

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**Nástroje personálních agentur při oslovování potenciálních
uchazečů o zaměstnání**

PERSONAL AGENCY'S TOOLS FOR FINDING NEW
POTENTIAL JOB APPLICANTS

Bakalářská práce

Autor: Mgr. Barbora Hanousková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „*Nástroje personálních agentur při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a věcné připomínky, které mi během vedení mé bakalářské práce poskytla. Poděkování patří i respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	<i>Mgr. Barbora Hanousková</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2020</i>

Název práce:	<i>Nástroje personálních agentur při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání</i>
Anotace práce:	<p>Tématem této práce jsou nástroje personálních agentur při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání. Cílem závěrečné práce je zjistit, který nástroj uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce. V teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny základní pojmy, které jsou v této práci nezbytné. Zaměřeno jde zde na řízení lidských zdrojů, personální činnost a personální agenturu. Dále je zde řešen proces získávání a výběr zaměstnanců. Důležitou součástí této práce jsou podkapitoly týkající se definování požadavků, zdrojů pro získávání zaměstnanců a v neposlední řadě nástrojů pro získávání zaměstnanců. Vzhledem k tématu závěrečné práce, je zde vymezena inzerce v tisku, online recruitment, sociální sítě/média, hromadné sdělovací prostředky, vývěsky a letáky, spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi a v neposlední řadě geofencing. Empirická část závěrečné práce je tvořena výzkumným šetřením, které bylo provedeno za pomoci dotazníkového šetření, a to online formou. Cílem výzkumu je zjistit, který nástroj uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce. Výzkumného šetření se zúčastnilo 87 anonymních respondentů a z výsledků vyplynulo, že uchazeče o zaměstnání nejvíce oslovují webové portály.</p>

Klíčová slova:	Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální agentura, agenturní zaměstnávání, proces získávání zaměstnanců, proces výběr zaměstnanců, zdroje pro získávání zaměstnanců, nástroje pro získávání zaměstnanců.
Title of Thesis:	Personal agency's tools for finding new potential job applicants
Annotation:	Bachelor thesis is focused on personal agency's tools that are used to find potential job applicants. The aim of this thesis is to find out which tool is mostly used by job applicants. Theoretical part consists of basic concepts that are necessary for such research. In particular, human resource management, recruitment activities, recruitment agencies, process of recruiting and selecting employees are discussed in detail. Important parts are subchapters focused on defining requirements, tools and sources that are used to select employees – newspaper advertising, online recruitment, social networks, mass media, message boards, flyers, cooperation with labour office and geofencing. Empirical part consists of research based on online questionnaires. In total, 87 respondents to participate in this study. Results showed that job applicants use mostly web portals as a tool to find a job.
Keywords:	Human resource management, human resources, job agency, agency employment, recruitment, selection of employees, recruitment resources, recruitment tools.
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1 Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	37
Rozsah práce:	75 s. (98 441 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	10
1 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.1 Personální činnost.....	12
1.2 Personální agentura.....	16
1.2.1 Fungování personálních agentur	20
1.2.2 Agenturní zaměstnávání.....	24
2 Proces získávání a výběr zaměstnanců.....	30
2.1.1 Definování požadavků	32
2.1.2 Zdroje pro získávání zaměstnanců.....	35
2.1.3 Nástroje získávání zaměstnanců.....	37
Empirická část.....	43
3 Charakteristika výzkumu	43
3.1 Cíl výzkumu	43
3.2 Výzkumné otázky.....	43
3.3 Prostředí výzkumu.....	44
3.3.1 Výzkumný vzorek.....	44
3.4 Etické otázky	44
3.5 Metodologie.....	46
3.5.1 Metoda sběru dat – dotazník.....	46
3.5.2 Sběr dat	49
3.6 Vyhodnocení získaných dat a interpretace výsledků	50
4 Diskuze.....	62

Závěr	64
Seznam použité literatury	66
Seznam obrázků	70
Seznam grafů	70
Seznam tabulek.....	70
Seznam příloh	70

Úvod

Tématem bakalářské práce jsou *Nástroje personálních agentur při oslovování potencialních uchazečů o zaměstnání*. Problematikou nástrojů neboli také metodami, prostřednictvím kterých dochází k oslovování zájemců o zaměstnání se již zabývalo mnoho autorů/výzkumníků. Nicméně zaměření bylo vedeno zejména směrem k nástrojům obecně. Tato skutečnost, a i vlastní zkušenost mě inspirovala k provedení výzkumu, ve kterém je pozornost soustředěna pouze na „aktivní“ nástroje využívané v personálních agenturách. Cílem závěrečné práce je zjistit, který nástroj uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.

Bakalářská práce je tvořena teoretickou a empirickou částí. Každá část je následně členěna na kapitoly a jim přidružené podkapitoly, kdy závěr celé kapitoly je vždy doplněn malým shrnutím. V první kapitole a jejích podkapitolách teoretické části dochází k vymezení základních pojmů, které se přímo váží k tématu práce, a proto je nezbytné je definovat. První kapitola se zabývá termínem *řízení lidských zdrojů* a v jejích podkapitolách lze nalézt definice vztahující se k *personální činnosti* a *personální agentuře*. Velmi důležitou částí první kapitoly je vysvětlení, jak *personální agentury fungují* a co si přesněji představit pod *agenturním zaměstnáváním*.

Druhá a zároveň poslední kapitola teoretické části se zaměřuje na samotný *proces získávání a výběr zaměstnanců*. Dochází zde k osvětlení toho, co tento proces znamená, co obnáší a jaké jsou jeho kroky. V přidružených podkapitolách je poté pozornost směřována k *definování požadavků, zdrojům*, které jsou využívány v procesu získávání zaměstnanců a v neposlední řadě zde dochází k uvedení hlavních *nástrojů získávání zaměstnanců*. Tuto podkapitolu lze považovat za jednu z ústředních.

Empirická část bakalářské práce vychází z teoretické části a je opět členěna na kapitoly a podkapitoly. Zde je pozornost věnována vlastnímu výzkumu zaměřující se na nástroje získávání zaměstnanců. Cílem výzkumného šetření je zjistit, který nástroj uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.

V začátku empirické části je výzkum charakterizován, je představena jeho hlavní výzkumná otázka, cíl výzkumu a prostředí, ve kterém výzkumné šetření proběhlo. Nejsou zde opomenuty ani etické otázky, kdy je nezbytností v jakémkoliv výzkumném šetření postupovat tak, aby nedošlo k jejím porušením.

Pro vlastní výzkum je využita metoda dotazníkového šetření, kdy je využito online formy prostřednictvím webového portálu survio.cz. Tento způsob je zvolen z důvodu většího rozsahu dotazníku, a tak možnosti mít více respondentů. Po vyhodnocení získaných dat doplněných o grafické a tabulkové vyobrazení a interpretaci výsledků, je celé výzkumné šetření podrobena diskuzi.

Bakalářská práce je ve svém úplném závěru doplněna o seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh.

Teoretická část

V následujících kapitolách a podkapitolách budou definovány základní pojmy vztahující se k tématu bakalářské práce.

První kapitola je věnována *řízení lidských zdrojů*, ve které jsou vymezeny zejména pojmy *personální činnost* a *personální agentura*. Proto, aby došlo k pochopení, co je hlavní činností personální agentury, a které možnosti může při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání využít, je tato kapitola společně se svými podkapitolami velmi důležitá.

Na výše uvedenou kapitolu navazuje *proces získávání a výběr zaměstnanců*. V této části je poukázáno na důležitost definování požadavků, které jsou kladeny na konkrétní pracovní pozice – požadavky, které musí splňovat uchazeč, aby byl pro personalisty vhodným kandidátem. V následující podkapitole jsou uvedeny zdroje, které jsou děleny na vnitřní a vnější. Pro tuto závěrečnou práci jsou více důležité vnější zdroje, které budou více rozebrány, a to z důvodu, že personální agentury jsou jako takové považovány za vnější zdroj. V neposlední řadě této části bude pozornost věnována zejména podkapitole *nástroje získávání zaměstnanců*.

1 Řízení lidských zdrojů

Pro pojem *řízení lidských zdrojů* lze najít v odborné literatuře mnoho definic. Armstrongová (2015, s. 47) například definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.“ Dle Boxalla a Purcelliho (2003) řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje vše, co se vztahuje k řízení vztahů všech členů v organizaci. V neposlední řadě je nezbytné uvést definici, jejíž autorem je Watson (2010 in Armstrong, 2015, s. 48), a který na pojem řízení lidských vztahů nahlíží komplexněji. „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

Řízení lidských zdrojů s sebou nese i určité *cíle*, které musí naplňovat. Každá organizace má svou strategii, jak dosáhnout cíle, jež společnost posune a popřípadě udrží tam, kde ji vedení chce mít. Řízení lidských zdrojů se tak snaží v plné míře podporovat předem vytyčené cíle organizace. Nezbytnou součástí každé organizace je její *kultura*¹, která se pojí s řízením lidských zdrojů a je jedním z hlavních činitelů, které mají vliv na výkon organizace. Chceme-li dosáhnout požadovaného výkonu, je velmi žádoucí podpora a rozvoj kultury organizace prostřednictvím řízení lidských zdrojů. S vysokým výkonem se také pojí skutečnost, že v organizaci je zapotřebí kvalitních členů, kteří se s danou kulturou společnosti ztotožňují, a tak mohou svědomitě plnit její cíle (Armstrong, 2015). Tento cíl řízení lidských zdrojů je velmi úzce spjat

¹ Kultura je „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Maříková, Petrušek, Vodáková, 1996, s. 547). „E. Willems (1967) rozumí kulturou „ty všechny ideje, znalosti, způsoby chování, dovednosti a nástroje, které jsou společné členům příslušné skupiny lidí a jejichž naučení lze přičíst pouze působení mezilidských vztahů“ (Geist, 1992, s. 199).

s výběrem zaměstnanců, kdy se personalista² snaží vyhledat, co nejideálnější zaměstnance (Stýblo a kol., 2007). Členy neboli lidské zdroje organizace lze označit jako nezbytnou „složku“, která tvoří samotnou kulturu organizace. Když je tedy jedním z hlavních cílů řízení lidských zdrojů podporovat a rozvíjet kulturu organizace, je tedy nezbytné a žádoucí se o všechny členy organizace starat a vytvářet jim prostředí, ve kterém by se jednotliví zaměstnanci cítili příjemně a mohli tak podávat co nejlepší výkon. V neposlední řadě cílem řízení lidských zdrojů je „propagovat uplatňování přístupu k řízení lidí“ (Armstrong, 2015, s. 48).

1.1 Personální činnost

Personální činnost je jednou z velmi důležitých činností, kterou zajišťují specializovaní pracovníci – personalisté a „představují výkonovou část personální práce“ (Koubek, 2009, s. 20). Je žádoucí ale trochu poupravit předchozí větu... Personální činnost nelze označit pod jednotným číslem, poněvadž se jedná o spoustu činností, které jsou v rámci organizace personalisty zajišťovány. Díky správnému nastavení personálního útvaru dochází k zvyšování výkonnosti organizace (Čopíková a kol. 2015). Dle Armstrongové (2015) do personálních činností řadíme rady a služby, díky kterým lze dosáhnout předem vytyčených cílů organizace.

Význam personální činnosti stále roste. Se stále novými možnostmi a moderními technologiemi, musejí být personalisté neustále ve střehu a na takové změny reagovat. Personalista nemůže pracovat pouze s teoretickým základem a svými praktickými dovednostmi. Musí být seznámen s cíli organizace a jejími možnými hrozbami či problémy, kdy díky svým následným činnostem zajistí nápravu. Samozřejmě nesmí zakrňen a soustředit se pouze na společnost, ve které se nachází a působí. Důležité je mít také

² Pojem zahrnuje jak muže, tak ženy

přehled o tom, co se děje vně organizace. Jak již bylo napsáno personalista musí umět reagovat na změny a jelikož žijeme ve světě neustálých změn, je podstatné, aby se jedinec dokázal orientovat na trhu práce, legislativě (zákon, neschopenky) atp. Dále by měl sám aktivně vyhledávat informace, které jsou sice mimo jeho organizaci, ale mohou mít dopad jak na něj, tak společnost, ve které funguje. Hovoříme-li o personálním pracovníkovi, jako bychom zmínili hned několik lidí (profesí) najednou. Každý personalista by měl být administrativním pracovníkem, právníkem, organizátorem, poradcem, psychologem, manažerem a také například sociálním pracovníkem (Koubek, 2009).

K jednotlivým personálním činnostem se vyjadřuje mnoho autorů, a tak lze nalézt různá pojetí personálních služeb. Jedním z autorů vyjadřující se k tomuto tématu je také Koubek (2009, s. 20-22), který zmiňuje personální činnosti v následujícím pořadí:

1. *Vytváření a analýza pracovních míst* – Činností každého personalisty je definovat pracovní úkoly a také pracovní místa. S každým úkolem i místem je spojována určitá pravomoc a odpovědnost, která členům organizace, zejména lidem, kteří jsou na daném místě, musí být srozumitelně definována.
2. *Personální plánování* – Plánování požadovaného počtu zaměstnanců v organizaci, tak aby bylo zajištěno plnění plánovaných pracovních procesů.
3. *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – Definuje-li personální pracovník pracovní místo, může v návaznosti na to, poskytnou a uveřejnit informace o volných pracovních místech. Také na základě definování pracovního místa může uveřejnit požadavky, které se vážou s danou pozicí, tak aby si uchazeč mohl zodpovědět na otázku, zda je vhodným kandidátem.

4. *Hodnocení pracovníků* – Zde samotné označení personální činnosti napovídá o tom, co je její hlavní náplní. Jak je patrné v tomto případě personalista hodnotí zaměstnance (jak pracuje a jeho potenciál k danému pracovnímu místu).
5. *Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru* – Vhodně umístit (nový nástup) či přeřadit (stávající zaměstnanec) pracovníka je velmi důležité. K zajištění správného výkonu, potřebuje společnost/firma zaměstnance na svém místě (Armstrong, 2015). Také se zde řeší otázka odchodů zaměstnanců (důchod či jejich propuštění).
6. *Odměňování* – Tento bod je značně motivačním a kompenzačním činitelem. Dochází zde k finančnímu nebo nefinančnímu odměňování zaměstnanců za jejich pracovní výkon.
7. *Vzdělávání pracovníků* – Každá společnost by měla zajišťovat rozvoj svých zaměstnanců. Takovéto vzdělávání může sloužit k prohloubení dosavadních znalostí či nabytí nových znalostí vztahujících se k jejich zaměstnání.
8. *Pracovní vztahy* – Jak již bylo uvedeno výše v kapitole zaměřujících se na řízení lidských zdrojů – důležité je „starat se“ o vztahy mezi lidmi v organizaci. Tudiž jednou z personálních činností je péče o tyto vztahy, řešení případných konfliktů, komunikace se členy společnosti i mimo ni atd.
9. *Péče o pracovníky* – Starat se musí personalista jak o vztahy, tak i o jednotlivce. Nedílnou součástí je vytváření příjemného a bezpečného prostředí, ve kterém se pracovníci cítí dobře.
10. *Personální informační systém* – Personální pracovník vždy uchovává data vztahující se ke konkrétním pracovním místům, zaměstnancům a jejich výkonu.

