazníku pro veřejnost je 67 %.

Poznatky získané díky pozorování sloužily především pro lepší popis výsledků dotazníkového šetření. Po dokončení rozhovorů a sběru informací z dotazníkového šetření nastala fáze vyhodnocení získaných dat.

Po skončení dotazníkového šetření byla data zpracována a vyhodnocena v programu Microsoft Office Excel. Následně byla data uspořádána do grafů v programu Microsoft Word.

4 Výsledky průzkumu

V následujících kapitolách budou zpracovány výsledky, zjištěné v hlavní zvolené personální agentuře UNIWORKS CB s.r.o., dále jen PAU. Výsledky byly zjištěny pozorováním, standardizovanými a nestandardizovanými rozhovory, a v neposlední řadě dotazníkovým šěřením. Počáteční kapitola shrnuje současný stav trhu s personálními agenturami v České republice.

4.1 Trh s personálními agenturami

Z grafů je zřejmé, že trh s PA v České republice je velice rozmanitý. Na stránkách MPSV lze získat mnoho užitečných informací, týkající se personálních agentur, a to v rámci Jihočeského kraje, největších měst nebo v obdobně obydlených městech na úrovni Českých Budějovic. Lze z toho posuzovat konkurenceschopnost Českých Budějovic a ostatních měst České republiky.

Graf 1: Počet agentur v Jihočeském kraji

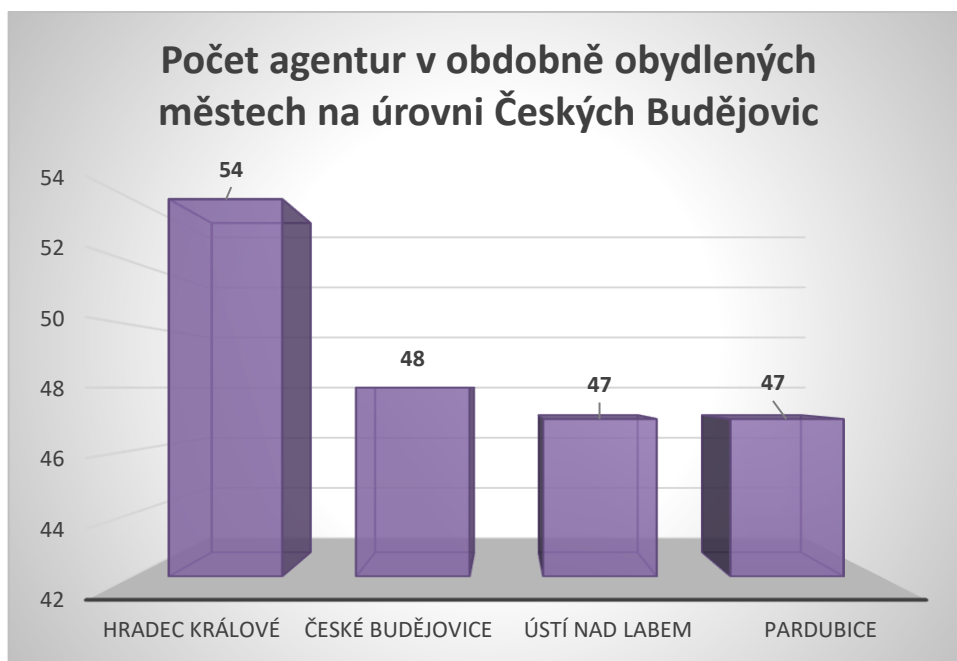


Zdroj: MPSV, vlastní zpracování

Na prvním grafu lze vidět počet personálních agentur v Jihočeském kraji. Nejvíce se jich nachází v Českých Budějovicích, jelikož se jedná o největší město, které se v tomto kraji nachází. Na druhém místě je Písek, s devatenácti agenturami. Následuje Tábor a Strakonice, které mají spolu s Jindřichovým Hradcem a Prachaticemi poněkud

zanedbatelný počet agentur. Pokud se na to ale podíváme z jiné stránky, je celkový počet 96 agentur v kraji celkem vysoké číslo.

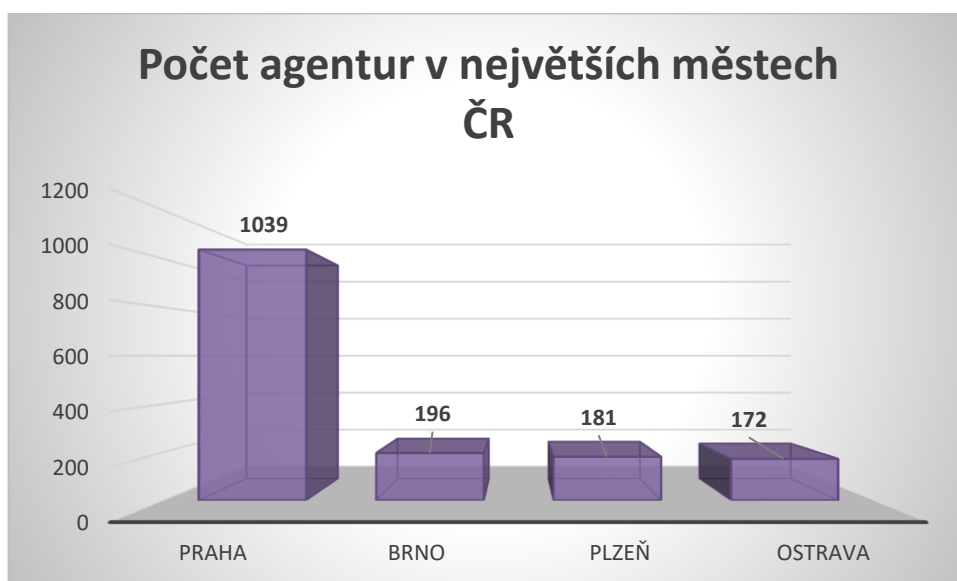
Graf 2: Počet agentur v obdobně obydlých městech



Zdroj: MPSV, vlastní zpracování

Graf 2 znázorňuje počet personálních agentur v podobně obydlých městech, jako jsou České Budějovice. V tomto případě by se Budějovice mohly nejlépe srovnávat s Ústím nad Labem, Hradcem Královým a Pardubicemi. Nejvíce PA je v Hradci Královém, kde je počet PA 54, což je o 6 více, než se jich nachází v Českých Budějovicích. Ostatní dvě města jsou na stejné úrovni, liší se pouze o jednu PA. Počet personálních agentur je v podobně obydlých městech celkem shodný, a tak lze předpokládat, že i jejich počet bude růst podobně rychle.

Graf 3: Počet agentur v největších městech České republiky



Zdroj: MPSV, vlastní zpracování

Graf 3 se týká celé České republiky. Zde byla srovnána největší města. S těmito městy se již nemohou České Budějovice srovnávat. Praha je se svým počtem obyvatel a pracovními příležitostmi jednoznačně bezkonkurenčním městem. I v dalších městech je oproti Českým Budějovicím mnohem více PA, ale oproti Praze je toto číslo malé. Lze se domnívat, že pokud bude i v Českých Budějovicích počet personálních agentur takový, jako například v Plzni, bude zdejší trh s personálními agenturami v Českých Budějovicích přehlcený.

4.2 Vývoj počtu agentur práce

Tabulka 3: Přehled počtu agentur

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet agentur	1811	2228	2214	1714	1458	1491	1592	1587	1700	2011	1938

Zdroj: MPSV

V tabulce 3 je vidět, jak se vyvíjel český trh z hlediska počtu personálních agentur. Záznamy jsou od roku 2007. Je překvapivé, že nejvíce personálních agentur bylo v roce 2008, kdy byla hospodářská krize. Může to být vysvětleno tím, že bylo mnoho nezaměstnaných lidí, kteří hledali práci a zkusili různé způsoby získávání pracovního místa. Od roku 2008 se počet personálních agentur začal snižovat, jelikož se trhu

začalo dařit. Proto ubývalo nezaměstnaných lidí, kteří by využívali služeb personálních agentur. Nejméně personálních agentur bylo registrovaných v roce 2011, což lze přisoudit již dříve zmíněné ekonomické krizi a s tím související snižování nezaměstnanosti. Od roku 2009 až 2011 jejich počet snižoval. V dalších letech docházelo ke kolísání počtu PA, kdy nakonec v roce 2016 opět došlo k rapidnímu nárůstu. Rok 2017 znamenal hlavně z hlediska legislativy mnoho problémů a změn pro PA. Jejich počet se oproti roku 2016 snížil. Úbytek není sice tak velký, jak mnozí předpokládali, je však možné, že i v dalších letech se počet PA o pár desítek sníží. Ke dni 31.12.2017 bylo úřadem práce evidováno 1938 agentur práce, přičemž 619 agentur práce bylo oprávněno k tzv. agenturnímu zaměstnávání, tj. disponovalo povolením ke zprostředkování zaměstnání ve formě podle ust. § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnanosti, a 1319 agentur práce bylo oprávněno ke zprostředkování zaměstnání ve formách podle ust. § 14 odst. 1 písm. a) a c) tohoto zákona.

Další zajímavostí je počet přidělených pracovníků k zákazníkovi. Tyto čísla lze srovnat s počtem volných míst a počtem umístěných FO v daném roce. A to podle § 14 odst. 1 písm. a) zákona o zaměstnanosti, který se týká vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly Počet umístěných FO se pohybuje v průměru kolem 48 %. Dá se říci, že vzhledem k počtu volných míst je toto procento úspěchem. Oproti tomu počet dočasně přidělených agenturních zaměstnanců podle § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnání, který se týká 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, je o mnoho vyšší než počet umístěných FO. Na základě nahlášených údajů lze činnost agentur práce zjednodušeně shrnout do následující tabulky:

Tabulka 4: Činnost agentur práce

zprostředkování zaměstnání dle § 14 odst. 1 písm. a) zákona o zaměstnanosti		zprostředkování zaměstnání dle § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnání
počet volných míst	počet umístěných FO	počet dočasně přidělených agenturních zaměstnanců k uživateli celkem
198 382	84 553	230 455
94 617	44 736	164 521
98 970	52 441	197 165

71 243	45 223	171 787
119 971	50 413	201 258
118 146	51 364	224 560
137 220	61 631	266 324
168 218	60 708	308 453
172 015	66 858	349 185
182 789	74 357	340 984

Zdroj: MPSV

4.3 Charakteristika vybrané personální agentury

Jako hlavní personální agenturu, která je v práci popisována, sídlí přímo v Českých Budějovicích a jmenuje se UNIWORKS CB s. r. o. (dále jen PAU).

Tato agentura byla založena roku 1999 a působí po celé České republice. Má zákazníky, kteří využívají její činnosti již mnoho let a pomáhá jim řešit potřeby a problémy v oblasti lidských zdrojů. Zákazníci se na ni obrací v případě potřeby nábory pracovníků nebo výběru vhodných kandidátů na rozmanité pozice. Zákazníkům nabízí pracovníky ze své databáze jak do výrobní sféry, tak na různé pozice managementu. Další oblastí služeb je pomoc při nábory pracovníků či vyhledání a výběru nových vhodných kandidátů na obsazované pozice.

Uchazečům o práci nabízí zajímavé pracovní nabídky v rámci celé České republiky i velké množství zahraničních pracovních příležitostí.

PAU nabízí:

- poskytování kvalifikovaných a pomocných sil do výroby,
- dočasné přidělení, vyzkoušení a převzetí pracovníka zákazníkem,
- získávání a výběr pracovníků na zadané pracovní místo,
- služby odborného personálního a právního poradenství,
- poradenství v oblasti pracovního práva.

Poskytování kvalifikovaných a pomocných sil do výroby

Zákazníci využívají služeb jako stabilní součást své personální politiky. Spolupráci při těchto zejména subdodavatelských pracích realizují formou smlouvy o dílo se všemi garancemi, které z toho vyplývají nebo dohodou o dočasném přidělení zaměstnance.

Dočasné přidělení, vyzkoušení a převzetí pracovníka zákazníkem

PAU uspořádá výběrové řízení na uchazeče dle zadaných specifik. V průběhu výběrového řízení se zúčastní zákazník spolurozhodování o výběru zaměstnance. Po určené době si pracovníka převezme do pracovního poměru, pouze však v případě, že je s jeho pracovními výkony spokojený. Výhody pro zákazníka jsou v tomto případě takové, že odpadají náklady spojené s získáváním, inzercí a výběrem uchazeče včetně administrace materiálů uchazečů a vynakládáním času na zpětnou vazbu nevybraným kandidátům.

Získávání a výběr pracovníků na zadané pracovní místo

Získávání a výběr vhodných uchazečů s využitím personální databáze, inzerce v tisku i na prestižních personálních serverech. Daní kandidáti se představí zákazníkovi a zpracuje se komplexní osobnostní i profesní hodnocení jednotlivého uchazeče. Posuzují se i jazykové schopnosti. Výhody pro zákazníka jsou v tomto případě: garanční doba na vybraného uchazeče, ušetření času zákazníka, možnost výběru z většího spektra kandidátů, zpracování hodnocení kandidátů v ceně, možnost sjednání individuálních platebních podmínek.

Služby odborného personálního a právního poradenství

Jedná se o skupinu služeb, jejichž účel je pomoci řešit individuální problémy spojené se zaměstnáváním lidí. Cílem těchto služeb je zajistit optimální činnost zaměstnanců a tím i společnosti zákazníka. Snaží se nabídnout zajímavá, teorii i praxí prověřená řešení problémů se zaměstnanci. Záměrem je vyjít co nejvíce vstříc danému zákazníkovi. Proto je možno služby čerpat jednotlivě. Agentura nabízí: zhodnocení optimálního umístění pracovníků na pracovní pozice, zpracování motivačního plánu pro zaměstnance, analýza fungování jednotlivých pracovních oddělení, pracování vnitřních předpisů.

Poradenství v oblasti pracovního práva

Zaměstnávání je činnost, která je striktně regulována množstvím neustále se měnících předpisů. Agentura nabízí množství konzultací ke smlouvám a dalším předpisům –

k pracovním smlouvám, k zákoníku práce, k zákonu o zaměstnanosti a jeho prováděcích předpisech, k předpisům o bezpečnosti práce, ke mzdovým a účetním zákonům.

4.3.1 Certifikace a licence společnosti UNIWORKS CB s. r. o.

UNIWORKS CB s. r. o., dále jen PAU, je členem Jihočeské hospodářské komory. Mezi další certifikace patří ČSN EN ISO 9001:2009.

Současně je od roku 2004 vlastníkem licence pro činnost personálních agentur v Německé republice. Tato certifikace opravňuje k poskytování služeb i za hranicemi, a to konkrétně v Německu. Díky této certifikaci může PAU přidělovat uchazeče o zaměstnání do Německa. Je žádáno o povolení Bundesrepublik Agentur. Proces získání certifikace byl velice zdoluhavý a složitý. Personální agentura nesmí mít dluh, a pokud je zjištěna nějaká nesrovnalost, nepřipadá udělení licence v úvahu. Prověření probíhá za velice přísných pravidel i z hlediska představitelů společnosti.

Pokud projdete procesem prověření, získáte licenci nejdříve pouze na jeden rok. Tato licence se v případě dobrého průběhu může prodloužit, a to celkem třikrát. Pokud vykonáváte práci i nadále dobře, je možné získat licenci na neurčito.

Tabulka 5: Cena licence

První tři roky	700 EUR/rok
Na neurčito	2 500 EUR/rok

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Finanční situace UNIWORKS CB s. r. o.

Díky poskytnutým informacím od vedení firmy mohlo být nahlédnuto do ekonomických záležitostí PAU. V následující tabulce je shrnuta ekonomická situace personální agentury od roku 2013 do roku 2016.

Tabulka 6: Výnosy a náklady

Rok	2013	2014	2015	2016
Výnosy	34 753 000	37 915 000	47 580 000	51 954 000
Náklady	34 731 000	37 227 000	47 156 000	52 367 000
Zisk	22 000	688 000	424 000	-413 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 přehledně zobrazuje finanční situaci PAU. Tato tabulka prezentuje vývoj výnosů, nákladů a zisků PAU v období 2013 – 2016. Po porovnání výše uvedených zisků v jednotlivých letech lze konstatovat, že zisk dosahuje výrazných výkyvů.

Rok 2013 je z pohledu výnosů a nákladů téměř totožný. Tržby v tomto roce představovaly 34 551 000 Kč. Největší nákladovou položkou v tomto roce byly osobní náklady, které činily 23 903 000 Kč. Velkou část nákladů představují i odpisy, které byly 509 000 Kč. V roce 2014 byly výnosy vyšší než v předchozím roce. Náklady byly naopak nižší než v roce 2013, z čehož je patrný vysoký zisk 688 000 Kč. V roce 2013 byly značnou položkou mimořádné náklady, které činily 745 000 Kč. Tyto náklady v roce 2014 klesly na částku 28 000 Kč. Naopak odpisy byly v roce 2014 vyšší, dosahovaly 737 000 Kč. V roce 2015 PAU dosahovala z hlediska výnosů vyšší částky než předchozí roky, a to 47 580 000 Kč. Z hlediska nákladů byl však tento rok také na vyšší úrovni než v roce 2013, a proto není celkový zisk vyšší než v roce 2014. Rok 2016 byl pro PAU rokem ztrátovým. Je to způsobeno faktem, že náklady činily téměř o 420 000 Kč více než výnosy. PAU v tomto roce disponovala nejvíce uchazeči o zaměstnání. Těmto uchazečům PAU platí celý příspěvek na bydlení a zdravotní i sociální pojištění. V součtu byly tyto náklady vyšší než výnosy v daném roce. Za rok 2017 čísla sdělena nebyla, avšak ředitel společnosti informoval o údajích, že rok 2017 byl pro PAU úspěšnější než rok předchozí.

Tabulka 7: Pohledávky, závazky

Rok	2013	2014	2015	2016
Pohledávky	6 188 138 Kč	4 921 125 Kč	9 179 751 Kč	5 473 774 Kč
Závazky	777 746 Kč	815 824 Kč	983 609 Kč	1 228 269 Kč
Sociální pojištění	299 118 Kč	327 976 Kč	648 941 Kč	520 105 Kč
Zdravotní pojištění	131 048 Kč	144 295 Kč	287 345 Kč	233 457 Kč
Ostatní přímé daně	45 697 Kč	53 564 Kč	79 545 Kč	66 667 Kč
DPH	308 522 Kč	380 281 Kč	637 696 Kč	463 356 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 7 lze vyčíst, že pohledávky klesají a stoupají každý rok různým způsobem. Naopak závazky mají každý rok stoupající charakter. Většinou se nárůst pohybuje okolo cca 100 000 Kč. Další náklady jsou na zákonné pojištění, které se týká zaměstnanců. Každoroční nárůst nákladů znamená, že má PAU nárůst zaměstnanců,

o které se musí starat. Nejlepším rokem, z hlediska počtu zaměstnanců, byl rok 2015. V tomto roce musela PAU vynaložit nejvíce peněžních prostředků na sociální a zdravotní pojištění.

4.3.3 Náklady UNIWORKS CB s. r. o.

Personální agentura má mnoho výdajů, které musí hradit každý měsíc. V následujícím textu je popsáno podrobněji, za co a jakým způsobem se náklady určují. Jakým způsobem dosahují zisku je popsáno v první části.

Výpočet zisku:

PAU vychází z předpokladu, že pokud si je zákazník najme, tak ví, jakého zaměstnance potřebuje. Podle toho si PAU vyhodnotí, jak jsou daní lidé na trhu dostupní a jakou mzdu jim musí nabídnout, aby vůbec o práci pro zákazníka uvažovali.

Cena za 1 hodinu práce daného pracovníka (z toho vypočítaná měsíční mzda pro pracovníka) + odvody + náklady = to vše jsou náklady, které musí PAU za daného pracovníka zaplatit. Aby PAU vykazovala zisk, potřebuje si k těmto nákladům připočíst přírážku. Jakým způsobem se přírážka počítá je vidět v následujícím příkladu.

Příklad: Zaměstnanec by zaměstnavatele (zákazníka) stál se vším všudy 35 000 Kč/měsíčně. Kolik Kč si vezme PAU za takového pracovníka, pokud bude pro zákazníka přiřazen právě přes PAU? PAU si bere například 1,5 násobek celkové částky, což je 52 500 Kč. Z toho nechá 35 000 Kč stranou na náklady a zbytek, tedy 17 500 Kč je zisk.

Není vždy pravidlem, že si PAU bere 1,5násobek. Tato částka se liší podle toho, o jakou pozici se jedná. Jiná částka bude požadována za dělnickou pozici, jiná za manažerskou pozici. U manažerských pozic se obvykle jedná o 2 až 3násobek hrubého nástupního platu.

Náklady na zaměstnance PAU:

Zaměstnanců PAU, je celkem 8. Jedná se o jednu ženu, která má na starosti vyhledávání nových firem, se kterými by PAU mohla navázat spolupráci. Dále má v popisu práce získávání středního a vyššího managementu. Pro tyto pozice vypisuje zaměstnankyně inzeráty a hledá vhodné uchazeče i na pracovních portálech. Tyto uchazeče poté kontaktuje a provede s nimi pohovor. Pohovor je buďto telefonický

nebo osobní. Poté jsou vybráni tři kandidáti, kteří jsou předvedeni zákazníkovi a ten si uchazeče buď vybere nebo nevybere. Hrubá mzda činí 15 000 Kč.

Na dělnické pozice PAU najímá pouze muže. Z toho je jeden zaměstnanec v Německu, dva na Moravě a dva zaměstnanci, kteří jedou podle potřeby posláni buďto na Slovensko, do Bulharska, do Polska, do Maďarska nebo do Rumunska. Jejich mzda se pohybuje v rozmezí 20 000 Kč – 25 000 Kč.

Věci, týkající se administrativy s pojišťovny a úřady má na starosti další pracovnice, jejíž mzda činí 15 000 Kč. Nedílnou součástí je účetní PAU, jejíž mzda činí 18 000 Kč.

