VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016 Jana Vargovčíková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název bakalářské práce:

Analýza činnosti personální agentury

Autor bakalářské práce: Jana Vargovčíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Analýza činnosti personální agentury*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 2. května 2016 ……

Jana Vargovčíková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Kateřině Legnerové, Ph.D., MBA, jejíž cenné rady a připomínky mi pomohly k napsání této bakalářské práce, a personálnímu řediteli personální agentury Žirafa.cz panu Lukáši Jantovskému za laskavé dovolení, rady a poskytnutý rozhovor.

Název bakalářské práce:

Analýza činnosti personální agentury

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá analýzou činnosti personální agentury. Její obsah je rozdělen do tří kapitol. První kapitola se věnuje vymezení personální agentury. Je zde vysvětlen pojem zprostředkování zaměstnání a jeho formy, vývoj agentur práce v České republice, vztahy mezi subjekty personální agentury a rozdíly mezi personální agenturou a agenturou práce. Druhá kapitola pojednává o charakteristikách personální agentury. V této kapitole jsou především zmíněny poskytované služby personálních agentur, výhody a nevýhody využití personálních agentur pro zaměstnavatele a analýza činností konzultanta v personální agentuře, mezi které patří zejména obchodní a personální činnost. Poslední kapitola se věnuje konkrétní personální agentuře Žirafa.cz. Je zde uvedeno fungování personální agentury, služby, které společnost nabízí, využívané metody získávání a výběru uchazečů a vlastní průzkum zveřejněný prostřednictvím tištěného dotazníku ve společnosti Žirafa.cz. Dotazník je sestaven tak, aby bylo možné zjistit hodnocení a spokojenost respondentů se společností Žirafa.cz a s jejími konzultanty. Součástí bakalářské práce jsou i návrhy a zhodnocení, které by mohly přispět k efektivnějšímu fungování společnosti.

Klíčová slova:

personální agentura, uchazeč, konzultant, získávání a výběr uchazečů

Title of the Bachelor's Thesis:

The analysis of personnel agency's activity

Abstract:

This bachelor thesis deals with the analysis of personnel agency's activity. Thesis is divided into three main chapters. The first one discusses the definition of personnel agency. There is also clarified the agency of work and the types of it, development of employment agency, relations between the subjects of personnel agency and the differences between the personnel agency and the employment agency. The second chapter describes the characteristics of the personnel agency. There are also mentioned the provided services of personnel agency, advantages and disadvantages of using personnel agency for an employer and the analysis of consultant's activities in the personnel agency which are the sales and the personnel activity. The last chapter is devoted to the personnel agency called Žirafa.cz. There is also description of the system of the personnel agency, provided services, used methods of recruitment and selection of applicants and the survey through the questionnaire in the company Žirafa.cz. The list of questions is created in order to find the evaluation and the satisfaction of the respondents with Žirafa.cz especially with their consultants. The last part of bachelor thesis is evaluation and suggestions that could make company more effective.

Key words:

personnel agency, applicant, consultant, recruitment and selection of applicants

Obsah

Seznam použitých zkratek 8
Úvod 8
1 Vymezení personální agentury 10
1.1 Zprostředkování zaměstnání 10
1.2 Vývoj agentur práce v České republice 12
1.3 Vztahy mezi subjekty personální agentury 13
1.4 Personální agentura vs. agentura práce 15
2 Charakteristiky personální agentury 18
2.1 Poskytované služby 18
2.2 Analýza činností konzultanta 20
2.2.1 Obchodní činnost 21
2.2.2 Personální činnost 21
2.3 Výhody a nevýhody pro zaměstnavatele 28
2.3.1 Výhody 29
2.3.2 Nevýhody 30
3 Personální agentura v praxi 32
3.1 Fungování personální agentury Žirafa.cz 32
3.2 Poskytované služby 35
3.3 Dotazníkové šetření 39
3.3.1 Vlastní průzkum 39
3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření 41
3.4 Shrnutí praktické části 52
Závěr 54
Zdroje 58
Seznam grafů, tabulek a obrázků 60
Příloha 61

Seznam použitých zkratek

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
HR	Human Resources (z překladu lidské zdroje)

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu činnosti personální agentury, která je v dnešní době stále častěji využívanou službou přímého zprostředkování pracovníků. Pro zaměstnavatele je čím dál složitější vybrat z velkého počtu uchazečů toho nejvhodnějšího. A proto jsou tu personální agentury, které jim s hledáním a výběrem vhodných pracovníků pomáhají zejména v případech, kdy je obsazovaná pozice specifická a náročná na požadovaná kritéria. Úkolem každé personální agentury je totiž dosadit „správné“ lidi na „správná“ místa.

Kritériem výběru byla skutečnost, že jsem se již s institutem personální agentury setkala v praxi, když jsem se ucházela o volnou pracovní pozici. Tehdy jsem se s ní dostala do kontaktu ze strany uchazeče a zajímalo mě, jak to vypadá z pohledu personální agentury. Možnost spolupracovat s personální agenturou Žirafa.cz mě motivovala k vypracování bakalářské práce v oboru personalistiky.

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat procesy personální agentury a s tím spojené činnosti konzultantů. Dále jsem stanovila dílčí cíle, které se vztahují k praktické části práce:

1. Zjistit, jak funguje personální agentura Žirafa.cz a s tím související používané metody získávání a výběru uchazečů.
2. Zjistit, jak uchazeči vnímají personální agenturu Žirafa.cz, a na základě toho zefektivnit její komunikaci s veřejností.
3. Získat hodnocení chování konzultanta A, B a C při osobních pohovorech.

Práce je rozčleněna na tři kapitoly, přičemž první dvě tvoří teoretickou část a třetí kapitola představuje část praktickou. První kapitola se věnuje teoretickému a zákonnému vymezení a zařazení pojmu personální agentury a popisuje vývoj agentur práce v České republice. Dále definuje vztahy mezi subjekty personální agentury, které jsou vyobrazeny pomocí „bájného trojúhelníku“. V neposlední řadě jsou zde uvedeny rozdíly mezi personální agenturou a agenturou práce, jelikož v praxi jsou tyto pojmy často zaměňovány.

Charakteristikami personální agentury se zabývá druhá kapitola. Zahrnuje v sobě popis poskytovaných služeb jako je realizace náborové kampaně, poskytnutí životopisů, personální audit, executive search, headhunting, assessment centre nebo outplacement.

Stěžejní subkapitolou je analýza činností konzultanta, která se skládá z obchodní činnosti a personální činnosti rozdělené do tří fází. Nechybí zde ani výčet výhod a nevýhod spolupráce s personální agenturou z pohledu zaměstnavatele.

Třetí kapitolu tvoří dotazníkové šetření v podobě osobního rozhovoru s personálním ředitelem Žirafa.cz a dotazníkové šetření ve formě tištěného dotazníku. Nejprve je popsáno fungování personální agentury Žirafa.cz a její nabízené služby včetně podrobného popisu postupu konzultantů při provádění zakázek. Hlavní část představuje vlastní průzkum prováděný v personální agentuře Žirafa.cz a jeho výsledky. Na závěr je uvedeno shrnutí celé praktické části.

Na konci bakalářské práce nechybí závěr, jenž obsahuje zhodnocení zjištěných informací z osobního rozhovoru a dotazníku v návaznosti na stanovené cíle. Součástí je i doporučení sestavené na základě získaných dat, které je určeno vedení personální agentury Žirafa.cz.

1 Vymezení personální agentury

První kapitola je zaměřena na teoretické vysvětlení pojmu personální agentury, kterou lidé v praxi nerozlišují od agentury práce. Většinou jsou tyto subjekty chápány jako sobě rovné. Kapitola vysvětluje, kam zařadit personální agenturu ze zákonného pohledu, vytváří zjednodušený pohled na vývoj agentur práce v České republice, popisuje vztahy mezi subjekty personální agentury a vymezuje rozdíly mezi personální agenturou a agenturou práce.

1.1 Zprostředkování zaměstnání

Pojem zprostředkování zaměstnání je dán zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, konkrétně § 14 odst. 1 vysvětluje, co se pod tímto pojmem rozumí. Podle tohoto zákona existují tři formy zprostředkování zaměstnání a to:

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

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

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí“.[1]

Forma zprostředkování práce pod písmenem a) zahrnuje kromě vyhledání práce pro uchazeče také tzv. recruitment, což je činnost, jež je stěžejní náplní práce personálních agentur, které za úplatu hledají pro zaměstnavatele vhodné uchazeče o zaměstnání. Zatímco zaměstnavatel vybraného uchazeče zaměstná, mezi personální agenturou a uchazečem nevzniká pracovní poměr nebo jiný pracovněprávní vztah.[2]

Pod písmenem b) je chápáno tzv. dočasné přidělení zaměstnance agentury práce k uživateli neboli agenturní zaměstnávání, které je založeno na tom, že zaměstnanec je

---

[1] Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143. S. 8276. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10. ISSN 1211-1244.

[2] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. S. 27. ISBN 978-80-7357-652-3.

v pracovněprávním vztahu s agenturou práce a uživatel (zaměstnavatel) má právo mu udílet pokyny týkající se práce. „*Za zprostředkování zaměstnání podle tohoto písmene se rovněž považuje, je-li cizinec vyslán svým zahraničním zaměstnavatelem k výkonu práce na území České republiky na základě smlouvy s českou právnickou nebo fyzickou osobou a obsahem této smlouvy je pronájem pracovní síly.*“[3]

Písmeno c) umožňuje poskytovat poradenství jak pro uchazeče, tak pro zaměstnavatele. Poradenství pro uchazeče spočívá v posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností, v doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a případné rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele je zaměřeno na výběr zaměstnanců podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost představuje informování o možnostech zaměstnání, o volných pracovních pozicích a o volných pracovních silách.[4]

Podle již výše zmíněného zákona o zaměstnanosti zprostředkovávají zaměstnání krajské pobočky Úřadu práce a právnické nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání, v zákoně uváděny jako agentury práce (avšak mezi agenturou práce a personální agenturou jsou značné rozdíly). Agentury práce mohou provádět všechny zmíněné formy zprostředkování zaměstnání, nicméně činnost krajských poboček Úřadu práce je v tomto směru omezena na § 14 odst. 1 písm. a) a c).[5]

Dále zákon stanovuje, že „*za zprostředkování zaměstnání se nepovažuje zveřejňování nabídek zaměstnání sdělovacími prostředky nebo prostřednictvím elektronických médií v případech, kdy není prováděna přímá zprostředkovatelská činnost mezi zaměstnavateli a fyzickými osobami, které se o práci ucházejí*“.[6] Zde se jedná například o provozovatele internetového portálu, který zprostředkovává inzerci volných pracovních pozic zaměstnavatelům a zároveň také vyhledávání uchazečům. Podmínka nepřímého

---

[3] Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143. S. 8276. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10. ISSN 1211-1244.
[4] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. S. 27-28. ISBN 978-80-7357-652-3.
[5] Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143. S. 8276. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10. ISSN 1211-1244.
[6] Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143. S. 8277. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10. ISSN 1211-1244.

zprostředkování je splněna tím, že uchazeč odpovídá přímo zaměstnavateli a ne provozovateli portálu.