11. *Průzkum trhu práce* – Jak již bylo uvedeno výše, každý personalista musí mít povědomí o tom, jaká je aktuální situace na trhu práce. Musí umět vyhledávat nové zaměstnance, a to na základě analýzy práce.
12. *Zdravotní péče* – „Vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnují nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky je výrazem toho, že si organizace uvědomuje problémy a ztráty způsobené pracovní neschopností pro nemoc a úraz a význam dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.“
13. *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací* – Tato činnost se zaměřuje na využívání počítačových systému při personální práci.
14. *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků* – Velmi podstatné je, aby docházelo k striktnímu dodržování ustanovení zákoníků práce a dalších zákonů vztahující se k „problematice“ zaměstnávání lidí, odměňování, práci a sociálních záležitostí. Čím dál více se do popředí dostávají zákony, která se vyjadřují k jakékoli diskriminaci v zaměstnání, hodnocení a odměňování (původ, věk, pohlaví atp.). „Zmíněná personální činnosti (...) nemá za úkol pouze ochraňovat pracovníky, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv.“

Shrneme-li výše uvedených 14 bodů (14 personálních činností), lze konstatovat, že jsou logicky seřazeny. Vše začíná u analýzy pracovního místa, kdy musíme, jak již bylo uvedeno, jasně definovat dané pracovní místo/úkol, abychom na tuto činnosti mohli navázat dalšími kroky (plánováním, získáváním, výběrem a přijímáním nových zaměstnanců). Po tomto procesu

„obsazování volného místa“ se můžeme zaměřit na otázku hodnocení daných pracovníků a jejich pracovního výkonu, popřípadě může dojít k přemístění zaměstnance (povýšení, přesun na jinou pozici, sestoupení atp.). Na to navazuje odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Personalista při hodnocení zaměstnanců, může také přihlídnout ke své práci, zda jedince na dané pracovní místo přiřadil správně – mluvíme o jakési zpětné vazbě. „Lze tedy říci, že klíčovými personálními činnostmi (službami, funkcemi), bez nichž nelze efektivně zabezpečovat další činnosti, je vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení jejich pracovního výkonu“ (Koubek, 2009, s. 22).

Na závěr je nezbytné podotknout, že je žádoucí, aby veškeré personální činnosti byly sladěny, navzájem se podporovaly a byly provázány.

1.2 Personální agentura

„Personální agentura není charita, ale je to klasická obchodní společnost založená za účelem generovat zisk. Logicky se tak soustředí převážně na potřeby firem/zaměstnavatelů, kteří jsou pro ni platícím zákazníkem. Uchazeči o práci mají vše zdarma“ (Koláčková, 2017).

Dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti se za personální agenturu označuje „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).

Existuje hned několik firem, jejichž činností je poskytování personálních služeb. Nicméně v této podkapitole je pozornost věnována pouze personálním agenturám.

Důležité je poukázat na fakt, že hovoříme-li o personálních agenturách, nemusíme se zaměřit pouze na jeden způsob podnikání, a to na vyhledávání a výběr zaměstnanců. Některé personální agentury se soustřeďují spíše na poradenství, vzdělávání a možný rozvoj zaměstnanců klienta. V takovém případě označujeme tyto subjekty za tzv. *personálně-vzdělávací agentury* nebo zjednodušeně *poradenské agentury*. Tento typ agentur se poté zaměřuje například na *talent management*, *hodnocení efektivity pracovních procesů* aj. Nicméně personální činnost jako taková z nich není zcela vyjmuta. Malá část se stále zaměřuje na získávání nových zaměstnanců, ale aby si agentura mohla ponechat status *poradenská*, musí v tomto případě poradenská činnost převládat nad všemi ostatními činnostmi (Evangelu, Juříčka, 2013).

Personální agentury v České republice lze považovat za jeden z prvních subjektů, jejichž podnikatelským záměrem je poskytování personálních služeb. Počátky 90. let a v té době první vlna nezaměstnanosti si vyžádala vzniku personálních agentur. Jednalo se o rozvoj začínajícího se „fenoménu“, a tak se personální agentury ve svých začátcích setkávali s nedůvěrou ze strany osob hledajících si zaměstnání (Evangelu, Juříčka, 2013). V dnešní době lze personální agenturu již považovat za něco zcela normálního.

Personální agentury lze dělit na základě čtyř kritérií:

1. „podle velikosti;
2. podle pracovního poměru;
3. podle nabízených služeb;
4. podle oboru“ (Suchyňová, 2007).

Dle velikosti rozlišujeme personální agentury na *malé* a *velké*. Pro malé personální agentury je charakteristický osobnější vztah s klientem a uchazeči, bližší komunikace, výborná znalost klienta a jeho požadavků a menší počet nabízených pozic. Velké personální organizace se prezentují různými

pozicemi v různých oborech. Jsou spojeny s více klienty, kdy díky tomu je pro ně typický méně osobitý vztah s uchazeči o zaměstnání. Klienti více inklinují k velkým agenturám, a to zejména kvůli velké možnosti uchazečů. Vzhledem neosobnímu přístupu ze strany personální agentury se může někdy jednat o špatně vybraného kandidáta, než jak by tomu bylo v případě malé agentury (Suchyňová, 2007).

Podle pracovního poměru rozlišujeme pracovní poměr dočasný (temporary), trvalý (permanent) nebo propojený se zahraničním trhem. Dočasný pracovní poměr lze jednoduše definovat jako „půjčení/pronájem“ daného zaměstnance klientovi. Takový jedinec je zaměstnancem personální agentury, ale je přidělen (půjčen/pronajat) pro práci u klienta na určitou dobu, která se samozřejmě může měnit. Trvalý pracovní poměr se vyznačuje tím, že je zaměstnanec zaměstnán přímo u klienta. V neposlední řadě k propojení se zahraničním trhem dochází tehdy má-li personální agentura kontakty se zahraničními klienty, a tak může své zaměstnance „vysílat“ i tam.

Podle nabízených služeb

Je mnoho služeb, které mohou personální agentury nabízet. Od poskytování poradenských služeb, průzkumů, školení, pronájem zaměstnanců až po službu *head-hunting*. Takovéto společnosti (personální agentury) lze označovat za *lovce lebek*. V tomto případě se personalisté (lovci lebek) nesnaží zacílit na co nejširší okruh lidí, ale zaměřují se na kandidáty, kteří jsou pro ně v daný moment vhodní. Mohou to být i tací jedinci, kteří aktuálně zaměstnání mají a nepřemýšlí o žádné změně. „Využívají různých odborných ročenek, publikačních přehledů, sledují kariéru vybraných manažerů v různých firmách apod.“ (Hroník, 2017, s. 104). „Při procesu headhunt se předpokládá vysoká diskrétnost, prezentační a sebezprezentační dovednosti personalisty, široký záběr dovedností a znalostí, schopnost pracovat s vysokým rizikem neúspěchů, schopnost balancovat na etické a morální úrovni při své práci“

(Evangelu, Juříčka, 2013). Jedná se o velmi efektivní způsob získávání nových a kvalitních lidí, nicméně to s sebou nese negativum v podobě vysokých nákladů, které musejí být díky této službě investovány (Hroník, 2017).

Již zmíněná poradenská služba se netýká pouze klientů, pro které personální agentura může vyhledávat vhodné kandidáty, ale pro odbornou radu si může zažádat i uchazeč o zaměstnání (Hroník, 2017).

Výše bylo i poukázáno na službu, ve které dochází k pronajímání zaměstnanců, kdy personální agentury oslovují, na rozdíl od *lovců lebek*, co nejširší okruh lidí, využívají svou interní databázi a následně vhodné uchazeče doporučují klientům (Hroník, 2017).

Podle oboru

Personální agentury lze také dělit dle oboru, kdy v dnešní době většina agentur dokáže reagovat na jakékoliv požadavky klienta a „zajistit“ mu tak vhodného zaměstnance z jakéhokoliv oboru. Můžeme hovořit o nižších pozicích neboli o dělnických oborech a také o vyšších pozicích, jako jsou například manažeři. Proto, aby bylo dosaženo kvality, jsou personální konzultanti v personální agentuře určitým způsobem specializováni – někteří se zaměřují na nižší pozice a další na vyšší pozice. Není ale výjimkou, že existují i takové personální agentury, které svoji pozornost věnují pouze jednomu oboru – např. IT, finančnictví atp. Tyto agentury se poté mohou pyšnit větší znalostí daného oboru, trhu a lépe se orientují v požadavcích klienta (Suchyňová, 2007).

1.2.1 Fungování personálních agentur

V této podkapitole je pozornost soustředěna na *fungování personálních agentur* neboli se zaměříme na jejich hlavní činnost – hledání/nábor/recruitment³ potřebných zaměstnanců na předem definované pracovní místo. Personální agentury hledají vhodné kandidáty pro své klienty, kteří potřebují buď obsadit nově vzniklé pracovní místo nebo již stávající. Na základě takové spolupráce a vyřčených požadavků ze strany klienta, se personální agentura snaží najít jedince, jehož znalosti a dovednosti co nejvíce odpovídají předem určenému profilu zaměstnance. Personální agentura tedy garantuje, že vyhledaný uchazeč splňuje kvalifikační předpoklady, které klient požaduje a které jsou nezbytné pro konkrétní pracovní pozici (Evangelu, Juříčka, 2013).

V praxi se hledání/náborování nových zaměstnanců skládá z několika kroků, dle kterých musí personální agentura postupovat (Evangelu, Juříčka, 2013):

Informace o pozici a požadavcích na kandidáta

V prvním případě je nezbytné, aby došlo ke kontaktu mezi klientem, popřípadě se zástupcem firmy, pro níž se nábor realizuje a personalistou z personální agentury. Zde se upřednostňuje osobní setkání, během kterého si účastníci mohou jasně definovat požadavky vztahující se k dané pracovní pozici, popřípadě se domluvit na některých společných kompromisech a postupech jednání. Zde dochází jak k definování požadavků určujících kvalitního budoucího zaměstnance, tak ale ke sdělení informací o systému odměn, nástupního termínu a jiných podstatných informacích, které jsou důležité k tomu, aby mohl personalista začít pracovat. Této informační

³ „Recruitment je pojem, který označuje jednu z personálních činností. Cílem získávání pracovníků je zajistit co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Jinak řečeno přilákat maximum uchazečů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta“ (ManagementMania's Series of Management, 2016).

schůzce se přikládá velká váha, a to z důvodu, že čím více budou informace obsáhlejší a kvalitnější, tím se zvyšuje předpoklad, že se podaří nalézt toho nejvhodnějšího kandidáta.

Aby vůbec mohlo dojít k takovému setkání, musí o sobě (nějaká) firma a personální agentura vědět. V dnešní době lze hovořit o personálních agenturách, které mají na trhu práce již své jméno, a tak dochází k tomu, že je často samotná firma se svým požadavkem nalézt nového zaměstnance osloví sama. Druhý způsob, jak navázat spolupráci je, že zaměstnanci personální agentury monitorují nové nabídky volných pracovních míst, a poté sami oslovují společnosti s možností výpomoci při hledání nového zaměstnance.

Vyhledávání vhodných kandidátů

Existuje mnoho způsobu, jak lze vyhledávat vhodného kandidáta. Personalista v začátku může „zabrousit“ do interní databáze, kde může dojít k nalezení požadovaného profilu. V případě, že v tomto případě není úspěšný volí další cesty – inzerce, sítě, digitální či sociální média (Walker, 2019). I přestože může personalista prostřednictvím databáze narazit na vhodný profil uchazeče, je důležité databázi pravidelně aktualizovat (Hroník, 2017). „Každou“ chvíli na trhu práce přibývají noví zájemci (profily) o zaměstnání.

Předvýběr vhodných kandidátů

Předvýběrem lze označit první kolo výběru – první posouzení profilů, které jsou přidruženi k dané pracovní pozici. Personalista zde má za úkol projít životopisy zájemců a popřípadě blíže uchazeče poznat. Jsou pozice/klienti, kde stačí prostudování životopisu a následné vyhodnocení profilu, ale personalista se setkává také s pozicemi/klienty, kteří vyžadují ještě další kontakt (telefonické spojení, osobní setkání) s uchazečem, který na základě

životopisu odpovídá dané pozici. Díky dalšímu kontaktu, personalista ověřuje pravdivost uvedených informací v CV⁴, protože „papír snese všechno“.

Existuje mnoho způsobů, jak si pravdivost životopisu ověřit. Nejčastěji personalista volí rozhovor, kde dochází například k použití některých termínů, které by uchazeč měl znát, dále může být využito určitého testování. V tomto kroku nedochází k pouhému kladení otázek ze strany personalisty, ptát se může i uchazeč, kterému by mělo být zejména sděleno, pro kterou společnost je pracovní místo vypsáno.

Na základě, jakým způsobem dochází k předvýběru, můžeme říci s jakou poctivostí k tomu přistupuje daná personální agentura. Na základě přístupu a poctivosti lze personální agentury dle Evangelu a Juříčka (2013) dále dělit na „rychlé“⁵ a „pomalé“⁶ personální agentury.

Dojde-li na základě předvýběru k určení vhodného/vhodných uchazeče/uchazečů, následujícím úkolem personalisty je sepsat report, který dostatečně uchazeče představí klientovi.

Představení kandidáta klientovi

Jak již bylo uvedeno výše, po sepsaném reportu a zaslání klientovi, dochází k představení kandidáta. Na základě reportu se klient rozhoduje, zda si uchazeče pozve k osobnímu setkání. Dojde-li na osobní setkání, je dobré, ne-li nezbytné a žádoucí, aby se této schůzky zúčastnil i samotný personalista z personální agentury, a to zejména u vyslání prvního kandidáta. Účastí na pohovorech u klienta dává personalista najevo svůj zájem a pro druhou stranu (klienta) to může být znakem profesionality. Někdy také může dojít k upřesnění požadavků na výběr vhodného kandidáta.

⁴ Curriculum vitae = životopis

⁵ Rychlé personální agentury se zaměřují na co nejrychlejší „předání“ kandidáta klientovi

⁶ Pomalé personální agentury se zaměřují na co nejdetailnější „rozbor“ uchazeče (psychologické testy, diagnostické metody)

Zpětná vazba

Tento krok se vyznačuje tím, že zhodnocení kandidáta podává klient. „Po seznámení se s představenými uchazeči má firma – klient určitou dobu (zpravidla 7-10 dní) na rozhodnutí“ (Evangelu, Juříčka, 2013).