Tabulka 8: Náklady na zaměstnance PAU

Pozice	Měsíční plat
Práce se středním a vyšším managementem	15 000 Kč
Zaměstnanec v Německu	25 000 Kč
Zaměstnanec na Moravě	20 000 – 25 000 Kč
Zaměstnanec na Moravě	20 000 – 25 000 Kč
Zaměstnanec pro ostatní země	20 000 – 25 000 Kč
Zaměstnanec pro ostatní země	20 000 – 25 000 Kč
Administrativní pracovnice	15 000 Kč
Účetní	18 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na získávání:

U získávání pracovníků PAU vynakládá finanční prostředky hlavně na zadání inzerce na weby. Jedná se o placené weby, které následně může PAU používat k vydávání inzerce. Cena za weby, které využívá PAU se pohybuje v rozmezí 120 000 Kč – 130 000 Kč za rok. Některé weby jsou za jednorázový poplatek 7 000 Kč, některé za 20 000 Kč. Nedá se tedy určit přesně, kolik za danou inzerci PAU vynaloží každý měsíc. Některý měsíc platí PAU za reklamu na webu, který stojí více, jiné, většinou silné měsíce, si platí reklamu na webových stránkách, které jsou levnější, jelikož nepotřebují tak velkou propagaci, jako v jiných měsících.

Dále jsou náklady na obvolávání lidí – PAU má k dispozici, jak je již výše zmíněno, jednu pracovnici, která soustavně pracuje na tomto postu. Jedna pracovnice je na tuto pozici zatím dostačující. Jejím hlavním úkolem je třídění životopisů a obvolávání potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Náklady na obvolávání potencionálních uchazečů stojí PAU 749 Kč/ měsíc. PAU disponuje firemním mobilním tarifem, který umožňuje volání do všech sítí zadarmo, ale pouze v rámci České republiky. Pokud je uchazeč o zaměstnání z jiné země, než je Česká republika a PAU ho musí kontaktovat, volí většinou formu kontaktování e-mailem.

Tabulka 9: Náklady na získávání

Reklama na webových stránkách	120 000 Kč – 130 000 Kč
Obvolávání potencionálních uchazečů	749 Kč
Pracovnice na obvolávání potencionálních uchazečů	15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V dnešní době již nestačí uchazeči o práci pouze z České republiky, a tak jsou náklady na získávání vyšší než dřív. PAU má své zaměstnance i v zahraničí. Zaměstnanec, který je celý čas v zahraničí, má PAU v Německu. Další země, do kterých PAU vysílá své zaměstnance, aby hledali uchazeče o zaměstnání, jsou Ukrajina, Bulharsko nebo například Maďarsko. Tito zaměstnanci dostávají většinou 8-10 Kč z hodiny zisku.

Dalším nákladem, spojeným s tím, že se uchazeč o zaměstnání nenachází v České republice, je dopravení uchazeče do České republiky. Tyto náklady zahrnují například jízdenku na autobus nebo vlak. Pokud je uchazečů o zaměstnání více, a navíc jsou všichni ze Slovenska, vyšle PAU svého zaměstnance, ve většině případů hlavně zaměstnanec z Moravy, který poté tyto uchazeče přiveze. Podle PAU je to ekonomičtější varianta než zaplacení jízdenky pro každého z uchazečů.

Náklady na výběr:

V tomto případě mají náklady na tisk papíru, který potřebují k testům. Jedna tištěná strana vyjde v průměru na 2,60 Kč. Další náklad je zaměstnanec, který zaměstnance vybírá. Mzda tohoto zaměstnance činí v hrubém 25 000 Kč. Zaměstnanců na výběr pracovníků mají celkem čtyři. Dva muže, kteří se starají o získávání dělnických pozic a dvě ženy, které obstarávají ostatní pozice.

Tato agentura v současné době zaměstnává rámcově kolem 180 uchazečů o zaměstnání.

Náklady na dělnické pozice:

PAU zcela hradí zaměstnancům náklady na ubytování. Většinou se jedná o různé ubytovny nebo byty a domy, se kterými má PAU domluveno, že zde budou nechávat své vybrané uchazeče o zaměstnání. Náklady na bydlení činí ve většině případů kolem 4500 Kč/měsíc na jednoho zaměstnance.

Dalšími náklady jsou mzda o dovolené a svátcích. Pokud pracovník pracuje o svátcích, náleží mu příplatek ve výši jeho průměrného výdělku.

Příklad: Pokud si zaměstnanec v průměru vydělá 120 Kč za hodinu a ve svátek odpracoval 8 hodin, náleží zaměstnanci odměna ve výši 1 920 Kč namísto standardních 960 Kč, které by získal za stejnou práci odvedenou v běžný pracovní den.

4.4 Výsledky rozhovorů

V této kapitole budou popsány procesy získávání a následný výběr pracovníků. Každá personální agentura má jiný způsob zpracování každého procesu, a proto zde budou sledovány celkem 3 personální agentury. Všechny tři personální agentury sídlí v Českých Budějovicích. Hlavní zkoumanou personální agenturou je UNIWORKS CB s. r. o. (PAU). Zbylé dvě personální agentury chtěly zůstat v anonymitě, a proto, pro lepší orientaci, byly zvoleny popisky. Bude se jednat o personální agenturu X, dále jen PAX a personální agenturu Y, dále jen PAY. Obě tyto agentury mají mnohaletou zkušenost se získáváním a výběrem pracovníků. Na konci kapitoly bude porovnána personální agentura s rozdílným přístupem personálního oddělení firmy Z, dále jen POZ.

Rozhovory v personálních agenturách byly vedeny dle struktury viz. Příloha 1. Detailní zápis rozhovorů viz. Příloha 2, 3 a 4. Struktura rozhovoru pro personální oddělení viz. Příloha 5. Detailní zápis z rozhovoru v POZ viz. Příloha 6.

4.4.1 Získávání pracovníků

Otázka č.1

Popište prosím detailně získávání pracovníků.

Otázka č.2

Jaké jsou způsoby komunikace s potencionálními zájemci o místo?

Personální agentura U (PAU):

Získávání pracovníků se uskutečňuje různými způsoby. Volí se vždy vhodný postup, který je pro danou pracovní pozici nejlepší. V dnešní uspěchané době je nejvhodnějším způsobem internet. Tento způsob je nejlevnější, velmi rychlý a osloví největší množství potenciálních uchazečů o zaměstnání. Samozřejmě PAU také inzeruje na Facebooku. Tímto způsobem osloví například i studenty, které používá na brigády. Stále trvá i na starších způsobech inzerce, občas se tedy objeví inzerce v novinách. Dále využívá doporučení, které dostane například od jiného zaměstnance nebo od kamarádů. Doporučení nejvíce používá v případech hledání pozice dělník. Přímé získávání není PAU moc využíváno. Komunikace probíhá mnoha způsoby. Snaží se reagovat na rychlost měnícího se trhu.

Výhody, které poskytuje PAU:

Tato agentura má rozdělené pracovní pozice do dvou skupin. První skupinou jsou dělnické pozice a druhou jsou ostatní zaměstnání.

Pokud se jedná o dělnické pozice, ještě před deseti lety byli využíváni hlavně uchazeči z okolí. Bohužel už je dnešní trh v České republice tak rozebraný, že PAU musí přijímat uchazeče o zaměstnání i z jiných zemí. Do roku 2014 stačilo jezdit pro uchazeče pouze na Slovensko. Dnes již PAU přijímá uchazeče z Bulharska, Ukrajiny a Rumunska. Na Slovensko zasáhne inzerce, kterou PAU používá pro Českou republiku, takže zde nemusí řešit zaměstnance navíc, který by se zabýval získáváním uchazečů o práci. V ostatních zemích ale využívají zaměstnance, který pomáhá jak s výběrem, tak i se získáním pracovníků.

Důvody, kterými si PAU získá uchazeče o zaměstnání na dělnickou pozici:

- zařídí odvoz do České republiky,
- platí celou částku za bydlení,
- platí zdravotní a sociální pojištění.

Ostatní pracovní pozice, pro které PAU hledá uchazeče o zaměstnání se nachází v oblasti středního managementu. Zde je hlavním argumentem to, co za výhody nabídne samotný zákazník. V nejvíce případech se jedná o benefity, výši mzdy, náplň práce a možnost osobního či kariérního růstu.

Personální agentura X (PAX):

Volná místa inzeruje hlavně na inzertních portálech a sociálních sítích. Ví, na jakých stránkách se nejvíce pohybují uchazeči, které chce oslovit, a proto využívá hlavně tyto způsoby.

První kontakt je většinou telefonický nebo e-mailem, ve kterém se domluví s uchazečem na osobní schůzce v kanceláři. Kandidáti, kteří se hlásí na vyšší pozice, nevolají. Tito uchazeči zasílají rovnou e-mail s jejich CV, na základě toho je zpátky kontaktuje pracovník agentury a domluví se s ním na dalším postupu.

Získávání nových pracovníků je momentálně velmi obtížné, nezaměstnanost je malá. Pro získání co nejvíce nových uchazečů o práci inzeruje PAY volné pozice na inzertních portálech, sociálních sítích a spolupracuje i s Úřadem práce. Argumenty k tomu, aby pro ně uchazeči o zaměstnání pracovali, jsou takové, jaké jim zadá zákazník.

Personální agentura Y (PAY):

Získávání probíhá většinou pomocí webových portálů. Buďto uchazeči sami reagují na vystavený inzerát, nebo vkládají své životopisy na pracovní portály a PAY je tak může kontaktovat. Do životopisu vyplní praxi a vzdělání, popřípadě pozici, na které by chtěli pracovat či platové rozmezí, které očekávají. Na základě těchto údajů jsou vyfiltrováni vhodní uchazeči, kteří mohou být dále kontaktováni. Tyto služby jsou samozřejmě zpoplatněny.

Další část získávání se odehrává na facebookových stránkách. Velká část uchazečů dnes hledá zaměstnání na veřejných facebookových skupinách (např. Brigády a práce České Budějovice). Je tedy nutné veškeré nabízené pozice také inzerovat na těchto veřejných skupinách. Dále je využívána také placená reklama na Facebooku, která samovolně vyskakuje uchazečům.

Jedním ze zdrojů je také Úřad práce. Vždy, když mají volnou pozici, je nutné vyplnit žadací formulář s informacemi o dané pozici a ten zaslat na příslušný Úřad práce.

Jako zdroj pro vyšší a manažerské pozice může sloužit LinkedIn.

Některé firmy ovšem své žadatele o volné pracovní místo posílají rovnou k PAY. Uchazeč si vyhledá firmu, ve které by chtěl pracovat, žádá u ní o místo a firma (zákazník firmy PAY) ho pošle přímo do PAY. Zákazník se nemusí o nic starat.

Agentura za firmu vše vyřídí a do procesu nastoupí uchazeč již s podepsanou smlouvou, případně ochranným oblekem, lékařskou prohlídkou, atd.

První kontakt probíhá vždy telefonicky a následuje osobní setkání. Pokud se s uchazečem o zaměstnání PAY nespojí telefonicky, je mu zaslán e-mail.

Získávání pracovníků je v dnešní době velice složité. Kvůli nízké nezaměstnanosti je jen málo uchazečů, kteří jsou ochotni pracovat za danou mzdu. Proto je hlavním prostředkem k přesvědčení a získání pracovníka hlavně výše mzdy a benefity, spojené s pracovní pozicí.

Diskuze:

Jak lze vyčíst z odpovědí, nejzásadnějším prostředkem k získání zaměstnanců je v dnešní době internet. Jedná se o nejlevnější formu, která osloví největší množství uchazečů. PAU by se dalo navrhnout, aby si také platila reklamu na Facebooku, kterou využívá PAY. Jelikož dnes není moc využívanou formou získávání pracovníků Úřad práce, mohla by se i tady zkusit navázat lepší spolupráce.

Co se týče komunikace s uchazečem, volí pochopitelně všechny agentury stejný postup. Nejdelší čas zabere telefonické obvolávání daných uchazečů. Proto by možná bylo lepší, aby se s uchazeči nejdříve snažili spojit e-mailem, a pokud by uchazeč nereagoval, tak poté telefonicky. Ušetřilo by to náklady na telefonování, a hlavně i čas, který musí na telefonu pracovníci strávit.

PAX a PAY by mohly více využívat získávání uchazeče pomocí doporučení. Jedná se o doporučení např. od kamaráda. PAU tento prostředek získávání používá v případě, že potřebuje obsadit dělnické pozice a tento způsob se zatím jeví jako efektivní.

PAU má výhodu v tom, že má rozdělené pracovníky na muže, kteří se starají o dělnické pozice a na ženy, které obstarávají ostatní pozice. Muži více rozumí tomu, jaké dělníky vybrat, co mají daní uchazeči umět a jakým argumentačním prostředkem je přesvědčit. Tuto odlišnost by si PAU měla ponechat i nadále. Hlavním motivačním prostředkem k práci je samozřejmě mzda, ale i v tomto případě má PAU výhody navíc. Jedná se o příspěvek na bydlení, který PAU zaplatí v plné výši. Tato skutečnost je konkurenční výhodou, kterou by si měla PAU ponechat i nadále.

V PAX a PAY to tak není a dělníky zajišťují ženy, a proto by bylo dobré si tyto pozice rozebrat stejným způsobem, který praktikuje PAU.

4.4.2 Výběr pracovníků

Otázka č.3

Popište prosím detailně výběr pracovníků.

Personální agentura U:

Na zaslané životopisy vybraných kandidátů má PAU pracovníci, která tyto životopisy třídí.

U dělnických pozic je požadováno následující:

- žádné testy,
- životopis,
- nejlepší způsob je prověření dělníka přímo na pracovišti (má tři dny na zaučení a poté si ho zákazník nechá nebo ne).

U středního a vyššího managementu je požadováno následující:

- v tomto případě má PAU připravené testy, které používá již několik let,
- tyto testy připravuje a vyhodnocuje jedna z pracovníc
- test se jmenuje Bochumský dotazník.

Personální agentura X:

Každá firma, s kterou PAX spolupracuje požaduje pro danou pozici jiné nároky na budoucího zaměstnance. Pokud uchazeč splní všechny požadavky, jeho CV s komentářem (jak kandidát působí, jak se chová, vystupování, atd.) od personalistky, která vedla s uchazečem pohovor, je zasláno do firmy. Pokud firma má zájem o uchazeče, domluví osobní pohovor přímo v dané společnosti.

Personální agentura Y:

Uchazeči o zaměstnání jsou primárně vybírání dle svých dovedností, či vzdělání. Jedná se například o test zručnosti pro selekci nevhodných pracovníků. Test se skládá z početních příkladů, tabulky na barvoslepost a manuálního testu. Uchazeč má omezený čas na splnění testu. Pokud projde, může být přijat. Uchazeči o zaměstnání jsou také vybírání na základě osobního kontaktu – zda na nich není na první pohled

vidět, že mají problém s alkoholem nebo drogami. Zaměstnanci na manažerské pozice jsou vybíráni podle jejich zkušeností a schopností.

Diskuze:

U dělnických pozic je důležité vyzkoušet uchazeče, zda opravdu má důležité dovednosti, které jsou k dané pozici klíčové, ale na druhé straně by prvotní osobní kontakt mohl odhalit, aspoň povrchově, jaký daný pracovník je. Pokud by měl například problémy s alkoholem nebo s jinými návykovými látkami, neměl by být vůbec ani na zkušební dny puštěn na pracoviště. Dále by si PAU měla vzít příklad z PAY, která používá i na dělnické pozice test zručnosti, který je zaměřený na manuální zručnost uchazeče, ale i na barvoslepost. V tomto případě by se měla PAU více zaměřit na osobní kontakt, který by mohl být navázaný právě při zmíněném testu.

PAX a PAY by si od PAU mohly vzít příklad z používání dotazníku na manažerské pozice. PAX a PAY nemají dané, jaký dotazník používat, a proto by mohly začít s Bochumským dotazníkem, který PAU používá již několik let a považuje ho stále za nejlepší možný dotazník, který je v této chvíli k dispozici.

4.4.3 Ostatní otázky rozhovoru

Otázka č. 4

Jaká je podle Vás Vaše největší výhoda / nevýhoda?

Další položenou otázkou byla otázka, týkající se výhod a nevýhod daných personálních agentur. PAU za svou hlavní výhodu považuje to, že je velmi flexibilní. Zákazník nezná dnešní trh tak dokonale jako PAU, a proto je dobrou volbou si PAU zvolit k tomu, aby našla vhodného uchazeče o zaměstnání. Nevýhodu vidí v tom, že zaměstnanec může být propuštěn ze dne na den. S tím jsou spojeny základy lidské potřeby bezpečí, které má v sobě každý člověk. PAX vidí svou hlavní výhodu v tom, že nabízí pestrou nabídku volných pracovních míst. Naopak jako velkou nevýhodu shledává to, že lidé mají na personální agentury poněkud skeptický pohled. S touto nevýhodou se ztotožňuje i PAY. Avšak jako hlavní výhodu vidí hlavně v tom, že spolupracuje s firmou Bosch, která je velice stabilní firmou, s velkou historií.

Otázka č. 5

Koho považujete za svoji největší konkurenci a proč?

Na otázku největší konkurence byly odpovědi odlišné. Konkrétní PA je podle PAY personální agentura Adecco, která má větší reklamu a lidé o ní mají větší povědomí. PAX považuje za konkurenci všechny personální agentury a PAU považuje za největší konkurenci černou zónu, ve které se bohužel některé personální agentury nacházejí.

Otázka č. 6

Jak se vidíte za 5 let? A je vůbec možné plánovat takto dopředu?

V otázce, kde se vidí za 5 let, se všechny PA shodly na tom, že nelze plánovat takto dopředu, jelikož je vývoj agentur úzce spjatý s hospodářskými cykly.

Otázka č. 7

Jakým způsobem stanovujete ceny služeb?

PAU:

Vychází z toho, že si zákazník sám řekne, jakého zaměstnance hledá. Podle toho si vyhodnotí, jak dostupní jsou lidé na požadovanou pozici. A také to, jakou mzdu musí zaměstnanci dát. K tomu si připočtou náklady a z toho vyvodí cenu služby.

PAX:

Ceny za služby mají stanoveny už od začátku působení. Záleží na dané pozici, která je obsazována. Za dělníka je účtováno jiným způsobem, než za ředitele společnosti.

PAY:

Ceny určují podle toho, kolik dostávají normálně zaměstnanci v podniku. PAY si poté řekne třeba 1,5 násobek.

Otázka č. 8

Nabíráte i samotné uchazeče o zaměstnání? Pokud ano, mají registraci zdarma?

Další shoda byla v otázce najímání samotných uchazečů o zaměstnání. Všechny tři PA nabírají i samotné uchazeče o zaměstnání a tito uchazeči mají registraci zdarma.

Otázka č. 11

O jaký druh práce je největší zájem?

V otázce, o jaký druh práce je největší zájem se odpovědi lišily. Nejvíce je zájem o manuální práce – zámečníci, soustružníci, svářeči, elektrikáři. Tuto odpověď poskytla PAU. PAX má nejvíce zaměstnanců v administrativě a PAY odpověděla, že je největší zájem o administrativu, úklid a řidiče.

Otázka č. 12

Jaký je většinou věk uchazečů?

Věk uchazečů se pohyboval v různém rozmezí. V PAU je průměrný věk 30 let, u PAX je věkové rozmezí 20 – 25 let a 50 – 55 let. U poslední PAY pak mají uchazeče v letech 18 – 25 let a 40 let a výše.

Otázka č. 13

Berete i uchazeče z Úřadu práce?

Všechny PA také spolupracují s Úřadem práce, i když v dnešní době jsou zde spíše lidé, kteří ani pracovat nechtějí. Mnoho z nich se proto snaží neuspět v testech zručnosti, nebo za pár dní v práci skončí, či začnou marodit.

Diskuze

Tato diskuze je souhrnná k otázkám č. 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12 a 13.

Otázka č. 4 odhalila výhody a nevýhody daných personálních agentur. PAU by měla více zapracovat na vnímání personálních agentur ostatními lidmi. Měla by se snažit tento pohled změnit k lepšímu. Například by mohla souhlasit s exkurzemi nebo se účastnit přednášek ve školách, kde by se prezentovalo, jak personální agentury fungují a proč jsou důležité i do budoucna.

Prvním důležitým návrhem na řešení je zviditelnění PAU. Je důležité, aby lidé o PAU měli povědomí. PAU je na trhu již mnoho let, ale reklama není dostačující. Mohly by se například vhodit letáčky s nabídkou činnosti.

To, že berou i samotné uchazeče o zaměstnání a to zdarma, je věc, kterou by měly všechny PA dělat i do budoucna. Pokud by se zlepšilo povědomí o personálních agenturách, mohli by uchazeči o pracovní místo hledat zaměstnání raději přes personální agenturu než přes Úřad práce, kde je mnoho papírování.

PAU se zaměřuje hlavně na dělnické pozice, jako je elektrikář, zámečnický či soustružnický. Tuto skutečnost by mohla trochu pozměnit a rozšířit portfolio se zaměřením na řidiče. V České republice existuje mnoho firem, které se specializují na dopravu. A právě tyto firmy by mohly být potencionálními klienty.

Z hlediska věkové kategorie by se měla PA zaměřit více na studenty, kteří by mohli být více využíváni na různé pomocné či sezónní práce. Navíc by mohli být využiti k propagaci PAU, a to v případě roznášení letáků.

Spolupráce s Úřadem práce je v dnešní době spíše okrajovou záležitostí, ale v období recese je Úřad práce velmi dobrým zdrojem, a proto by se této spolupráce neměla PAU vzdávat.

4.4.4 Personální oddělení

Poslední rozhovor byl proveden s personálním oddělením velké společnosti, sídlící v Českých Budějovicích. Tato společnost ponese označení Z (dále jen POZ). Na tomto oddělení byly položeny trochu odlišené otázky než v předchozích rozhovorech. Hlavní

podstatou bylo zjistit, jaké rozdíly jsou mezi personální agenturou a personálním oddělením.

Získávání pracovníků

Pracovníky si vybírá na základě vyhlášeného výběrového řízení a následných zaslaných životopisů. POZ bere v potaz také životopisy, které má v evidenci z předchozích neúspěšných výběrových řízení. Nejvíce využívá získávání přes internet. Mnohokrát zvolí pracovníka, který již v dané firmě pracuje. Tím pádem se pracovník přesune na jinou pozici, většinou na lepší. Tyto pracovníky bere POZ přednostně, jelikož už firmu znají a nebude jim tak dlouho trvat zaškolení.