V neposlední řadě je pro personální agenturu nutné získat povolení ke zprostředkování zaměstnání generálního ředitelství Úřadu práce ČR.[7] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání říká, že povolení ke zprostředkování zaměstnání není živnost a není k němu tedy třeba živnostenského oprávnění.[8]

Závěrem lze říci, že hlavní činností personální agentury je pouze jedna forma zprostředkování zaměstnání, která je uvedena pod písm. a). Avšak ruku v ruce zpravidla vykonává i poradenskou a informační činnost, která je uvedena pod písm. c). V zákoně není definován rozdíl mezi personální agenturou a agenturou práce. Díky tomu je personální agentura vnímána jako součást činností agentury práce, které zahrnují poskytování služeb v oblasti poradenské, informační, přímého zprostředkování zaměstnání zájemcům o práci, služby dočasného přidělování zaměstnanců (pronajímání pracovní síly), náboru pracovníků a zajišťování s tím spojených úkonů.[9]

1.2 Vývoj agentur práce v České republice

Vzhledem k tomu, že v zákoně není vymezen pojem personální agentura a její činnost spadá pod zákonem vymezený pojem agentura práce, lze historický vývoj personálních agentur sledovat jako součást vývoje agentur práce.

Prvotní náznak činnosti agentury práce v České republice lze nalézt v zákoníku práce z roku 1965 v § 38, odst. 4, který umožňoval zapůjčování pracovníků mezi podniky v době, kdy byla zvýšená potřeba pracovní síly. Zákon byl využíván především v zemědělství a stavebnictví, kdy pracovníci družstev jezdili v zimních obdobích do stavebních firem.[10]

---

[7] PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2013. Právní praxe. S. 41. ISBN 978-80-7400-481-0.
[8] JOUZA, Ladislav - ŽENÍŠKOVÁ, Marta – SALAČOVÁ, Marie. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. S. 53. ISBN 80-7357-126-9.
[9] JOUZA, Ladislav - ŽENÍŠKOVÁ, Marta – SALAČOVÁ, Marie. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. S. 13. ISBN 80-7357-126-9.
[10] PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2013. Právní praxe. S. 35. ISBN 978-80-7400-481-0.

Až s příchodem ustanovení zákona č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti došlo k rozvoji zprostředkování práce. Agentura práce (dříve tzv. zprostředkovatelna práce) mohla provádět zprostředkování zaměstnání jako právnická nebo fyzická osoba mající k takové činnosti povolení, a to bezplatně i za úhradu (za účelem dosažení zisku). Ovšem možnost agenturního zaměstnávání jako dočasného přidělení zaměstnance zprostředkovatelny práce v zákoně stále chyběla. Používal se pojem tzv. dočasného zapůjčování zaměstnanců.[11] Na nedostatek v zákoně upozornila situace, kdy v roce 1991 začaly vstupovat na trh první agentury práce, které přišly ze zahraničí a požadovaly flexibilní pracovní sílu, která byla sezónního charakteru.[12] Trh zprostředkování zaměstnání se tak začal významně rozrůstat a byly zakládány i výhradně české společnosti, které využily mezery na trhu a tím získaly možnost podnikání v novém oboru.

Pojem agentura práce a úprava pojmu zprostředkování práce vstoupila do právního řádu České republiky až 1. října 2004.

V současné době se počet agentur práce, které mají povolení ke zprostředkování zaměstnání, pohybuje těsně nad 1700[13], avšak pouze zlomek z nich je aktivní. Na našem trhu převládají především pobočky mezinárodních firem díky tomu, že mají dlouholeté zkušenosti v oboru a garantují vysoký standard poskytovaných služeb. Mezi nejznámější personální agentury v České republice patří především Adecco, Grafton Recruitment, Manpower, Trenkwalder a ManMark.

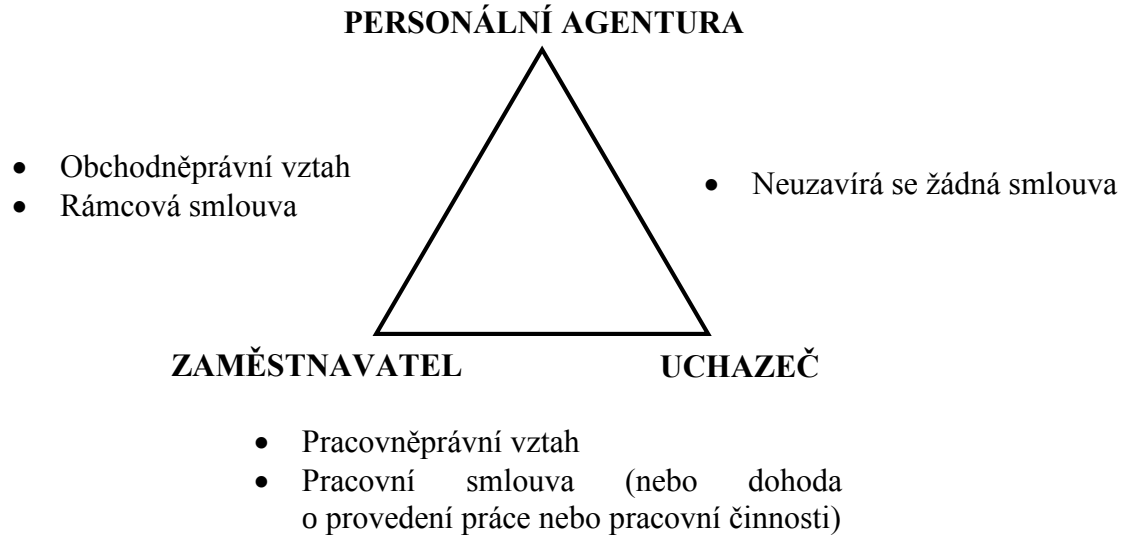
1.3 Vztahy mezi subjekty personální agentury

V personální agentuře jsou 3 subjekty, mezi nimiž existují vzájemné vztahy. Jedná se o zaměstnavatele, personální agenturu a uchazeče o zaměstnání. Pro názornost subjektů a vztahů mezi nimi se v odborných publikacích využívá tzv. „bájný trojúhelník“[14] (obrázek č. 1).

---

[11] JOUZA, Ladislav - ŽENÍŠKOVÁ, Marta – SALAČOVÁ, Marie. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. S. 14. ISBN 80-7357-126-9.
[12] PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2013. Právní praxe. S. 35. ISBN 978-80-7400-481-0.
[13] Integrovaný portál MPSV. *Agentura práce – hledání* [online].OKsystem a.s., Praha, c2002-2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupný z WWW: https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace/.
[14] PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2013. Právní praxe. S. 376. ISBN 978-80-7400-481-0.

Obrázek č. 1: „Bájný trojúhelník“



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

V zákoně jsou upravené pouze vztahy mezi subjekty agentury práce a neberou tak v úvahu vztahy mezi subjekty personální agentury, které jsou rozdílné. Téměř žádná literatura neupravuje vztahy v personální agentuře, a proto jejich popis vyplývá z mých vlastních poznatků, zkušeností a získaných informací z praxe.

Zde lze zaměstnavatele chápat dle zákonem stanovené definice, která vymezuje zaměstnavatele jako právnickou nebo fyzickou osobu, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu.[15] Jeho cílem je získat vhodného zaměstnance na požadovanou pracovní pozici.

Zaměstnavatel využívá personální agenturu jako externí službu a vzniká tak obchodněprávní vztah, který je podložen uzavřením rámcové „smlouvy o zprostředkování pracovníka“ personální agenturou pro zaměstnavatele. Nutnost existence smlouvy není zákonně podložena, avšak podepsáním se mohou subjekty vyhnout budoucím sporům. Rámcová smlouva se zpravidla neuzavírá na každý kontrakt (jednu pracovní pozici) zvlášť, ale na spolupráci na dobu neurčitou. Ve smlouvě je stanoven předmět smlouvy a konkrétní podmínky vzájemné spolupráce. K nim patří výše odměny (provize), kterou se zaměstnavatel zavazuje personální agentuře za její služby zaplatit, ovšem pouze pokud

[15] Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. S. 3148. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12. ISSN 1211-1244.

vznikne mezi vybraným uchazečem a zaměstnavatelem pracovněprávní vztah či jiná forma spolupráce (dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce). Přičemž výše odměny je zpravidla sjednána ve výši dvoj až trojnásobku hrubé měsíční mzdy zaměstnance. Personální agentura však také může využít určení provize jako procentuální sazbu ze základní roční mzdy na obsazovaném pracovním místě.[16] K výši odměny se připočítává daň z přidané hodnoty a je zde stanovena i lhůta splatnosti, ve které se zaměstnavatel zavazuje částku uhradit. Dále je ve smlouvě sjednána garance, která představuje povinnost personální agentury bezplatně zajistit jiného kandidáta, pokud dojde k ukončení pracovněprávního vztahu (nebo DPČ nebo DPP) mezi zaměstnavatelem a vybraným uchazečem a to většinou do 3 měsíců od jeho vzniku. Výše odměny a garance, jakožto její délka nebo existence, může být ve smlouvě upravena po vzájemné dohodě. Tyto náležitosti by měly být v rovnováze pro obě strany, aby zájem na uzavření smlouvy měla personální agentura i zaměstnavatel a nedocházelo ke znevýhodnění jednoho ze subjektů.

Uchazeč o zaměstnání může na personální agenturu narazit při hledání práce na internetových portálech nebo přímo na webových stránkách příslušné personální agentury, které zašle svůj motivační dopis a životopis. Pohovory a různé testy pak absolvuje u konzultanta personální agentury a ne přímo u zaměstnavatele. Personální agentura vystupuje pouze jako prostředník mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání, kterého nijak nezaměstnává, a neuzavírají žádnou smlouvu, DPČ ani DPP. Mezi personální agenturou a uchazečem o zaměstnání tedy nevzniká žádný pracovněprávní vztah.