Výběr nejvhodnějšího kandidáta

Na zpětnou vazbu plynule navazuje krok *výběr nejvhodnějšího kandidáta*, kdy klient sdělí personalistovi z personální agentury, zda o představeného a zpohovorovaného kandidáta má zájem či nikoliv. Je-li ze strany klienta (ale také kandidáta) zájem, dalším krokem je doladění termínu nástupu a dalších náležitostí s tím souvisejících. V případě nezájmu o kandidáta, nebo rozmyšlení si nabídky kandidátem, se vrací personalista personální agentury téměř na začátek, kdy opět začíná vyhledávat vhodného uchazeče o zaměstnání na konkrétní pracovní pozici.

Adaptace a garanční doba

Po podepsání smlouvy, se klientem vybraný kandidát stává zaměstnancem. Od té doby začíná proces adaptace a také „startuje“ garanční doba.

Procesem adaptace rozumíme socializaci pracovníka, který se postupně seznamuje jak s prací, kolektivem, ale také se snaží o úplné začlenění do společnosti (Palán, 2014).

Garanční dobu lze označit za ochranný činitel klienta v případě, že se personální agenturou doporučený zaměstnanec neosvědčí. Garanční doba se nejčastěji sjednává na 3 měsíce (u pozic nižších) nebo na 6 měsíců (u pozic vyšších) a uplatňuje se pouze u permanent přidělených zaměstnanců. V případě neosvědčení se zaměstnanec nebo odejití zaměstnanec na vlastní žádost, dochází k určité kompenzaci nákladu, na které se před uzavřením

spolupráce klient s personální agenturou domluvili nebo někdy dochází k bezplatnému vyhledání dalšího vhodného uchazeče.

1.2.2 Agenturní zaměstnávání

„Agenturní zaměstnávání je bezesporu pozitivní formou zaměstnávání fyzických osob, neboť jde o legální závislou práci, která je pro svou flexibilitu vyhledávána zaměstnavateli, zejména pro zajištění činností, u nichž s ohledem na výkyvy v zakázkové náplni je potřebné pružně měnit počet zaměstnanců. Je proto využíváno především pro dělnické profese. Je však výhodné i pro zaměstnance, zejména při jejich potřebě rychle nalézt jakoukoliv práci, nebo práci sezónní, například u studentů. Přijetí agenturního zaměstnání zaměstnancem též často bývá předstupněm pro získání trvalé práce u uživatele“ (Šubrt, 2008, s. 3). Lze také zjednodušeně říci, že agenturní zaměstnávání můžeme označit pod termínem *pronájem pracovní síly*. Pronájmem se rozumí dočasné přidělení agenturního zaměstnance klientovi (Valentová, 2017).

Agenturní zaměstnávání bylo legalizováno (r. 2004) a také je ukotveno v zákoníku práce a v zákonu o zaměstnanosti (Šubrt, 2008). Jak již bude zmíněno níže v principech vztahujících se k agenturnímu zaměstnávání, mluvíme zde o trojstranném vztahu, ve kterém se nachází klient, personální agentura a zaměstnanec (Tošovský, 2011).

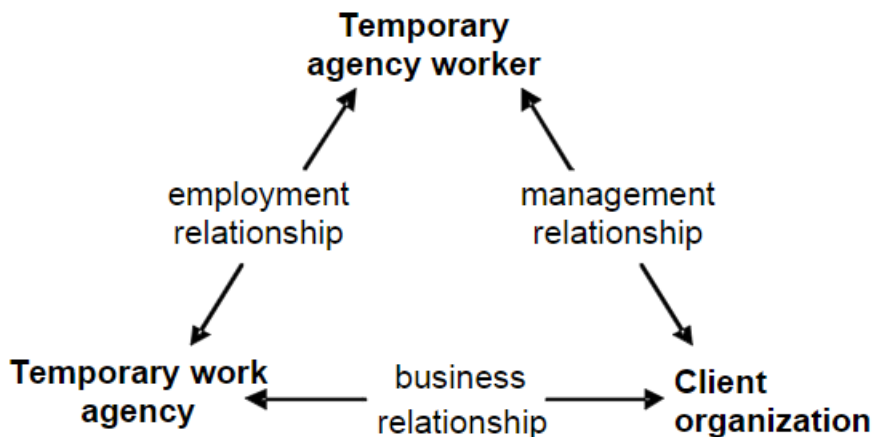
Agenturní zaměstnání musí splňovat základní a taktéž nezbytnou podmínku, a to zajistit srovnatelné podmínky. Nikdy agenturní zaměstnanec nesmí pracovat za horších (jiných) podmínek (pracovních i mzdových), než zaměstnanec, jenž je kmenovým zaměstnancem klienta. Dalším důležitým aspektem agenturního zaměstnávání je doba přidělení zaměstnance. Agenturní zaměstnanec nemůže být zaměstnán na delší dobu než 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích – je tu podmínka dočasného přidělení, nikoliv trvalého přidělení. Agenturní zaměstnávání se také vyznačuje

skutečností, že dojde-li na uzavření pracovní smlouvy, zákoník práce umožňuje uzavřít pouze pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr (HPP) nebo dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Dohoda o provedení práce není zákoníkem práce dovolena (Valentova, 2017).

S agenturním zaměstnáváním se vážou také určité výhody a nevýhody, se kterými musí klient počítat. Za výhodu lze považovat určitá flexibilita, která se vyznačuje rychlým a efektivní způsobem, kterým personální agentura získává nové a potřebné zaměstnance. I přesto, že je agenturní zaměstnávání díky vyrovnávání nákladů mezi agenturou a klientem považováno za vysoce nákladné, tak za výhodu můžeme považovat ten fakt, že agentury investují do výběrového řízení (inzerce, propagace, testování aj.) a tím mohou klientovi ušetřit nějaké peníze. Na předchozí větu lze navázat i nevýhodami. Jak bylo uvedeno, kromě investic do výběrového řízení, které hradí personální agentura, jsou tu i další náklady, které se vztahují ke klientovi. Nejenže musí klient i agentura zajistit rovnocenné platové podmínky zaměstnanci, ale také klient musí počítat s „poplatkem“ za dočasné přidělení zaměstnance (Valentová, 2017).

V této podkapitole je také nezbytné, aby došlo k vytyčení základních principů, které jsou spojovány s fungováním agenturního zaměstnávání.

Princip trojúhelníkového vztahu neboli trojstranného pracovně právního vztahu



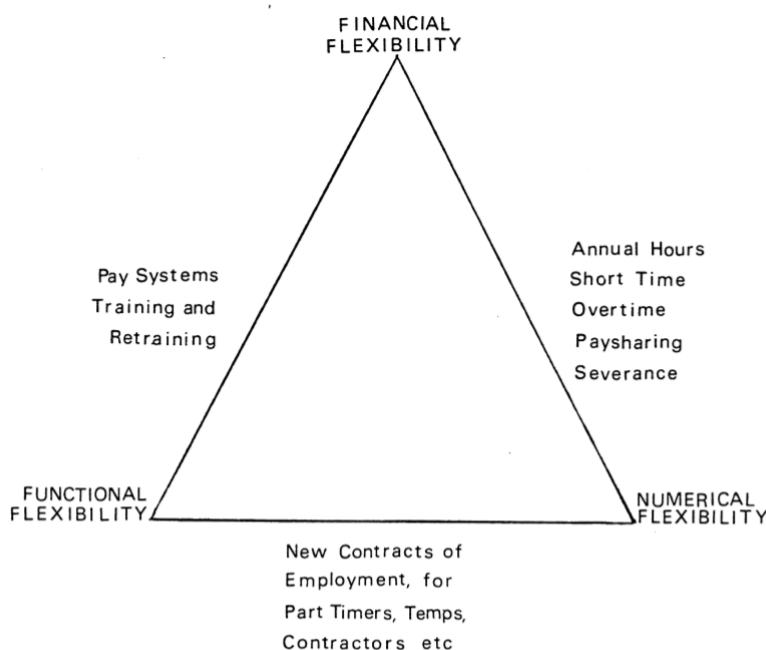
Obrázek 1 Trojúhelníkový vztah v personálním průmyslu (Håkansson, Isidorsson, 2015, s. 5)

U „klasického“ vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec hovoříme pouze o dvoustranném pracovněprávním vztahu, a to z toho důvodu, že spolu komunikuje, spolupracuje a smlouvu uzavírá pouze již zmíněný zaměstnavatel a zaměstnanec. V této práci se zaměřujeme ale na personální agenturu, která do tohoto vztahu vchází jako třetí strana (Håkansson, Isidorsson, 2015). Dle Šubrta (2008, s. 1) zde vyžadujeme „vytvoření trojstranného vztahu, jehož účastníky jsou zaměstnanec, agentura práce jako zaměstnavatel a uživatel, tj. fyzická či právnická osoba, která si pracovní sílu zaměstnance od agentury pronajala a využívá ji k plnění svých úkolů.“

Princip flexibility

Aby bylo lépe porozuměno tomuto principu, je nezbytné si jej rozdělit tak, jak již učinil Atkinson (1985, s. 11) ve své publikaci *Flexibility, Uncertain and Manpower Management* a určit, který typ flexibility zajišťují personální agentury:

1. „Functional flexibility (funkční flexibilita);
2. Numerical flexibility (numerická flexibilita);
3. Financial flexibility (finanční flexibilita)“



Obrázek 2 Princip flexibility (Atkinson, 1985, s. 13)

Hovoříme-li o *funkční flexibilitě* důležité je, jak jsou zaměstnanci rozmístěni dle daných úkolů, jakou funkci plní. Důraz se klade na snadné a rychlé přesouvání zaměstnanců, a to jak mezi úkoly, tak i mezi pozicemi. *Numerická flexibilita* se vyznačuje tím, že zde je snaha o to, aby vždy bylo zajištěno tolik zaměstnanců, kolik je potřeba. Konečným výsledkem je, aby v každém okamžiku počet zaměstnanců přesně odpovídal potřebnému počtu (ani méně, ani více). Pro udržení žádaného počtu lze využít dva způsoby: najímat či vyhazovat

zaměstnance podle potřeby nebo docílit rozložení pracovního času v rámci směnových modelů. Tento typ flexibility zaměřující se na počty zaměstnanců ve společnosti právě umožňují personální agentury. V neposlední řadě je nezbytné vysvětlit *finanční flexibilitu*, kterou lze popsat dvěma způsoby. Nejenže se jedná o to, že se „hlídají“ mzdy a další náklady spojené se zaměstnáváním, tak aby byl zajištěn soulad mezi poptávkou a nabídkou, ale také zde mluvíme o podpoře funkční flexibility díky odměňování zaměstnanců (Atkinson, 1985).

Princip rovných podmínek

Tento princip se vyznačuje zajištěním rovných/stejných podmínek jak pro kmenové zaměstnance, tak pro agenturní zaměstnance. Vztahuje se to zejména k pracovním a mzdovým podmínkám.

Princip flexicurity

„Flexicurity představuje výsledek pečlivě zvolených vzájemně provázaných opatření v oblastech pracovního práva, zaměstnanosti a sociálního zabezpečení, jež jsou společně zacíleny na dosažení vyšší vnitřní pružnosti a prostupnosti pracovněprávních vztahů, při současném zachování ochrany zaměstnance před nepříznivými sociálními následky ztráty zaměstnání“ (Stránský, 2010, s. 7).

Pro zaměstnance to znamená zachovávání jistoty zaměstnání a pro personální agentury nezbytnost hledání rychlého řešení při úpravě pracovní síly, navýšení přístupu k dovednostem zaměstnanců a konkurenceschopnost (Sirovátka, Winkler, Žižlavský, 2009).

V této kapitole a v jejích přidružených podkapitolách došlo k objasnění základních termínů, které jsou nezbytné pro tuto závěrečnou práci. Jak vyplývá z definic vztahujících se k řízení lidských zdrojů, autoři jsou jednotní v myšlence, že řízení lidských zdrojů se týká zejména řízení a péči o

zaměstnance dané společnosti (Armstrongová, 2015; Boxall, Purcelli, 2003; Watson, 2010). Nedílnou součástí první kapitoly jsou termíny jako *personální činnost* a *personální agentura*. Jelikož se jedná o závěrečnou práci, která se týká nástrojů, jež využívají personální agentury při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání, bylo důležité tyto pojmy blíže definovat.

K tomu, abychom se mohli více zabývat samotným procesem získáváním a výběrem zaměstnanců, bylo vysvětleno, jak dané personální agentury fungují a co si má jedinec představit pod agenturním zaměstnáváním.

2 Proces získávání a výběr zaměstnanců

V této kapitole a jejích přidružených podkapitolách je ústředním tématem *proces získávání a výběr zaměstnanců*, kdy „získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizace, nabízení těchto volných pracovních míst (...), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (...) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2009, s. 126). Výběr zaměstnanců lze poté označit za proces, ve kterém dochází k rozhodování, který s daných uchazečů je vhodným kandidátem k tomu, aby byl přijat na určité pracovní místo/pozici (Armstrong, 2015). Samotný proces získávání zaměstnanců je označován za klíč úspěchu, a to v oblasti lidských zdrojů a úkolem tohoto procesu je oslovit nejvhodnější počet uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky určitého pracovního místa. (Kociánová, 2010).

Proces získávání a výběr zaměstnanců se dle Armstrongové (2007, s. 342) skládá z níže uvedených fází:

1. „definování požadavků;
2. přilákání uchazečů;
3. výběr uchazečů“

V první řadě je nezbytné, aby došlo k definování požadavků, kdy na základě analýzy pracovního místa⁷ lze přesně specifikovat a sepsat požadavky vztahující se k určitému zaměstnání. V druhé fázi je nezbytné na základě vnějších a vnitřních zdrojů⁸ určit, jak dojde k oslovení potencionálních uchazečů o zaměstnání. V neposlední řadě dochází k třídění žádostí o zaměstnání od uchazečů, pohovory, jejich testování (je-li to zapotřebí), hodnocení, předložení nabídky či naopak zamítnutí uchazeče, příprava smlouvy a její následné podepsání.

Dle Koubka (2009) k tomu, aby bylo možné proces získávání nových pracovníků označit za efektivní, je nezbytné mít velmi dobré povědomí o konkrétním pracovním místě. Kdy tuto znalost nabudeme, jak již bylo uvedeno výše, analýzou pracovního místa. K důležitosti/nezbytnosti analýzy pracovního místa se také vyjadřuje Urban (2013).

⁷ „Analýza pracovního místa (...) je komplexní proces získávání informací o pracovních místech, jejich náplni, požadavcích na ně a následné vyhodnocení těchto informací pro potřeby popisu konkrétního pracovního místa. Je to jeden ze základních pilířů personální a manažerské práce v organizaci“ (ManagementMania's Series of Management, 2017).

⁸ Vnější a vnitřní zdroje jsou rozebrány v podkapitole 2.1.2

Stejně jako Armstrongová, která uvedla fáze procesu získávání a výběru pracovníků, tak i Koubek (2009, s. 131-132) uvádí důležité kroky vztahujících se k získávání pracovníků:

1. „identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
3. zvážení alternativ;
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků;
5. identifikace potencionálních zdrojů uchazečů;
6. volba metod získávání pracovníků;
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazeč;
8. formulace nabídky zaměstnání;
9. uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“

2.1.1 Definování požadavků

Definování požadavků neboli „specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role (daného pracovního místa). Mohou být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v profilu role“ (Armstrong, 2007, s. 34).