Výběr pracovníka

Jelikož jsou na každou pozici jiné nároky, uchazeči se vybírají v první řadě podle toho, zda tyto nároky splňují. Pokud ano, jsou pozváni do dalšího kola, ve kterém dokáží většinou dovednost v MS Excel. Poté následuje osobní rozhovor, kde se POZ snaží pracovníka více poznat. Čas strávený nad výběrem pracovníka je většinou kolem čtrnácti dnů až jednoho měsíce. Pracovník někdy musí absolvovat pohovor s centrálou, která se nachází v Německu.

Výhody, které má kmenový zaměstnanec oproti agenturnímu:

- příspěvek na penzijní pojištění,
- osobní fond cca 13 000,- Kč ročně (na lékaře, dovolenou...),
- příspěvek na jídlo v jídelně,
- možnost využití výhodného ubytování,
- výhodnější pojištění,
- bonusy za čas, který zde pracuje (5,10,15 let).

Naopak **nevýhody** jsou následující:

- nemá stravenky,
- manažerské pozice se moc přes PA neřeší.

Výhody, které má agenturní pracovník oproti kmenovému:

- osobní hodnocení je měsíční,
- stravenky.

Nevýhody, které má agenturní pracovník oproti kmenovému:

- smlouva na dobu určitou,
- libovolné prodloužení smluv,
- nemá příspěvek na penzijní pojištění.

Diskuze:

Získávání a výběr se v POZ děje podobným způsobem, jako v personální agentuře. Hlavním zdrojem získávání je internet. Rozdílem oproti personální agentuře je to, že si na personálním oddělení nejdříve projdou uchazeče, kteří už v dané firmě pracují a tito uchazeči jsou poté upřednostňováni. To ve vybrané PAU nefunguje. Výběr pracovníků se obejde bez psychologických testů, ale v jiném personální oddělení mohou naopak tuto metodu preferovat. Po rozhovoru na personálním oddělení dále vyšlo najevo, že mnoho výhod mají pouze zaměstnanci, kteří zde nejsou přes personální agenturu. Proto by bylo vhodné řešení v tom, že by i pracovníci, kteří spadají pod personální agenturu měli jisté výhody, kterými by se aspoň trochu přiblížili kmenovým zaměstnancům. Pokud by se tak opravdu stalo, mnoha lidem by nevadilo pod PA pracovat. Zaměstnavatel volí zaměstnávání přes PA hlavně z důvodu úspory času a nákladů na výběr pracovníka, ale pokud by se zamyslel nad tím, jaký benefit zaměstnancům dát, aby chtěli pracovat zrovna u něj, mohl by čerpat inspiraci z personálního oddělení. Hlavní nevýhodou je to, že pracovníci, kteří jsou pod agenturou práce, mají vždy smlouvu na dobu určitou. To je pro mnoho lidí nejistota. Proto by se mohl jako malá kompenzace zavést příspěvek například na penzijní připojištění. Agenturní pracovníci by se cítili více jako součást firmy.

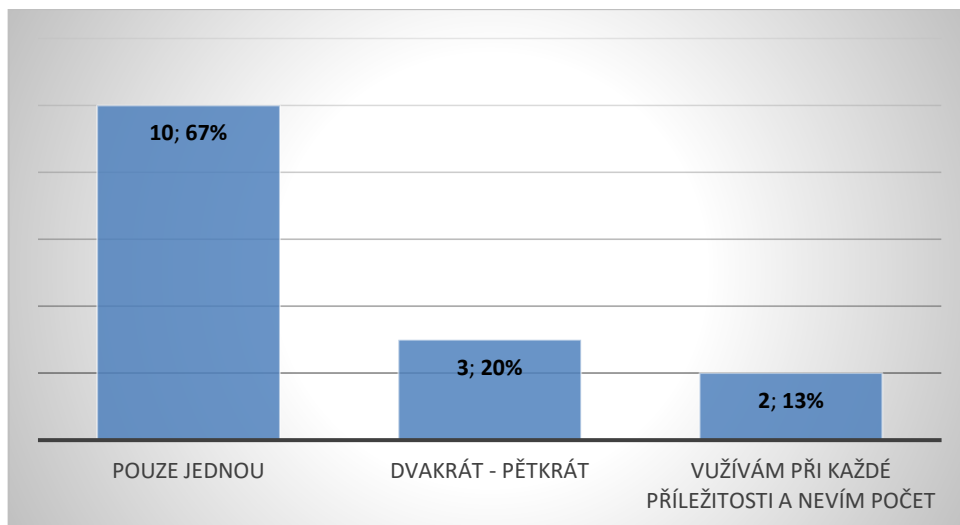
4.5 Výsledky dotazníkového šetření mezi klienty UNIWORKS CB, s.r.o.

V této kapitole bude shrnuto dotazníkové šetření, provedené formou sondy mezi klienty, s kterými byla personální agentura UNIWORKS CB s. r. o. v kontaktu. které Dotazník byl veden dle struktury viz. Příloha 7.

Otázka č. 1

Služeb personální agentury UNIWORKS CB s. r. o. jsem využil/a ?

Graf 4: Počet využití PAU



Zdroj: vlastní zpracování

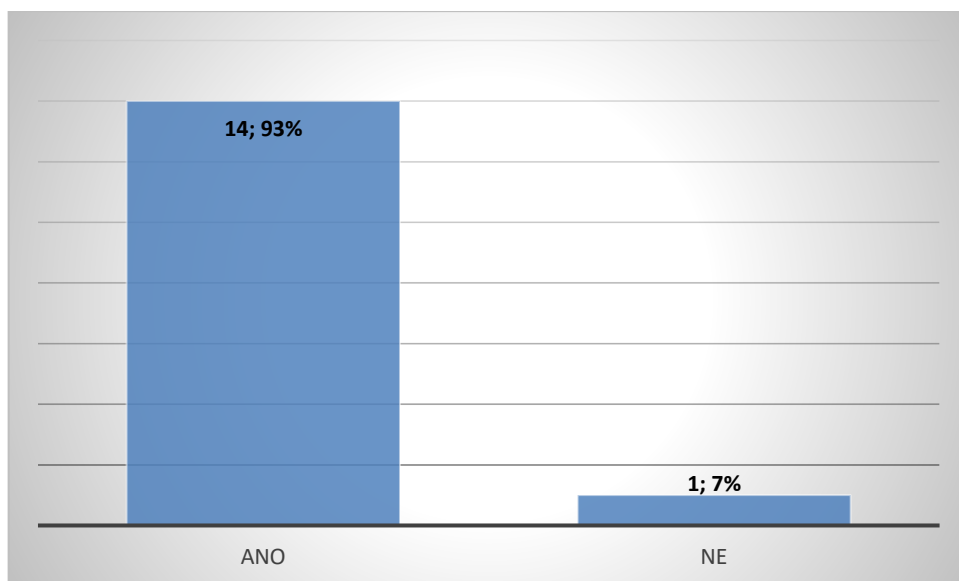
Výsledky a diskuze

Z grafu 4 lze vidět, kolikrát zákazníci PAU zatím využili služeb této personální agentury. Deset z klientů využilo PAU pouze jednou, což je způsobeno tím, že ředitel společnosti rozdával dotazníky zákazníkům, kteří v současnosti využívali služeb PAU v době rozdání dotazníků. Jelikož se v tomto případě jednalo o nové zákazníky, jak bylo zjištěno od ředitele společnosti, není tento počet alarmující. Zbýlých pět zákazníků využilo služeb PAU vícekrát, lze tedy předpokládat, že jsou se službami PAU spokojeni.

Otázka č. 2

Doporučil/a byste tuto personální agenturu i ostatním?

Graf 5: Doporučení PAU



Zdroj: vlastní zpracování

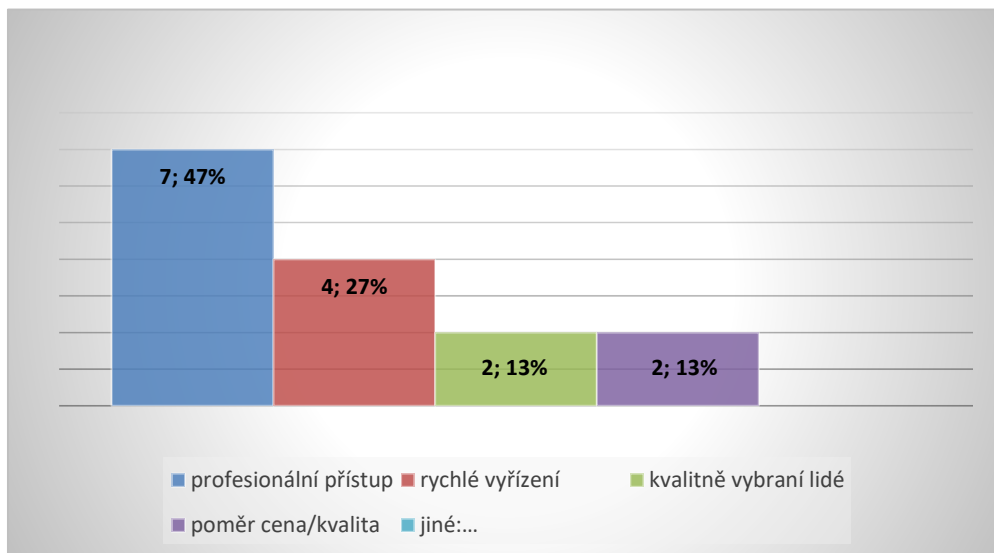
Výsledky a diskuze

Spokojenost s PAU lze vyčíst z grafu 5, kde by 93 % dotazovaných doporučilo PAU i ostatním. Lze tedy konstatovat, že i zákazníci, kteří využili služeb PAU zatím poprvé, jsou s PAU spokojeni a doporučovali by ji i dalším zájemcům. Pouze jeden respondent odpověděl, že by PAU nedoporučil ostatním. Jedná se o zákazníka, který využil služeb PAU také poprvé, ale nejspíše nebyl se službami dostatečně spokojený.

Otázka č. 3

Z jakého důvodu byste PAU doporučil/a?

Graf 6: Proč byste doporučil/a PAU



Zdroj: vlastní zpracování

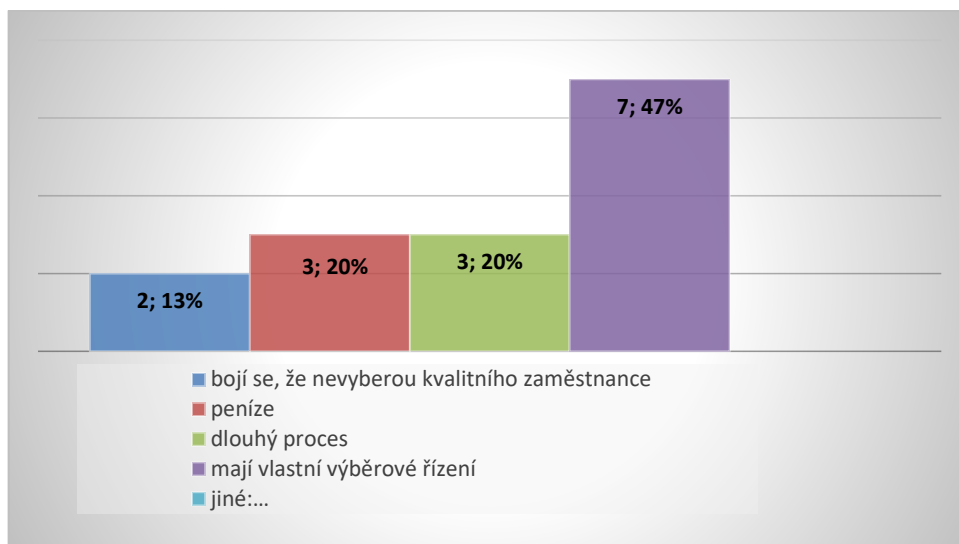
Výsledky a diskuze

Z grafu 6 je zřejmé, že 47 % dotazovaných, tedy 7 zákazníků PAU bere jako hlavní důvod k tomu, aby PAU doporučili, profesionální přístup. PAU si zakládá na tom, aby se zákazníkem vždy komunikace a samotné jednání bylo provedeno na profesionální úrovni. PAU si tento postoj vybudovala za léta praxe, díky kterým zná trh práce dokonale. Na druhém místě, s 27 % se nachází rychlé vyřízení. Pokud zákazník PAU zadá své požadavky na uchazeče o zaměstnání a komunikace mezi PAU a zákazníkem probíhá bez problémů, neměl by být pro PAU problém daného uchazeče o zaměstnání sehnat v co nejkratším čase. Je dobré vidět, že tento faktor vnímají i samotní zákazníci PAU jako pozitivní. Na posledním místě jsou současně s 13 % kvalitně vybraní lidé a poměr cena/kvalita. PAU by nebyla tak úspěšná, pokud by zákazníci nebyli spokojeni s uchazeči o práci, které jim PAU vybere. Tento faktor patří mezi velmi důležité faktory, které by měly být vnímány v pozitivním světle. Poměr cena/kvalita je podle dvou zákazníků také dostačující.

Otázka č. 4

Proč si myslíte, že některé firmy nevyužívají služeb personálních agentur?

Graf 7: Proč se nevyužívají služby PA?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

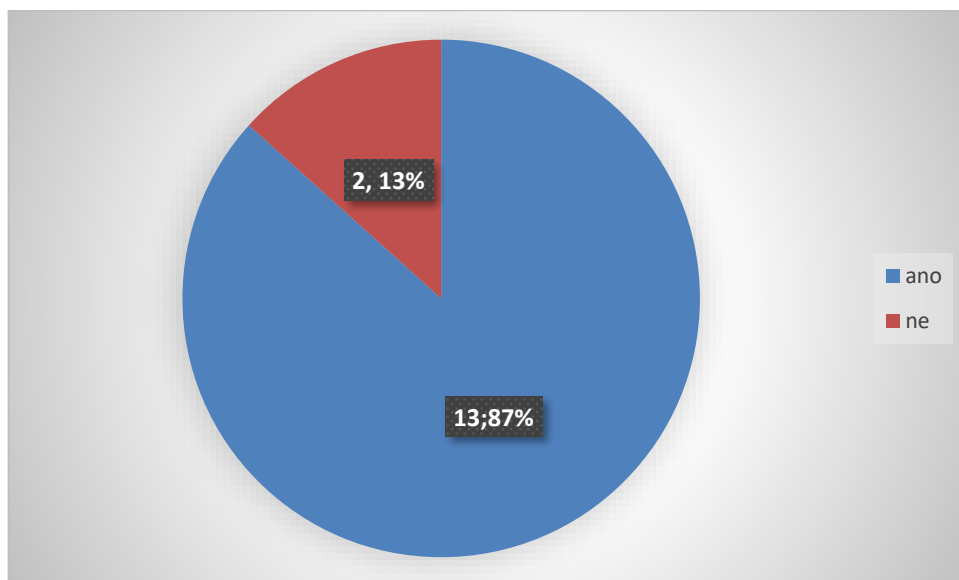
Podle dotazovaných zákazníků z grafu 7 vyplývá, že 47 % považuje za hlavní důvod, proč firmy nevyužívají personální agenturu, vlastní firemní výběrové řízení. Mnoho firem má své vlastní personální oddělení nebo, pokud se jedná o malé firmy, mají své výběrové řízení, kterého se rovnou účastní vedení firmy. Personální agentury jsou v dnešní době odborníky ve svém oboru a vědí, kde najít potencionální uchazeče o zaměstnání mnohem rychleji, než se to podaří malé firmě, s vlastním výběrovým řízením. Zbylé odpovědi jsou vcelku vyrovnané. Otázka peněz je v každé firmě velmi důležitou součástí hospodaření. Tyto firmy by si měly uvědomit a spočítat, kolik času, a hlavně nákladů by jim personální agentura ušetřila. Dlouhý proces je podle tří respondentů důvodem, proč si firmy nenajímají personální agenturu. O zdlouhavý proces se jedná, pokud zákazník s personální agenturou nespolečně pracuje nebo pokud se jedná o specifické pracovní místo, na které je potřeba delšího výběru toho správného zaměstnance. Posledním důvodem je podle dvou respondentů je strach firem, že zaměstnanec, doporučený personální agenturou, nebude dostatečně kvalifikovaný a užitečný. Personální agentura dbá velmi pečlivě na výběr zaměstnanců. Existují různé testy, které daného uchazeče prověří. Díky těmto testům si může personální

agentura vyfiltrovat pouze vhodné uchazeče. Poté zákazníkovi nabídne tři vybrané kandidáty a je pouze na zákazníkovi, kterého z nich si zvolí.

Otázka č. 5

Stačí Vám služby, které PAU nabízí?

Graf 8: Jsou služby PAU dostatečné?



Zdroj: vlastní zpracování

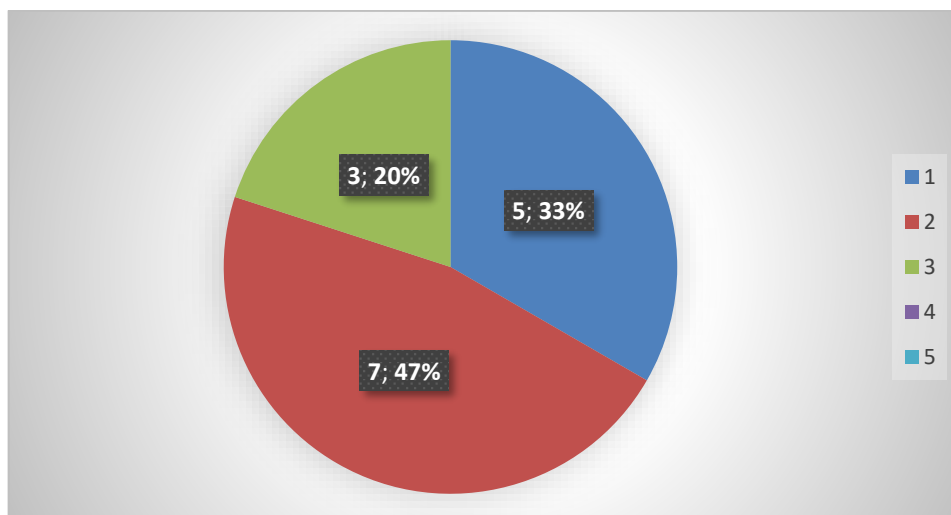
Výsledky a diskuze

Většině zákazníků stačí služby, které PAU nabízí. PAU nabízí mnoho služeb, například poskytování kvalifikovaných a pomocných sil do výroby, dočasné přidělení, vyzkoušení a převzetí pracovníka zákazníkem, získávání a výběr pracovníků na zadané pracovní místo, služby odborného personálního a právního poradenství nebo poradenství v oblasti pracovního práva. Celkem 13% se zdají služby PAU nevyhovující. PAU by mohla zvážit své zaměření na dělnické zaměstnání. Další oblastí, do které by se mohla PAU snažit dostat, je oblast dopravy. V dnešní době je v České republice mnoho logistických firem, které by mohly této služby využít.

Otázka č. 6

Jaká je komunikace s PAU? (hodnocení jako ve škole)

Graf 9: Komunikace s PAU



Zdroj: vlastní zpracování

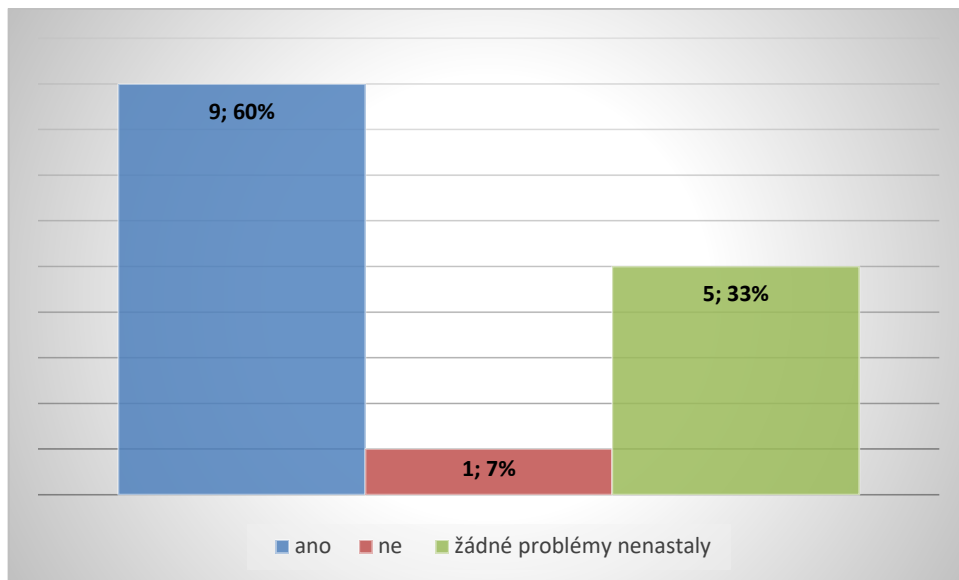
Výsledky a diskuze

Téměř polovina zákazníků ohodnotila komunikaci s PAU známkou 2, což je druhé nejlepší možné ohodnocení. Známkou 1 by personální agentuře udělilo 33 % dotazovaných. Nejhorší známkou je známka 3, kterou by PAU připsalo 20 % respondentů. Jak je již výše zmíněno, PAU si velmi zakládá na přímé konverzaci. Ředitel společnosti se snaží za zákazníkem vždy jet osobně, hlavně v případě, že zákazník využívá služeb PAU poprvé. Další komunikace většinou probíhá telefonicky nebo e-mailem.

Otázka č. 7

Zvládá PAU řešit problémy rychle a správně?

Graf 10: Zvládá PAU řešit problémy?