Jakmile je uchazeč personální agenturou vyhodnocen jako nejvhodnější kandidát, je doporučen zaměstnavateli. Je-li vybrán i firmou, dochází mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání ke vzniku pracovněprávního vztahu formou pracovní smlouvy, DPČ nebo DPP a z uchazeče se stává zaměstnanec.

1.4 Personální agentura vs. agentura práce

Mezi personální agenturou a agenturou práce existují určité rozdíly, které ovšem nejsou zákonně upraveny a český zákon je vnímá bez rozdílu. Avšak v oboru personalistiky

[16] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 355. ISBN 978-80-247-1407-3.

a v praxi se tyto dva pojmy rozhodně rozlišují. Mnoho specifických charakteristik ke každému subjektu již bylo řečeno, nicméně tato kapitola slouží ke shrnutí a doplnění pojmů.

Nejzásadnějším rozdílem, který se opírá o zákon o zaměstnanosti, je, že personální agentura provádí činnosti zprostředkování práce zmíněné v kapitole č. 1.1 pod písm. a) a c). Zaměřuje se tedy na přímé zprostředkování práce, kdy pro zaměstnavatele hledá uchazeče a naopak, kdy pro uchazeče hledá zaměstnání. Dále provádí poradenskou a informační činnost ohledně pracovních příležitostí. Naproti tomu agentura práce provozuje všechny zmíněné činnosti pod písm. a), b) a c) uvedené v kapitole č. 1.1. To znamená, že dělá činnosti jako personální agentura včetně dočasného přidělení zaměstnance agentury práce za účelem jeho výkonu práce u uživatele (pronajímání pracovní síly).[17]

Z této definice vyplývá i další značný rozdíl a to ten, že personální agentura uchazeče o zaměstnání nezaměstnává a mezi personální agenturou a uchazečem tudíž nevzniká žádný pracovněprávní vztah nebo práce konané mimo pracovní poměr na základě dohod. Ovšem v agentuře práce je to jinak, mezi agenturou práce a zaměstnancem vzniká pracovní vztah formou pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Dále má agentura práce zákonnou povinnost vydat zaměstnanci písemný pokyn, který konkretizuje obecná ujednání v pracovní smlouvě. Obsahuje název a sídlo uživatele, místo výkonu práce u uživatele, dobu trvání dočasného přidělení, určení vedoucího zaměstnance a informaci o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách (srovnatelného zaměstnance u uživatele).[18]

Je tedy jasné, že i vztahy mezi subjekty jsou rozdílné. Zprvu je ale potřeba definovat pojem uživatel, který byl již zmíněn a je používán ve vztazích mezi subjekty agentury práce. Definici pojmu lze nalézt v zákoníku práce, v zákoně o zaměstnanosti a v odborné literatuře. Souhrnně lze uživatele chápat jako „*fyzickou či právnickou osobu, která najímá zaměstnance agentury práce, aby pro ni vykonával činnost, kterou mu přidělí, a na jejíž provedení dohlíží, přičemž není jejím zaměstnavatelem*“.[19]

---

[17] JOUZA, Ladislav - ŽENÍŠKOVÁ, Marta – SALAČOVÁ, Marie. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. S. 13. ISBN 80-7357-126-9.
[18] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. S. 55. ISBN 978-80-7357-652-3.
[19] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. S. 42. ISBN 978-80-7357-652-3.

Lze najít i odlišnosti ve vztahu mezi personální agenturou a zaměstnavatelem, a agenturou práce a uživatelem agentury práce. Zatímco se mezi personální agenturou a zaměstnavatelem uzavírá pouze rámcová smlouva o zprostředkování pracovníka, mezi agenturou práce a uživatelem se vedle nepovinné rámcové smlouvy musí sjednat i tzv. dohoda o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, která je ze zákona povinná a musí být písemná. Dohoda slouží ke konkretizaci podmínek jednotlivých pronájmů zaměstnanců agentur práce.[20]

Poslední rozdíl lze spatřit ve vztahu mezi uchazečem o zaměstnání a uživatelem agentury práce, v případě personální agentury zaměstnavatelem. V personální agentuře připadá uzavření pracovního poměru, DPČ nebo DPP s uchazečem na zaměstnavatele, u kterého se pak uchazeč stává zaměstnancem. Jinak je tomu u agentury práce, kdy uchazeč je zaměstnancem agentury práce, a proto se mezi uchazečem a uživatelem agentury práce neuzavírá žádný písemný dokument a nevzniká tak žádný pracovněprávní vztah.

[20] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. S. 43. ISBN 978-80-7357-652-3.

2 Charakteristiky personální agentury

V předchozí kapitole byly vysvětleny okolnosti týkající se personální agentury ze zákonného hlediska a definice, přičemž tato kapitola pojednává o personální agentuře více z úhlu praxe. Lze se dočíst, jaké poskytované služby může personální agentura nabízet a jaké činnosti konzultanti obvykle vykonávají. V neposlední řadě je zde uveden výčet výhod pro zaměstnavatele, jakožto důvodů, proč využívat služeb personálních agentur, a nevýhod, které s sebou spolupráce s personální agenturou přináší.

Nejprve je ale nutné zmínit, že personální agentury je možné třídit. Na českém trhu přímého zprostředkování zaměstnání vystupuje mnoho personálních agentur, které lze rozdělit podle místní působnosti, nebo dle vertikálního a horizontálního dělení. Dle místa působení se rozlišují personální agentury, které působí celostátně nebo mezinárodně. V případě vertikálního dělení se personální agentury rozdělují podle toho, na jaké pozice se zaměřují. Pozice lze roztřídit do tří skupin: dělnické a manuální pozice, pozice nižšího a středního managementu a pozice vyššího managementu. Druhým způsobem dělení je horizontální, které rozděluje personální agentury podle toho, na jaký obor se specializují. Mohou to být například IT obory, strojírenství, zemědělství, potravinářství, stavebnictví, farmacie, obchod, administrativa, finance a bankovnictví.

2.1 Poskytované služby

Nicméně společným cílem všech personálních agentur je dosadit „správné“ lidi na „správná“ místa. Aby se tohoto cíle dosáhlo, poskytují personální agentury řadu služeb. Portfolio těchto služeb každé personální agentury se liší, což může představovat i konkurenční výhodu pro každou z nich. Níže je uveden výčet těch nejdůležitějších služeb.[21]

První službou, která je pro personální agenturu téměř bez práce, kterou lze označit jako pasivní, je **poskytnutí životopisů** klientům. To znamená, že personální agentura disponující databází uchazečů o zaměstnání vybere dle požadavků na pracovní pozici vhodné životopisy a předá je zaměstnavateli. Samotný proces výběru pracovníka si podnik provádí sám. Tato služba se ovšem téměř nevyužívá. Když už se podnik rozhodne využít

[21] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. S. 86-87. ISBN 978-80-7179-893-4.

služeb personální agentury a zaplatit jí, chce za své peníze službu kompletní, tj. bez nutnosti investice svého času.

Další poskytovanou službou je **realizace náborové kampaně**, kdy je třeba uchazeče nejprve přilákat a následně vybrat. Zaměstnavatel přesně vymezí pracovní pozici, kterou se snaží obsadit, a sdělí personální agentuře jasná specifika svých požadavků. Personální agentura na základě těchto informací spustí náborovou kampaň, která zahrnuje tvorbu analýzy pracovního místa a využití metod získávání uchazečů. Dále pokračuje procesem výběru uchazečů, který spočívá v třídění žádostí, osobních pohovorech, testování, získávání referencí nebo i v realizaci assessment centre. Personální agentura pak zaměstnavateli doporučí nejvhodnějšího uchazeče nebo dle jeho požadavků provede předvýběr uchazečů, ze kterých si zaměstnavatel posléze sám vybere.

Personálně poradenské agentury poskytují v oblasti personalistiky poradenské a informační služby. To znamená, že personální agentura provádí činnosti, které souvisí s dílčími nebo komplexními aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci. Personální agentura tak poskytuje **personální audit**, který představuje „*kontrolu a ověření procesů a postupů personální politiky ve vztahu ke strategii a cílům organizace, situaci na trhu práce, dodržování pracovněprávní legislativy, účinnosti motivačních programů a řízení pracovního výkonu*“.

Další nabízenou službou těchto agentur je možnost **odborné konzultace** s uchazečem, která obsahuje rozbor životopisu, pomoc při hledání zaměstnání a rady při profesní orientaci. Konzultant provede psychodiagnostiku uchazeče, která vymezí jeho osobnost, temperament a předpoklady pro určité typy profesí. Personální agentura posléze informuje uchazeče o nalezení vhodné pracovní nabídky.

Personální agentury, které se zaměřují také na pozice vyššího managementu, nabízejí tzv. **executive search**. Tato služba spočívá v aktivním přímém oslovování osob, které co nejvíce odpovídají specifikované pozici náročné na kritéria. Kandidáti se zpravidla nepohybují aktivně na trhu práce. Obdobou je tzv. **headhunting**, v překladu lovení hlav nebo mozků, který se zaměřuje na vrcholové manažerské funkce. Na rozdíl od executive search není cílem této služby vyhledat vhodné typy vedoucích pracovníků, ale najít pracovníky, kteří jsou v pracovním poměru a úspěšně zastávají určité funkce. Znamená to tedy, že se headhunteři (lovci mozků) snaží „přetáhnout“ úspěšné manažery či nedostatkové specialisty a nabízejí jim srovnatelné pracovní místo za výhodnějších podmínek. Jedinou

nevýhodou u obou dvou služeb je, že nejsou levné a zpravidla stojí dvojnásobně až pětinásobně více než běžná realizace náborové kampaně.

Assessment centre je chápán jako diagnosticko-výcvikový program, který se používá při výběru a hodnocení budoucího potenciálu uchazeče. Tato služba se vyskytuje v portfoliu některých personálních agentur, přičemž se touto činností dosahuje poměrně validní predikce pracovního jednání člověka v budoucnu.

Společnosti rády využívají externí služby zvané **outplacement**, kdy se jedná o činnosti, které podnik provádí především při ukončení pracovního poměru zaměstnanců z nadbytečnosti. Cílem je zmírnit důsledky spojené s propouštěním zaměstnanců a zachování si dobrého jména společnosti.[22] Personální agentura tak individuálně pomáhá těmto zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání, což zahrnuje identifikaci profesních příležitostí, pomoc při sestavování životopisu a žádosti o zaměstnání nebo i trénink výběrového pohovoru.