Na základě důležitosti lze obecně požadavky členit na:

1. „nezbytné;
2. žádoucí;
3. vítané;
4. okrajové“ (Koubek, 2009, s. 134).

Dle Armstrongové (2015, s. 274) požadavky jsou nejčastěji kladeny na tyto aspekty:

- „znalosti;
- schopnosti a dovednosti;
- charakteristické rysy osobnosti, rysy chování;
- odbornost;
- praxe;
- zvláštní požadavky“

Ve spojení s požadavky lze hovořit také o dvou modelech, které nabízejí klasifikaci požadavků, ke kterým by měla směřovat pozornost. Prvním z nich je *sedmibodový model*, jehož autorem je Rodger (1952 in Armstrong, 2007, s. 345):

- „fyzické vlastnosti – tělesnou stavbu, vzhled, zdraví, držení těla a mluvu;
- vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikace a zkušenosti;
- všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti;
- zvláštní schopnosti – manuální, mechanická zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
- zájmy – praktické, tvůrčí, intelektuální, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
- dispozice (sklony) – vytrvalost, přizpůsobivost, schopnosti ovlivňování ostatní, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;

- okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny“

Druhým je *pětistupňový model* od Munro-Frazera (1954 in Armstrong, 2007, s. 345):

- „vliv na ostatní – vzhled, mluva a způsoby, tělesnou stavbu;
- kvalifikace – vzdělání, pracovní zkušenosti, odborný výcvik;
- vrozené schopnosti – přirozenou schopnost chápání a schopnost učit se;
- motivace – osobní cíle, odhodlání a důslednost za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
- emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost vycházet s lidmi a překonávat stres“

Koubek (2009) k požadavkům přistupuje více obecně. Jeho dělení se vztahuje k tomu, jak určité požadavky jsou důležité pro vykonávání dané pracovní činnosti. Naopak Armstrongová (2015), Rodger (1952 in Armstrong, 2007) a Munro-Frazer (1954 in Armstrong, 2007) požadavky více specifikují – přímo poukazují na určité aspekty jedince, kterými by měl v určité míře disponovat. Při každém definování požadavků, by personalista či vedení mělo popřemýšlet, co je pro danou pracovní pozici nezbytné. Podíváme-li se na výše uvedené výčty, je velmi důležité, aby na základě těchto požadavků bylo pracovní místo také dobře specifikované. Každá společnost si může vytyčit požadavky na nového zaměstnance, ale ty také musí „sdílet“ s uchazeči, aby i oni sami mohli posoudit, zda se pro danou pozici hodí, zda například jejich vzdělání, zkušenost atp. odpovídají danému profilu.

2.1.2 Zdroje pro získávání zaměstnanců

Zcela prvním krokem při získávání nových zaměstnanců je nezbytné si stanovit, jaké zdroje budou využity, „kde“ budou uchazeči oslovováni. Zdroj pro získávání zaměstnanců může být buď vnitřní či vnější. Za vnitřní zdroj považujeme jedince, kteří se již v dané společnosti vyskytují, a kterým může být volná pozice nabídnuta. Hovoříme-li o vnějších zdrojích, jedná se o uchazeče, kteří se nacházejí mimo společnost a lze je označit za volnou pracovní sílu na trhu práce.

V této bakalářské práci je pozornost věnována personálním agenturám, tudíž nejdůležitějšími jsou v tomto případě vnější zdroje. Vnitřní zdroje budou popsány pouze okrajově, aby byla alespoň trochu nastíněna problematika vztahující se k získávání pracovníků za využití vnitřních zdrojů.

V počátku se každá společnost snaží obsadit volné pracovní místo vlastními silami a nejlépe za využití právě vnitřních zdrojů. Důvodem je menší finanční náročnost a znalost osobnosti a pracovní morálky současného zaměstnance. V těchto případech se může jednat o pouhý karierní růst/posun/přesun/sesazení jednoho ze zaměstnanců v rámci společnosti (Měrtlová, 2014; Kociánová, 2010). Personalista nebo samotné vedení se snaží informovat své zaměstnance o volném pracovním místě, a to například prostřednictvím nějakého inzertního interního místa (Armstrong, 2015).

Dle Koubka (2009, s. 129) za vnitřní zdroje považujeme:

1. Zaměstnance, kteří v důsledku modernizace, zavedení nových strojů atp. jsou aktuálně „nepotřební“ na své pozici.
2. Zaměstnance, kteří v důsledku ukončení nějaké činnosti jsou aktuálně „nepotřební“ na své pozici.
3. Zaměstnance, na základě jejichž zkušeností a praxe lze označit za jedince, kteří mohou již vykonávat náročnější práci nežli na jejich dosavadním pracovním místě.
4. Zaměstnance, kteří samotní projeví zájem o jinou pracovní pozici.

Nedaří-li se takto obsadit volné místo, započnou s využitím vnějších zdrojů a oslovováním tak lidí, kteří se nachází mimo společnost/firmu.

Při využití vnějších zdrojů je také důležité, jaký nástroj personalista využije k tomu, aby oslovil vhodné kandidáty. Těmto nástrojům je věnována samostatná podkapitola 2.1.3. Nicméně za vnější zdroje dle Dvořákové a kol. (2012) a Koubka (2009) jsou považovány:

1. Jedinci, jež jsou označováni za volnou pracovní sílu na trhu práce.
2. Absolventi škol či jedinci vystupující z jiných vzdělávacích institucích.
3. Jedinci, jež své zaměstnání mají, ale touží po změně či je nabídka natolik zaujala, že by o změně uvažovali.
4. Ženy/muži v domácnosti.
5. Jedinci v důchodovém věku.
6. Stále studující jedinci, kteří mají zájem o přivýdělek.
7. Lidské zahraniční zdroje – cizinci.

V prvním případě lze hovořit o jedincích, kteří jsou nezaměstnaní a v současné době hledají zaměstnání, proto jsou označováni za volnou pracovní sílu. Druhý bod se vztahuje k osobám, které ukončili nebo v nejbližší době budou ukončovat své studium, a tak z jejich strany je předpoklad vyhledávání

nové/první pracovní příležitosti. Do vnějších zdrojů také lze řadit i takové osoby, které stále zaměstnání mají, ale v případě, že by se naskytla jiná, zajímavější nabídka, byli by ochotni své zaměstnání změnit. V domácnosti se nachází spousta potencionálních zaměstnanců, a tak lze působit i přímo na ně. Někteří jedinci nacházející se v důchodu či stále studující, mohou mít o zaměstnání (nejčastěji na zkrácený úvazek) či brigádu zájem.

Poslední čtyři body Koubek (2009, s. 130) označuje za „doplňkové vnější zdroje“.

Velikou výhodou při využívání vnějších zdrojů je pestrá škála/nabídka talentovaných uchazečů, které bychom uvnitř organizace třeba nenalezli. Příznačnou je také skutečnost, že nový pracovník může do společnosti vnést nový pohled, zkušenosti, poznatky, o kterých by jinak společnost neměla ani ponětí. Dle Koubka (2009) díky podrobnému výběru zaměstnanců dochází zpravidla ke snadnějšímu získání kvalifikované osoby, která s danou pozicí má již nějaké zkušenosti, a tak nemusí být zcela od začátku zaučována. Nicméně na druhé straně stojí čas, během kterého dochází k adaptaci jedince a navázání komunikace se stávajícími zaměstnanci – kolegy.

2.1.3 Nástroje získávání zaměstnanců

V této práci je nejdůležitější otázkou, jaké nástroje získávání zaměstnanců nejvíce oslovují zájemce o zaměstnání. V tomto případě v této podkapitole budou opomenuty možnosti, kdy, již je potencionální uchazeč evidován v databázi, přijde se sám zeptat do personální agentury na aktuální volné pracovní nabídky či doporučí nějakého ze svých přátel. Důležité je zde poukázat na takové nástroje, které cílí na jedince, a které je oslovují s nabídkou práce.

Za nejběžněji využívané nástroje lze v případě personálních agentur považovat: online recruitment, využívání sociálních sítí/médií, hromadné

sdělovací prostředky, vývěsky a letáky, inzerce v tisku, spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi a geofencing. Správně zvolená metoda pro uveřejnění inzerce je odvislá od druhu obsazované pozice, místního zacílení či cílové skupiny uchazečů.

Inzerce v tisku

Klasickou a stále (ale již méně) využívanou metodou zveřejňování pracovních nabídek je inzerce v tisku (např. v novinách). Této metodě je věnováno stále méně pozornosti, a to zejména díky níže uvedenému *online recruitmentu* (Armstrong, 2012).

Online recruitment

Online recruitment neboli e-recruitment je využíváný k online zveřejňování inzerce, ve které se nachází informace o nové, volné pracovní pozici. Online inzerce je vystavena tak, aby oslovila co nejvíce vhodných uchazečů, a to i v tom případě, že zde není například uvedena konkrétní společnost, ve které by budoucí zaměstnanec měl pracovat. V takto sepsaném inzerátu je uvedena pouze samotná personální agentura, která zastupuje klienta, který se například nepřál být v inzerci uveden. Důvodů pro takovéto rozhodnutí může být mnoho. Příkladem neuvedení jména klienta může být i ta skutečnost, že se klient přeje setkat až již s „přebranými“ uchazeči. Samozřejmě se nemusí jednat pouze o inzerci, kde je klient anonymizován (Armstrong, 2012).

V dnešní době dochází nejčastěji k využívání těchto pracovních portálů: www.prace.cz, www.jobs.cz, www.dobraprace.cz, www.inwork.cz aj. (JCMM, 2015). Tato „služba“ – vystavení inzerce je v některých případech zpoplatněna. Nicméně každá z těchto možností umožňuje jak pročení si nejaktuálnějších nabídek práce, telefonní kontakt, ale také online komunikaci prostřednictvím emailu. Každý, kdo má zájem o zveřejněnou pracovní nabídku, má možnost oslovit personalistu s žádostí o více informací či mu

zaslat motivační dopis nebo životopis. Tento způsob je považován za velmi rychlý a efektivní, proto je často využíván. Zcela běžnou praxí je i ten fakt, že uchazeči nečtou požadavky, které by měl kandidát, posléze nový zaměstnanec splňovat a reagují na nabídku práce. Personalista v agentuře obdrží nespočet reakcí a musí z nich vyselektovat pouze ty, které považuje za vhodné uchazeče. Dostane-li X reakcí, které ani neodpovídají stanovenému profilu, proces se mu tak prodlužuje (Armstrong, 2012).

Personální agentura nemusí využívat pouze „externí“ inzertní pracovní portály. Pro každou agenturu je typické vlastnictví a spravování svých webových stránek, kde může volné pracovní pozice inzerovat (Armstrong, 2015).

Jak tištěná, tak i online inzerce by se měla řídit jistými pravidly, aby potenciální zájemce oslovila. Armstrongová (2012, s. 230) uvádí čtyři velmi důležité body:

1. Generovat kandidáty (vzbudit pozornost) – přilákat dostatečné množství vhodných kandidátů za minimální náklady.
2. Upoutat pozornost – inzerce musí obstát v soutěži s konkurencí.
3. Vytvořit a udržet zájem – inzerce musí být atraktivní a disponovat zajímavými informacemi o nabízené práci, společnosti a podmínkách.
4. Stimulovat akci – inzerce musí být zprostředkována způsobem, který vyvolá zájem a dostatečný počet odpovědí od uchazečů, přičemž se bude jednat o vhodné uchazeče pro danou pracovní nabídku.

Sociální sítě/média

„Využívání sociálních médií znamená využívání technologie Web 2.0 za účelem vyhledávání uchazečů a získávání informací o uchazečích online s využitím sociálních sítí, jako je LinkedIn nebo Facebook“ (Armstrong, 2015).

V dnešní moderní době se využívání tohoto nástroje dostává do popředí. Tato možnost totiž umožňuje zacílit a komunikovat s velkým počtem uchazečů. Díky sociálním sítím/médiím lze využít nové způsoby, jak upoutat, vyhledat a oslovit potenciální zaměstnance (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Sociální sítě lze členit na základě jejich využití na: *zájmové, osobní a profesní*. V případě inzerování pracovních nabídek hovoříme o profesním využití (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

K inzerování pozic (vyšších pozic) využívají personalisté v dnešní době zejména již zmíněného LinkedInu. Dle Pavlíčka (2010, s. 149) LinkedIn je „největší internetová sociální síť zaměřená na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa.“ Na této sociální síti lze hledat jak přátele, tak i pracovní nabídky. Je zde také možnost jednoduchého vytvoření životopisu, který lze stáhnout či jej online zpřístupnit novým nabídkám (Pavlíček, 2010).

Hromadné sdělovací prostředky (reklamní kampaně)

Do této kategorie spadají možnosti propagace/zveřejnění nabídky práce například v televizi, rádiu atd. (Stýblo a kol., 2007).

Vývěsky a letáky

Jednou z možností, jak „dostat“ nabídku práce mezi lidi, je buď bezplatně nebo za určitý poplatek vyvěsit nabídku práce na předem určených vývěsných místech. Časté je i roznošení letáčků v lokalitě, ve které se dané volné pracovní místo nachází (Stýblo a kol., 2007).

Spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi

Personální agentury mohou také spolupracovat s úřady práce nebo častěji dochází k tomu, že inzerci zveřejněnou personální agenturou sám úřad práce zveřejní i u sebe na nástěnce. „Úřady práce se běžně využívají pro získávání

manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center“ (Armstrong, 2015, s. 280).

V rámci zajímavých propagačních akcí, letáků či besed lze zacílit i na budoucí absolventy škol (Armstrong, 2015).

Geofencing

V současnosti můžeme zmínit i jednu z velmi moderních možností, jak oslovit potenciální zájemce o zaměstnání či poslat reklamu určitému jedinci. Tento nástroj označujeme pojmem *geofencing*. „Geofencing je ve volném překladu zónové monitorování, které funguje na základě GPS. Jeho smyslem je cílit reklamu na lidi v určité lokaci. Společnost si nastaví nějakou oblast (...), kterou pak sleduje, a když zákazník vstoupí do této oblasti se svým mobilním telefonem, přijde mu SMS“ (Foršt, 2019). K tomu, aby SMS mohla ale být jedinci zaslána, musí uživatel telefonu (mobilního čísla) dát svolení, a to svému mobilnímu operátorovi.