Zdroj: vlastní zpracování

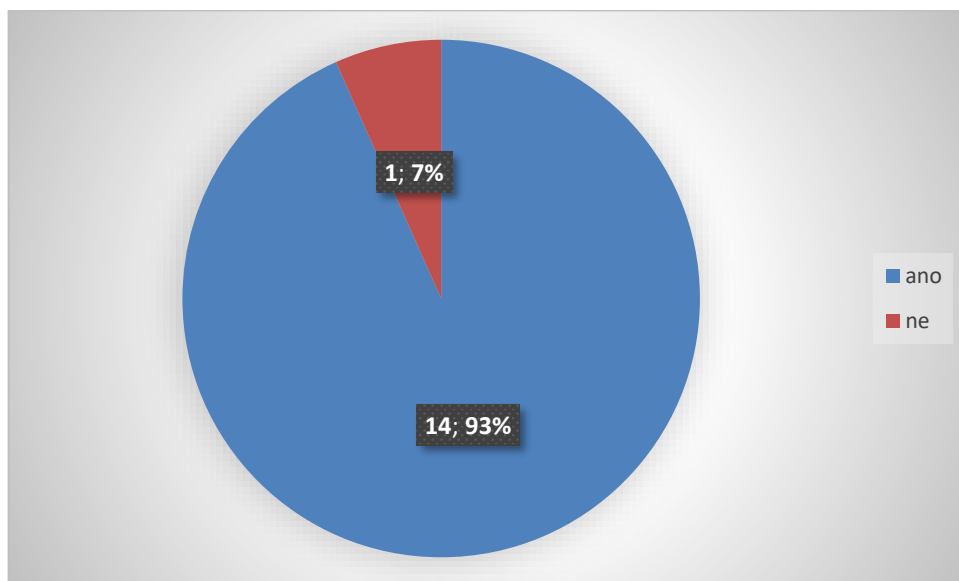
Výsledky a diskuze

Z celkových 100% odpovědělo 60 % zákazníků pozitivně. Může být konstatováno, že PAU umí řešit problémy, které se vyskytnou při získávání nebo výběru uchazeče o zaměstnání. Problémy mohou nastat i později. Vybraný uchazeč například onemocní nebo v horším případě nepřijde do zaměstnání vůbec. I s těmito problémy se musí PAU potýkat. Úkolem PAU je tedy zajistit rychlou náhradu za daného pracovníka. Pět z patnácti zákazníků nemělo s PAU zatím žádný problém. Jediným nespokojeným zákazníkem je zákazník, který již v předchozích otázkách odpovídal negativně vůči PAU.

Otázka č. 8

Odpovídá cena kvalitě služeb?

Graf 11: Cena X kvalita



Zdroj: vlastní zpracování

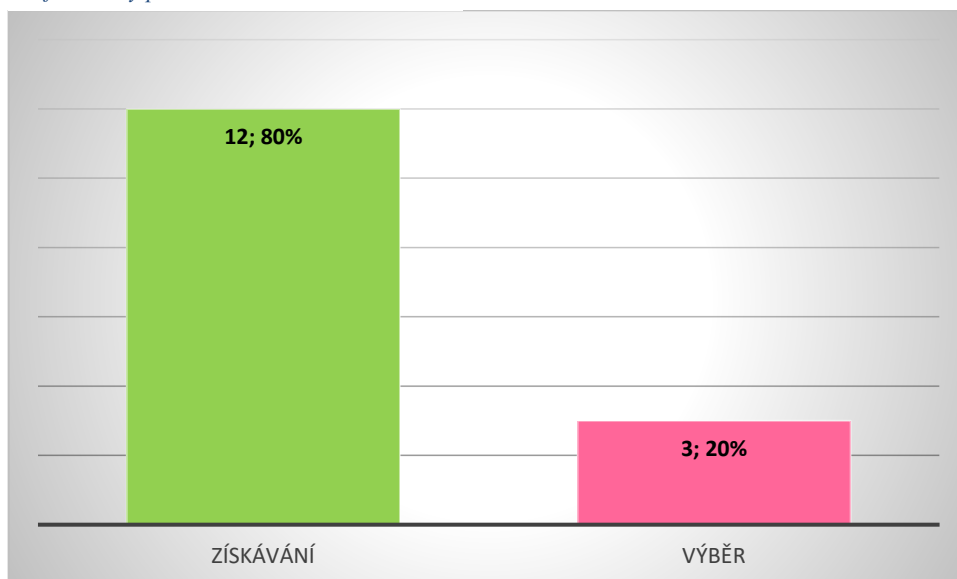
Výsledky a diskuze

V grafu 11 lze vidět spokojenost zákazníků PAU s cenou, kterou si PAU bere za poskytnutí služeb, které nabízí. Některým firmám se zdají personální agentury poněkud drahé, je tedy dobré vidět, že zákazníci PAU s touto domněnkou nesouhlasí. PAU by mohla zvážit, zda nenastavit cenu některých služeb o něco vyšší, než je doposud.

Otázka č. 9

Jaký proces podle Vás zabere nejvíce času?

Graf 12: Jaký proces zabere nevíce času?



Zdroj: vlastní zpracování

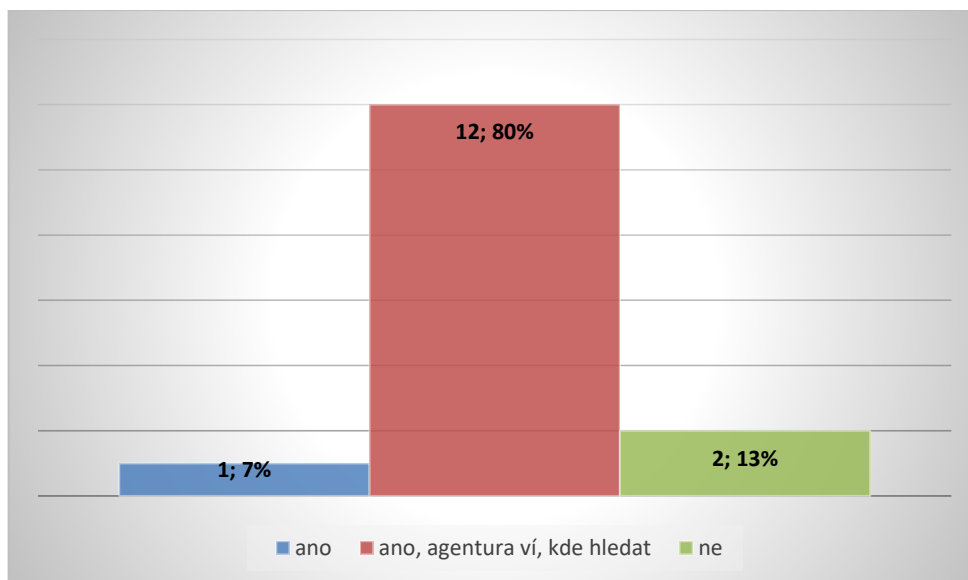
Výsledky a diskuze

Podle zákazníků je procesem, který zabere největší množství času proces získávání uchazečů o zaměstnání. Tento proces je velice důležitý, uchazeči o zaměstnání se musí hledat jak v České republice, tak v zahraničí. K získávání uchazečů používá PAU různé portály, díky kterým získá uchazeče snadnějším způsobem. V dnešní době je těžké získat dobrého zaměstnance, který by byl ochotný pracovat za mzdu, kterou navrhl zaměstnavatel. Proto je v zájmu zaměstnavatele, který v případě PAU vystupuje jako zákazník, aby zvolil takovou výši mzdy, za kterou je uchazeč o zaměstnání ochotný pracovat. Druhým procesem je proces výběru vhodného uchazeče o zaměstnání, který je i podle zákazníků na druhém místě, a tudíž ho zákazníci berou jako nejméně časově nákladným procesem. Výběr pracovníka probíhá v PAU nejdříve formou vyřídění vhodných životopisů, následným kontaktováním vhodných uchazečů, kteří se poté dostaví na testy zručnosti či pouze osobní pohovor.

Otázka č. 10

Myslíte si, že v procesu získávání má PAU již předem vybrané, jaké kandidáty má oslovit a kde je hledat?

Graf 14: Má PAU při získávání již předem vybrané, jaké kandidáty má oslovit?



Zdroj: vlastní zpracování

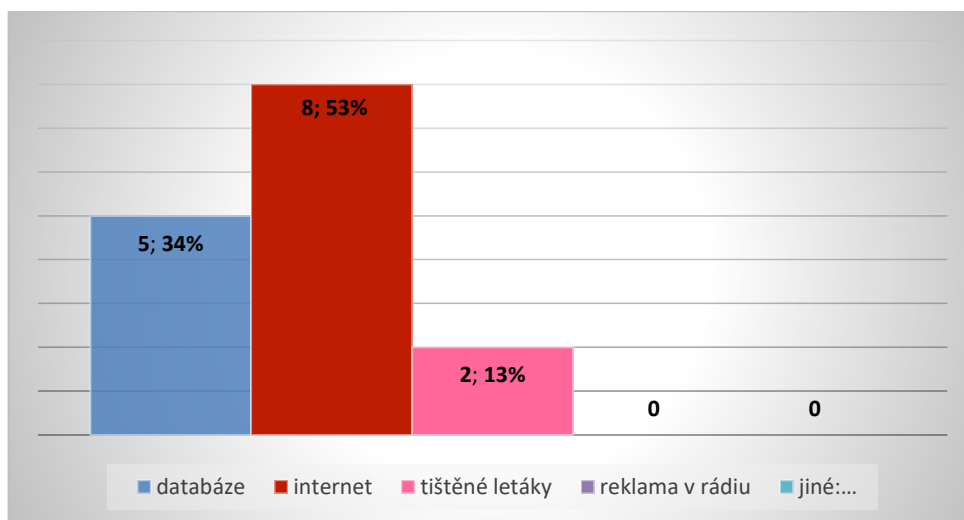
Výsledky a diskuze

V tomto případě se většina oslovených respondentů nezmýlila. PAU opravdu ví, kde má jaké uchazeče o zaměstnání získat. PAU zná portály, na kterých je nejučinnější hledat daného uchazeče o zaměstnání. PAU také ví, jaké prostředky v danou chvíli využít - zda stačí pouze získávání přes internet nebo se má použít i jiná forma získávání. Například může být práce inzerována v novinách, v letácích nebo v rádiu.

Otázka č. 11

Jakým způsobem si myslíte, že nejčastěji PAU získává uchazeče o zaměstnání?

Graf 15: Nejčastější způsob získávání kandidátů

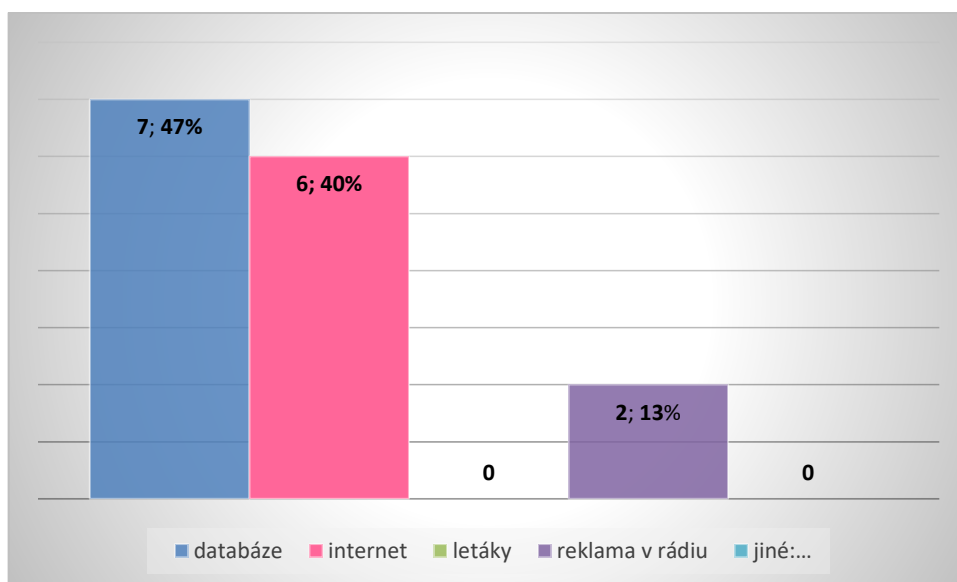


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12

Jaký způsob získávání je podle Vás nejúčinnější?

Graf 16: Jaký způsob získávání je nejefektivnější?



Zdroj: vlastní zpracování

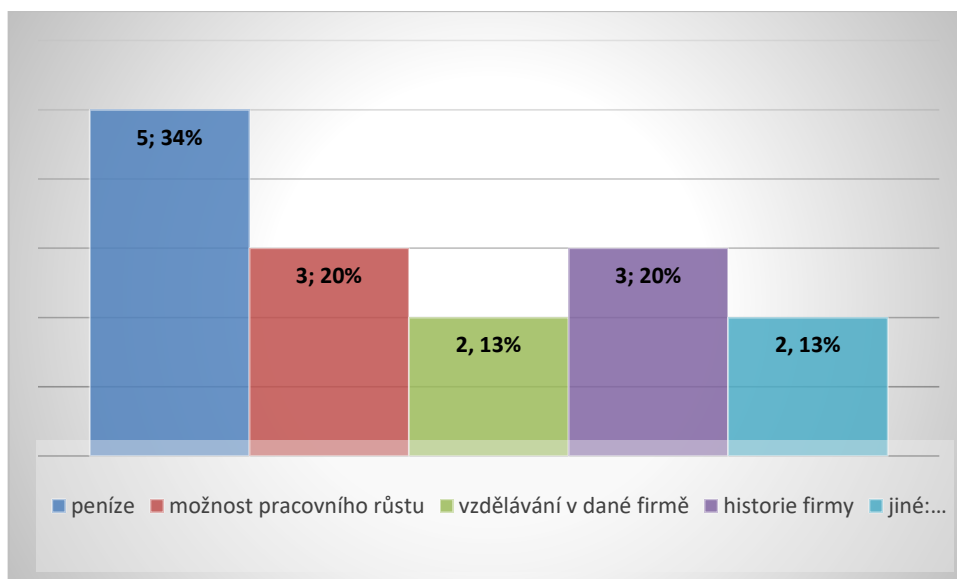
Výsledky a diskuze

V grafu 14 vyšel jako nejčastější způsob kontaktování při získávání uchazečů o zaměstnání s 53 % internet. Tuto formu získávání uchazeče o zaměstnání volí v dnešní době většina personálních agentur, jelikož se jedná o nejlevnější formu, jak se k uchazečům o zaměstnání dostat. Oproti tomu v grafu 15 zákazníci zvolili jako nejefektivnější formu získávání uchazečů o zaměstnání databázi. PAU využívá svou vlastní databázi, ve které má zaevidované uchazeče o zaměstnání, kteří se přihlásili v PAU sami, a zatím jim nebylo nalezeno vhodné pracovní místo. Avšak PAU volí i nadále jako nejvhodnější způsob získávání uchazečů o zaměstnání internet. Je zajímavé, že si žádný ze zákazníků nemyslí, že PAU získává pracovníky formou reklamy v rádiu, ale zároveň tuto formu získávání zvolili jako nejefektivnější v grafu 15 (celkem 13 %). Tištěné letáky vyšly jako nejčastější způsob získávání uchazečů o zaměstnání v grafu 14 a to v zastoupení 13 %. Díky grafu 15 by se dalo konstatovat, že by se PAU měla více zaměřit na reklamu v rádiu.

Otázka č. 13

Co by Vás motivovalo k tomu, že byste se šel/šla ucházet o pracovní místo přes personální agenturu?

Graf 17: Co by Vás motivovalo k tomu, abyste se ucházel/a o místo přes PA?



Zdroj: vlastní zpracování

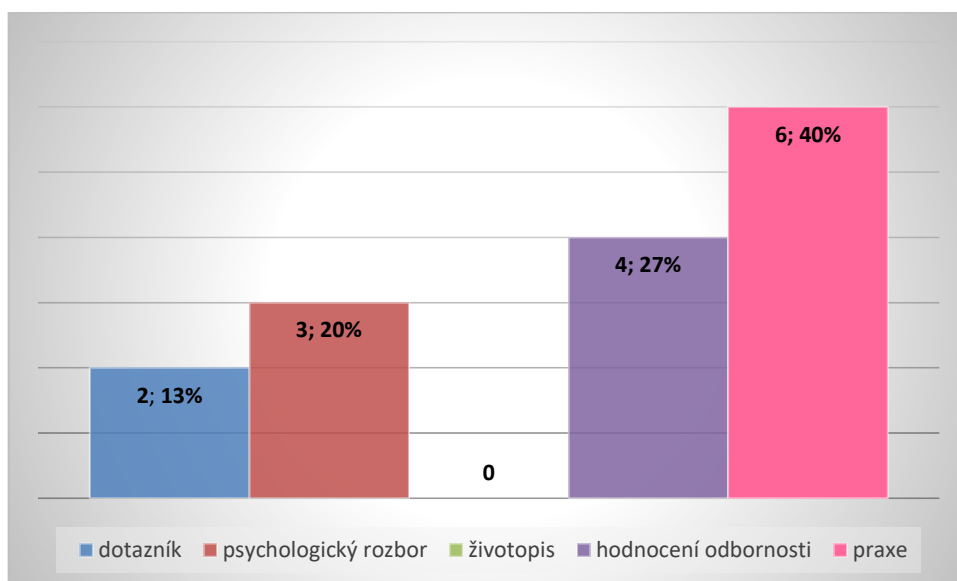
Výsledky a diskuze

Že jsou hlavní motivací k práci peníze, se potvrdilo i v předposlední otázce dotazníku. Celkem 34 % zákazníků by považovalo za svou hlavní motivaci k práci přes PA peníze. Pokud je v ekonomice vysoká nezaměstnanost, jsou uchazeči o zaměstnání nuceni pracovat i za menší mzdu, než by pracovali v případě opačném. Pokud je nezaměstnanost nízká a poptávka firem stoupá, je nedostatek uchazečů o zaměstnání a zaměstnavatelé jsou nuceni zvýšit mzdy, aby k sobě daného uchazeče o zaměstnání přilákali. Další důležitou motivací je podle třech zákazníků možnost pracovního růstu. Možnost kariérního postupu by měla být u každého pracovního místa, které PAU nabízí. Zákazníci (zaměstnavatelé uchazečů o zaměstnání) si tuto možnost uvědomují, avšak i přesto není možnost, aby si u každé pracovní pozice mohl uchazeč o pracovní místo kariérně polepšit. Historie firmy je důležitou částí v rozhodování uchazeče, zda místo přijme či nikoliv. Pokud se jedná o firmu, která je na trhu několik let a má dobré reference u zaměstnanců, není důvod, proč by měl uchazeč o zaměstnání mít pochybnosti o existenci dané firmy. Pokud je naopak firma na trhu nová, může se stát, že jí uchazeč o zaměstnání neprojeví takovou důvěru. Jestliže nemá zaměstnanec možnost kariérního růstu, je důležitou eventualitou osobní rozvoj. PAU by mohla své uchazeče o zaměstnání lákat právě na tuto výhodu. Zákazník například může pro své zaměstnance zajistit jazykové kurzy, poskytnout jim příspěvek na cvičení či různé další výhody. Dva respondenti odpověděli jinak, než bylo v dotazníku nabízeno. První respondent odpověděl, že by ho nejvíce motivovaly pozice, které jsou hledány individuálně a jsou uchazeči šité na míru. PAU nemůže proces získávání dělat opačným způsobem, než dělá dnes. PAU nemá možnost vzít potencionálního uchazeče o zaměstnání a poskytnout mu výběrové řízení na zaměstnání, které by uchazeči vyhovovalo. PAU si uchazeče maximálně zapíše do databáze, a pokud se vyskytne možnost pracovního místa, které by kandidáta zajímalo, přepíše ho na seznam k ostatním uchazečům o zaměstnání. Posledního zákazníka by k tomu, aby využil služeb PA, motivovala skutečnost, že rychle nalezne pracovní místo.

Otázka č. 14

Která z praktik při výběru zaměstnance je podle Vás nejučinnější?

Graf 18: Nejučinnější praktika při výběru zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Poslední otázka se týkala samotného výběru uchazeče o zaměstnání. Zákazníci se domnívají, že nejdůležitější při výběru zaměstnance je ze 40 % praxe. Praxe je velice důležitá z hlediska jakéhokoliv zaměstnání. Ne vždy je ale hlavním kritériem samotného výběru. Zda uchazeč rozumí své profesi i z hlediska odbornosti je důležité zejména v případě manažerských pozic. Psychologický rozbor PAU používá u středního a vyššího managementu. V případě dělnických pozic preferuje PAU přímé vyzkoušení pracovníka v praxi. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že je hlavní praktikou výběru toho pravého uchazeče o zaměstnání pouze jeho životopis. PAU podle životopisů některé uchazeče rovnou vyřídí, tento způsob je tedy nedílnou součástí výběru uchazečů o zaměstnání.

4.6 Výsledky dotazníkového šetření pro veřejnost

V této kapitole bude shrnuto dotazníkové šetření, které zjišťuje povědomí veřejnosti o personálních agenturách.

Dotazník byl veden dle struktury viz. Příloha 8.

Otázka č. 1

Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 10: Pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	% zastoupení
Muž	49	49 %
Žena	51	51 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2

Do jaké věkové kategorie spadáte?