2.2 Analýza činností konzultanta

Personálních agentur jsou na českém trhu stovky, a proto panuje na tomto trhu obrovská konkurence. Pro prosperitu personální agentury to znamená, že musí vyvíjet vedle své hlavní činnosti (přímé zprostředkování pracovníků) také činnost obchodní, bez které by žádná personální agentura na tomto trhu nemohla dlouhodobě existovat.

Zprvu je ale nutné zmínit velký rozdíl mezi personalistou ve společnosti a konzultantem v personální agentuře. Ten spočívá v motivu, kvůli kterému vykonávají personální činnost. Personalista ve firmě přímo spolupracuje s manažery a hledají spolu takové východisko, které je v souladu s prosperitou a rozvojem celého podniku. Kdežto prvotním motivem každého konzultanta je zisk a proces získávání a výběru uchazečů je tak obchodní záležitostí. Lze říci, že konzultant v tomto vztahu vystupuje jako obchodník, jehož zbožím jsou uchazeči o zaměstnání. Hlavním motivem konzultanta je tedy finanční zisk a ne prosperita podniku klienta, nicméně bez kvalitně provedených služeb nelze očekávat ziskovost. Úspěšnost agentury je determinována finančním ziskem, který je spolu se mzdou

[22] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2008. S. 72. ISBN 978-80-86754-98-7.

konzultanta určován množstvím a kvalitou vybraných kandidátů o zaměstnání. Hlavním motivem konzultanta je tedy finanční zisk a ne prosperita podniku klienta, nicméně bez kvalitně provedených služeb nelze očekávat ziskovost.

2.2.1 Obchodní činnost[23]

Konzultant v personální agentuře nemůže čekat, že ho budou zaměstnavatelé sami aktivně oslovovat a poptávat zajištění uchazečů. Právě proto musí provádět obchodní činnost, která je typická pro personální agentury, které jsou nováčkem na trhu a nemají zajištěnou prestiž. Obchodní činnost směřovaná k potenciálním klientům spočívá v aktivním oslovování firem a nabízení služeb konkrétní personální agentury pomocí telefonických hovorů, takzvaných sales calls. Celý proces je ovšem velmi zdlouhavý a ne vždy úspěšný díky silné konkurenci. Konzultant musí obvolat desítky společností, než se dočká úspěchu a objednávky od klienta. Tato činnost připomíná náplň práce operátora v call centru, se kterou se společnosti často setkávají a některé ji vnímají negativně. V tomto případě se z konzultanta stává obchodník, a proto musí mít velmi dobré komunikační a přesvědčovací schopnosti, být trpělivý a nebát se telefonovat.

V některých personálních agenturách mají na tuto činnost zaměřené obchodní specialisty, kteří aktivně vyhledávají klienty a ty následně předávají konzultantům. Obchodní specialisté tak mohou mít více roli experta než obchodníka.

2.2.2 Personální činnost

Personalisté ve společnosti se věnují celé řadě personálních činností, mezi něž patří plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, adaptace zaměstnanců, jejich stimulace, hodnocení a rozvoj a následné řízení kariéry. Na rozdíl od personálního útvaru se konzultant v personální agentuře věnuje především činnostem, které souvisí se získáváním a výběrem pracovníků, popřípadě předvýběru uchazečů. Některé personální agentury poskytují i další služby jako je personální poradenství, avšak tato kapitola je zaměřena pouze na činnosti spojené s přímým zprostředkováním práce.

---

[23] Zpracováno na základě zobecněných poznatků z rozhovoru s personálním ředitelem personální agentury Žirafa.cz.

Nejzákladnějším cílem procesu získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením co nejmenších nákladů takové množství a kvalitu pracovníků, jež odpovídají požadavkům na zajištění podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze tohoto procesu, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.[24]

První fáze

V první fázi je nutné, aby zaměstnavatel předložil personální agentuře podmínky zaměstnání, požadavky na budoucího zaměstnance a termín, do kterého má být uchazeč vybrán. Konzultant na základě těchto údajů provádí analýzu pracovního místa, jejímž cílem je vytvoření jeho popisu a specifikace, které tvoří základní informace potřebné pro sestavení inzerátu a pro hodnocení uchazečů. Popis pracovního místa představuje popis pracovních úkolů a podmínek, včetně názvu a účelu pracovního místa, vztahů s ostatními osobami, odborné kompetentnosti a pracovních podmínek (místo výkonu práce, fyzikální a technické podmínky, bezpečnost práce, mzda a pracovní benefity). Požadavky na vzdělání, praxi a chování, kvalifikace a zkušenosti požadované na potenciálního pracovníka, všeobecně řečeno požadavky kladené pracovním místem na pracovníka, jsou definovány ve specifikaci pracovního místa.[25]

Požadavky na vzdělání, praxi a odborné, technické nebo počítačové schopnosti nebývají problémem při procesu získávání a výběru pracovníků. Avšak neméně důležité jsou požadavky týkající se osobních vlastností, sociálních dovedností a motivačních charakteristik uchazečů. Mezi nejdůležitější požadavky se řadí schopnost a ochota pracovního nasazení, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost a loajalita, inteligence a motivace.[26]

Při tvorbě analýzy pracovního místa je vhodné stanovit, které požadavky jsou absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí. Podle tohoto rozdělení se budou třídit uchazeči během třetí fáze. Dále si konzultant musí dát pozor na to, aby nenadhodnotil požadovanou kvalifikaci a schopnosti, protože by se následně mohlo stát, že bude mít

---

[24] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.
[25] PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Vytváření pracovních míst.* (cvičení 3PA311) Praha : Vysoká škola ekonomická, 07. října 2015.
[26] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. S. 43-44. ISBN 80-245-0248-8.

problémy se získáváním uchazečů ve smyslu překvalifikace. Problémem bývá i podkvalifikace, a proto je tato fáze základem, od níž se odvíjí následná úspěšnost získávání uchazečů.

Druhá fáze

Druhá fáze přilákání nebo také získávání uchazečů v rámci činností konzultanta spočívá v prozkoumání a vyhodnocení zdrojů potenciálních zaměstnanců. Personální agentura představuje pro společnost externí zdroj získávání zaměstnanců. Při využívání externích zdrojů se mluví o náboru pracovníků, pojem získávání pracovníků se používá spíše u vnitřních zdrojů.[27] Výhodou externích zdrojů oproti interním je, že obsahují větší škálu talentovaných jedinců mimo firmu, přinášejí nové pohledy, názory, zkušenosti, ale také i kontakty. Naopak nevýhodou bývá to, že je proces náboru pracovníků nákladný, náročný a zdlouhavý, pro firmu je mínusem i delší následná adaptace pracovníka do firmy a nezbytné zapracování a doškolování.

Existuje mnoho metod externího náboru pracovníků, mezi které se řadí inzerování, e-recruitment, přímé oslovení uchazeče, spolupráce s úřady a vzdělávacími institucemi, letáky vkládané do tiskovin a poštovních schránek a vývěsky mimo firmu. Personální agentury nevyužívají vždy všech metod, závisí na povaze a požadavcích pracovního místa. Ty personální agentury, které disponují databází uchazečů, získávají uchazeče o zaměstnání i prostřednictvím své interní databáze. Níže jsou popsány pouze ty metody, které se hojně využívají a jsou pro konzultanty klíčové.[28]

Nejčastější metodou přilákání uchazečů je **inzerování**, jehož cílem by mělo být upoutat pozornost uchazečů, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci. To znamená, že inzerát by měl být konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů, podávané informace by měly být sdělovány zajímavým způsobem a reakcí na něj by měl být dostatečný počet odpovědí vhodných uchazečů. Nejprve je nutné zvolit podobu inzerátu a jeho velikost, vhodný text a stanovit médium, ve kterém bude umístěn.[29] Text inzerátu začíná formulací

---

[27] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. S. 43-44. ISBN 80-245-0248-8.
[28] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 348. ISBN 978-80-247-1407-3.
[29] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. S. 46. ISBN 80-245-0248-8.

hlavičky (název inzerátu), která musí být atraktivní, dále obsahuje podrobnosti o pracovním místě, požadavcích na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, praxe a vlastnosti uchazeče), místě vykonávané práce, požadovaných dokumentech a pokynech pro uchazeče v případě zájmu. Pro větší atraktivitu je vhodné uvést i mzdu a zaměstnanecké benefity. Na přání zaměstnavatele může být název a adresa firmy nezveřejněna a tudíž je inzerát pod záštitou personální agentury, na kterou jsou pod inzerátem uvedeny kontaktní informace. Inzerce představuje pro personální agenturu pasivní způsob oslovování široké veřejnosti a nejméně časově i nákladově náročné je zvolit jako médium inzerce internetové portály nabídek práce. Personální agentury zpravidla mívají inzertní služby předplacené a mezi nejznámější portály práce patří Jobs.cz, Profesia.cz, Prace.cz, Dobraprace.cz, Jenprace.cz.

Přímé oslovení uchazeče používá konzultant pouze v situaci, kdy zaměstnavatel využívá služeb executive search nebo headhunting. V tomto případě existuje velmi malý počet vhodných uchazečů, které je potřeba aktivně hledat.

V nynější době je stále častěji používanou, dá se říci, že přímo nezbytnou, metodou **e-recruitment** nebo také online recruitment. Personální agentura se prostřednictvím svých internetových stránek, sociálních sítí nebo komunikace přes e-mail snaží přilákat uchazeče o zaměstnání. Výhodou této metody je, že šetří náklady a zároveň umožňuje poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze neustále aktualizovat. Nevýhodou bývá následná časová náročnost na vytřídění velkého objemu nevhodných žadatelů.[30] V současnosti je nejčastěji používanou sociální sítí Facebook, dále se hodně využívá LinkedIn. Od této metody náboru uchazečů se odráží i to, že personální agentura akceptuje životopisy v elektronické podobě a téměř veškerá komunikace probíhá pomocí e-mailu.

Třetí fáze

Výběr uchazečů je třetí a zároveň konečnou fází, která vyplývá z toho, že mezi lidmi existují rozdíly a ne každý člověk se hodí na stejný druh práce. Fáze v sobě zahrnuje třídění žádostí, použití metod výběru uchazečů a hodnocení uchazečů. Poté, co se nashromáždí dostatečné množství žádostí, konzultant zahajuje třídění. Porovnává uchazeče s klíčovými požadavky pracovního místa a třídí je do tří kategorií: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

---

[30] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. S. 135. ISBN 978-80-7179-893-4.