V této podkapitole došlo k definování samotného procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nezbytnou součástí bylo vymezení kroků procesu získávání zaměstnanců. K tomu, aby mohl personalista vybrat vhodného jedince, je důležité si stanovit určité požadavky, které jsou pro dané zaměstnání podstatné. Tyto požadavky jsou uvedené v podkapitole *definování požadavků* a jsou zde uvedeny dva modely, které klasifikaci požadavků nabízejí. Prvním z nich byl *sedmibodový model* (Rodger, 1952 in Armstrong, 2007) a druhým byl *pětistupňový model* (Munro-Frazer, 1954 in Armstrong, 2007). Byly zde představeny i zdroje, díky kterým jsou uchazeči získáváni – zdroje *vnitřní* a *vnější*. Nicméně, práce se zaměřuje na personální agentury, a tak byla pozornost věnována zejména zdrojům vnějším. V neposlední řadě, v podkapitole *nástroje získávání zaměstnanců* došlo k uvedení několika

nástrojů, které jsou v rámci personálních agentur využívány při oslovování/získávání zaměstnanců.

Empirická část

3 Charakteristika výzkumu

V bakalářské práci dochází prostřednictvím dotazníku k zodpovězení hlavní výzkumné otázky, který nástroj personálních agentur uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce. Výše, v podkapitole *nástroje získávání zaměstnanců*, je uvedeno, které nástroje personální agentury využívají a z toho také bude výzkumné šetření vycházet.

Mezi tyto nástroje řadíme:

- Inzerce v tisku
- Online recruitment
- Sociální sítě/média
- Vývěsky a letáky
- Hromadné sdělovací prostředky
- Spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi
- Geofencing

Výsledky výzkumného šetření budou odvozeny z výzkumných otázek, jež jsou uvedeny v podkapitole 3.2.

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zjistit, který nástroj uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.

3.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumnou otázkou této závěrečné práce je, *který nástroj personálních agentur uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.*

Nezávisle proměnnými jsou zde pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání jedince a obor, ve kterém jedinec nejčastěji vyhledává zaměstnání.

K tomu, aby mohla být zodpovězena hlavní výzkumná otázka budou sloužit otázky použité ve výzkumném šetření, a které jsou k nahlédnutí v příloze 1 Dotazník.

3.3 Prostředí výzkumu

Samotný výzkum probíhal na sociální síti Facebook, kdy každý, kdo měl zájem, čas a chuť se zúčastnit výzkumného šetření, mohl tak učinit z pohodlí domova. Pro lepší dostupnost a větší rozsah byl dotazník sdílen do více facebookových skupin. Jednalo se o skupiny, ve kterých jsou inzerovány pracovní nabídky jak „klasickým“ zaměstnavatelem, tak i personálními agenturami. Také byl dotazník uveřejněn přímo na mém osobním profilu, aby jej mohli, popřípadě vyplnit přátelé. Cíleno bylo na jedince, jejichž věk byl 18+.

3.3.1 Výzkumný vzorek

Výzkumného šetření se zúčastnilo dohromady 87 respondentů. Minimální věk respondentů byl 18 let. Pohlaví, rasa, vzdělání a jiné aspekty člověka pro tento výzkum nebyly důležité.

3.4 Etické otázky

„Prakticky v rámci každého výzkumu je třeba řešit určité etické otázky“ (Švaříček, Šedřová a kol., 2007, s. 43). Každý výzkumník musí mít na paměti existenci určitých zásad, dle kterých by měl postupovat při realizaci svého výzkumu. J. Hendl na tyto zásady ve své knize *Kvalitativní výzkum* poukazuje:

1. Výzkumník musí od respondenta obdržet souhlas, díky kterému může výzkum zrealizovat.
2. V případě, že se jedná o nezletilou osobu... Je nezbytné získat informovaný souhlas od zákonného zástupce dané nezletilé osoby.
3. Existují dva typy souhlasů, a to *aktivní* a *pasivní*. *Aktivní* souhlas se vyznačuje psanou formou, kde respondent uvádí, že je seznámen

s výzkumem a souhlasí s účastí na něm. *Pasivní* souhlas nemusí být písemně zaznamenán.

4. Výzkumník nemůže zatajovat skutečnosti týkající se výzkumu. V případě, že by v průběhu došlo k nějakým změnám, musí respondenty informovat.
5. Důležitým právem respondenta je ta skutečnost, že z výzkumu může kdykoliv odstoupit. Také je důležité zmínit, že respondent může svou účast odmítnout a výzkumník to musí respektovat.
6. Identita a veškeré osobní údaje nesmí výzkumní zveřejnit. Respondent musí být ponechán v anonymitě.

Výše zmíněný výčet určuje to, co by měl respektovat a dodržovat každý výzkumník. Žádný z uvedených bodů by neměl být opomenut! K „problematické“ etických otázkách neboli důležitých zásadách ve výzkumu se vyjadřuje také dvojice Švaříček a Šedřová (2007, s. 45). Jejich zásady jsou totožné se zásadami, které uvádí Hendl, ale lze je shrnout pouze ve třech bodech:

1. „důvěrnost;
2. poučený souhlas;
3. zpřístupnění práce účastníkům výzkumu“.

Dodržování etických otázek v rámci jakéhokoliv výzkumného šetření, je velmi důležité a žádoucí. Jinak tomu není ani v rámci této závěrečné práce, kdy byly výše zmíněné „požadavky“ a kroky dodrženy. Zejména důslednost byla věnována anonymitě, jenž je považována za jeden z „etických pilířů“ k tomu, aby výzkum mohl být publikován.

3.5 Metodologie

3.5.1 Metoda sběru dat – dotazník

V bakalářské práci je použita metoda získávání dat – dotazník. Chrástka (2007, s. 163) definuje dotazník jako „soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek“, přičemž odpovědi na otázky jsou zaznamenávány písemně.

Charakteristikou dotazníku je, že je zde možnost oslovit více respondentů najednou, a to v krátkém časovém intervalu (Disman, 2009). Tato skutečnost byla rozhodující při výběru metody sběru dat v této bakalářské práci. Důležitým faktem nebyla pouhá rychlost a četnost oslovených respondentů, ale také poměrně rychlé vyhodnocení získaných, kterého lze díky dotazníku docílit. Jak bylo uvedeno v podkapitole věnující se etickým otázkám, důležité je zachování anonymity jedinců zúčastněných výzkumného šetření, což právě dotazník zcela umožňuje (Kubátová, 2013). Typickým jevem u dotazníku je častá nenávratnost (Chrástka, 2007) Nicméně dotazník byl respondentům rozeslán v online formě za využití webového portálu survio.cz, kdy byl umístěn na Facebookové stránky a kdokoliv si našel čas, mohl dotazník vyplnit. Díky sociální síti bylo získáno dostatečné množství odpovědí. Survio.cz také umožňuje různé nastavení dotazníkové stránky – od jednoduchých barev, přechodů až po animace. Tyto možnosti mohou vést k udržení motivace respondenta nadále v dotazníku pokračovat. Dle Dismana (2009) je zvolení zábavnější formy dotazníku vždy pozitivním faktorem. Také vidina, že jedinec si může dotazník vyplnit z pohodlí domova naznačoval možnost, že lze očekávat více vyplněných dotazníků, než kdyby byl dotazník například vytištěný poštovně zasílán respondentům.

V úvodu dotazníku dochází k představení výzkumníka a samotného výzkumného šetření, aby respondent věděl, pro koho dotazník vyplňuje a k jakým účelům poslouží. Představení bylo stručné a výstižné, nicméně

nesmělo chybět. Důvodem je hlavně vtáhnutí respondentů do problematiky a také namotivování k tomu, aby měli zájem se výzkumného šetření zúčastnit. Aby se respondenti necítili nekomfortně, je zde také uvedena formulace, že jde o anonymní dotazníkové šetření. Úvodní část dotazníku obsahuje také pokyny, jak při vyplňování postupovat a také je zde uvedena poznámka, že některé pojmy jsou vždy přímo vysvětleny u otázky, aby nedošlo k nedorozumění. Na důležitost vysvětlivek poukazuje i Chráska (2007) ve své publikaci *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*.

Nežli došlo k „vypuštění“ dotazníku mezi respondenty, bylo využito předvýzkumu. Tento krok byl zvolen z důvodu, aby došlo k ověření správnosti nastavení dotazníků a zjištění, zda jsou všechny otázky srozumitelné/jednoznačné.

Respondentům, kteří si přečetli úvodní část se poté otevírá další strana s dotazníkovými otázkami. „Při řazení položek v dotazníku dáváme vždy přednost pořadí, které vyhovuje z psychologického hlediska, před pořadím logickým“ – nejdůležitější otázky by měly být umístěny ve středu dotazníku (Chráska, 2007, s. 170).

Disman (2009) uvádí, že je nezbytné zachovat určitou strukturu dotazníku a vyvarovat se obsáhlým větám a celkově zdlouhavému dotazníku. Důsledkem takto nastaveného dotazníku by mohla být ztráta motivace jedince a ukončení dotazníkového šetření, ze kterého respondent může kdykoliv odejít. V každému dotazníku by měla být dodržena také podmínka kladených otázek, nejen že by se mělo jednat o stručně, srozumitelně a jednoznačně nastavené otázky, jak již bylo uvedeno, ale také by se otázky vždy měly vztahovat k tématu (Chráska, 2007). I tento bod je výzkumném šetření zohledňován. Aby odpovědi získané v rámci výzkumného šetření byly relevantní, byly vynechány sugestivní otázky, které mnohdy vedou

ke zkreslení výsledků. Sugestivní otázky jsou otázky, které jistým způsobem navádí respondenta se ztotožnit s určitou výpovědí“ (Stemmark, 2014).

V rámci výzkumného šetření, jež je součástí této závěrečné práce byla stanovena hlavní výzkumná otázka, která zjišťovala, *jaký nástroj personálních agentur uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce*. Otázky byly tvořeny tak, aby odpovídaly „aktivním“ nástrojům personálních agentur, a jejichž výčet je k nalezení v teoretické části v podkapitole 2.1.3.

Dotazník je tvořen 11 otázkami, kdy 8 otázek je uzavřených a 3 jsou otevřené. Některé otázky jsou povinné a některé nikoli – vždy záleží na předešlé odpovědi. Otevřené otázky byly vyhodnocovány za pomoci kategorií, které byly vytvořeny na základě výpovědí respondentů, a jež se opakovaly. První 4 otázky jsou spíše obecné. Respondentů se táži na jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a segment, ve kterém nejčastěji vyhledávají zaměstnání. Poté přicházejí na řadu otázky, díky kterým je zodpovězena hlavní výzkumná otázka výzkumného šetření v této bakalářské práci.

Jsou zde zformulované otázky, které se respondentů ptají, zda osobně mají zkušenost s agenturním zaměstnáváním, a tak můžeme i porovnat například, zda respondenti určitého věku, pohlaví, vzdělání či oboru využívají personální agentury při hledání práce. Následující otázka se váže k samotným nástrojům personálních agentur při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání. Zde byli respondenti požádáni o seřazení jednotlivých nástrojů dle jejich preferencí při vyhledávání zaměstnání. K tomu, abychom mohli zjistit, proč byl jimi některý nástroj shledáván za nejvíce oslovující a jiný nikoliv, dotazník obsahuje otázku, ve které respondenti v krátkosti uvádějí důvod své volby. V otázce byl uveden jednoduchý příklad, jak se mohou jedinci k dané otázce vyjádřit. Nebylo vyžadováno zdlouhavé argumentace, ale otázka byla povinná, a tak se k ní měli vyjádřit všichni respondenti. Při řazení nástrojů byla také uvedena možnost *jiné*. Důvodem volby této možnosti

byla i skutečnost, že si jedinec může do personální agentury zajít sám nebo může být doporučen svým kamarádem. Nicméně tyto dvě možnosti nebyly v rámci této bakalářské práce shledány za „aktivní“ nástroj využívaný personálními agenturami, proto zde nejsou samostatně uvedeny. Další otázka v dotazníku zjišťuje, zda respondenti našli za pomoci alespoň jednoho z uvedených nástrojů a prostřednictvím personální agentury zaměstnání. Ti, kteří zodpověděli *ne*, se neměli vyjadřovat k následující otázce, ve které bylo nezbytné označit alespoň jeden nástroj, díky kterému zaměstnání našli. V neposlední řadě bylo opět myšleno na jedince, kteří označili možnost *jiné*, a mohli tak využít například osobní návštěvy personální agentury či doporučení. Pro ně byla určena ještě poslední 11. otázka.

3.5.2 Sběr dat

Jak již bylo uvedeno výše, než byl dotazník uveřejněn na sociální síti Facebook, byl předložen nestrannému jedinci, který dotazník prošel, a jehož cílem bylo posouzení, jestli je dotazník správně nastavený (zformulovaný) a zda v takovéto podobě může být distribuován směrem k respondentům. Na základě této prvotní kontroly byl dotazník shledán za připravený a následně uveřejněn na sociální síti Facebook.

K uveřejnění dotazníku došlo 20.2.2020 a konečné datum pro sběr dat bylo 28.2.2020. Z počátku byl stanoven cíl shromáždit nejméně 50 vyplněných dotazníků, což se podařilo. V stanovením termínu zodpovědělo, jak již bylo uvedeno výše, 87 respondentů.

Otázky získané prostřednictvím dotazníkového šetření byly následně převedeny do tabulkové a grafické podoby pro lepší vizualizaci, a to za pomoci programu Excel.

3.6 Vyhodnocení získaných dat a interpretace výsledků

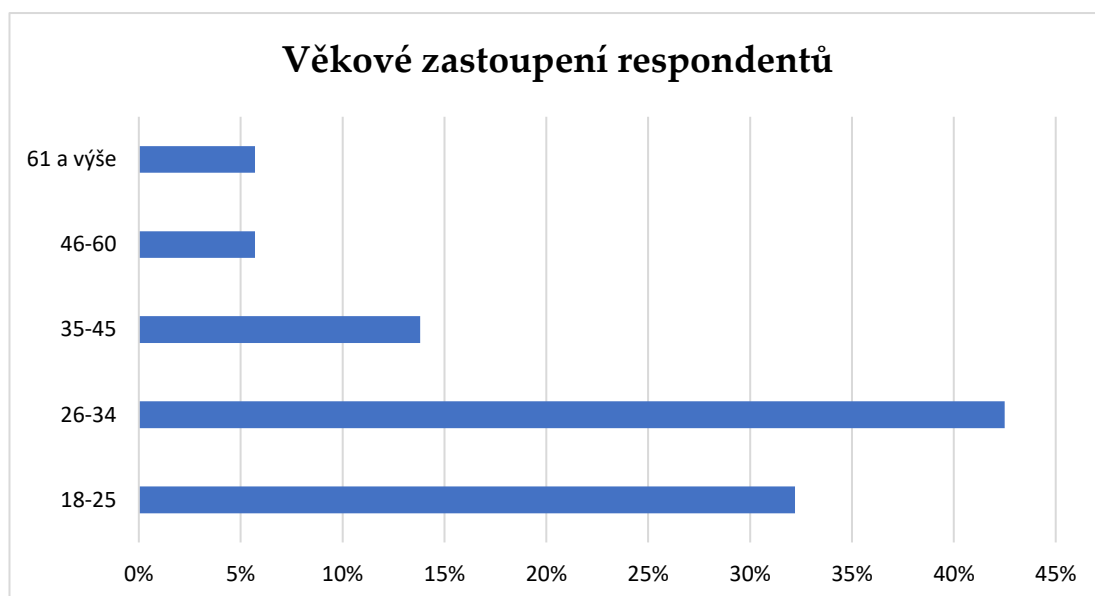
Tato podkapitola je určena pro vyhodnocení dat, které byly získány díky dotazníkovému šetření. Data, jak již bylo uvedeno výše, jsou pro lepší vizualizaci převedeny do tabulkové a grafické podoby a vždy jsou následně interpretovány. Otevřené otázky byly vyhodnocovány za pomoci kategorií, které byly vytvořeny na základě výpovědí respondentů, a jež se opakovaly.