Tabulka 11: Věk respondentů

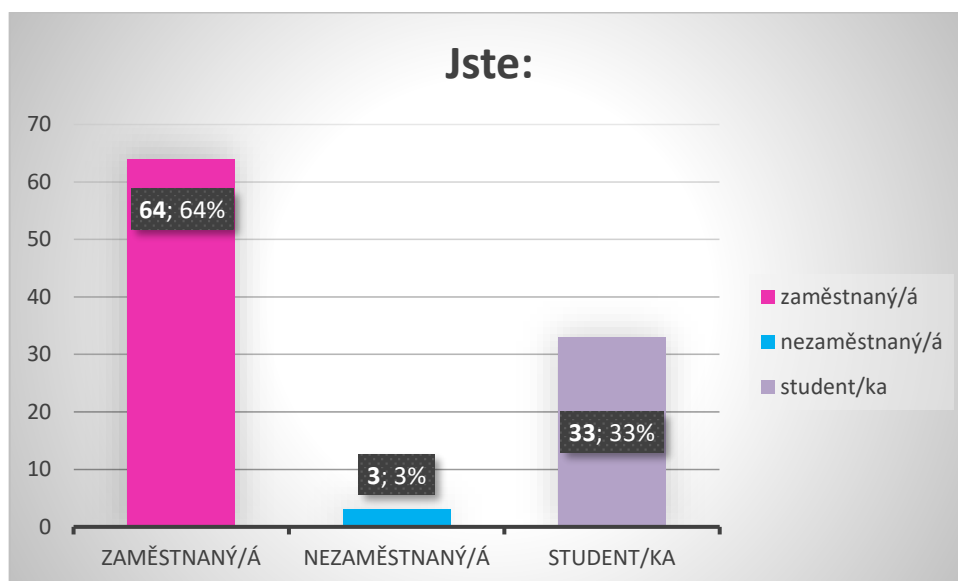
Věk	Počet respondentů	% zastoupení
18 – 25	43	43 %
26 – 35	33	33 %
36 – 45	12	12 %
46 – 55	8	8 %
56 – 99	4	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3

Jste:

Graf 19: Rozložení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

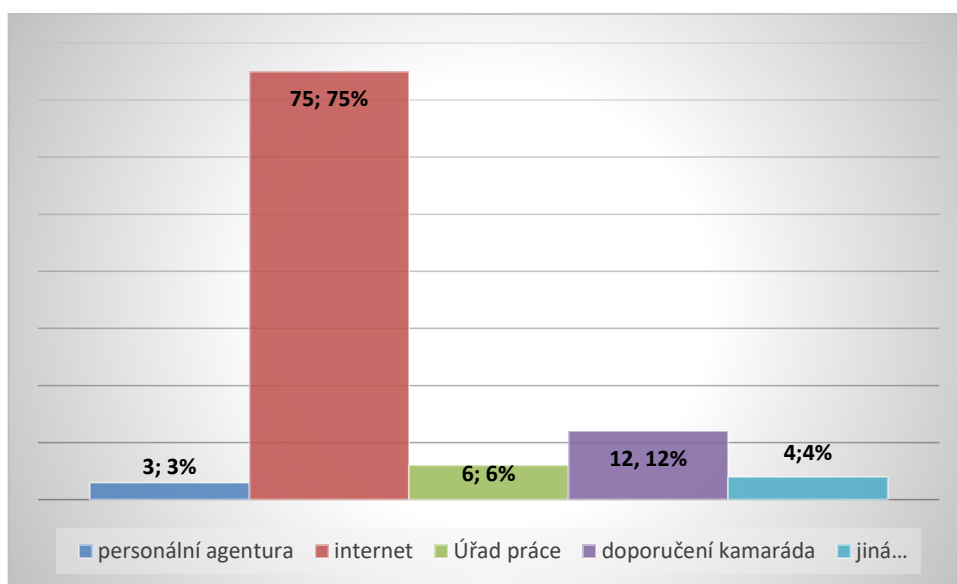
Výsledky a diskuze

Z grafu 18 lze vyčíst 64 % zastoupení respondentů, kteří jsou zaměstnaní. Zbýlých 33 % dotazovaných se věnuje studiu a poslední 3 % patří nezaměstnaným respondentům.

Otázka č. 4

Pokud byste hledal/a zaměstnání, jakým způsobem byste práci hledal/a?

Graf 20: Způsob hledání zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

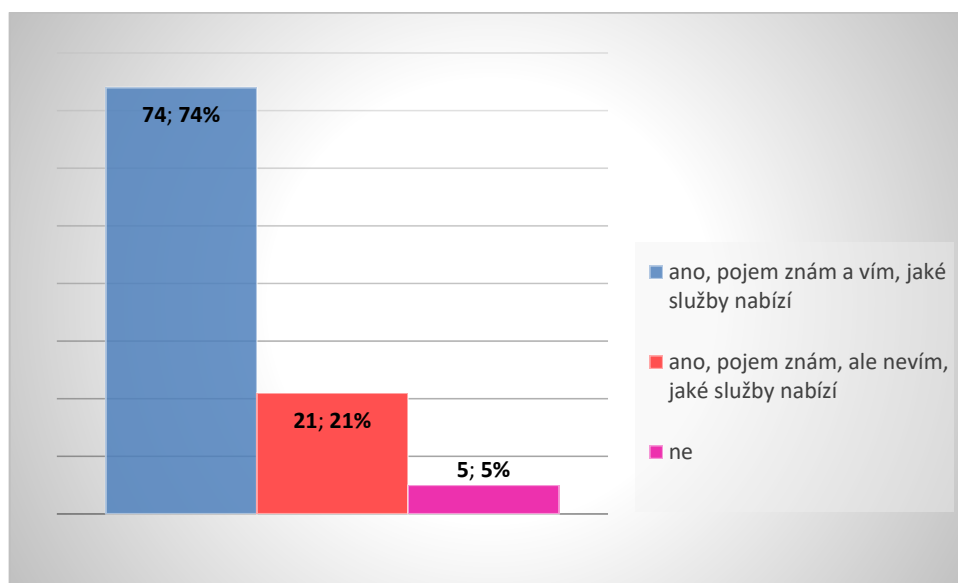
Nejvíce respondentů by při hledání práce zvolilo hledání zaměstnání přes internet. Tuto možnost v dnešní době využívají i PA, pro které je tento způsob hledání uchazečů o zaměstnání neúčinnější. Z dotazníku vyplývá, že by tuto možnost zvolilo celkem 75 % dotazovaných. Pro PAU je to signál, aby tuto variantu využívala i nadále. Na druhém místě s 12 % je doporučení kamaráda. Jelikož je nejvíce respondentů ve věkové skupině 18–25 let, dalo se tuto odpověď předpokládat. V tomto věku se mnoho mladých lidí rozhoduje, jaké je správné místo pro zaměstnání. Není překvapivé, že 12 % respondentů dá na doporučení od kamaráda, jelikož ještě sami nemají žádnou zkušenost se zaměstnáním. V tuto chvíli by pro PAU byl dobrý tah nábor studentů ve věku, kdy ještě studují, například na sezonní práce. Tito studenti by poté mohli i nadále využít PAU ke svému zaměstnání nebo by doporučili PAU svému kamarádovi, který

zrovna hledá práci. Pouze 3 respondenti by zvolili hledání práce přes PA. Úřad práce by volilo 6 respondentů. Nabízenou odpověď „jiné:...” zvolili celkem 4 respondenti. Mezi odpovědi patřily interní nabídka firmy, ve které právě pracují, navštívení dané instituce osobně z vlastní iniciativy, či vyvěšený inzerát.

Otázka č. 5

Znáte pojem personální agentura a máte ponětí, jaké služby poskytují?

Graf 21: Povědomí o personálních agenturách



Zdroj: vlastní zpracování

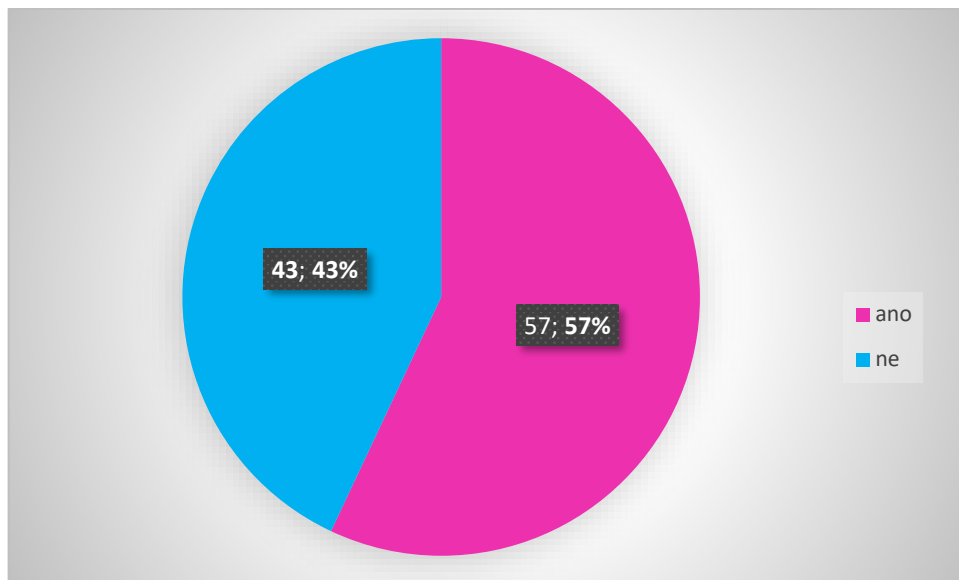
Výsledky a diskuze

Graf 20 zobrazuje povědomí respondentů o personálních agenturách. Celkem 95 % respondentů má povědomí o tom, co znamená pojem personální agentura. Z toho 74 % zná i služby, které PA poskytují. Pro PAU je dobré vidět, že 96 % respondentů zná pojem personální agentura. Posledních 5 respondentů pojem PA vůbec nezná. V porovnání s celým počtem dotazovaných je toto číslo zanedbatelné. Lidé tedy základní povědomí o personálních agenturách mají.

Otázka č. 6

Svěřil/a byste hledání práce personální agentuře?

Graf 22: Svěření do rukou PA



Zdroj: vlastní zpracování

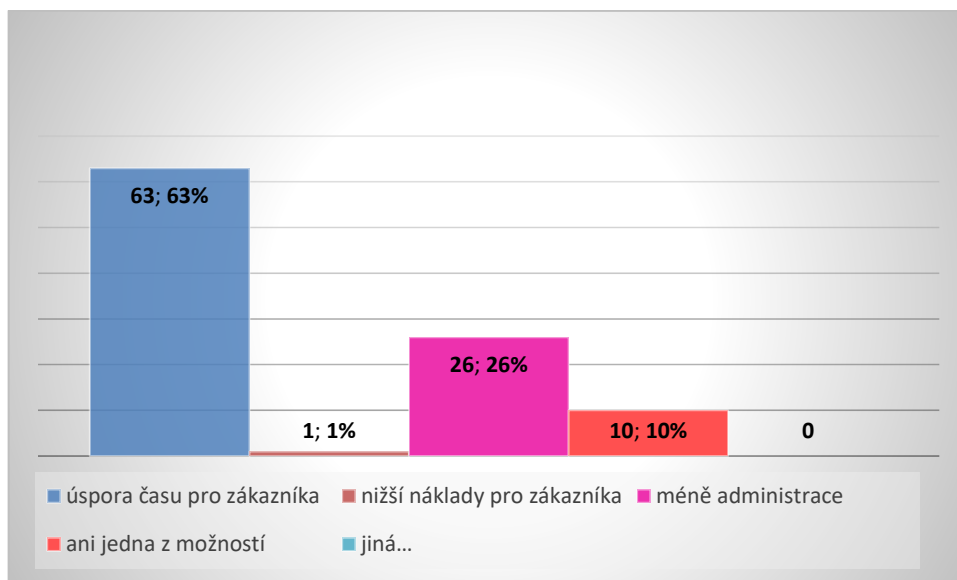
Výsledky a diskuze

V tomto případě jsou odpovědi respondentů vcelku vyrovnané. Dohromady 57 % odpovědělo kladně a 43 % záporně. Ve srovnání s grafem 20 je ale tento výsledek pro PAU nepříznivý. Pokud 74 % respondentů v grafu 20 odpovědělo, že zná pojem personální agentura a zná i její nabízené služby, je negativní v grafu 21 vidět, že by si 47 % respondentů při hledání zaměstnání PA nezvolilo. Pro PAU je výsledek grafu 21 negativním znamením. Převažuje odpověď ANO, avšak velké procento zaujímá i negativní odpověď NE. PAU by se měla snažit tento postoj veřejnosti změnit.

Otázka č. 7

Jaká si myslíte, že je hlavní výhoda personální agentury?

Graf 23: Hlavní výhoda PA



Zdroj: vlastní zpracování

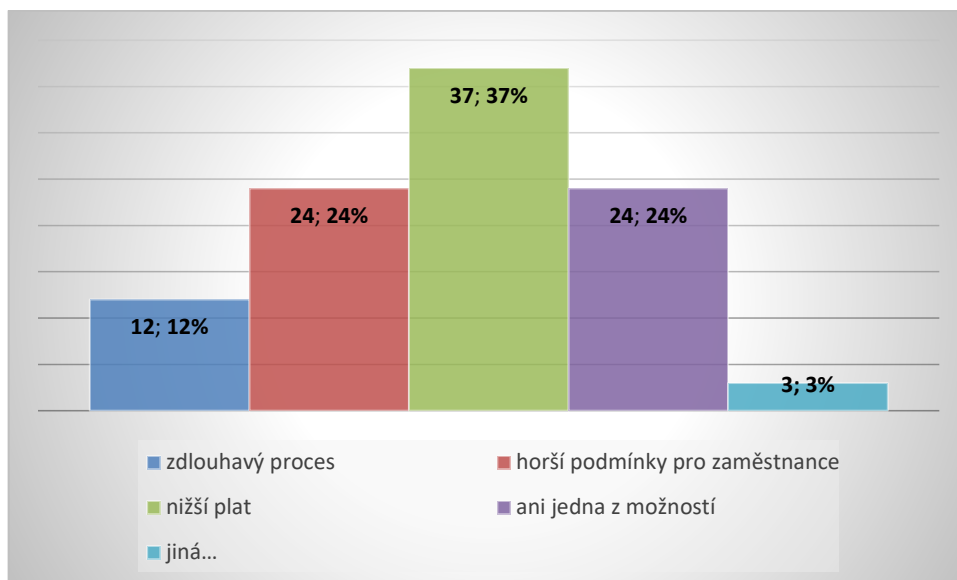
Výsledky a diskuze

Hlavní výhodou personální agentury shledává 63 % respondentů v úspoře času pro zákazníka. Tento argument používá většina personálních agentur při výčtu svých výhod. Zákazník nemusí trávit čas nad získáváním a výběrem pracovníka. Tyto procesy za něj provede personální agentura. S tímto faktem souvisí méně administrace pro zákazníka. Tato odpověď patří podle 26 % dotazovaných mezi hlavní výhody personální agentury. PAU se stará o administrativu v případě bydlení uchazečů o zaměstnání a o administraci s pojišťovnami. Pokud je uchazeč o zaměstnání v insolvenčnímu soudu, má PAU na starost i rozdělení mzdy pracovníka podle výměry od insolvenčního soudu. Pouze jeden respondent shledává jako hlavní výhodou nižší náklady pro zákazníka. Jak je již výše zmíněno, PAU šetří zákazníkovi mnoho nákladů z hlediska nákladů na zaměstnance. V neposlední řadě je zde odpověď zastoupena 10 %, že výhodou není ani jedna z možných odpovědí.

Otázka č. 8

Vnímáte nějaké nedostatky personální agentury?

Graf 24: Nedostatky PA



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

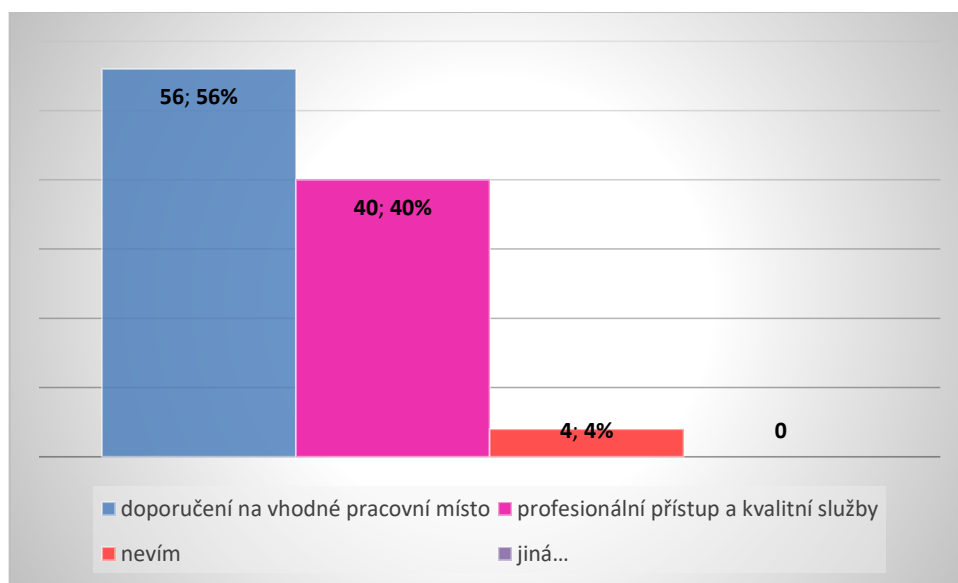
Hlavní nedostatek nalézá 37 % respondentů v nižším platu pro uchazeče o zaměstnání. V dnešní době je nedostatek pracovníků hlavně na dělnické pozice. Tito uchazeči o zaměstnání vědí, že na trhu práce jejich zaměstnání chybí, a proto je musí personální agentury dobře zaplatit. Výše mzdy pracovníka nezáleží na personální agentuře. Personální agentura může zákazníkovi pouze navrhnout vhodnou výši mzdy, konečné rozhodnutí o výši mzdy pro uchazeče o zaměstnání je na zákazníkovi. Další nevýhoda je podle 24 % respondentů v horších podmínkách pro zaměstnance. Personální agentury nepracují pouze pro zákazníka, jak si mnoho lidí myslí. Je důležité vědět, že zákazník neplatí jen personální agentuře, ale platí i zaměstnance, kterého si přes PA najal. V tomto případě je velice důležité, aby PA vybírala takové zaměstnance, kteří budou vyhovovat požadavkům zákazníka. Pokud je vybraný vhodný kandidát, je zákazník spokojený a kvalifikace i schopnosti přináší spokojenost pro samotného zaměstnance. O zdlouhavý proces se jedná v případě, že má zákazník velmi specifické požadavky na výběr pracovníka nebo se jedná o pozici, která vyžaduje delší proces výběru pracovníka. Další odpovědi, které se v této otázce vyskytly, jsou psychicky náročná práce, náklady a specifikace. O psychicky náročnou práci se může jednat

v jakémkoli případě, ne pouze pokud je uchazeč zaměstnaný přes PA. Náklady pro zákazníka jsou spíše nižší než vyšší. PA ušetří zákazníkovi spoustu času, který by strávil nad procesem získávání a výběrem vhodného pracovníka. Specifikace místa je vždy podle potřeby. Hlavní popis zadává zákazník, PA někdy popis rozšíří, dovysvětlí a upraví.

Otázka č. 9

Co byste očekával/a od personální agentury?

Graf 25: Očekávání od PA



Zdroj: vlastní zpracování

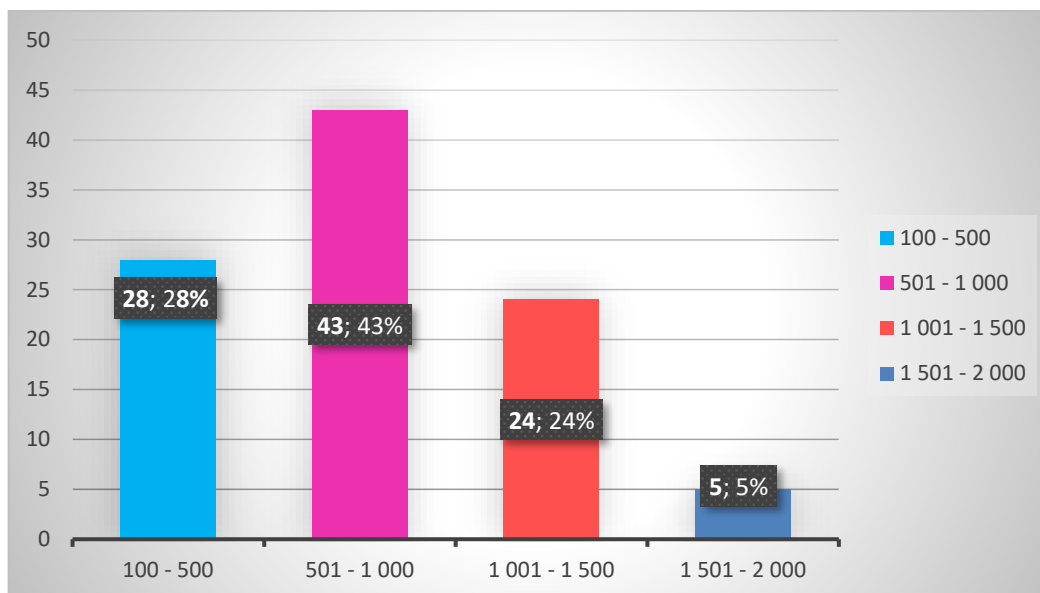
Výsledky a diskuze

Z grafu 24 lze vyčíst, že hlavní, co by člověk očekával od PA, je doporučení na vhodné pracovní místo. S touto odpovědí souhlasí více než polovina, tedy 56 % respondentů. Je zajímavé, že více než polovina si myslí, že by jim PA našla vhodné pracovní místo, ale i přesto v předchozích odpovědích mnoho dotazovaných odpovědělo, že by se PA nesvěřili. Uchazeč o zaměstnání může přijít do personální agentury sám a zaregistrovat se do databáze ostatních uchazečů o zaměstnání. Na profesionálním přístupu a kvalitě služeb by měla trvat každá personální agentura. To samé si myslí 40 % respondentů. V PAU je tato skutečnost jednou z nejdůležitějších hodnot, které uznává a preferuje. PAU by profesionální přístup a kvalitní služby měla preferovat i nadále.

Otázka č. 10

Kolik si myslíte, že se v České republice přibližně nachází personálních agentur?

Graf 26: Kolik je v ČR personálních agentur



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V grafu 25 si 28 % respondentů myslí, že je v ČR personálních agentur v rozmezí 100 – 500. Následujících 43 % dotazovaných předpokládá, že je v České republice kolem 501 až 1 000 personálních agentur. Vyšší množství personálních agentur, tedy 1 001 – 5 000 předpokládá 24 % respondentů. Ani jedna z těchto odpovědí není správná. Správnou odpověď zvolilo pouze 5 % dotazovaných. V České republice se nachází celkem 1 938 personálních agentur. Většina respondentů myslí, že se v ČR nachází maximálně 1 000 PA. Je možné, že tato skutečnost má vliv na předchozí odpovědi. Jelikož si respondenti myslí, že se v ČR nenachází velký počet PA, mohou z toho vyvodit úsudek, že jejich služby nejsou příliš využívány, a proto nemají v personální agentury takovou důvěru.