Velmi vhodní uchazeči představují takovou skupinu potenciálních zaměstnanců, která vyhovuje všem požadavkům pracovního místa, a budou pozváni k výběrovému řízení. Ideální počet velmi vhodných uchazečů by měl být přibližně mezi čtyřmi a osmi. Menší počet dává konzultantovi malou volbu a při větším počtu uchazečů musí konzultant vynaložit mnoho času na pohovory a další metody výběru pracovníků.[31] Jakmile konzultant vyčerpá velmi vhodné uchazeče, může vybírat i z vhodných uchazečů, kteří splňují jen část předpokladů pro budoucího zaměstnance.

Mezi hlavní metody výběru pracovníků se řadí pohovory (strukturované a nestrukturované), assessment centre, testy pracovní způsobilosti (např. test osobnosti, test schopností, atd.), ukázka práce, rozbor profesního životopisu, dále se v menší míře používají reference a grafologie. Při volbě metody posouzení kandidátů lze vycházet z tabulky č. 1, která zobrazuje validitu (platnost nebo vypovídací schopnost) metod výběru pracovníků podle M. Smithe. Čím vyšší je validita, tím přesnější je zvolená metoda.

Tabulka č. 1: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe (1988)[32]

Metoda výběru	Validita
Astrologie, grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Pramen: SMITH, Mike: Calculating the sterling values of selection. *Guidance and Assessment Review*, 1988, 4.1. S. 6-8.

Z tabulky lze vyčíst, že nejvhodnější metodou výběru pracovníka je dobře připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a test schopností. Naopak astrologie, grafologie

[31] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 358-359. ISBN 978-80-247-1407-3.
[32] Pro úplnost, metoda výběru test schopností představuje test potenciálních schopností, ukázka práce je zde chápána jako test získaných schopností.

(rozbor písma za účelem posouzení osobnosti člověka) a získávání referencí se neřadí k seriózním metodám pro posouzení vhodnosti uchazečů a znamenají tak ztrátu času a peněz.[33] Nejlepší by bylo použít hned několik metod najednou, například využít strukturovaného pohovoru a doplnit ho o ukázky práce a test schopností, popřípadě, je-li to vhodné, o assessment centre. Avšak volba metod závisí na posouzení konzultanta a každá jednotlivá pracovní pozice vyžaduje jiné portfolio metod. Níže jsou popsány a charakterizovány pouze relevantní metody výběru pracovníka.

Metoda **rozboru profesního životopisu** se používá vždy při prvotním třídění uchazečů a tvoří tak výchozí metodu. Konzultant má možnost posoudit vzdělání, pracovní zkušenosti uchazeče a zjistit určitá rizika, například pracovní nestabilitu. Nejen obsah, ale i způsob sestavení životopisu, jeho vzhled a strukturování může hodně vypovědět o vlastnostech uchazeče.[34]

Nejčastěji používanou metodou jsou **výběrové pohovory**. Jejich cílem je „*získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě*“[35]. Obsahem pohovorů je tedy zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v porovnání se specifikací pracovního místa. Hlavním úkolem pohovoru bývá doplnit životopis o podrobnější a konkrétnější informace o uchazeči, které lze získat pouze během osobního setkání. Avšak mnohdy kritizovanou nevýhodou pohovorů je, že mohou vést k subjektivnímu posuzování kandidátů a předsudkům. Tomuto nedostatku lze předcházet proškolením konzultanta vedoucí pohovor a použitím strukturovaného pohovoru.

Jak již bylo naznačeno, existují tři typy pohovoru, nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný. Nestrukturovaný pohovor je volně plynoucí pohovor, který není předem připravený a během něhož se pokládají náhodné otázky. Jeho cíle nejsou stanoveny vůbec nebo jsou stanoveny jen rámcově. Výhodou je, že konzultantovi poskytuje možnost lépe posoudit osobnost uchazeče, naopak neobjektivní způsob je nevýhodou. U strukturovaného pohovoru jsou přesně definovány požadavky role uchazeče, na kterých

---

[33] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. S. 108. ISBN 978-80-247-3823-9.
[34] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. S. 24. ISBN 978-80-905247-4-3.
[35] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 369. ISBN 978-80-247-1407-3.

jsou pokládané otázky založeny. Celý pohovor je extrémně formální, kdy konzultant uchazeče drží v neustálém napětí, má přesně daný harmonogram a pořadí otázek. Strukturovaný pohovor se považuje za přesnější a efektivnější díky možnosti porovnat uchazeče dle stejných kritérií. Úskalí spočívá v náročnější přípravě a obtížnějším posouzení osobnosti uchazeče. Polostrukturovaný pohovor spojuje výhody a vylučuje nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Část pohovoru je strukturovaná a druhá část využívá volně plynoucího pohovoru. Obě části na sebe navazují a mají určený čas.

Výběrový pohovor se člení na pět částí: přivítání a úvodní slovo; hlavní část zacílená na získání informací o uchazeči; poskytování informací o organizaci a pracovním místě; odpovědi na případné otázky uchazeče a závěr pohovoru s informováním o následných krocích. Přičemž je doporučováno nejméně 80 % času zaměřit na získávání informací od uchazeče.[36]

Při výběru nejvhodnějšího uchazeče se hojně využívají i **testy pracovní způsobilosti**, také nazývané jako psychologické testy. Jejich cílem je poskytnout objektivní a spolehlivý nástroj měření individuálních charakteristik a schopností uchazeče, které nelze získat prostřednictvím ostatních metod výběru. Při výběru pracovníků se používají různé druhy testů. Mnohdy se používají testy inteligence, které měří všeobecnou inteligenci jakožto schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování. Dalším typem je test osobnosti, někdy nazývaný též jako osobnostní dotazník, pomocí kterého konzultant klasifikuje osobnost uchazeče. Existuje řada druhů testů osobnosti, avšak nejčastěji se používá pětifaktorový model osobnosti, který měří extroverzi/introverzi, emoční stabilitu, příjemnost, svědomitost a otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem. V neposlední řadě se aplikují testy schopností jak už potenciálních tak i získaných, jež měří charakteristiky uchazečů související s prací, například schopnosti vnímání, numerické, verbální, mechanické, administrativní schopnosti nebo i zručnost. Na závěr je nutné podotknout, že testy obvykle tvoří součást assessment centra.[37]

Komplexní metodu výběru pracovníků přináší **assessment centre** (AC), při němž se největší pozornost soustřeďuje na chování uchazeče. AC obsahuje pohovory, testy a různé úkoly, které zahrnují hraní rolí. Výsledkem je posouzení toho, do jaké míry uchazeč

---

[36] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 373. ISBN 978-80-247-1407-3.
[37] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 387-391. ISBN 978-80-247-1407-3.

vyhovuje kultuře organizace. Dále se vychází z toho, že výkon uchazeče odráží jeho budoucí pracovní chování. AC se účastní více uchazečů najednou, které hodnotí několik vyškolených pozorovatelů kvůli větší objektivitě. Nevýhodou je, že je náročný na přípravu a strávený čas, a proto se využívá u nejnáročnějších pracovních pozic, jako jsou manažerské pozice nebo pozice specialistů.[38]

Po skončení fáze pohovorů a různého testování musí konzultant vyhodnotit výsledky výběru uchazečů. Zpravidla si sestaví definitivní seznam, na kterém jsou uchazeči seřazeni v rámci kategorie velmi vhodných a vhodných uchazečů od nejvhodnějšího po nejméně vhodného. Na základě získaných informací a seznamu se musí konzultant rozhodnout, které uchazeče zaměstnavateli doporučí. Následně je každý uchazeč, který se účastnil výběrového řízení, obeznámen s jeho výsledkem.

2.3 Výhody a nevýhody pro zaměstnavatele

Služeb personálních agentur využívají především firmy, pro které je získávání a výběr zaměstnanců novým úkolem nebo obsazují vyšší pozice.[39] Dalším důvodem může být i to, že pro společnost je příliš složité obsadit specifickou pracovní pozici, pro kterou existuje pouze omezený počet potencionálních kandidátů a je potřeba je oslovit přímo. Peníze takto vynaložené na získávání zaměstnanců prostřednictvím personální agentury tvoří zcela efektivně vynaložené prostředky.[40]

Personální agentury představují pro společnosti hledající zaměstnance pomocnou ruku, jelikož spolupracují se zaměstnavateli a napomáhají tak nalézt a získat lidské zdroje. Kooperace s personální agenturou s sebou nese určité výhody, které lze chápat jako důvody ke spolupráci s personální agenturou. Avšak existují i jisté nevýhody při využívání služeb personálních agentur.

---

[38] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 361-362. ISBN 978-80-247-1407-3.
[39] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. S. 37. ISBN 978-80-251-1522-0.
[40] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 356. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.3.1 Výhody

Pro firmu je výhodné s personálními agenturami spolupracovat, protože dlouhodobě znají situaci a podmínky místního trhu práce.[41] Personální agentury zaměstnávají profesionály, kteří se v daném oboru určitou dobu pohybují a mají více zkušeností. Usnadní tak personalistům v organizacích práci s hledáním určitých informací. Personální agentura představuje pro klienta záruku profesionálního přístupu a také diskrétního jednání, jelikož personální agentura může na přání klienta provádět náborové řízení anonymně.

Další výhodou pro zaměstnavatele je, že personální agentury obvykle disponují rozsáhlou databází uchazečů o zaměstnání a tedy i potenciálních zaměstnanců. Konzultanti personální agentury jsou pak schopni rychle zajistit bez nutnosti inzerce dostatek vhodných uchazečů o danou pracovní pozici. Databáze se neustále aktualizují a pro konzultanty je to tak spolehlivý zdroj uchazečů, jehož obsah se stále rozšiřuje nově zasílanými životopisy kandidátů.

Personální agentury mívají předplacené inzertní služby, tudíž zaměstnavateli odpadá povinnost vynaložit peníze a úsilí spojené s inzerováním nabídky zaměstnání.

Jednou z významných výhod pro společnost využívající služeb personální agentury je poskytnutá garance. Bývá sjednána v rámcové smlouvě o zprostředkování pracovníka a znamená pro klienta určitou záruku kvality poskytovaných služeb. Společnost musí v případě nevyhovujícího uchazeče najít náhradního kandidáta.