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 87 respondentů. S přihlédnutím na genderové zastoupení se jednalo o 62 žen a 25 mužů.

Pohlaví	Pozorovaná četnost	Relativní četnost (%)
Ženy	62	71,30
Muži	25	28,70
Celkový počet respondentů	87	100

Tabulka 1 Genderové zastoupení respondentů (Vlastní zpracování, 2020).

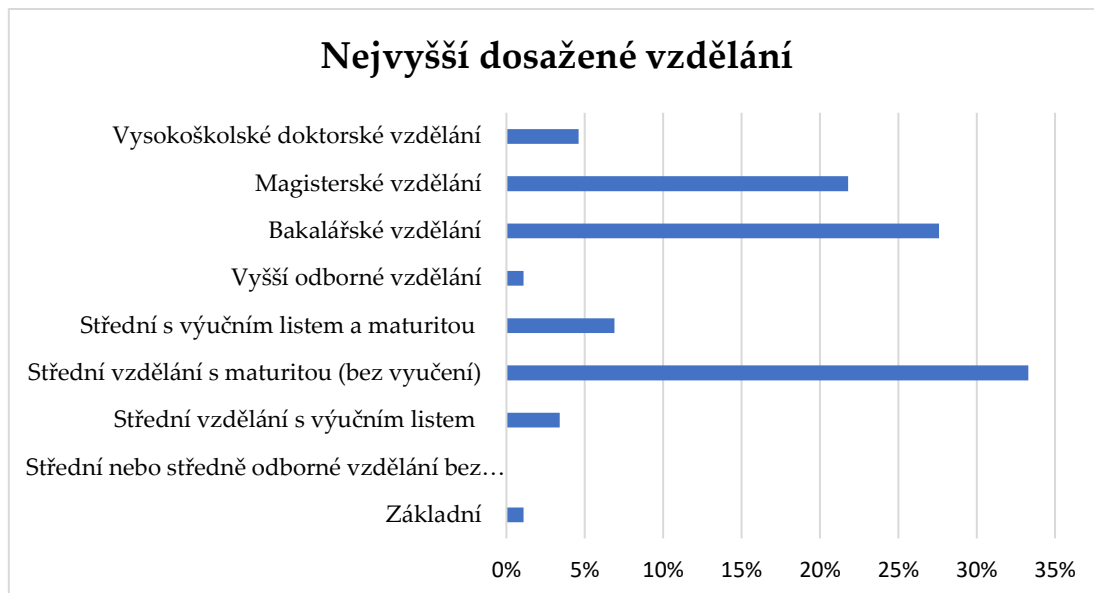
Věkové zastoupení respondentů v rámci výzkumného šetření bylo zjišťováno otázkou č. 2, kdy jedinci měli vybrat jednu z možností.



Graf 1 Věkové zastoupení respondentů (Vlastní zpracování, 2020).

Z grafu lze vyčíst, že největší zastoupení v rámci výzkumného šetření je od jedinců ve věku 26-34 let. Tento percentil odpovídá 37 respondentů. Nejmenší zastoupení je zde ze strany osob ve věku 46-60 a 61 a výše. V obou případech se jedná o 5 osob. Dále na dotazník zodpovědělo 28 jedinců, kteří byli/jsou ve věku 18-25. V neposlední řadě je nezbytné zmínit ještě 12 respondentů, jejichž věk je v rozmezí 35-45, a kteří se dobrovolně podíleli na závěrečné práci.

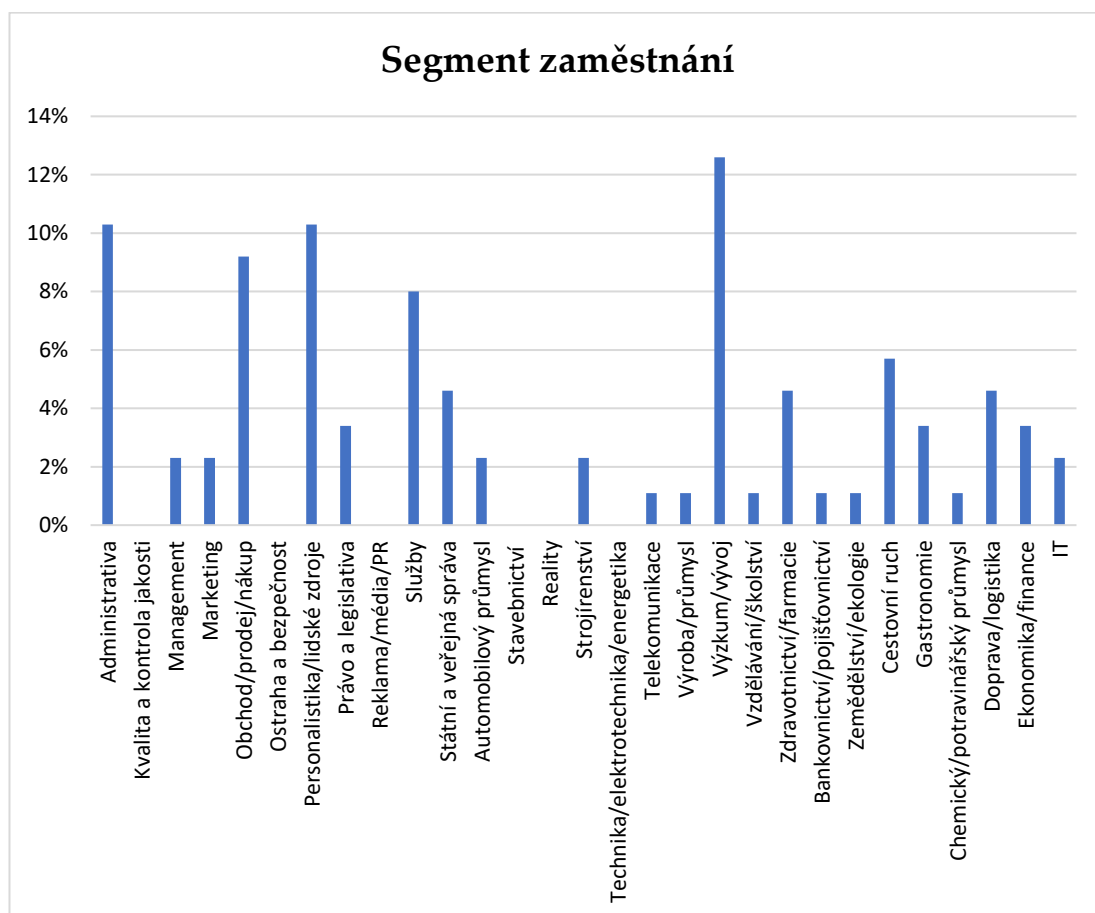
Otázka č. 3 se respondentů tázala na jejich nevyšší dosažené vzdělání. Výčet byl vytvořen za pomoci práce s agenturním systémem, který sám obsahuje různé možnosti nejvyššího dosaženého vzdělání.



Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování, 2020).

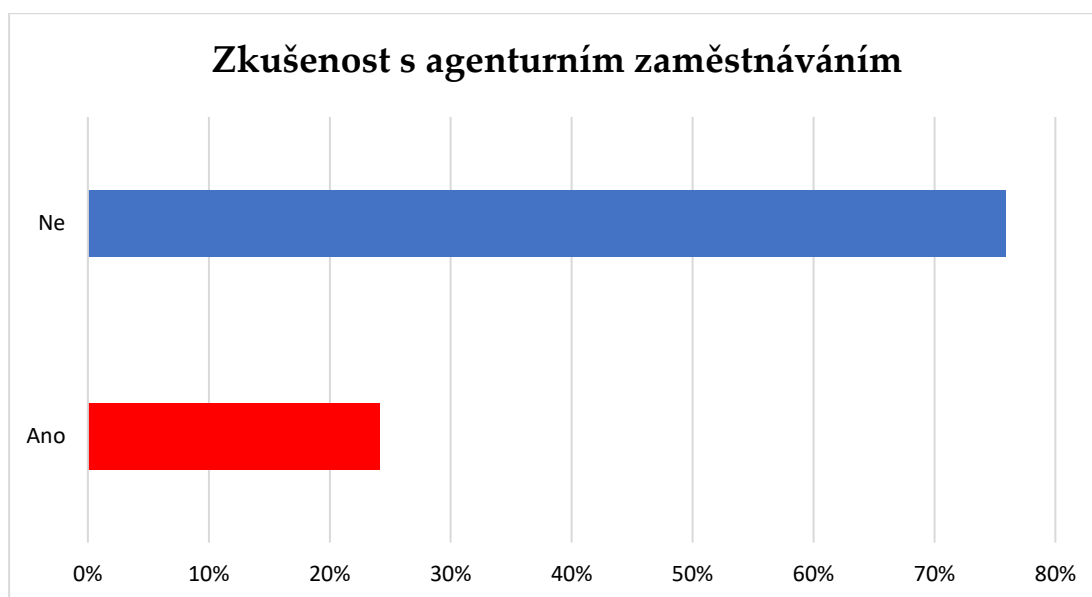
Z grafu je patrné, že na dotazník zodpovědělo nejvíce osob se středním vzděláním s maturitou (bez vyučení) (33,3 %). S dalším největším zastoupením se zde objevili jedinci, jejichž nejvyšší vzdělání je bakalářské (27,6 %) a následně magisterské (21,8 %). Jedinců se středním vzděláním s výučním listem a maturitou se zúčastnilo výzkumného šetření 6,9 % a respondentů se středním vzděláním s výučním listem bylo 3,4 %. Doktorandů, kteří se k dotazníku vyjádřili, reprezentuje 4,6 %. Stejně hodnoty, počtu respondentů dosáhli jedinci, kteří označili vyšší odborné vzdělání a základní (1,1 %). Dle této otázky se výzkumného šetření nezúčastnila ani jedna osoba, jejíž nejvyšší dosažené vzdělání bylo střední nebo středně odborné bez maturity i výučního listu (0 %).

Otázka č. 4 se tázala respondentů, jaký je jejich obor zaměření neboli v jakém segmentu nejčastěji vyhledávají zaměstnání. K otázce se vázalo 29 možností, mezi kterými mohli jedinci vybírat. Výčet byl velký, a tak každý účastník mohl najít svůj daný obor.



Graf 3 Segment zaměstnání (Vlastní zpracování, 2020).

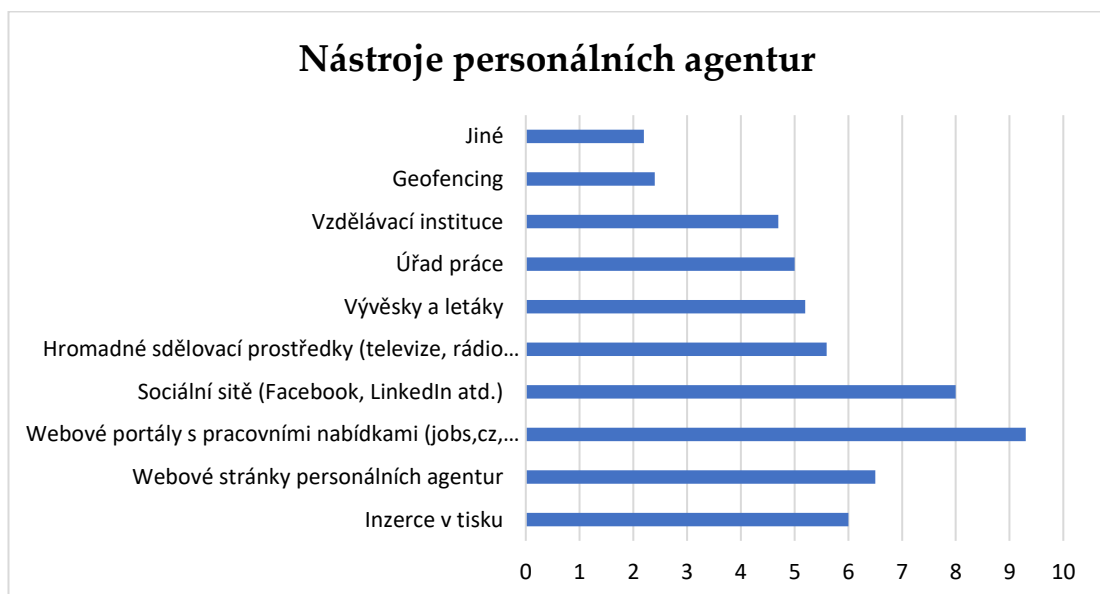
Nejvíce respondentů zvolilo obor zaměření výzkum/vývoj (12,6 %). Poté následovaly obory administrativa a personalistika/lidské zdroje, jež obdržely shodně 10,3 %. Obchod obdržel 9,2 % a služby 8 %. Obory, které se vyznačují 0 % jsou v tomto případě: kvalita a kontrola jakosti, ostraha a bezpečnost, reklama/média/PR, stavebnictví, reality a technika/elektrotechnika/energetika. Další obory se již „držely“ okolo 5 %.



Graf 4 Zkušenost s agenturním zaměstnáním (Vlastní zpracování, 2020).

Zkušeností s agenturním zaměstnáním neboli otázkou, zda bylo jedinci zprostředkováno zaměstnání prostřednictvím personální agentury, se zabývala otázka č. 5, kdy z grafu je vypovídající, že většina respondentů s agenturním zaměstnáním zkušenost nemá. Jedná se až o 75,9 % jedinců ze 100 %. Při ohlédnutí na jednotlivé výpovědi jednotlivých anonymních respondentů a porovnání segmentu zaměstnávání, vzdělání a zkušeností s agenturním zaměstnáním, je patrné, že zejména jedinci, jejichž vzdělání je bakalářské, magisterské a doktorandské, nemají příliš velké zkušenosti s agenturním zaměstnáním. Také velkou roli hraje segment, ve kterém jedinci vyhledávají zaměstnání. Například respondenti, kteří v segmentu zaměstnání uvedli jejich zaměření *management, výzkum/vývoj, personalistika, marketing, právo/legislativa, zdravotnictví, cestovní ruch aj.* – nemají žádnou zkušenost s agenturním zaměstnáním. Naopak ti, kteří vyhledávají zaměstnání ve výrobě a průmyslu agenturní zaměstnání využívají ve 100 %.