5 Diskuze a návrhy

V této kapitole budou shrnuty výsledky standardizovaných i nestandardizovaných rozhovorů a dotazníkového šetření jak pro klienty PAU, tak pro širokou veřejnost. Dále budou nastíněny návrhy na zlepšení. Návrhy na zlepšení budou popsány i pro PAX, PAY a POZ.

5.1 Souhrnná diskuze k rozhovorům

Rozhovory v personálních agenturách byly vedeny dle struktury viz. Příloha 1. Detailní zápis rozhovorů viz. Příloha 2, 3 a 4. Struktura rozhovoru pro personální oddělení viz. Příloha 5. Detailní zápis z rozhovoru v POZ viz. Příloha 6.

Díky rozhovorům bylo zjištěno, že hlavním prostředkem k získávání zaměstnanců je internet. Tento prostředek je nejlevnější forma inzerce. V dnešní době je tato forma velmi rozšířena. Webové stránky poskytují detailní informace o volném místě. Pokud jsou uchazeči o zaměstnání zvyklí hledat pracovní pozici na internetu, nebude pro ně problém, aby prvotní komunikace probíhala prostřednictvím e-mailové komunikace. Tato komunikace by ušetřila náklady na obvolávání uchazečů i časové náklady na obvolávání uchazečů. Jako hlavní motivační prostředek používají personální agentury výši mzdy. V nestandardizovaném rozhovoru došlo na toto téma a ředitel PAU měl k tomuto tématu několik připomínek: „Jelikož se v loňském roce zvýšily mzdy, pro soukromý sektor je toto navýšení nepřijatelné. Český majitel firmy bohužel nemůže rozhodovat o výši mzdy pro zaměstnance, pokud je jejich nadřízený jiné národnosti. Nejhoršími zaměstnavateli jsou podle ředitele PAU Američané, Korejci a Číňané. Neznají kulturu Evropy, tudíž dávají mzdy na úrovni, kterou považují za nejlepší. V Evropě je bohužel tato výše mzdy nepřijatelná a nikdo za ni pracovat nechce. V dnešní době ovšem pouze výše mzdy nestačí. Personální agentury musí nabídnout něco navíc“. PAU si své uchazeče o zaměstnání předchází tím, že jim zaplatí celý příspěvek na bydlení a také zaplatí celý příspěvek na cestu, pokud uchazeč není z České republiky. Většinou se tito uchazeči hlásí na dělnické pozice. Uchazeče na tyto pozice vybírají muži, kteří dovedou lépe než ženy posoudit, zda má uchazeč ty pravé předpoklady k vykonání dané pozice.

PAX a PAY by si měly vzít příklad z PAU, která tuto skutečnost praktikuje a díky tomu má obsazeno mnoho dělnických pozic.

Je těžké najít schopného a spolehlivého pracovníka. K vyřídění vhodných kandidátů používají personální agentury různé testy. PAU používá několik let k výběru manažerských pozic jeden a ten samý dotazník. Tento dotazník se nazývá Bochumský a PAX i PAY by také tento dotazník mohly začít používat k výběru vhodných kandidátů. PAU má ozkoušené, že tento dotazník funguje tak jak má, a proto nemá důvod hledat nový druh dotazníku k výběru uchazečů.

Hlavní nevýhodou pro personální agentury je postoj veřejnosti k jejich působení na trhu. Zlepšení pohledu na činnosti personálních agentur, by mohlo být dobrým začátkem, který povede k pozitivním ohlasům od veřejnosti. Mezi lidmi existují mýty, které by se měly vyvrátit. Lidé si mylně myslí, že pokud jim PA nalezne místo, musí za tuto službu zaplatit nebo si myslí, že by jim PA strhávala část mzdy za to, že jsou agenturními pracovníky. Personální agenturu si platí vždy ta organizace, která se stane zákazníkem personální agentury. Agenturní pracovníci mají podle zákona stejné podmínky jako kmenoví zaměstnanci dané organizace. Další mýtus, který mezi lidmi koluje, je fakt, že ve vyspělém světě se agenturní zaměstnávání nepoužívá. Opak je však pravdou. V USA i ve Velké Británii má tento styl zaměstnávání vyšší zastoupení než v České republice.

Jako největší konkurenci ředitel PAU považuje černou zónu, která byla popsána jako běžná součást konkurence na trhu personálních agentur. Loňského roku musely PA složit 500 000 Kč, aby jim zůstala licence na provozování činnosti. Bohužel agentury, které tuto částku nesložily, i tak tuto činnost provádí. V nestandardizovaném rozhovoru bylo dále popsáno, že některé firmy vyplácí zaměstnance „v obálce“. To znamená, že smlouvu má zaměstnanec na určitou mzdu, z které jsou odvedeny příslušné daně. Dál zaměstnanec dostane peníze navíc, které nepodléhají zdanění, a proto se jim říká „peníze v obálce“. S tímto problémem se budou personální agentury do budoucna potýkat mnohem častěji. Proto je pouze v rukou zákona, jak se s touto skutečností vypořádá.

Uchazeči o zaměstnání jsou v různém věkovém rozmezí, proto je důležité, soustředit se jak na studenty, tak na starší a zkušenější uchazeče o zaměstnání. V nestandardizovaném rozhovoru bylo poukázáno na skutečnost, že mladí lidé nechtějí v dnešní době pracovat na dělnických pozicích, a proto je těchto pracovníků nedostatek. Češi neumí svou práci prodat. Například pracovník z Německa by si

nechal buď řádně zaplatit nebo by nepracoval. Naopak Čech pracuje i za velmi nízkou mzdu. Mnoho pracovníků se snaží neuspět u testu zručnosti, nebo za pár dní v práci skončí, či začnou marodit.

Další důležitou institucí je Úřad práce. V dnešní době je spolupráce mezi PA a ÚP spíše okrajovou záležitostí, ale v období recese je tento způsob velmi dobrým zdrojem pracovníků.

Porovnání s personálním oddělením bylo přínosné pro PAU hlavně z hlediska výhod pro zaměstnance. Všechny personální agentury, ne pouze PAU, by si měly vzít příklad z aspoň pár výhod, které mají kmenoví zaměstnanci dané firmy. Mnoho zaměstnanců nevidí výhody v tom, být zaměstnaní pod personální agenturou, a proto by se PA měly snažit, aby vyjednaly svým zaměstnancům co nejlepší pracovní podmínky.

5.2 Souhrnná diskuze k dotazníkovému šetření pro klienty PAU

Dotazník byl veden dle struktury viz. Příloha 7.

Z dotazníkového šetření pro klienty PAU vyšlo najevo, že tito klienti mají v PAU důvěru a doporučili by ji i ostatním. Hlavním důvodem k doporučení se stal profesionální přístup PAU. Na druhém místě je rychlé vyřízení, což je další z důvodů, proč má PAU stálé klienty. Na dotaz, proč některé firmy nevyužívají služeb personálních agentur, vyšla s nejvyšším počtem odpovědí odpověď, že firmy mají své vlastní výběrové řízení. V dnešní době by si firmy měly uvědomit a spočítat, že se jim mnohdy vyplatí využít služeb personálních agentur. PAU podle svých klientů umí řešit problémy rychle a správně. S tím souvisí i úroveň komunikace, kterou PAU podle svých zákazníků také zvládá velmi dobře. Pro PAU je dobré vidět, že pro jejich klienty je cena, kterou si účtují za služby, přijatelná. PAU by mohla uvažovat o mírném navýšení, aby se jim zvýšil zisk.

Nejvíce času zabere, dle dvanácti dotazovaných, proces získávání zaměstnanců. V dnešní době plné konkurence je těžké nabídnout pro zaměstnance takové podmínky, které by ho hned přesvědčili k tomu, aby začal pro danou firmu pracovat. Proto je i pro personální agentury těžké takové pracovníky získat. PAU získává pracovníky hlavně tím, že jim zaplatí cestu, kterou musí podniknout do České republiky a také celý příspěvek na bydlení, který se pohybuje kolem 4 500 Kč za měsíc na jednoho

zaměstnance. Další výhodou, kterou PAU disponuje je skutečnost, že už díky mnoha letům působení na trhu práce ví, kde dané uchazeče o zaměstnání získávat a jaké způsoby získávání k tomu použít. Musí držet krok s dobou, takže je důležité, aby inzerovala na sociálních sítích, jako je například Facebook. S tím souvisí i další otázka dotazníku, která se klientů PAU ptá, jakým způsobem podle nich PAU získává uchazeče o zaměstnání. Nejvíce dotazovaných zvolilo odpověď internet. Za neefektivnější způsob vyhledávání ovšem klienti považují databázi. PAU má v databázi i uchazeče, kteří se přišli ucházet o místo sami. Na druhém místě je internet a dále reklama v rádiu. Myslím si, že v dnešní době je neefektivnější inzerovat na internetu. Jako druhou možnost bych zvolila reklamu v rádiu, kterou PAU nevyužívá.

Hlavní motivací k práci jsou peníze. Existují však i jiné faktory, které jsou k motivaci důležité. Hned za penězi je historie firmy a možnost pracovního růstu. Myslím si, že pokud jde o zavedenou firmu s dobrým jménem, je rozhodování o tom, zda pro firmu pracovat nebo ne mnohem jednodušší. Pro člověka je důležitý osobní rozvoj, a proto je pro firmu dobré, pokud zaměstnancům poskytuje možnost pracovního růstu a případné vzdělávání.

Vybrat toho pravého zaměstnance, který vyhovuje všem požadavkům zákazníka, je čím dál těžší. Klienti PAU si myslí, že nejdůležitější pro výběr pracovníka je praxe. Myslím si, že na dělnických pozicích je praxe tím nejdůležitějším, podle čeho by se zaměstnanec měl vybírat. K prvotnímu vyřídění nevhodných kandidátů může posloužit životopis. Kandidáti, kteří postoupí, mohou podstoupit psychologický rozbor či dotazník.

Klienti UNIWORKS CB s. r. o. zhodnotili PAU kladně. Jsou spokojeni s jejími službami, s cenou služeb a s profesionálním přístupem, se kterým práci provádí. PAX a PAY by si měly vzít příklad z tohoto dotazníkového šetření a mohly by se také pokusit rozeslat dotazník spokojenosti svým klientům.

5.3 Souhrnná diskuze k dotazníkovému šetření pro širokou veřejnost

Dotazník byl veden dle struktury viz. Příloha 8.

Tento dotazník by mohl posloužit PAU, ale i PAX a PAY k tomu, aby pochopily, jak veřejnost vnímá personální agentury. Na dotazník odpovědělo celkem 100

respondentů, kteří byli v různém věku. Většina respondentů by v případě hledání zaměstnání zvolila hledání přes internet. To je v dnešní době pochopitelné a samotné personální agentury tuto možnost získávání využívají nejvíce. Pouze tři respondenti by zvolili hledání zaměstnání přes personální agentury. Většina respondentů zná pojem personální agentura a znají i služby, které nabízí. Je dobré vědět, že lidé mají povědomí o personálních agenturách. I přesto by se celých 43 % nesvěřilo do péče personální agentury. Což je zajímavé z toho důvodu, že 57 % si myslí, že by jim PA našla to správné pracovní místo. Tento pohled veřejnosti je třeba změnit k lepšímu.

Hlavní výhodou respondenti shledávají v úspoře času pro zákazníka. S tím je spojeno i méně administrace. Tato výhoda je hlavním důvodem, proč by se firmy měly zamyslet nad tím, zda nevyužít služeb personálních agentur. Nedostatek lidé vidí hlavně v tom, že zaměstnanci, kteří pracují pod personální agenturou, mají nižší plat než kmenoví zaměstnanci. Mzda, kterou pracovníci dostávají, záleží na jejich zaměstnavateli. Lidé by od personálních agentur očekávali hlavně doporučení na vhodné pracovní místo. PAU má výhodu i v tom, že samotný uchazeč o zaměstnání může přijít sám od sebe a zdarma se může nechat zapsat do databáze potencionálních uchazečů o zaměstnání.

Trh s personálními agenturami je vcelku zaplněný, což dokazuje poslední otázka dotazníku. Pouze pět respondentů odpovědělo na otázku, kolik PA se nachází v ČR, správně. Většina respondentů si myslí, že se v ČR nenachází více než 1 000 PA. V České republice se nachází skoro 2 000 personálních agentur.

Z dotazníku pro veřejnost vyplynulo, že lidé vnímají, kdo jsou personální agentury a co nabízejí. Bohužel o nich mají i mylné představy. Jedním z hlavních cílů personálních agentur by tedy měla být snaha o zlepšení pohledu veřejnosti na personální agentury.

5.4 Návrhy na zlepšení

Na základě zpracovaných rozhovorů a dotazníkových šetření byly navrženy návrhy na zlepšení.

Návrhy na zlepšení získávání pracovníků

Z hlediska získávání pracovníků by PAU mohla využít placenou reklamu na sociální síti Facebook, kterou využívá PAY. Úřad práce v dnešní době není moc využívanou formou k získávání uchazečů o zaměstnání, a proto by s ním PAU mohla zkusit navázat lepší spolupráci. Pro komunikaci s potenciálními zákazníky používají PAU, PAX i PAY stejný postup. Nejvíce času zabere telefonické obvolávání potenciálních uchazečů. PAU, PAX i PAY by se mohly zkusit s potenciálním zákazníkem spojit nejdříve e-mailem. PAX a PAY by se mohly více zaměřit na získávání potenciálních uchazečů pomocí doporučení. Tento způsob již využívá PAU v případě dělnických pozic. Pokud je někdo opravdu zručný a umí svou práci dobře, je důležitější jeho praxe a schopnosti než jeho životopis. Proto by se mnohokrát mohl vyplatit uchazeč o zaměstnání, který byl doporučený od někoho jiného, kdo už tuto práci vykonával.

Návrhy využití výhod, které nabízí PAU k získání uchazečů

PAU má rozdělené své pracovníky na muže, kteří se starají o získávání a výběr dělnických pozic. Ženy mají na starost ostatní pozice. Myslím si, že muži více rozumí tomu, jaké uchazeče na dělnické pozice vybrat, co mají daní uchazeči umět a jakým argumentačním prostředkem se dají přesvědčit. V dnešní době pracují v personálních agenturách hlavně ženy, a proto si myslím, že má PAU oproti PAX a PAY výhodu, kterou by si měla ponechat. PAX a PAY by mohly tento návrh přijmout.

Návrhy na zlepšení výběru pracovníků

PAU by si měla vzít příklad z PAY. PAY používá k výběru na dělnické pozice test zručnosti. Tento test je zaměřený na manuální zručnost uchazeče o zaměstnání a také zkouší jeho případnou barvoslepost. PAX a PAY by si naopak mohly vzít příklad z používání dotazníku pro manažerské pozice. PAX a PAY nemají dané, jaký dotazník k výběru manažerské pozice používat. Proto by mohly začít používat Bochumský dotazník, který PAU používá již několik let a považuje ho za nejlepší možný dotazník, který je v této chvíli k dispozici.

Návrh na reklamu

Je důležité zapracovat na vnímání personálních agentur ostatními lidmi. PAU je na trhu již mnoho let, ale reklama není dostačující. PAU by například mohla najmou brigádníka, který by vhazoval letáčky s nabídkou činností PAU do schránek větších firem v Českých Budějovicích, a i v jiných městech, ve kterých v dnešní době nemá moc zakázek.

PAU by například mohla souhlasit s exkurzemi do PAU nebo by se mohla zúčastnit přednášek ve školách, kde by se prezentovalo, jak personální agentury fungují v praxi a proč jsou užitečné i do budoucna.

Návrh na reklamu v MHD

Další možností reklamy je reklama v městské hromadné dopravě (dále jen MHD). Mnoho lidí využívá MHD denně a většinou u sebe nemají nic na čtení. Proto je zde prostor na přečtení reklamního textu. Sledovanost plakátů v dopravních prostředcích je dle průzkumu až 90 %. V Českých Budějovicích je možnost reklamy uvnitř vozů nebo přímo na vozech MHD. Letáky jsou ve formě A4 na výšku nebo A3 na šířku.

Tabulka 12: Cena reklamy v MHD

Počet kusů	2 týdny	3 týdny	4 týdny
1 kus	45 Kč	50 Kč	55 Kč
87 kusů	3 915 Kč	4 350 Kč	4 785 Kč

Zdroj: dpmcb, 2018

V Českých Budějovicích lze zvolit minimálně 87 kusů letáků formátu A4. Cena závisí na délce trvání reklamy a pohybuje se v rozmezí 3 915 Kč – 4 785 Kč. Pro všechny PA by bylo vhodné tuto formu reklamy využít. Tato reklama by byla vyvěšena uvnitř MHD.

Pokud by PA chtěla reklamu vyvěšenou přímo za řidičem, cena by se pohybovala v rozmezí 7 530 Kč/ za měsíc až 12 500 Kč/ za tři měsíce.

Novinkou v MHD České Budějovice je LCD obrazovka. I zde je možnost zakoupení reklamy. Ceny jsou popsány v tabulce 13.

Tabulka 13: Reklama na LCD obrazovce v MHD

Délka spotu	Délka trvání reklamy	Cena
Do 10 vteřin	1 měsíc	2 250 Kč
Do 15 vteřin	1 měsíc	3 000 Kč
Do 20 vteřin	1 měsíc	3 800 Kč
Do 30 vteřin	1 měsíc	4 500 Kč

Zdroj: dpmcb, 2018

Návrh na zapojení do Národní ceny ČR za jakost

Zapojení do modelu Národní ceny ČR za jakost – podstatou je hodnocení podle modelu excellence EFQM, který ukazuje, jak odpovídají předpokladům vytvořeným vedením. Myslím si, že by to mohla PA vyzkoušet, aspoň by se více zviditelnila.

Návrh vstupu na veletrhy práce

Další formou zviditelnění jsou veletrhy práce. Pokud by se PAU dohodla s některou ze škol, ve které by mohla přednášet, mohla by poté této škole zajistit vstup na veletrhy práce. Na těchto veletrzích se studenti setkají s personalisty PAU, kteří jim popíší, jaká místa PAU nabízí a jak funguje.

Návrh na rádiový spot

Nejvyšší možnost zviditelnění je spatřována v reklamě v rádiu. Rádio je nejrychlejší médium, je stále slyšet a má oproti televizi možnost oslovit během dne více lidí. Posluchač z rádia přijímá informaci, aniž si to uvědomuje. Studie provedená společností Radio Advertising Bureau ukazuje, že spotřebitelé obvykle tráví až třetinu dne poslechem, a to je až pětkrát déle, než stráví čas například čtením novin. Z průzkumů vyplynulo, že reklamy tvoří podstatnou část zábavy rádia a reklamy jsou v rádiu daleko více tolerovány. Rádio je dostupné téměř pro každého zákazníka a umožňuje tím přesné zacílení. Jelikož PAU působí v Jihočeském kraji, bylo vybráno rádio Kiss Jižní Čechy. Délka spotu by stanovena na 30 sekund, neboť dle výzkumu je tento čas nejvhodnější.

Spot na 20s = 600,- / **726,- s DPH**

Spot na 30s = 750,- / **908,- s DPH**

Tabulka 14: Spot

Část dne	Čas	Reklamní bloky
Ráno	6:00 – 9:00	3

Odpoledne až večer	9:00 – 21:00	2
Živá zmínka moderátora	-	1 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Spoty se použijí dle potřeby propagace. Záleží také na tom, kolik reklamních bloků rádio nabízí.

Navrhované pouštění spotu: plán na jeden měsíc, ve kterém je největší potřeba získávání zaměstnanců. Náklady jsou počítány na jeden měsíc. Tyto spoty by byly velmi intenzivně opakovány, aby byly reklamní bloky co nejvíce využity.

Tabulka 15: Měsíční spot

ČASOVÉ ROZMEZÍ - TÝDNY	KOLIKRÁT V HODINĚ	NÁKLADY
První – maximální intenzita	3x ráno/2x odpoledne/4x zmínka moderátora = 37x/den	29 964 + 4 000 = 33 964/den 237 748/týden
Druhý	16x + 2x moderátoři = 18x/den	14 528 + 2 000 = 115 696/týden
Třetí	8x/den	7 264 = 50 848/týden
Čtvrtý - minimální intenzita	4x/den	3 632 = 25 424/týden

Zdroj: vlastní zpracování

= celkem 429 716 Kč + 5 000 Kč za náklady na nahrání spotu.

Tato částka je vysoká, jelikož počítá s velkou intenzitou opakování spotu.

První týden největší intenzita, zapojení přímo moderátorů a maximální využití ranního vysílání.

Od druhého týdne zmenšit spoty na polovinu. Vysílalo by se hlavně v čase od 6:00 do 16:00, kdy poslouchají rádio lidé, kteří jedou do práce či z práce.

Třetí týden by se vysílání omezilo na 8x/den, bez zmínky moderátorů.

Poslední týden by se spoty vysílaly jen 4x/den.

Pokud by PAU nechtěla zaplatit tuto částku, má na výběr z dalších možností. Nejlevnější možností je možnost použita ve čtvrtém týdnu vysílání. V této variantě jsou spoty pouštěny 4x za den. Částka za týden by poté činila 25 424 Kč.

Návrh na zaměření na silné a slabé stránky PAU

PAU by se měla zaměřit na zlepšení slabých stránek, a naopak se dál soustředit na silné stránky.

Silné stránky:

- Zavedené jméno firmy – firma je na trhu od roku 1999, dá se tedy předpokládat, že ve svém okolí má své jméno a postavení.
- Kvalitní služby – jelikož je na trhu mnoho let, má bohaté zkušenosti s poskytováním služeb.