Obecně největší výhodou, kterou poskytuje spolupráce s personální agenturou, je úspora času. Personalisté v HR oddělení mohou tak čas, který by bez personálních agentur strávili inzerováním na internetových portálech, probíráním se v hromadě životopisů, komunikací s uchazečem, osobními pohovory, hodnocením a vybíráním vhodného uchazeče, využít na důležitější práci. Pracovníci personálního útvaru mohou tedy koncentrovat své úsilí a nejsou odváděni od svých klíčových úkolů.[42] Říká se, že čas jsou peníze, a tak v určitém slova smyslu šetří i peníze.

---

[41] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. S. 85-86. ISBN 978-80-7179-893-4.
[42] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 71. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.3.2 Nevýhody

Personální agentury jsou si svých výhod vědomy a tak na druhou stranu dostávají za své služby dobře zaplaceno. Sazby za poskytnuté služby mohou být vyšší, a proto je pro společnost nutné zvážit, zda se spolupráce s personální agenturou vůbec finančně vyplatí. Všechny sazby a podmínky spolupráce mezi personální agenturou a zaměstnavatelem jsou uvedeny v rámcové smlouvě o zprostředkování pracovníka.

Největším úskalím, které se může objevit při spolupráci s personální agenturou, je zisk konzultanta. Proto se může stát, že hlavním cílem konzultanta nebude vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče, který by odpovídal požadavkům zaměstnavatele, ale pouze splnit úkol, za který dostane zaplaceno.

Nevýhodou využívání služeb personální agentury může být i to, že konzultant dostatečně nezná firemní kulturu ani zaměstnance společnosti, a tak může dosadit člověka, který nezapadá do této organizace nebo nemusí vyhovovat ostatním zaměstnancům.

V neprospěch pro zaměstnavatele, který má dopad na zaměstnance v jeho společnosti, se může stát i to, že díky využívání externích služeb dojde k poklesu morálky pracovníků.[43]

Konzultant personální agentury pracuje pro více firem najednou, na více projektech najednou a tudíž by se nemělo stát, že se nebude soustředit na konkrétní projekt dostatečně a neodvede tak svou práci profesionálně.

V tabulce č. 2 je pro přehlednost uveden výčet výhod a nevýhod spolupráce s personální agenturou.

---

[43] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. S. 72. ISBN 978-80-247-1407-3.

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou

Výhody	Nevýhody
+ dlouhodobá znalost místního trhu práce	− výše provize
+ profesionální přístup konzultantů	− nezainteresovanost konzultanta
+ diskrétní jednání	− neznalost firemní kultury
+ rozsáhlá databáze uchazečů	− pokles morálky personalistů
+ rychlost	− ledabyle odvedená práce
+ úspora peněz	
+ úspora času	
+ poskytnutá garance	

Pramen: Vlastní zpracování autorky.

3 Personální agentura v praxi

Tato kapitola představuje praktickou část bakalářské práce, která nastíní fungování personální agentury Žirafa.cz a její nabízené služby včetně používaných metod získávání a výběru uchazečů. Dále kapitola obsahuje vlastní průzkum ve formě dotazníkového šetření, jeho výsledky a shrnutí.

Personální agentura Žirafa.cz je nováčkem na českém trhu personálních agentur. Byla založena 13. října 2015, sídlo má na Praze 5 a právní formou je společnost s ručením omezeným. Žirafa.cz působí celostátně po České republice a z hlediska vertikálního a horizontálního dělení není specializovaná na určité pozice ani obory. Takovéto všeobecné zaměření je časté u nových personálních agentur, avšak obvykle každá personální agentura se časem specializuje.

Obrázek č. 2: Logo personální agentury Žirafa.cz

Pramen: Interní zdroj Žirafa.cz.

3.1 Fungování personální agentury Žirafa.cz

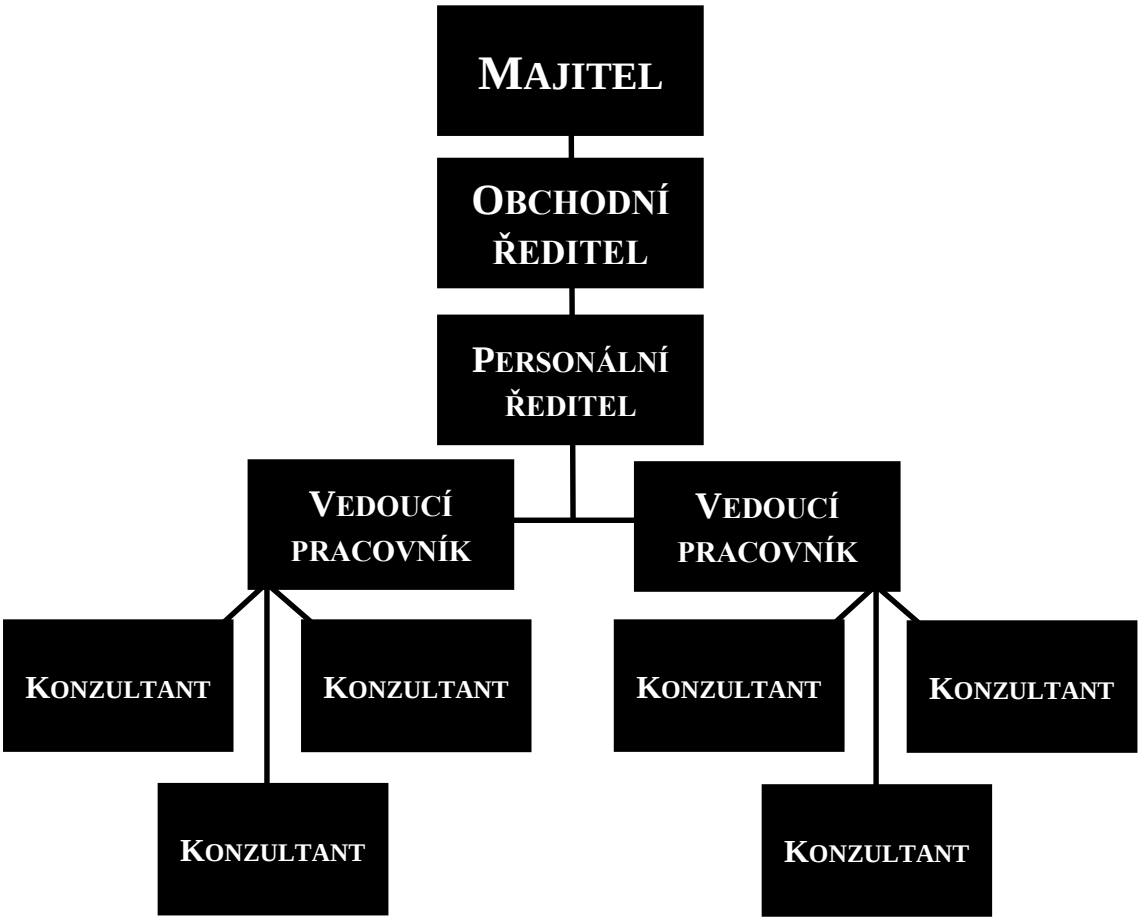
Níže uvedené informace jsou podloženy osobním rozhovorem s personálním ředitelem společnosti Žirafa.cz, jímž je pan Lukáš Jantovský. Byly mu pokládány otázky týkající se počátku personální agentury, interního fungování a činnosti konzultantů.

Cílem personální agentury Žirafa.cz je dodat klientům vhodné uchazeče o zaměstnání, ze kterých si klient vybere právě toho uchazeče, který nejlépe vyhovuje jeho požadavkům a firemní kultuře. „*Předností společnosti Žirafa.cz je snaha budovat*

profesionální a dlouhodobé vztahy. Dosahujeme jich díky rychlým reakcím a korektní komunikaci mezi personální agenturou a klientem, kdy se naše společnost snaží vyhovět klientovi tak, že prvotní návrh možných uchazečů poskytujeme již před podpisem smlouvy o spolupráci," dodává Jantovský. Vztahy s klienty i s uchazeči má Žirafa.cz založené na důvěře, otevřenosti a profesionalitě.

„*Tým personální agentury Žirafa.cz se momentálně skládá z jedenácti osob, z nichž šest osob aktivně vykonává práci konzultanta. Dále máme dva vedoucí pracovníky, kteří se starají o zakázky, kontrolují práci konzultantů a jsou jejich mentory. Přímým nadřízeným vedoucích pracovníků je personální ředitel, který se dále zodpovídá obchodnímu řediteli. V čele celé personální agentury stojí majitel*," popisuje Jantovský aktuální organizační strukturu agentury (viz. obrázek č. 3). Avšak dále zmiňuje i rostoucí trend rozšiřování kolektivu konzultantů. V řadách konzultantů jsou jak lidé s mnohaletou praxí, tak úplní nováčci, kteří se teprve zaučují a školí. „*Naše konzultanty školíme tak, aby se z nich v budoucnu stali profesionálové v oboru, kteří budou žádaní. Chceme, aby byli schopní poskytovat více řešení v oblasti výběrového řízení, ze kterých si klient může vybrat. Naše společnost prosazuje individuální přístup, přičemž úkolem konzultantů je rychle reagovat a vyhovět specifickým požadavkům kladených zaměstnavatelem*."

Obrázek č. 3: Organizační struktura personální agentury Žirafa.cz



Pramen: Vlastní zpracování autorky na základě poskytnutého rozhovoru.

Na samotném počátku vzniku společnosti disponovala personální agentura dvěma konzultanty, kteří mají dlouholetou praxi v tomto oboru. Postupně se tým konzultantů rozrůstal a od založení personální agentury do března 2016 se podařilo obsadit 12 pracovních pozic po celé České republice. „*Jediný zarážející fakt je ten, že 75 % nástupů*[44] *bylo uskutečněno dvěma zkušenými konzultanty. Úspěšnost konzultantů tedy není rovnoměrná.*“

Jedním z dotazů byla otázka, jak se člověk stane konzultantem ve společnosti Žirafa.cz a jaká je cesta, než se dostane ke každodenní náplni práce konzultanta. Celý tým konzultantů má na starosti personální ředitel Jantovský a jeho zodpovědností je vybrat takové konzultanty, kteří mají výbornou schopnost komunikace s lidmi a vystupování, jsou samostatní, zodpovědní, flexibilní, dochvilní, pracovně stabilní

[44] Zde pan Jantovský myslel pod pojmem nástup úspěšně provedený obchod, kdy doporučený uchazeč nastoupí do zaměstnání a zaměstnanec i zaměstnavatel jsou spokojeni.

a nechybí jim motivace. Výhodou je praxe na podobném pracovním místě nebo v oblasti obchodu. Dále pan Jantovský vysvětluje výhodu praxe v oblasti obchodu: „*Úspěšní obchodníci umějí naslouchat, jsou vytrvalí, cílevědomí, mají prezentační a komunikační dovednosti a chápou, že čas je pro ně vzácný*.“ Takovéto vlastnosti jsou žádoucí na postu konzultanta v personální agentuře, jelikož konzultant je prostředníkem mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem a jeho práci lze přirovnat obchodníkovi se zbožím, kterým jsou pro něj uchazeči o zaměstnání.