Graf 5 nesoucí název *Nástroje personálních agentur* se zaměřoval na seřazení uvedených personálních nástrojů, jež jsou využívány personálními agenturami. Respondenti měli za úkol dle vlastního uvážení seřadit možnosti (nástroje) podle toho, který nástroj je nejvíce oslovuje při výběru zaměstnání či kde sami aktivně nejčastěji vyhledávají zaměstnání. V zadání bylo uvedeno, že nástroj, který bude řazen nahoře, se vyznačuje nejvyšší důležitostí, a který bude naopak dole (poslední), je považován za nejméně důležitý. Pro jednodušší vyhodnocení této otázky, nástroj, který byl podle respondenta označen za nejdůležitější, obdržel 10 bodů. Naopak nástroj, který byl označen za nejméně důležitý, obdržel pouze 1 bod. Na základě takového zpracování poté byl proveden aritmetický průměr všech odpovědí vztahujících se k této otázce, díky kterému je v grafu znatelné, jak jsou výše uvedené nástroje personálních agentur při oslovování potenciálních uchazečů pro respondenty důležité.



Graf 5 *Nástroje personálních agentur* (Vlastní zpracování, 2020).

Z grafu vyplývá, že nejvíce uchazeče o zaměstnání oslovuje/nejvíce využívají webové portály (9,3 bodů). Na pomyslném druhém místě se umístili sociální sítě (8 bodů). Webové stránky personálních agentur obdržely 6,5 bodů a těsně za nimi byla inzerce v tisku s 6 body. Na pátém místě dle aritmetického

průměru jsou hromadné sdělovací prostředky (5,6 bodů) a s 5,2 body jsou na šestém místě vývěsky a letáky. Dále respondenti na sedmé místo umístili úřad práce (5 bodů), následovaly vzdělávací instituce (4,7 bodů), geofencing (2,4 body) a nakonec možnosti jiné (2,2 body). Možnost *jiné* byla uvedena v dotazníku z důvodu, že někteří respondenti se zkušeností s personálním zaměstnáváním mohli mít tuto zkušenost díky osobní návštěvě, doporučení atp., což také poté vyplynulo z následující otevřené otázky, která se zaměřovala právě na skutečnost, že se mohou najít tací, kteří zkušenost mají, ale jinou formou, než za pomoci uvedených „aktivních“ personálních nástrojů.

V neposlední řadě je důležité poukázat na skutečnost, že při nahlédnutí na konkrétní anonymní respondenty, bylo patrné, že výběr nástroje je determinován věkem. Kdy respondenti ve věku od 18 let do 34 let více inklinují k nástrojům, které lze považovat za moderní (využití internetu). Jedinci od 35 let do 45 let se zaměřují jak na nástroje, pro které je nezbytné internetové připojení, tak i pro ty, kde připojení není vyžadováno. Naopak osoby, jejichž věk je 46 let a výše se zaměřují spíše na nástroje bez připojení k internetu. V porovnání se vzděláním nejsou preference k danému nástroji nijak zvlášť určující. Co bylo ale z výsledků patrné, že jedinci se základním vzděláním vždy na první místo zaznačili *úřad práce*. Respondenti, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání bylo doktorské z většiny označili možnost *jiné* a někteří se odkazovali na samotné *vzdělávací instituce*.

Jednou z otevřených otázek (otázka č. 7) byla ta, která se zjišťovala hlavní důvod, proč respondent využívá nejčastěji jim vybrané první 3 nástroje. V zadání otázky bylo, že každý respondent má vždy napsat nástroj, ke kterému se vyjadřuje a poté uvést důvod, proč zrovna k danému nástroji inklinuje, co je pro něj tím hlavním aspektem při volbě zrovna tohoto nástroje.

U **inzerce v tisku** respondenti nejčastěji zmiňovali skutečnost, že denní tisk čtou prakticky denně a pravidelně se tam nabídky práce aktualizují.

Při přihlédnutí na další nástroje při oslovování potencionálních pracovníků, zejména tedy těch, které jsou dostupné v online verzi (na internetu), byly odpovědi v některých případech totožné. Ať už se jednalo o sociální sítě, webové stránky personálních agentur či webové portály s pracovními nabídkami, respondenti zmiňovali především pohodlnost, která se jim dostává díky tomu, že zaměstnání mohou vyhledávat „z tepla domova“ a také způsob, kterým nabídky mohou procházet. V dnešní moderní (internetové) době tento fakt lidé vidí za velmi výhodný, a to také zejména, že dostupnost internetu je i na mobilním telefonu, což spousta lidí oceňuje. Velký ohlas se dostal také rychlosti, přehlednosti a časové nenáročnosti, kterou nabízejí online/internetové nástroje. Někteří respondenti uvedli i důvod, že při vyhledávání pracovních příležitostí si často zjišťují informace o dané společnosti, pro kterou je daná pracovní nabídka vypsána, popřípadě vyhledávají recenze a hodnocení. Jeden z respondentů uvedl i možnost jedné internetové stránky (atmoskop.cz), kde zaměstnanci mohou hodnotit veřejně, ale zcela anonymně společnost, ve které pracují/pracovali.

Webové stránky personálních agentur jedince oslovují zejména tím, že jsou dostupné na internetu, je zde spousta pracovních nabídek a v případě, že je již jimi vybraná pracovní nabídka obsazená, personální agentura ihned nabízí jiné možnosti.

Webové portály s pracovními nabídkami jsou pro jedince zajímavé zejména díky výše uvedeným důvodům a také, že na některých portálech je možnost filtrování podle požadavků (dle oboru, dovedností, výši odměny atp.). Jedním velmi zajímavým důvodem, proč jedinci volí právě tento nástroj, a který byl často uváděn byl ten, že některé webové portály umožňují vytváření

životopisů, který pak lze na danou pracovní nabídku s žádostí o zaměstnání zaslat.

U **sociálních sítí** respondenti zmiňovali zejména různé skupiny (v případě Facebooku), ve kterých naleznou různé pracovní nabídky a také skutečnost, že jedinci u nich mohou najít komentáře, dle kterých si poté utvářejí jakýsi obrázek o dané společnosti a pozici. Na základě výpovědí bych řekla, že i sociální sítě jsou pro respondenty hodnotící stránkou, stejně jako je atmoskop.cz. Jedna respondentka u sociální sítí uvedla, že ji oslovuje reklama, která je zde publikována – *„nabídka práce prostřednictvím reklamy je zacílená, takže mi většinou sedne nebo samotnou nabídku práce zveřejňuje samotná firma, kterou sleduji, a která mě zajímá“*. Ve výpovědích je také uvedený „rozvíjející se trend“, kdy personální agentury začaly využívat při oslovování jedinců na sociálních sítích obrázkovou inzerci, která je dle některých respondentů velmi zajímavá. Jedinci, kteří označovali v jedné z předchozích otázek obor, u kterého lze říci, že se jedná o vyšší pozici, se ve spojení se sociálními sítěmi vyjadřovali spíše k LinkedInu. Zde shledávají výhodu v tom, že tato sociální síť umožňuje také možnost vytvoření si strukturovaného životopisu, uveřejnění a také zaškrtnutí políčka s tím, že daná osoba je otevřená pracovním nabídkám, a tak ji může kdokoliv oslovit.

Důvodem, proč někteří respondenti tíhnou k **hromadným sdělovacím prostředkům** je ta skutečnost, že vlastně nemusejí nic hledat a volné pracovní pozice se jim nabízejí sami. Z jedné výpovědi lze soudit, že je důležitá forma, jakou je „reklama“ pracovní pozice prezentována – *„nejvíce mě oslovuje reklama na práci v rádiu. Když řídím auto, často se zaposlouchám do toho, co v rádiu říkají. Je to jako reklama na Alzu, čím víc je reklama divnějši a otravnějši, nutí mě to potom si doma sednout a tu nabídku si najít internetu“*.

Vývěsky a letáky byly respondenty kvitovány zejména díky skutečnosti, že je dostávají přímo do schránky a vědí, že pracovní nabídka, pro kterou je letáček

určen, se nachází v blízkosti jejich bydliště. Další jedinci napsali, že je tato forma oslovuje zejména díky tomu, že jsou letáčky vyvěšené například v obchodě, který téměř denně navštěvují.

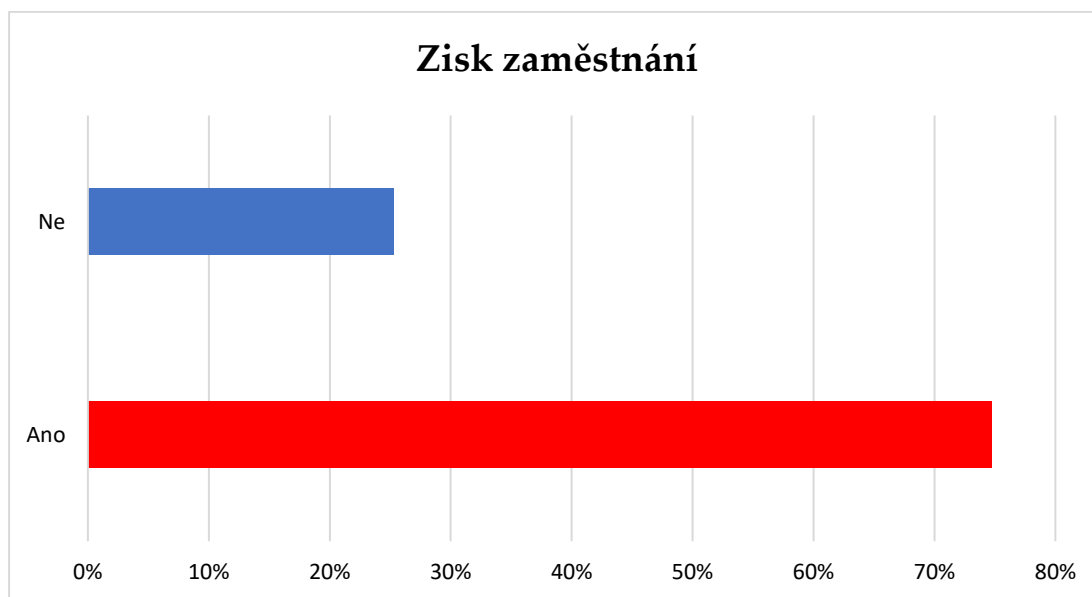
Nabídky práce na **úřadech práce** jedinci vyhledávají zejména proto, že se jedná o prověřené nabídky (důvěryhodné), aktuální a přehledné. Někteří uvedli i skutečnost, že jim sám úřad práce předkládá pracovní nabídky personálních agentur, či popřípadě personální agenturu přímo kontaktuje.

U **vzdělávacích institucí** byla respondenty uváděna skutečnost, že jsou zde uveřejňovány pracovní nabídky, které jsou vhodné pro absolventy, což je pro ně velmi důležité. *„Na stránkách fakulty, kterou studuji, jsou nabídky práce, které jsou pro mě relevantní z hlediska oboru, a i díky tomu, že jsou určeny pro absolventy“*. Nicméně je důležité konstatovat, že sice zde byl uveden důvod, proč je byl respondenty zmíněn tento nástroj, ale bohužel nedošlo k propojení s personální agenturou, nýbrž s nabídkou práce, kterou vkládá samotná vzdělávací instituce.

Ke **geofencingu** se bohužel nevyjádřil žádný respondent, tudíž se ani jednou tento nástroj „neumístil“ na žádné z prvních třech pozicích.

Otázka č. 8 byla určena jedincům, kteří na jedno z prvních míst uvedli možnost *jiné*. Možnost **jiné**, byla nabízena respondentům, jak již bylo zmíněno, zejména z důvodu, že někteří nemusejí využívat nástroje personálních agentur při vyhledávání zaměstnání, ale mohou dát na reference od svých přátel, zajít si na pobočku a pozeptat, zda není nějaká pracovní nabídka aktuální, zaregistrovat se a čekat na následné oslovení agenturou v případě, že by se pracovní příležitost naskytla. Odpověď, která se vztahovala k této otázce byla jednomyslná. Všichni, kteří se k možnosti *jiné* vyjadřovali, volí tuto možnost z důvodu doporučení někoho z přátel, rodiny atp.

Otázka č. 9 se respondentů tázala, zda díky některému z výše uvedených nástrojů našli zaměstnání, které bylo zprostředkováno personální agenturou. Nicméně i přesto, že tato otázka nebyla povinná pro jedince, kteří nemají zkušenost s agenturním zaměstnáváním. Domnívám se, že někteří na ni zodpověděli. Na základě této skutečnosti, se s otázkou v rámci tohoto výzkumného šetření více nepočítá. Jsem si vědoma, že v tomto případě nebyla vhodně zvolena třídící otázka, která by zamezila této „situaci“.



Graf 6 Zisk zaměstnání (Vlastní zpracování, 2020).

Předposlední otázka, která byla v rámci dotazníkového šetření určena respondentům, se tázala, díky kterému nástroji, který byl zmiňován v dotazníku, se jedinec přihlásit k výběrovému řízení.



Graf 7 Přihlášení se k výběrovému řízení (Vlastní zpracování, 2020).

Nejvíce přihlášení se k výběrovému řízení vzniklo díky webovým portálům s pracovními nabídkami (50 %). Na druhém místě pak byly sociální sítě (17,5 %). Pořadí pak bylo následující – webové stránky personálních agentur (14,8 %), úřady práce (12 %), inzerce v tisku (7,5 %), vývěsky a letáky (4 %), vzdělávací instituce (3,3 %), jiné (3 %), hromadné sdělovací prostředky (1 %) a v neposlední řadě geofencing (0 %).

Poslední otázka, jež byla součástí výzkumného šetření se respondentů, kteří v předchozí otázce zvolili možnost **jiné**, tázala na další nástroj, díky kterému se k výběrovému řízení přihlásili. V tomto případě jedinci poukazovali na možné doporučení, díky kterému byli zařazeni do výběrového řízení, osobní návštěvu samotné pobočky či telefonický a jiný (email) kontakt s personální agenturou.

4 Diskuze

Za pomoci dotazníku, jež bylo využito v rámci toho výzkumného šetření, byly získány potřebná data, díky kterým lze zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku, tj. *který nástroj personálních agentur uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.*

Jak již bylo uvedeno v podkapitole prostředí výzkumu, výzkum byl uveřejněn na sociální síti Facebook a zodpovědělo na něj 87 respondentů (62 žen, 25 mužů).