Výhody služeb, které nabízí PAU:

- zákazník platí pouze skutečně odpracovanou hodinu, nebo normohodinu práce pracovníka, nemá žádné další náklady s řádnou dovolenou, svátky, ani příplatkem za přesčasové hodiny,
- zákazníkovi odpadají starosti a náklady s péčí o zaměstnance,
- zákazník se může plně soustředit na rozvoj svých aktivit,
- pracovníky lze objednat na dobu nezbytně nutnou pro zákazníka,
- počty pracovníků lze bezproblémově upravit podle momentálních potřeb,
- zákazník nepřijímá a nepropouští pracovníky,
- v případě nespokojenosti se zaměstnancem dochází k výměně pracovníka (bez dodatečných nákladů),
- možnost využití přesčasové práce bez omezení,
- společnost UNIFORMS CB s.r.o. plně zodpovídá za své zaměstnance,
- množství referencí od firem: PWO Unitools CZ a.s., DURA Automotive CZ k.s., CIE Metal Cz, s.r.o, LEIFHEIT CZ, s.r.o., Engel strojírenská spol. s.r.o., Bäckerei – Konditorei Heinz KG, Ziegler Holzindustrie KG.

Možnosti zlepšení:

- Agentura se zabývá dvěma oblastmi – dělnické pozice a ostatní pozice. Takto rozdělené zaměření je shledáno za příhodné. O dělníky (jak nábor, tak vše ostatní) se starají pouze muži, kteří tomu rozumí. Ostatní zaměstnání mají na starosti zaměstnankyně firmy.

- Firma má certifikaci k tomu, aby mohla služby provádět i na německém trhu. V tomto směru je velká šance pro rozvoj firmy – postupem času a s vhodnou propagací by se tento fakt mohl zlepšit.
- Jak je již zmiňováno, agentura se zabývá dvěma oblastmi. Jednou z oblastí jsou pouze dělníci, které zaměstnává přímo agentura a propůjčuje je firmám, které si o ně požádají. Těmto dělníkům dávají příspěvek na bydlení a na šacení, tudíž by se tento směr mohl rozvinout ještě více.
- Volný pohyb pracovní síly v rámci EU – v současné době je problém v nalezení vhodné pracovní síly, ochotné pracovat jak na nekvalifikovaných, tak na kvalifikovaných pozicích. Z toho důvodu jsou najímáni pracovníci například na Slovensku, Ukrajině či v Bulharsku a Rumunsku, neboť nepotřebují pracovní povolení.
- Nárůst tržeb v oblasti zprostředkování pracovních sil – dané odvětví se stále vyvíjí a dává dostatek příležitostí pro činnost PA.

Slabé stránky:

- propagace a reklama společnosti,
- celkem vysoké náklady na provoz,
- celkem časté střídání zaměstnanců.

Tyto body jsou shledávány jako hlavní slabé stránky personální agentury. Propagace a reklama společnosti – PAU bohužel nemá reklamu v rádiu ani nikde na viditelném místě v ČB. Má pouze internetové stránky. Vysoké náklady na provoz jsou spojeny s náklady na hovory a náklady na tisk. A poslední je celkem časté střídání zaměstnanců. Celkem často se v PAU stane, že pracovník, který pracuje přímo v sídle firmy PAU, po dvou letech odejde do jiného zaměstnání a musí být za něj nalezena náhrada.

- Legislativa – zákony nemají ohled vůči PA. PA nemají právo využívat některých výhod, které mohou běžné firmy používat.
- Vývoj – demografický vývoj, kdy i přes vysokou porodnost česká společnost stárne. Pokud to tak půjde dál, bude za pár let nedostatek pracovní síly. To je jeden z důvodů, proč začít více zaměstnávat cizince. Velká část zahraničních pracovníků je z východu a pracují v ČR na nekvalifikovaných místech. Oproti tomu je zde také plno cizinců, kteří mají manažerskou funkci. Hlavní je si

uvědomit, že řada českých profesionálů odchází pracovat do zahraničí. I když je v ČR v některých místech vysoká nezaměstnanost, nechtějí se lidé stěhovat nebo dlouho dojíždět za prací.

- Velká a silná konkurence – jak je zmíněno výše, v ČR se nachází mnoho PA. Je tedy na agentuře, jak si své klienty získá. Nejvýznamnější faktory jsou platební podmínky, cena služeb a vůbec schopnost najít pracovníky.
- Sezonnost pracovních míst.

Návrh pro PAU na zaměření na jiné druhy zaměstnávání (autodoprava)

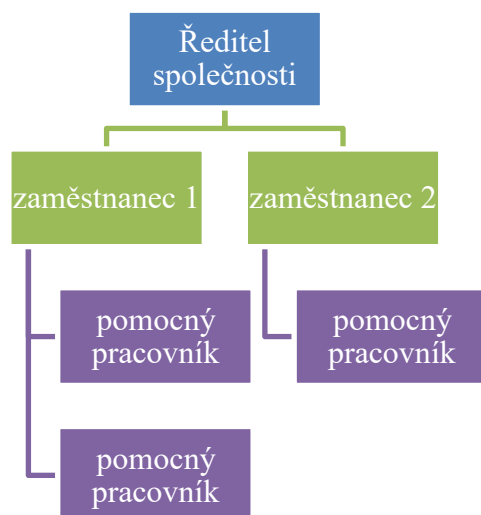
Další návrh řešení je v zaměření PAU nevíce na dělnické pozice, jako je elektrikář, zámečnický či soustružnický. V České republice existuje mnoho firem, které se specializují na dopravu. A právě tyto firmy by se mohly stát pro PAU potenciálními zákazníky.

Návrh pro PAU k vytvoření týmu schopného prosadit a realizovat změny

PAU by měla více rozvinout vztahy s Německem a Rakouskem. Více se prosadit na jejich trhu. Zároveň si PAU chce udržet klienty, které má a starat se o ně, jak nejlépe umí. Je otevřena jakékoli inovaci do budoucna a modernizaci systému, který používají. Firma si zakládá na své podnikové kultuře a s tím chce pokračovat i nadále – dobré vztahy jsou pro ředitele PAU důležité.

Aby se daly více do pohybu vztahy s Německem, měl by ředitel určit jednoho odpovědného člověka, kterému vysvětlí, co se od něj očekává. Ten bude každých 14 dní předkládat dokument, ve kterém zhodnotí, jak se věc vyvíjí. K vytvoření týmu, který je schopný prosadit a realizovat změny, by byl zvolen tento postup. Hlavní slovo by zde měl ředitel organizace, který by konečný návrh buď schválil, nebo naopak „shodil ze stolu“. Nechá volnou rukou dvěma pracovníkům, které si vybere, ale bude je kontrolovat a říkat jim, zda mají pokračovat tímto směrem nebo ne. Dále by byl použit zaměstnanec, který by se staral o získávání a výběr pracovníků. A jednoho pracovníka, který by měl na starosti pouze zaměstnance – dělníky. Tito pracovníci by si pak mohli k sobě vzít někoho, kdo jim bude s projektem pomáhat. V následujícím obrázku je navržena organizační struktura týmu, který by se staral pouze o zahraničí.

Obrázek 2: Organizační struktura týmu pro zahraničí



Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat procesy získávání a výběru pracovníků v určité personální agentuře. Diplomová práce je rozdělena na literární rešerši a vlastní praktickou část. Literární rešerše nejdříve popisuje historii personalistky a dále vysvětluje pojmy, které jsou v práci použity. Praktická část je zaměřena hlavně na procesy získávání a výběr zaměstnanců. Tyto procesy byly analyzovány za pomoci standardizovaných i nestandardizovaných rozhovorů, pozorováním vybrané personální agentury, komparací s jinými personálními agenturami a dotazníkovými šetřeními.

Tato diplomová práce se zabývá personálními agenturami, které mají v dnešní době na trhu práce čím dál vyšší zastoupení. Hlavní spolupráce probíhala s PAU, ve které proběhla analýza. Další dvě personální agentury (PAX a PAY) a personální oddělení (POZ) byly použity pro komparaci. Firmy chtějí ušetřit čas, který stráví nad získáváním a výběrem zaměstnanců, a zároveň chtějí ušetřit i náklady na tyto procesy. Personální agentura dostane od zákazníka požadavek, jakého zaměstnance hledat, a poté je jen na personální agentuře, jak tento požadavek zvládne. Personální agentura má své vyzkoušené profesionální postupy, jak nalézt toho nejvhodnějšího kandidáta.

Díky standardizovaným rozhovorům byly zjištěny hlavní způsoby získávání a výběru zaměstnanců. Hlavním prostředkem k získávání zaměstnanců je internet. Tento způsob využívají všechny tři dotazované personální agentury, u kterých byl proveden průzkum (otázka č.1 - podrobněji viz. Příloha 2, 3 a 4). K výběru vhodného uchazeče o zaměstnání používá každá personální agentura jiný způsob, což bylo zjištěno také díky standardizovanému rozhovoru, (otázka č. 3 - podrobněji viz. Příloha 2, 3 a 4). PAU používá mnoho let Bochumský dotazník, který považuje za nejlepší. PAX a PAY nemají určený žádný dotazník k výběru uchazeče o zaměstnání. Dále bylo díky pozorování zjištěno, že nejvíce času zabere telefonické kontaktování potencionálních uchazečů o zaměstnání.

Díky nestandardizovanému rozhovoru s ředitelem PAU bylo poukázáno na fakt, že pokud je majitel firmy jiné národnosti a nezná kulturu Evropy, zadá výši mzdy na úrovni, kterou považuje za nejlepší, ale pro evropský trh je tato výše nepřijatelná.

Z dotazníkového šetření pro klienty PAU (podrobněji viz. kapitola 4.5 a 5.2) vyšlo najevo, že PAU provádí svou práci dobře a klienti jsou se službami spokojeni. Není tedy důvod, proč by se PAU nemohla doporučovat i dalším zákazníkům.

Dotazníkové šetření pro veřejnost mělo poukázat na fakt, zda lidé mají povědomí o personálních agenturách a zda si o nich myslí, že se na trhu práce chovají spravedlivě (podrobněji viz. kapitola 4.6 a 5.3). Z tohoto dotazníku vyplynulo, že lidé znají pojem personální agentura, a dokonce i znají činnosti, které nabízí. Nechat se zaměstnat přes PA by se ale mnoho respondentů nenechalo. Respondenti se domnívají, že agenturní zaměstnanci mají mnohem menší mzdu a menší výhody oproti kmenovým zaměstnancům. S tím souvisí porovnání PA s personálním oddělením firmy Z. V této společnosti bylo poukázáno na výhody i nevýhody pro zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni přes personální agenturu.

Návrhy na zlepšení se v procesu získávání zaměstnanců týkaly placené reklamy na sociální síti Facebook a zlepšení spolupráce s Úřadem práce v Českých Budějovicích. Náklady na získávání zaměstnanců by se mohly snížit díky používání e-mailové komunikace a omezení telefonického obvolávání uchazečů o zaměstnání. Při výběru vhodných zaměstnanců na dělnické pozice by se PAU měla více zaměřit na testy zručnosti. Tyto testy by vytrídily nevhodné kandidáty na danou pozici a ušetřily by PAU čas.

K lepšímu zviditelnění by PAU mohla napomoci reklama. PAU je na trhu mnoho let, ale její reklama není dostačující. Proto byla navržena řešení, která povedou ke zviditelnění PAU. Jedná se například o vhazování letáčků s nabídkou činností PAU do schránek větších firem v Českých Budějovicích, reklama v MHD, účast na Národní ceně České republiky za jakost, účast na veletrhu práce, nebo reklama v rozhlasu. Jako neúčinnější forma byl zvolen rádiový spot. Mezi další návrhy, navržené v diskuzi této diplomové práce, patří zaměření se na silné a slabé stránky, kterými PAU disponuje. Předposledním návrhem na zlepšení je zaměření PAU na jiné druhy zaměstnávání. PAU se zaměřuje hlavně na dělnické pozice, ale potenciál nových pracovních míst by mohla nalézt také v autodopravě. V České republice je mnoho firem, které se specializují na dopravu. Posledním návrhem je návrh na vytvoření týmu schopného prosadit a realizovat změny v PAU. PAU by měla více rozvinout vztahy s Německem a Rakouskem. Proto by bylo dobré, aby se na zahraničí specializoval jeden a ten samý

tým, který bude znát tento trh dokonale. Všechny tyto návrhy řešení mohou být použity i pro PAX a PAY.

Z celé práce je tedy patrné, že se PAU, PAX i PAY zaměřují hlavně na dělnické pozice. Bylo by dobré zaměřeni soustředit na manažerské pozice. Z těchto pozic by personální agentura měla vyšší zisk než z dělnických pozic. V dnešní době je těžké nalézt správného a spolehlivého zaměstnance. Mnoho uchazečů o zaměstnání nepříjde po pár dnech do práce a je na personální agentuře, aby tento problém vyřešila. PAU nestanovila postihy za případné nedodržení nástupu do zaměstnání či pokračování v zaměstnaneckém poměru žádné sankce a měla by tento postoj změnit. Pokud by zaměstnanec nepřišel bez vysvětlení do práce, věděl by, že ho čeká sankce, za nedodržení pracovních podmínek.

První věc, na které by měly personální agentury začít pracovat, aby se jim dařilo ještě lépe, je názor veřejnosti na jejich činnosti. Pokud společnost uvidí, že personální agentury provádí svou práci s profesionálním přístupem a naleznou uchazečům dobré místo pro zaměstnání, změní se jejich pohled na personální agentury.

Shrnutí doporučených návrhů pro PAU (UNIWORKS CB s. r. o.):

- Zaměřit se na zviditelnění a zlepšení názoru veřejnosti na personální agentury pomocí prostředků reklamy. Může se jednat například o: placená reklama na Facebooku, letáky ve schránkách, reklama v MDH, účast na Národní ceně České republiky za jakost, účast na veletrhu práce, rádiový spot.
- Zvýšit spolupráci s Úřadem práce.
- Komunikovat s potenciálními uchazeči o zaměstnání prostřednictvím e-mailové komunikace.
- Zaměření na jiné druhy zaměstnávání, například na autodopravu.
- Rozvinutí vztahů s Německem a Rakouskem.

I. Summary

At present, every employer is aware of how important it is to have a reliable employee. The busy time forces the employer to save costs. Costs include time. These costs can be saved by a personal agency. The personal agency specializes in recruiting and selecting employees.

We must be familiar with basic concepts, history of human resources and the problems connected with this area. The procedures that the selected agency uses in its processes are observed.

Data are obtained from three different personal agencies and personnel departments are gathered through standardized and non-standardized interviews and questionnaire surveys. Results are obtained from graphs. Based on the data and their analysis, problem areas are defined and appropriate recommendations to staffing agencies are made.

Key words: personal agency, acquisition, selection, employees, costs.

II. Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page.
2. Atkinson, J. (1984). *Personnel management*. Brighton: Institute of Manpower Studies, University of Succex.
3. Cartwright, R. (2003). *Training and Development Express: Training and Development 11.1*. Oxford, United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
4. Docplayer.cz. *Rozbor problému agenturního zaměstnávání v ČR*. Získáno 4.2.2017 z: <http://docplayer.cz/4230208-Vec-rozbor-problemu-agenturniho-zamestnavani-v-cr.html>.
5. Dpmcb.cz. *Ceny reklam v MHD*. Získáno 8.2.2018 z: <https://www.dpmcb.cz/dalsi-sluzby/reklama-v-mhd.html>
6. Dvořáková Z., a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
7. Evangelu J.E., Juříčka O. (2013). *Personální agentury: Jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing.
8. Foot, M., Hook C. (2002). *Personalistika*. Brno: CP Books.
9. Håkansson K., Isidorsson T. (2015). *Nordic Journal of Working Life Studies*. Denmark: Temporary Agency Workers.
10. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
11. Havlíček K. (2011). *Management & controlling*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
12. Horalíková, M., Brabencová, H. (2000). *Personální řízení - vybrané otázky*. Skripta ke cvičením. Praha: PEF ČZU.
13. Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press.
14. JOBS.EU. *Personální audit*. Získáno 4.2.2017 z <https://www.pracebrigady.cz/personalaudit>.
15. Jouza, L. Ženíšková, M. Salačová M. (2005). *Agenturní zaměstnávání*. Praha: ASPI.
16. Kasanoff, B. (1999). *Preparing employees for mass customization. The 1999 ASTD Training and Performance Yearbook*. New York: McGraw-Hill, 1999.

17. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
18. Kociánová, R.(2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
19. Koubek J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
20. Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
21. Kubr, M. a kol. (1991). *Poradenství pre podnikateľov a manažérov*. Praha: CAPA.
22. Martin, D. M. (2007). *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press.
23. Milkovich, T., Boudreau, J. (1988). *Personnel – human resource management*, Plano: Texas.
24. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Získáno 25.2.2018 z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup>
25. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje*. Praha: Academia.
26. Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress.
27. Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing.
28. Sirovátka, T. (2009). *Nejistoty na trhu práce*. Brno: Masarykova univerzita.
29. Stýblo, J. (2005). *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. Praha: ASPI.
30. Suchyňová, M. (2007). *Služby personálních agentur*. Brno: Masarykova univerzita.
31. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, Management
32. Šišková, T.(2003). *Přeferované vlastnosti konzultantů personálních agentur*. Praha: ASPI.
33. Štikar, J. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
34. Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
35. Zákona č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti
36. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění
37. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

III. Seznam grafů, obrázků, tabulek a použitých zkratk

Seznam grafů

Graf 1: Počet agentur v Jihočeském kraji.....	31
Graf 2: Počet agentur v obdobně obydlených městech	32
Graf 3: Počet agentur v největších městech České republiky	33
Graf 4: Počet využití PAU.....	53
Graf 5: Doporučení PAU.....	54
Graf 6: Proč byste doporučil/a PAU.....	55
Graf 7: Proč se nevyžívají služby PA?	56
Graf 8: Jsou služby PAU dostatečné?	57
Graf 9: Komunikace s PAU.....	58
Graf 10: Zvládá PAU řešit problémy?	59
Graf 11: Cena X kvalita.....	60
Graf 12: Jaký proces zabere nevíce času?	61
Graf 13: Jaký proces zabere nevíce času?	61
Graf 14: Má PAU při získávání již předem vybrané, jaké kandidáty má oslovit?	62
Graf 15: Nejčastější způsob získávání kandidátů.....	63
Graf 16: Jaký způsob získávání je nejefektivnější?.....	63
Graf 17: Co by Vás motivovalo k tomu, abyste se ucházel/a o místo přes PA? ...	64
Graf 18: Nejúčinnější praktika při výběru zaměstnance	66
Graf 19: Rozložení respondentů.....	67
Graf 20: Způsob hledání zaměstnání.....	68
Graf 21: Povědomí o personálních agenturách	69
Graf 22: Svěření do rukou PA.....	70
Graf 23: Hlavní výhoda PA.....	71

Graf 24: Nedostatky PA	72
Graf 25: Očekávání od PA	73
Graf 26: Kolik je v ČR personálních agentur	74

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztahy při agenturním zaměstnání	20
Obrázek 2: Organizační struktura týmu pro zahraničí	87

Seznam tabulek

Tabulka 1: Preferované vlastnosti konzultantů personálních agentur	21
Tabulka 2: Výhody a nevýhody	23
Tabulka 3: Přehled počtu agentur	33
Tabulka 4: Činnost agentur práce	34
Tabulka 5: Cena licence	37
Tabulka 6: Výnosy a náklady	37
Tabulka 7: Pohledávky, závazky	38
Tabulka 8: Náklady na zaměstnance PAU	40
Tabulka 9: Náklady na získávání	41
Tabulka 10: Pohlaví	67
Tabulka 11: Věk respondentů	67
Tabulka 12: Cena reklamy v MHD	81
Tabulka 13: Reklama na LCD obrazovce v MHD	82
Tabulka 14: Spot	82
Tabulka 15: Měsíční spot	83

Seznam zkratk

ČR – Česká republika

EFQM - European Foundation for Quality Management

FO – fyzická osoba

IT - informační technologie, počítačový specialista

MHD – Městská hromadná doprava

MOP – Mezinárodní organizace práce

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

PA – personální agentura

PAU – personální agentura UNIWORKS CB s. r. o.

PAX – personální agentura X

PAY – personální agentura Y

PO – právnická osoba

POZ – personální oddělení firmy Z

ÚP – Úřad práce

IV. Seznam příloh

Příloha 1 – Rozhovor pro personální agentury

Příloha 2 – Rozhovor v PAU

Příloha 3 – Rozhovor v PAX

Příloha 4 – Rozhovor v PAY

Příloha 5 – Rozhovor pro personální oddělení firmy Z

Příloha 6 – Rozhovor v POZ

Příloha 7 – Dotazník pro klienty UNIWORKS CB s.r.o.

Příloha 8 – Dotazník pro širokou veřejnost

V. Přílohy

Příloha 1

Rozhovor pro personální agentury

1. Popište prosím detailně získávání pracovníků:
2. Jaké jsou způsoby komunikace s potencionálními zájemci o místo?
(telefonicky, osobní setkání, e-mail, sociální sítě)
3. Popište prosím detailně výběr pracovníků:
4. Jaká je podle Vás Vaše největší výhoda/nevýhoda?
5. Koho považujete za svoji největší konkurenci a proč?
6. Jak se vidíte za 5 let? A je vůbec možné plánovat takto dopředu?
7. Jakým způsobem stanovujete ceny služeb?
8. Nabíráte i samotné uchazeče o zaměstnání? Pokud ano, mají registraci zdarma?
9. Myslíte si, že je trh v České republice rozebraný?
10. Jaká je Vaše odlišnost od konkurence?
11. O jaký druh práce je největší zájem? (administrativa, manuální,...)
12. Jaký je většinou věk uchazečů?
13. Berete i uchazeče z Úřadu práce?

Příloha 2

Rozhovor č. 1

Tento rozhovor je veden s majitelem společnosti UNIWORKS CB s.r.o.

1. Popište prosím detailně získávání pracovníků:

Získávání pracovníků se v naší personální agentuře uskutečňuje různými způsoby. Volíme vždy vhodný postup, který je pro danou pracovní pozici nejlepší. V dnešní uspěchané době je nejvhodnějším způsobem internet. Tento způsob je nejlevnější, velmi rychlý a oslovíme největší množství potencionálních uchazečů o zaměstnání. Samozřejmě také inzerujeme i na Facebooku. Tímto způsobem oslovíme například i studenty, které používáme na brigády. Pořád ještě bazírujeme i na starších způsobech inzerce, takže se občas také objeví inzerce v novinách. Dále využíváme doporučení, které dostaneme například od jiného zaměstnance nebo od kamarádů. Přímé získávání moc nevyužíváme.