Potenciální konzultanty Žirafa.cz získává prostřednictvím osobních kontaktů a inzerátů a vždy požadují zaslání jejich životopisu a motivačního dopisu. Předvybrané uchazeče pak čeká první kolo osobního pohovoru s vedoucím pracovníkem, u kterého mu jsou vysvětleny všechny podmínky spolupráce. „*Na rozdíl od jiných personálních agentur konzultanti ve společnosti Žirafa.cz pracují na živnostenský list a jejich výše provize se zpočátku pohybuje kolem 25 % ze smluvní ceny uzavřeného kontraktu. Ve srovnání s konkurenčními personálními agenturami je takováto výše provize při nástupu nadstandartní*,“ vysvětluje Jantovský. Pokud uchazeč splňuje všechny požadavky a má zájem o pracovní pozici, postupuje do druhého kola pohovoru, kde se setká se samotným personálním ředitelem. Jestliže ho ředitel schválí, je mu učiněna nabídka pozice konzultanta.

Spolupráce konzultanta a personální agentury je uzavřena podepsáním smlouvy o obchodním zastoupení, ve které jsou sjednány veškeré podmínky, jakožto i povinnost konzultanta hradit měsíční poplatek ve výši 1800 Kč. „*V rámci této částky je konzultantovi umožněno využívat interní databázi uchazečů a prostory kanceláří v sídle společnosti. Dále je zde zahrnuta možnost neomezené inzerce, pracovat pod jménem společnosti a prvotní zaškolení. To obsahuje vysvětlení postupů výkonu práce, fungování personální agentury a především práce s databází a podnikovým informačním systémem*,“ říká Jantovský.

3.2 Poskytované služby

Žirafa.cz operuje na českém trhu pouze několik měsíců, a proto také jedinou momentálně nabízenou službou je realizace náborové kampaně. Nicméně časem se určitě rozrostou nabízené služby o další, které mohou tvořit konkurenční výhodu na trhu zprostředkování zaměstnání.

Cena této služby pro klienta je závislá na mnoha faktorech, jako jsou požadavky na získávání a předvýběr uchazečů, mzdová úroveň obsazované pozice, typ pracovního místa a předchozí vzájemná spolupráce se zaměstnavatelem. Výše odměny se pak sjednává na základě těchto informací pro každou pracovní pozici zvlášť a je uvedena ve smlouvě. „*Výsledná cena se u nás pohybuje kolem dvouapůlnásobku hrubé měsíční mzdy obsazované pozice*." Cena služby v podobě realizace náborové kampaně v sobě zahrnuje analýzu pracovního místa, průzkum trhu práce, volbu a implementaci metod získávání uchazečů, efektivní formulaci nabídky pracovního místa, komunikaci s uchazeči a klientem, předvýběr uchazečů, vypracování profilu doporučených uchazečů a učinění nabídky uchazeči. „*Stručně řečeno cena takovéto služby obsahuje všechny činnosti až do okamžiku nástupu uchazeče na konkrétní pracovní pozici*."

Jakmile je konzultant řádně zaškolen, může se pustit do práce. „*V Žirafa.cz nedisponujeme obchodními specialisty, kteří se zaměřují na aktivní vyhledávání klientů. A proto náplní práce našich konzultantů je vedle personální činnosti i činnost obchodní*." Ta spočívá v provádění sales-calls, neboli telefonátů, při kterých konzultant nabízí služby personální agentury potenciálnímu klientovi. Jejich úkolem je se dohodnout s potenciálním klientem na prvotní nezávazné pomoci při hledání uchazeče a zaslání kontaktních údajů pro následnou komunikaci. „*Naši personalisté se zaměřují především na středně velké a menší klienty z důvodu snazšího navázání užšího kontaktu při spolupráci. Úspěšnost získání klienta je velmi vysoká a to z důvodu zprvu nezávazné spolupráce, která nevyžaduje podepsání smlouvy o spolupráci*."

V případě úspěchu se konzultant dohodne s klientem (většinou je to člen personálního oddělení) prostřednictvím e-mailu nebo telefonu na požadavcích na pracovní místo. „*Pro konzultanta je nezbytné znát náplň práce na dané pracovní pozici, požadavky na vzdělání, kvalifikaci a dosavadní praxi. Bez těchto informací se nemůže hnout dál. V neposlední řadě je dobré definovat i požadované osobnostní vlastnosti a určit, které požadavky jsou nepostradatelné*," říká Jantovský.

Jakmile jsou definovány požadavky zaměstnavatele, konzultant začíná s hledáním a získáváním vhodných uchazečů. „*Nové uchazeče zpravidla získáváme prostřednictvím inzertních služeb na internetových portálech nabídek práce, se kterými máme dohodnuté podmínky a předplacené služby. Spolupracujeme například s Dobrápráce.cz, Jenpráce.cz, Džob.cz, Xinzerce.cz, Flek.cz a s dalšími dvanácti inzertními portály*." Konzultant na základě

předložených požadavků na zaměstnance vypracuje analýzu pracovního místa a vloží ji na internetový portál (viz. obrázek č. 4).

Obrázek č. 4: Vložení inzerátu na portálu JenPráce.cz

Pramen: Interní zdroj Žirafa.cz.

Konzultanti využívají i možnosti vybírat si z řad uchazečů, kteří jsou již zaevidovaní v interní databázi společnosti Žirafa.cz. Stačí zadat do vyhledávače název pozice, klíčová slova charakteristická pro pracovní pozici nebo její náplň práce. Následně systém vygeneruje odpovídající uchazeče, které konzultant jednotlivě prověří. Vhodné kandidáty poté kontaktuje.

„*Po zveřejnění nabídky práce se v průběhu týdne nashromáždí konzultantovi přibližně 30 životopisů a motivačních dopisů v elektronické podobě, přičemž s životopisy je nakládáno se souhlasem každého kandidáta se zpracováním jeho dat a v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů. Všechny došlé životopisy jsou zaneseny do naší interní databáze, která momentálně obsahuje přes dvě stě tisíc kontaktů.*“ Personální agentuře je tak umožněno opakovaně pracovat s uchazeči o zaměstnání a aktualizovat informace v databázi. Dále se do databáze zapisují i klienti a veškeré doplňující informace, například profil společnosti, její sídlo a pobočky, kontaktní osoby a veškerá firemní komunikace.

Konzultant si následně sestaví seznam velmi vhodných uchazečů a vypracuje předběžné profily kandidátů. Cílem je objektivně sestavit profily předvybraných uchazečů,

které obsahují odbornou charakteristiku uchazečů ve vztahu k pracovní pozici. „*Aby profil uchazeče poskytnul zaměstnavateli pravdivý a ucelený pohled, zpráva obsahuje i doposud zjištěné negativní vlastnosti uchazeče. Kdyby je konzultant záměrně zatajil, dříve nebo později by na ně zaměstnavatel stejně přišel.*“ Následně profily vybraných kandidátů předá zaměstnavateli.

Jestliže je klient spokojen s výběrem uchazečů, začne konzultant projednávat obchodní požadavky. Ty zahrnují obchodní podmínky, které vychází ze strany personální agentury. Žirafa.cz je má předem připravené a je ochotna je upravit dle požadavků klienta. „*Při uzavírání smlouvy s klientem se přistupuje ke každému klientovi individuálně, to znamená, že podmínky kontraktu může mít každý klient rozdílné.*“ Všechny obchodní podmínky jsou uvedeny ve smlouvě o spolupráci a jedná se především o výši odměny, splatnost úhrady částky a délku garance.

Uchazeči, kteří byli klientem předvybráni, jsou pozváni na osobní pohovor s konzultantem. Kandidáti mají možnost si vybrat jim vyhovující datum konání pohovoru, přičemž veškerá komunikace s uchazeči až na osobní pohovory se realizuje prostřednictvím e-mailu či telefonu.

„*Úkolem konzultanta při pohovoru je prověřit potenciálního zaměstnance na základě jeho dosavadních zkušeností, aktuálního stavu odborných schopností a dovedností a zjistit jeho osobnostní a povahové rysy. Největším problémem v dnešní době je totiž to, že uchazeči v životopisech rádi nadhodnocují své schopnosti a dovednosti, což se obvykle projeví při osobním pohovoru.*“ V personální agentuře Žirafa.cz využívají konzultanti polostrukturované pohovory, které probíhají mezi čtyřma očima. Konzultanti při pohovoru kladou nejrůznější typy otázek, nejčastěji však otázky otevřené, aby přiměli uchazeče co nejvíce mluvit. Pokládají otázky týkající se uchazečova dosavadního profesního života, nabízené pozice, jeho způsobilosti, motivace a jeho osobního života. Celý pohovor má každý konzultant řádně připraven a v jeho průběhu si zapisuje nejrůznější poznámky. „*Při pohovoru je každý konzultant tak trochu i psychologem, který pozoruje chování uchazeče a analyzuje jeho neverbální komunikaci. Je to i z toho důvodu, že většinu komunikace tvoří komunikace neverbální.*“ Pohovory se uskutečňují v prostorách sídla personální agentury a každý z nich trvá přibližně tři čtvrtě hodiny, záleží na složitosti a náročnosti práce na obsazovaném pracovním místě.

Na základě uskutečněných pohovorů konzultant vyřadí nevyhovující uchazeče, kterým sdělí, že nepostupují do dalšího kola výběrového řízení, a zbylým sjedná osobní pohovor u zaměstnavatele. Vybrané uchazeče informuje o termínu a místu osobní schůzky.

Jestliže si klient z předložených uchazečů po uskutečnění výběrových pohovorů nevybere, sdělí své důvody personální agentuře a ta pokračuje v hledání dalších uchazečů. Pokud si zaměstnavatel vybere jednoho z doporučených uchazečů, musí personální agentuře uhradit smluvně sjednanou finanční odměnu. „*Tím ale naše spolupráce se zaměstnavatelem nekončí. Začíná běžet garanční doba, ve které klientovi v případě ukončení pracovní smlouvy bezplatně najdeme nového kandidáta. Proto musí být konzultanti v pravidelném kontaktu jak s klienty, tak s uchazeči, a řešit eventuální problémy. Naopak v případě spokojenosti klienta dostáváme další pracovní pozice k obsazení.*“

V průběhu vykonávání práce jsou všichni konzultanti povinni denně vypracovávat report o vykonané práci, pracovních místech, stavu zakázek a stavu stanoveného cíle, který posílají svému nadřízenému.