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že uchazeče o zaměstnání nejvíce oslovují webové portály, které dle Armstrongové (2012) lze považovat za velmi efektivní a rychlý způsob, jak vyhledávat zaměstnání, což kvitovali i respondenti ve svých výpovědích. Jako druhý nejvíce využívaný nástroj respondenty, byly označeny sociální sítě, které jak uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) nabývají na popularitě a díky rozvíjejícím se moderním technologiím se pomalu a jistě posouvají do popředí. S velmi těsným hodnocením, se na třetím místě objevili webové portály personálních agentur a za nimi inzerce v tisku, a to i přesto, že zájem o tištěnou nabídku práce opadá (Armstrong, 2012). Hromadné sdělovací prostředky lze zařadit na pomyslné páté místo. Následovaly vývěsky a letáky, které mohou jedince oslovovat na volném prostranství (místech vyhrazených pro uveřejňování pracovních nabídek) či mohou být doručeny přímo do poštovní schránky (Stýblo a kol. 2007). Poté byl respondenty uveden úřad práce, který jak bylo zmíněno výše je velmi typickým nástrojem pro jedince s nižším dosaženým vzděláním. Naopak vzdělávací instituce, v rámci tohoto výzkumného šetření, byly označovány osobami s vysokoškolským titulem, zejména s doktorským. Geofencing lze označit na základě hodnocení za zatím málo rozšířený nástroj. V dotazníku se respondenti setkali také s možností *jiné*, kdy s touto variantou bylo počítáno na základě skutečnosti, že jedinci mající zkušenost s agenturním

zaměstnáváním, mohli využít jiné cesty, než mnou zvolené „aktivní“ nástroje personálních agentur.

V bakalářské práci byla pozornost věnována pouze těm nástrojům, kterými personální agentury cílí na respondenty neboli čím je aktivně oslovují. Samozřejmě, že práci přes personální agenturu lze získat i jinými cestami (uchazeč sám zkontaktuje/navštíví personální agenturu či doporučení), ale zde se neobjevuje aktivní přístup personální agentury, který byl v této závěrečné práci důležitý. Významnou roli hraje segment zaměření, ve kterém jedinci vyhledávají zaměstnání. Ve výzkumném šetření se našli i tací, kteří se spolupráci s agenturou neměli zatím žádné zkušenosti. Jednalo se zejména o manažery, výzkumníky a vývojáře, personalisty, marketeéry, právníky, zdravotnický personál, jedince pracující v cestovním ruchu aj. Naopak nejvíce personální agentury využívají jedinci, které zajímají nižší pracovní pozice – například osoby na dělnických pozicích (výroba/průmysl).

Na základě těchto výsledků, které byly získány díky online dotazníkovému šetření, lze zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Za celkově nejvíce využívaný nástroj při hledání práce, díky kterému personální agentury aktivně oslovují potenciální uchazeče, lze označit webové portály s pracovními nabídkami (jobs.cz., fajnbrigády.cz atd.). Nicméně s přihlédnutím na vzdělání a věk respondentů, je nezbytné poukázat na skutečnost, že lze hovořit o třech „táborech“. Pro jedince ve věku od 18 let do 34 let je typické, že při vyhledávání zaměstnání nejvíce inklinují k nástrojům, u kterých je zapotřebí počítačové gramotnosti a internetového připojení. Osoby ve věku 35 let až 45 let využívají jak nástroje s internetovým připojením či nikoliv. V neposlední řadě posledním „táborem“ jsou zde respondenti, jejichž věk je od 46 let a výše, kteří se primárně zaměřují na nástroje, kde není zapotřebí využití internetového připojení.

Závěr

Tématem bakalářské práce byly *Nástroje personálních agentur při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání*. Jak již bylo uvedeno v úvodu, motivací pro dané téma byla vlastní zkušenost a také fakt, že prací, které by se primárně zabývají pouze nástroji, jež jsou využívány personálními agenturami je méně než těch obecně zaměřených. Cílem závěrečné práce bylo zjistit, který nástroj uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.

Bakalářská práce byla tvořena dvěma částmi – teoretickou a empirickou. Jak teoretickou, tak i empirickou část následně tvořily kapitoly a podkapitoly. Ke konci každé kapitoly (za poslední podkapitolou), bylo k nalezení malé shrnutí, které mělo celou danou kapitolu v krátkosti zrekapitulovat a také uvést čtenáře do další kapitoly. V první kapitole a jejich podkapitolách teoretické části došlo k vymezení základních pojmů, které bylo nezbytné definovat, protože se přímo vztahovaly k tématu této bakalářské práce. První kapitola byla zaměřena na *řízení lidských zdrojů* a v podkapitolách byla pozornost věnována definicím vztahujícím se k *personální činnosti a personální agentuře*. Důležitou a také nezbytnou částí této kapitoly bylo tako objasnění *fungování personálních agentur* a samotného procesu *agenturního zaměstnávání*.

Druhá kapitola teoretické části se soustředila na samotný *proces získávání a výběr zaměstnanců*. Došlo k vysvětlení tohoto procesu, jeho náležitostí a popisu jednotlivých kroků. V přidružených podkapitolách byla pozornost věnována k *definování požadavků, zdrojů*, které jsou využívány v procesu získávání zaměstnanců. Teoretickou část uzavírá poslední podkapitola s názvem *nástroje získávání zaměstnanců*, a kterou lze označit za jednu z hlavních částí této závěrečné práce.

Empirická část bakalářské práce vycházela z teoretické části a byla opět členěna na kapitoly a podkapitoly. Hlavní částí zde bylo vlastní výzkumné

šetření, jehož cílem bylo zjistit, který nástroj uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.

V začátku empirické části byl výzkum charakterizován, byla představena jeho hlavní výzkumná otázka, cíl a prostředí, ve kterém výzkumné šetření proběhlo. Zapomenuto nebylo ani na etické otázky, které je nezbytné akceptovat a dodržovat dochází-li k nějakému výzkumnému šetření.

Výzkum byl zrealizován za pomoci metody dotazníkového šetření, které proběhlo online formou za využití webového portálu survio.cz. Díky této volbě došlo ke sběru více dat v kratším časovém horizontu. Získaná data byla vyhodnocena a doplněna o grafické a tabulkové vyobrazení, která byla následně pro lepší pochopení interpretována. V neposlední řadě celé výzkumné šetření bylo podrobena diskuzi.

Bakalářská práce byla ve svém úplném závěru doplněna o seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh, jež byly v práci k nalezení.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. (10. vyd.). Praha: Grada

ARMSTRONG, M. (2012). *Armstrong's handbook of resource management practice*. (12. vyd.). Londýn: Kogan Page.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Praha: Grada Publishing.

ATKINSON, J. (1985). *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Brighton: Institute of Manpower Studies.

BOXALL, P.F., PURCELL, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

ČOPIKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava.

DISMAN, M. (2009). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. (1.vyd.). Praha: C. H. Beck.

EVANGELU, E., JUŘIČKA, O. (2013). *Personální agentury: Jejich úloha na trhu práce*. (1.vyd.). Brno: Key Publishing.

FORŠT, M. (2019). *SMS marketing, geofencing a beaconing. Jak to funguje?* In: www.evisions.cz [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2019-07-01-sms-marketing-geofencing-a-beaconing-jak-to-funguje/>

HÅKANSSON, K., ISIDORSSON, T. (2015). *Temporary Agency Workers—Precarious Workers? Perceived Job Security and Employability for Temporary Agency*

Workers and Client Organization Employees at a Swedish Manufacturing Plant. Nordic Journal of Working Life Studies [online]. 5(4), s. 3-22. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i4.4841>

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha. Management Press.

HRONÍK, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců.* Praha: Computer Press.

CHRÁSKA, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.* Praha: Grada.

JCMM. (2015). *Tipy a rady: 20 nej pracovních portálů.* In: vzdelanivsem.cz [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://vzdelavanivsem.cz/novinky/176-tipy-a-rady-20-nej-pracovnich-portalu>

KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.

KOLÁČKOVÁ, M. (2017). *Personální agentura není charita.* In: martinakolackova.cz [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/personalni-agentura-neni-charita>

KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* (5. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

KOUBEK, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* (4. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

KUBÁTOVÁ, H. (2013). *Sociologický výzkum pro andragogy: studijní text pro kombinované studium.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. (2016). *Získávání pracovníků (Recruitment).* In: www.management.com [online]. [cit. 2020-01-19].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>

MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. (2017). *Analýza pracovních míst (Job Analysis)*. In: www.management.com [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>

MĚRTLOVÁ, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

PALÁN, Z. (2014). *Adaptace*. In: andromedia.cz [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptace>

PAVLÍČEK, A. (2010). *Nová média a sociální sítě*. Praha. Oecnomica.

SIROVÁTKA, T., WINKLER, J., ŽIŽLAVSKÝ, M. (2009). *Nejistoty na trhu práce*. Brno: Masarykova univerzita.

STEMMARK. (2014). *Sugestivní otázka*. In: www.stemmark.cz [online]. [cit. 2019-02-14]. Dostupné z: <https://www.stemmark.cz/encyklopedie-sugestivni-otazka/>

STRÁNSKÝ, J. (2010). *Princip ochrany zaměstnance ve světle úvah o modernizaci pracovního práva a uplatnění konceptu flexicurity*. COFOLA 2010: the Conference Proceedings, 1. edition. Brno: Masaryk University, [online]. [cit. 2020-01-19].

Dostupné z: http://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2010/files/slabi/Stransky_Jaroslav__1549_.pdf

STÝBLO, J. a kol. (2007). *Úspěšné metody personálního managementu (14.vyd.)*. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o.

SUCHYŇOVÁ, M. (2007). *Služby personálních agentur*. Brno: Masarykova Univerzita.

ŠUBRT, B. (2008). *Právní analýza institutu agenturního zaměstnávání v ČR*. In: uradprace.cz [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://bit.ly/36n1ivb>

TOŠOVSKÝ, A. (2011). *Agenturní zaměstnávání v praxi*. (1. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.

URBAN, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. (2. rozš. vyd.). Praha: Wolters Kluwer ČR.

VALENTOVÁ, K. (2017). *Agenturní zaměstnávání – přednosti a rizika*. In: pravni prostor.cz [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.pravni prostor.cz/clanky/pracovni-pravo/agenturni-zamestnavani-prednosti-a-rizika>

WALKER, J. (2019). *The Recruitment Agency Process*. In: people2people.com [online]. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.people2people.com.au/blog/2019/03/the-recruitment-agency-process>

WATSON, T.J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6), 915-931.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojúhelníkový vztah v personálním průmyslu..... 26

Obrázek 2 Princip flexibility 27

Seznam grafů

Graf 1 Věkové zastoupení respondentů..... 51

Graf 2 Nejvyšší dosažené vzdělání 52

Graf 3 Segment zaměstnání 53

Graf 4 Zkušenost s agenturním zaměstnáváním. 54

Graf 5 Nástroje personálních agentur 55

Graf 6 Zisk zaměstnání..... 60

Graf 7 Přihlášení se k výběrovému řízení..... 61

Seznam tabulek

Tabulka 1 Genderové zastoupení respondentů 50

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník..... 71

Příloha 1 Dotazník

Vážená paní/vážený pane,

jmenuji se Barbora Hanousková a studuji bakalářský obor *Andragogika v profilaci na personální management* na filosofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, jehož výsledky se stanou nedílnou součástí mé bakalářské práce na téma *Nástroje personálních agentur při oslovování potencionálních uchazečů o zaměstnání*.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, který nástroj personálních agentur uchazeči o zaměstnání nejvíce využívají při hledání práce.

Dotazník je zcela anonymní a dobrovolný. V případě, že si svou účast rozmyslíte, je možné kdykoli odstoupit.

Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé závěrečné práci.

Prosím, o zodpovězení následujících otázek dle Vašeho vlastního názoru. Žádná odpověď není správná či špatná. Důležité je vždy označit alespoň jednu odpověď u dané otázky, seřadit výběr dle Vašeho uvážení (1 – nejlepší, 10 - nejhorší) nebo v krátkosti odpovědět na otevřenou otázku. Díky tomu, že je dotazník zveřejněn v online verzi a rozmyslíte si svou předchozí odpověď, lze se k otázce vrátit a své rozhodnutí změnit.

1. Jste:

- a. Žena
 - b. Muž
-

2. Kolik Vám je let:

- a) 18–25 let
- b) 26-34 let
- c) 35-45 let
- d) 46-60 let
- e) 61 let a výše

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) Základní
- b) Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu
- c) Střední odborné vzdělání s výučním listem
- d) Střední vzdělání s maturitou (bez vyučení)
- e) Střední s výučním listem a maturitou
- f) Vyšší odborné vzdělání
- g) Bakalářské vzdělání
- h) Magisterské vzdělání
- i) Vysokoškolské doktorské vzdělání

4. Jaký je Váš obor zaměření (v jakém segmentu vyhledáváte nejčastěji

zaměstnání):

- a) Administrativa
- b) Kvalita a kontrola jakosti
- c) Management
- d) Marketing
- e) Obchod/prodej/nákup
- f) Ostraha/bezpečnost
- g) Personalistika/lidské zdroje
- h) Právo a legislativa
- i) Reklama/média/PR
- j) Služby
- k) Státní a veřejná správa
- l) Automobilový průmysl
- m) Stavebnictví
- n) Reality
- o) Strojírenství
- p) Technika/elektrotechnika/energetika
- q) Telekomunikace
- r) Výroba/průmysl
- s) Výzkum/vývoj
- t) Vzdělávání/školství
- u) Zdravotnictví/farmacie
- v) Bankovníctví/pojišťovnictví
- w) Zemědělství/ekologie
- x) Cestovní ruch
- y) Gastronomie
- z) Chemický/potravinářský průmysl
- aa) Doprava/logistika

bb)Ekonomika/finance

cc) IT

5. Zprostředkovala Vám někdy personální agentura zaměstnání:

a) Ano

b) Ne

6. Seřad'te níže uvedené možnosti podle toho, která možnost Vás nejvíce oslovuje při výběru zaměstnání, či kde sami aktivně nejčastěji vyhledáváte zaměstnání (1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá):

Inzerce v tisku	
Webové stránky personálních agentur	
Webové portály s pracovními nabídkami (jobs.cz, fajnbrigády.cz atd.)	
Sociální sítě (Facebook, LinkedIn atd.)	
Hromadné sdělovací prostředky (televize, rádio atd.)	
Vývěsky a letáky	
Úřad práce	
Vzdělávací instituce	
Geofencing	
Jiné...	

7. Z jakého důvodu nejčastěji využíváte první 3 uvedené:

--

8. V případě, že jste uvedl/a jiné, prosím napište které. Jinak otázku prosím přeskočte:

9. Našel/Našla jste přes některý z výše uvedených možností zaměstnání, které zprostředkovala personální agentura:

- a) Ano
- b) Ne

10. Díky kterému nástroji jste se přihlásil/a k výběrovému řízení:

- a) Inzerce v tisku
- b) Webové stránky personálních agentur
- c) Webové portály s pracovními nabídkami (jobs.cz, fajnbrigády.cz atd.)
- d) Sociální sítě (Facebook, LinkedIn atd.)
- e) Hromadné sdělovací prostředky (televize, rádio atd.)
- f) Vývěsky a letáky
- g) Úřad práce
- h) Vzdělávací instituce
- i) Geofencing
- j) Jiné

11. V případě zvolení možnosti *jiné*, prosím napište, který způsob byl z Vaší strany využit:

Ještě jednou Vám mockrát děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé bakalářské práci 😊