Dělníci:

Ještě před deseti lety jsme využívali hlavně lidi z okolí. Bohužel už je dnešní trh v České republice tak rozebraný, že musíme nabírat i z jiných zemí. Do roku 2014 stačilo pouze Slovensko. Dnes již přijímáme lidi z Bulharska, Ukrajiny a Rumunska. Na Slovensko zasáhne i naše inzerce, takže zde nemusíme řešit zaměstnance navíc, který by řešil inzerování míst. V ostatních zemích tedy máme zaměstnance, který nám pomáhá s výběrem a získáním pracovníků.

Získáme si je tím, že:

- zařídíme odvoz do České republiky,
- platíme bydlení,
- platíme zdravotní a sociální pojištění.

Ostatní:

Hlavně se jedná o střední management. Zde je hlavním argumentem to, co nabízí zákazník – benefity, mzda, náplň práce.

2. Jaké jsou způsoby komunikace s potencionálními zájemci o místo? (telefonicky, osobní setkání, e-mail, sociální sítě)

Nelze říci, že používáme pouze jeden způsob. Samozřejmě využíváme mix těchto možností. Snažíme se využívat co nejvíce možností. Hlavně chceme reagovat na rychlost měnícího se trhu. Takže nemáme na výběr. Problémem je to, že jiné personální agentury na internetu uvádí nepravdivé informace.

3. Popište prosím detailně výběr pracovníků:

Na zaslané životopisy vybraných kandidátů máme pracovníci, která tyto životopisy třídí.

Dělníci:

- u nich žádné testy nemáme,
- stačí nám životopis,
- nejlepší způsob je prověření dělníka přímo na pracovišti – má tři dny na zaučení a poté si ho buď nechají nebo ne).

Management:

- v tomto případě děláme testy, které používáme již několik let,
- tyto testy připravuje a vyhodnocuje jedna z našich pracovníků
- test se jmenuje Bochumský dotazník – ano, je sice starý, ale nic lepšího podle mě zatím není.

4. Jaká je podle Vás Vaše největší výhoda/nevýhoda?

Výhoda:

Flexibilita – firmy, které jsou našimi zákazníky neznají trh práce tak jako my. Neví, jak co nejlépe najít co nejlepšího pracovníka, ale díky nám mají vždy to nejlepší, co se na trhu nachází.

Také je výhoda v tom, že pokud se jim zaměstnanec nelíbí, mohou do ho druhého dne propustit.

Nevýhoda:

Zákony na přidělování zaměstnanců do firem (odstoupení od zaměstnance ze dne na den – tím pádem je zde otázka: „Kde má pak zaměstnanec sociální jistoty?!“).

5. Koho považujete za svoji největší konkurenci a proč?

Černá zóna – firmy, které tak úplně nemají status personální agentury a které v této sféře pracují. Nabízí ceny, které nejsou na trhu obvyklé. Nemusí dodržet minimální mzdu, takže už šetří i tady. Můžou také zaměstnávat na dohody.

6. Jak se vidíte za 5 let? A je vůbec možné plánovat takto dopředu?

V této branži nelze plánovat na takovou dobu dopředu.

7. Jakým způsobem stanovujete ceny služeb?

Vycházíme z toho, že když navštívíte zákazníka, tak on řekne, jaké lidi chce. Podle toho si vyhodnotíme, jak dostupní jsou lidé na požadovanou pozici. A také to, jakou mzdu musí zaměstnanci dát. K tomu si připočtu náklady a také nějaký ten zisk a máte z toho cenu služby.

8. Nabíráte i samotné uchazeče o zaměstnání? Pokud ano, mají registraci zdarma?

Ano a všichni mají bezplatnou registraci.

9. Myslíte si, že je trh v České republice rozebraný?

Určitě ano, jinak bychom nemuseli hledat v jiných zemích.

10. Jaká je Vaše odlišnost od konkurence?

Snažíme se rychle a dobře pracovat. Také jedním vždy narovinu – pokud se něco nepovede, omluvím se a podle mě je to mnohem lepší způsob, než vše řešit pouze telefonicky a přes e-mail. Takže důležité je komunikovat osobně.

11. O jaký druh práce je největší zájem? (administrativa, manuální,...)

U nás je zájem hlavně o manuální práce – zámečníci, soustružníci, svářeči, elektrikáři a jiní.

12. Jaký je většinou věk uchazečů?

To se velmi špatně jednoznačně určuje. Ale poslední tři roky šel věk velice dolů. Řekl bych, že průměr je kolem 30ti let.

13. Berete i uchazeče z Úřadu práce? Ano

Příloha 3

Rozhovor č. 2

Tento rozhovor je veden v personální agentuře X.

1. Popište prosím detailně získávání pracovníků:

Získávání nových pracovníků je momentálně velmi obtížné, nezaměstnanost je malá. Volná místa inzerujeme hlavně na inzertních portálech a sociálních sítích. Víme, na jakých stánkách se nejvíce pohybují uchazeči, které chceme oslovit, a proto využíváme hlavně tyto způsoby.

2. Jaké jsou způsoby komunikace s potenciálními zájemci o místo? (telefonicky, osobní setkání, e-mail, sociální sítě)

První kontakt je většinou telefonický nebo e-mailem, domluvíme se s uchazečem na osobní schůzce v kanceláři.

Kandidáti, kteří se hlásí na vyšší pozice, nevolají. Tito uchazeči zasílají rovnou e-mail s jejich CV, na základě toho je zpátky kontaktuje pracovník agentury a domluví se na dalším postupu.

3. Popište prosím detailně výběr pracovníků:

Každá firma, s kterou spolupracujeme požaduje pro danou pozici jiné nároky na budoucího zaměstnance. Pokud uchazeč splní všechny požadavky, jeho CV s nějakým komentářem (jak kandidát působí, jak se chová, vystupování, atd.) od personalistky, která vedla s uchazečem pohovor, je zasláno do firmy. Pokud firma má zájem o uchazeče, domluvíme osobní pohovor přímo v dané společnosti.

4. Jaká je podle Vás Vaše největší výhoda/nevýhoda?

Výhoda: Pro uchazeče o zaměstnání máme pestrou nabídku volných pracovních míst, nejsme zaměřeny pouze jedním směrem (př. strojírenství).

Nevýhoda: Personální agentury mají mezi lidmi špatné jméno, někteří si dokonce myslí, že si agentura bere část jeho výplaty!

5. Koho považujete za svoji největší konkurenci a proč?

Konkurence jsou všechny personální agentury, bojujeme s nimi o uchazeče.

6. Jak se vidíte za 5 let? A je vůbec možné plánovat takto dopředu?

Tak daleko my neplánujeme.

7. Jakým způsobem stanovujete ceny služeb?

Ceny za služby máme stanoveny už od začátku našeho působení. Záleží na dané pozici, která je obsazována. Za dělníka je účtováno jiným způsobem, než za ředitele společnosti.

8. Nabíráte i samotné uchazeče o zaměstnání? Pokud ano, mají registraci zdarma?

Všichni mají registraci zdarma.

9. Myslíte si, že je trh v České republice rozebraný?

Momentálně ano.

10. Jaká je Vaše odlišnost od konkurence?

Jsme nový, menší a ještě nezkažení. Proto k nám také lidi přecházejí od jiných agentur.

11. O jaký druh práce je největší zájem? (administrativa, manuální,...)

Ženy převážně v administrativě, muži ve strojírenství.

12. Jaký je většinou věk uchazečů?

Většinou v rozmezí 20-25 a 50-55 let.

13. Berete i uchazeče z Úřadu práce?

Pokud chtějí pracovat, tak ano.

Příloha 4

Rozhovor č. 3

Tento rozhovor je veden v personální agentuře Y.

1. Popište prosím detailně získávání pracovníků:

Získávání pracovníků je v dnešní době velice složité. Kvůli nízké nezaměstnanosti je jen málo uchazečů, kteří jsou ochotni pracovat za danou mzdu.

Získávání probíhá většinou pomocí webových portálů. Buďto uchazeči sami reagují na vystavený inzerát, nebo vkládají své životopisy na pracovní portály a my je tak můžeme kontaktovat. Do životopisu vyplní praxi a vzdělání a popřípadě pozici, na které by chtěli pracovat či platové rozmezí, které očekávají. Na základě těchto údajů jsou nám vyfiltrováni vhodní uchazeči, které dále můžeme kontaktovat. Tyto služby jsou pro nás samozřejmě zpoplatněny.

Další část získávání se odehrává na facebookových stránkách. Velká část uchazečů dnes hledá zaměstnání na veřejných facebookových skupinách. Pro nás je tedy nutné veškeré nabízené pozice také inzerovat na těchto veřejných skupinách. Dále je využívána také placená reklama na Facebooku, která samovolně vyskakuje uchazečům.

Jedním ze zdrojů je také úřad práce. Vždy, když máme volnou pozici, je nutné vyplnit žadací formulář s informacemi o dané pozici a ten zaslat na příslušný Úřad práce.

Jako zdroj pro vyšší a manažerské pozice může sloužit LinkedIn.

Některé firmy ovšem své žadatele o volné pracovní místo posílají rovnou k nám. Uchazeč si vyhledá firmu, ve které by chtěl pracovat, žádá u ní o místo a firma ho pošle přímo do agentury. Nemusí se tak o nic starat. Agentura za firmu vše vyřídí a do procesu nastoupí uchazeč již s podepsanou smlouvou, případně ochranným oblekem, lékařskou prohlídkou...

2. Jaké jsou způsoby komunikace s potencialními zájemci o místo? (telefonicky, osobní setkání, e-mail, sociální sítě)

První kontakt probíhá vždy telefonicky a následuje osobní setkání. Pokud se s uchazečem nespojíme telefonicky, je mu zaslán e-mail.

3. Popište prosím detailně výběr pracovníků:

Pracovníci jsou primárně vybíráni dle svých dovedností, či vzdělání. Některé společnosti mají například test zručnosti pro selekci nevhodných pracovníků. Test se skládá z početních příkladů, tabulky na barvoslepost a manuálního testu. Uchazeč má omezená čas na splnění testu. Pokud projde, může být přijat.

Pracovníci jsou také vybíráni na základě osobního kontaktu – zda na nich není na první pohled vidět, že mají problém s alkoholem nebo drogami. Zaměstnanci na manažerské pozice jsou vybíráni podle jejich zkušeností a schopností.

4. Jaká je podle Vás Vaše největší výhoda/nevýhoda?

Výhoda: úzká spolupráce s Boschem. Posílají lidi rovnou k nám. Dlouholetá tradice. Osobní přístup.

Nevýhoda: 99% lidí nemají ponětí o tom, jak fungují pracovní agentury a mezi zaměstnanci kolují zvěsti, že jim strháváme peníze z platu. To je přitom nezákonné, ovšem i v dnešní době funguje několik těchto nezákonných „agentur“ a lidé si potom veškeré agentury škatulkují do této kategorie.

Nedostatek finančních prostředků vynakládaných na reklamu – řekla bych.

5. Koho považujete za svoji největší konkurenci a proč?

Agentura Adecco. Vynakládají více financí na reklamu, jsou více vidět. Jedná se o celosvětovou agenturu a lidé o ní mají větší povědomí. Také často „soupeříme“ o zákazníky (firmy, které od nás chtějí najít zaměstnance).

6. Jak se vidíte za 5 let? A je vůbec možné plánovat takto dopředu?

Vývoj agentur je úzce spjatý s hospodářskými cykly. Je tedy těžké plánovat dopředu, protože vše záleží na konjunkturu.

7. Jakým způsobem stanovujete ceny služeb?

Podle toho, kolik dostávají normálně zaměstnanci v podniku a my si za ně řekneme třeba 1,5 násobek – tak že jim 1 vyplatíme a 0,5 nám zbyde.

8. Nabíráte i samotné uchazeče o zaměstnání? Pokud ano, mají registraci zdarma?

Určitě. Registrace je zdarma. Kdokoliv k nám může přijít a zaregistrovat se.

9. Myslíte si, že je trh v České republice rozebraný?

Trh s potenciálními zaměstnanci ano.

10. Jaká je Vaše odlišnost od konkurence?

Úzká spolupráce s Boschem.

11. O jaký druh práce je největší zájem? (administrativa, manuální,...)

Administrativa, úklid, řidiči.

12. Jaký je většinou věk uchazečů?

Řekla bych, že v rozmezí mezi 18-25 a dále 40 a výše.

13. Berete i uchazeče z Úřadu práce?

Ano, ale v této době jsou na Úřadu práce bohužel spíše lidé, kteří pracovat nechtějí. Hodně z nich se snaží neuspět u testu zručnosti, nebo za pár dní v práci skončí, či začnou marodit.

Příloha 5

Rozhovor pro personální oddělení

Tento rozhovor je veden s personálním oddělením velké společnosti, sídlící v Českých Budějovicích. Tato společnost bude označována jako společnost Z.

1. Popište prosím detailně získávání pracovníka:
2. Popište prosím detailně výběr pracovníka:
3. Kolik času zabere jedno výběrové řízení?
4. Jaké výhody má kmenový zaměstnanec oproti agenturnímu?
5. Jaké nevýhody má kmenový zaměstnanec oproti agenturnímu?
6. Jaké výhody má agenturní zaměstnanec oproti kmenovému?
7. Jaké nevýhody má agenturní zaměstnanec oproti kmenovému?
8. Jaký je obvykle věk uchazečů?
9. Popište silné stránky:
10. Popište slabé stránky:
11. Popište ohrožení:
12. Popište příležitosti:

Rozhovor č. 4

Tento rozhovor je veden s personálním oddělením velké společnosti, sídlící v Českých Budějovicích. Tuto společnost budu označovat jako společnost Z.

1. Popište prosím detailně získávání pracovníka:

Na personálním oddělení firmy Z probíhá vyhledávání pracovníků tímto způsobem: Pracovníky si vybíráme na základě vyhlášeného výběrového řízení a následných zaslaných životopisů. Bereme v potaz také životopisy, které máme v evidenci z předchozích neúspěšných výběrových řízení. Nejvíce využíváme vyhledávání přes internet. Mnohokrát zvolíme pracovníka, který již v dané firmě pracuje. Tím pádem se pracovník přesune na jinou pozici, většinou na lepší. Tyto pracovníky bereme přednostně, jelikož už firmu znají a nebude jim tak dlouho trvat zaškolení.

2. Popište prosím detailně výběr pracovníka:

Jelikož jsou na každou pozici jiné nároky, uchazeči se vybírají v první řadě podle toho, zda tyto nároky splňují. Pokud ano, jsou pozváni do dalšího kola, ve kterém dokáží většinou dovednost v MS Excel. Poté následuje osobní rozhovor, kde se snaží pracovníka více poznat.

3. Kolik času zabere jedno výběrové řízení?

Pokud centrála požaduje pohovor, musí uchazeč o zaměstnání provést pohovor s Německem. S Německem z toho důvodu, že zde sídlí naše centrála. Dále jsou požadovány a zkoušeny PC dovednosti. Výběrové řízení trvá cca měsíc, někdy 14 dní.

4. Jaké výhody má kmenový zaměstnanec oproti agenturnímu?

- příspěvek na penzijní pojištění,
- osobní fond cca 13 000,- Kč ročně (na lékaře, dovolenou...),
- příspěvek na jídlo v jídelně (agenturní pracovník má stravenky),
- možnost využití výhodného ubytování (ubytovací střediska eonu),
- osobní hodnocení čtvrtletně,
- ubytovací zařízení za lepší cenu,
- výhodnější pojištění,

- bonusy za čas, který zde pracuješ (5,10,15 let).

5. Jaké nevýhody má kmenový zaměstnanec oproti agenturnímu?

- nemá stravenky,
- manažerské pozice se přes PA moc neřeší.

6. Jaké výhody má agenturní zaměstnanec oproti kmenovému?

- osobní hodnocení měsíčně

7. Jaké nevýhody má agenturní zaměstnanec oproti kmenovému?

- smlouva na dobu určitou,
- libovolné prodloužení smluv,
- prodloužení smlouvy na 1 pozici
- nemá příspěvek na penzijní pojištění.

8. Jaký je obvykle věk uchazečů?

- cca 35 – 40 let,
- liší se to podle oddělení.

9. Popište silné stránky:

- historie,
- stabilita,
- finanční stránka – postarají se dobře o své zaměstnance,
- dobrý začátek profesní kariéry,
- osobní rozvoj.

10. Popište slabé stránky:

- koncern – zaměstnanci nevidí do více věcí,
- horší prosazení.

11. Popište ohrožení:

- úpadek zákazníků – tím méně zaměstnanců bude potřeba,
- závislost na Německu – zahraniční trh.

12. Popište příležitosti:

- dostat se po celé ČR,
- vývoj nových služeb – chtějí prodávat auta, zaměřit se na FTV a eko-elektřinu.

Příloha 7

Dotazník pro klienty UNIWORKS CB, s.r.o.

Dobrý den, jsem studentka posledního ročníku magisterského studia Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku do mé diplomové práce, která je zaměřena na personální agenturu UNIWORKS CB s.r.o. (dále jen PAU). Dotazník je anonymní a bude použit pouze pro účely mé diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas strávený nad vyplněním

Prosím, vždy vyberte pouze jednu odpověď.

- 1. Služeb personální agentury UNIWORKS CB, s.r.o. jsem využil/a :**
 - a. Pouze jednou
 - b. Dvakrát – pětkrát
 - c. Využívám při každé příležitosti a nevím počet
- 2. Doporučil/a byste tuto personální agenturu i ostatním?**
 - a. Ano
 - b. Ne
- 3. Z jakého důvodu byste PAU doporučil/a?**
 - a. Profesionální přístup
 - b. Rychlé vyřízení
 - c. Kvalitně vybraní lidé
 - d. Poměr cena/kvalita
 - e. Jiné:
- 4. Proč si myslíte, že některé firmy nevyužívají služeb personálních agentur?**
 - a. Bojí se, že nevyberou kvalitního zaměstnance
 - b. Peníze
 - c. Dlouhý proces
 - d. Mají vlastní výběrové řízení
 - e. Jiné:
- 5. Stačí Vám služby, které PAU nabízí?**
 - a. Ano

- b. Ne
- 6. Jaká je komunikace s PAU? (hodnocení jako ve škole)**
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
- 7. Zvládá PAU řešit problémy rychle a správně?**
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. Žádné problémy nenastaly
- 8. Odpovídá cena kvalitě služeb?**
- a. Ano
 - b. Ne
- 9. Jaký proces podle Vás zabere nejvíce času?**
- a. Získávání
 - b. Výběr
- 10. Myslíte si, že v procesu získávání má PAU již předem vybrané, jaké kandidáty má oslovit a kde je hledat?**
- a. Ano
 - b. Ano, myslím si, že agentura už ví, kde se lidé s požadovanou profesí nejlépe hledají
 - c. Ne
- 11. Jakým způsobem si myslíte, že nejčastěji PAU získává uchazeče o zaměstnání?**
- a. Databáze
 - b. Internet
 - c. Tištěné letáky
 - d. Reklama v rádiu
 - e. Jiné:.....
- 12. Jaký způsob získávání je podle Vás nejefektivnější?**
- a. Databáze
 - b. Internet

- c. Tiskované letáky
- d. Reklama v rádiu
- e. Jiné:.....

13. Co by Vás motivovalo k tomu, že byste se šel/šla ucházet o místo přes personální agenturu?

- a. Peníze
- b. Možnost pracovního růstu
- c. Vzdělávání v dané firmě
- d. Historie firmy
- e. Jiné:.....

14. Která z praktik při výběru zaměstnance je podle Vás neúčinnější?

- a. Dotazník
- b. Psychologický rozbor
- c. Životopis
- d. Hodnocení odbornosti
- e. Praxe

Příloha 8

Dotazník pro veřejnost

Dobrý den, jsem studentka posledního ročníku magisterského studia Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku do mé diplomové práce, která je zaměřena na personální agentury. Dotazník je anonymní a bude použit pouze pro účely mé diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas strávený nad vyplněním.

Prosím, vždy zatrhněte pouze jednu odpověď. Děkuji.

- 1. Jaké je vaše pohlaví?**
 - a. Muž
 - b. Žena
- 2. Do jaké věkové kategorie spadáte?**
 - a. 18 – 25
 - b. 26 – 35
 - c. 36 – 45
 - d. 46 – 55
 - e. 56 – 99
- 3. Jste:**
 - a. Zaměstnaný/á
 - b. Nezaměstnaný/á
 - c. Student/ka
- 4. Pokud byste hledal/a zaměstnání, jakým způsobem byste práci hledal/a?**
 - a. Personální agentura
 - b. Internet
 - c. Úřad práce
 - d. Doporučení kamaráda
 - e. Jiné:.....
- 5. Znáte pojem personální agentura a máte ponětí, jaké služby poskytují?**
 - a. Ano, pojem znám a vím, jaké služby nabízí

- b. Ano, pojem znám, ale nevím, jaké služby nabízí
- c. Ne, neznám

6. Svěřil/a byste hledání práce personální agentuře?

- a. Ano
- b. Ne

7. Jaká si myslíte, že je hlavní výhoda personální agentury?

- a. Úspora času pro zákazníka
- b. Nižší náklady pro zákazníka
- c. Méně administrace
- d. Ani jedna z možností
- e. Jiné:

8. Vnímáte nějaké nedostatky?

- a. Zdlouhavý proces
- b. Horší podmínky pro zaměstnance
- c. Nižší plat
- d. Ani jedna z možností
- e. Jiné:

9. Co byste očekával/a od personální agentury?

- a. Doporučení na vhodné pracovní místo
- b. Profesionální přístup a kvalitní služby
- c. Nevím
- d. Jiné:

10. Kolik si myslíte, že se v České republice přibližně nachází personálních agentur?

- a. 100 – 500
- b. 501 – 1 000
- c. 1 001 – 1 500
- d. 1 501 – 2 000