3.3 Dotazníkové šetření

Metoda dotazníkového šetření byla vybrána především z toho důvodu, že představuje nejčastější kvantitativní metodu průzkumu, kterou lze využít v mnoha oborech. Je možno ji provádět pomocí osobního dotazování, telefonického dotazování, anketami nebo pomocí internetu či tištěného dotazníku. Její předností je nízká náročnost, rychlost zpracování získaných dat a nízká nákladová náročnost.

3.3.1 Vlastní průzkum

V první řadě je nutno specifikovat, kdo byli představiteli relevantního vzorku respondentů. Vzhledem k tomu, že s personální agenturou jako s institutem přímého zprostředkování práce se může setkat kdokoli, kdo se momentálně uchází o pracovní místo a je subjektem na trhu práce, je průzkum zacílen na uchazeče o zaměstnání od věku osmnácti let bez omezení pohlaví či vzdělání. Jedná se o takové uchazeče, kteří mají s personální agenturou Žirafa.cz zkušenost, byli jejími konzultanty shledáni za vhodné nebo velmi vhodné uchazeče a byli pozváni na osobní pohovor.

V bakalářské práci byla použita metoda dotazníkového šetření formou tištěného dotazníku, přičemž dotazníky obdrželi tři záměrně vybraní konzultanti personální agentury Žirafa.cz a vyzývali respondenty k jejich vyplnění bezprostředně po tom, co se respondenti zúčastnili osobního pohovoru. Pojem záměrně vybraní konzultanti zde značí konzultanta A, B a C, kteří se od sebe liší množstvím zkušeností. Konzultant A je jedním z konzultantů, kteří mají na tomto trhu práce více než desetiletou praxi. V oboru se vyzná, pomáhá svým kolegům a je pro ně vzorem. Konzultant B je v personální agentuře Žirafa.cz od jejího založení, je proškolen, má praxi s desítkou obchodů a tudíž i s výběrovým řízením uchazečů. Jeho menší výhodou je to, že má praxi v obchodu. Nejméně zkušený je konzultant C, který představuje již zaškoleného nováčka. Pracuje na svém prvním obchodu a vedení osobních pohovorů je pro něj novinka.

Úkolem dotazníku je zjistit strukturu respondentů z hlediska pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Dále se dotazník zaměřuje na hodnocení webových stránek a facebookového profilu personální agentury Žirafa.cz respondenty, jejich důvod výběru Žirafa.cz a vnímání zveřejněného inzerátu. Hlavním cílem celého průzkumu je získat posudky uchazečů na konzultanty A, B a C, které se týkají osobních pohovorů. Dalším krokem je na základě tohoto hodnocení navrhnout doporučení, která pomohou ke zlepšení práce konzultantů a mohou být tak nápomocná při následných školení konzultantů. Výsledky přispějí i k efektivnějšímu tvoření inzerátů a komunikace personální agentury s veřejností prostřednictvím webových stránek a Facebooku.

Respondentům bylo položeno celkem patnáct otázek, z nichž tři otázky jsou zaměřené na základní charakteristiky respondentů, dalších šest otázek je věnováno informacím o personální agentuře Žirafa.cz a posledních šest otázek se týká hodnocení (chování a vlastností) příslušného konzultanta. Dotazník využívá dva typy otázek – uzavřené a polouzavřené otázky, u kterých je možnost napsat vlastní odpověď nebo sdělit další doplňující informace. Celková podoba dotazníku je uvedena v příloze.

Sběr dat trval 20 pracovních dní. Dotazník vyplnilo celkem 60 respondentů, kteří byli obeznámeni s účelem a využitím získaných dat. Kvůli větší objektivitě bylo každému konzultantovi rozdistribuováno stejné množství dotazníků, a to 20. Dotazník byl anonymní.

3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

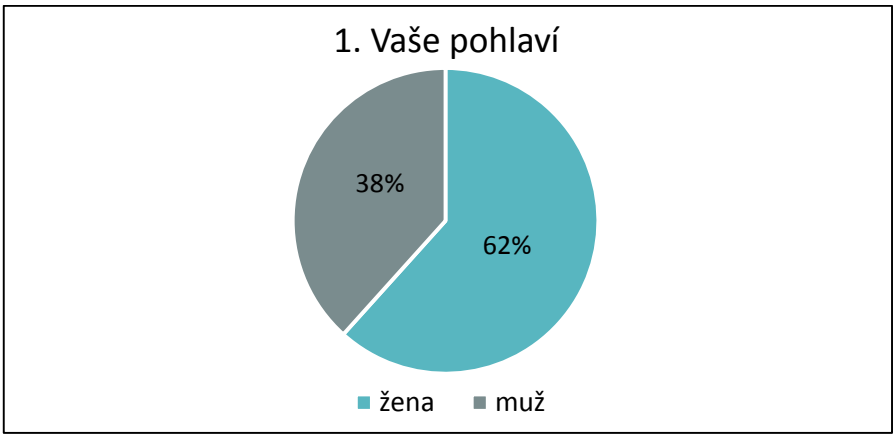
Pro přehlednost jsou otázky rozděleny do tří okruhů, otázky týkající se struktury respondentů, otázky týkající se personální agentury Žirafa.cz a otázky týkající se hodnocení konzultantů A, B a C. Níže jsou jednotlivé otázky podrobně analyzovány a vyhodnocovány.

Struktura respondentů

První skupina otázek zkoumající respondentů má identifikační charakter a tvoří ji otázky týkající se pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Již zpočátku lze specifikovat možné vlivy na výsledné složení vzorku respondentů, kdy jedním z nejzákladnějších byl druh a požadavky pracovního místa. Dále vyplňování dotazníků po osobním pohovoru, na který konzultanti zvou již předvybrané uchazeče, může mít vliv na složení respondentů dle dosaženého vzdělání. V neposlední řadě i ochota vyplňovat dotazník hraje svou roli.

Graf č. 1 znázorňuje strukturu respondentů na základě pohlaví, přičemž z celkového počtu 60 respondentů vyplnilo dotazník 62 % (37 respondentů) žen a 38 % (23 respondentů) mužů.

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví

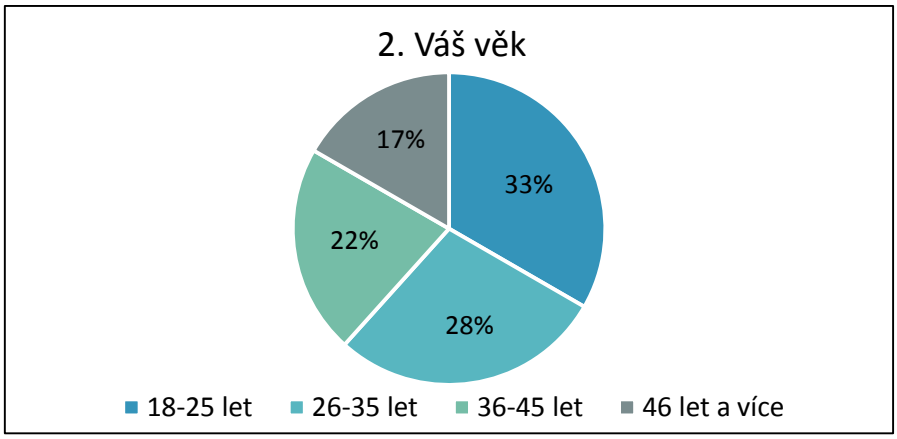


Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Druhá otázka se ptala respondentů na jejich věk, kdy měli na výběr ze čtyř věkových rozpětí: 18-25 let, 26-35 let, 36-45 let, 46 let a více. Jak zobrazuje graf č. 2, nepočetnější skupinou (33 % respondentů) byli respondenti ve věku 18-25 let. Dále dotazník vyplnilo 28 % respondentů ve věkovém rozpětí 26-35 let, 22 % respondentů ve věku 36-45 let a 17 %

respondentů, jejichž věk spadal do skupiny 46 let a více. Přes 60 % uchazečů o zaměstnání se tedy pohybuje ve věku 18-35 let.

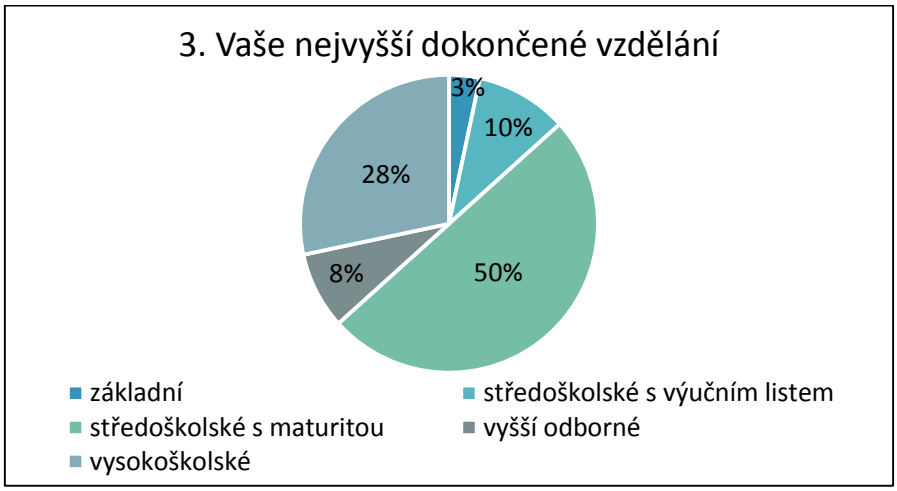
Graf č. 2: Věková struktura respondentů



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Poslední otázka ve skupině otázek týkající se charakteristik respondentů se ptala na nejvyšší dokončené vzdělání respondentů. Z grafu č. 3 lze vyčíst, že přesně polovina uchazečů má středoškolské vzdělání s maturitou, 28 % respondentů disponuje vysokoškolským vzděláním, 10 % uchazečů je držitelem výučního listu, 8 % respondentů má vyšší odborné vzdělání a 3 % respondentů má ukončenou základní školu.

Graf č. 3: Struktura respondentů dle nejvyššího dokončeného vzdělání



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

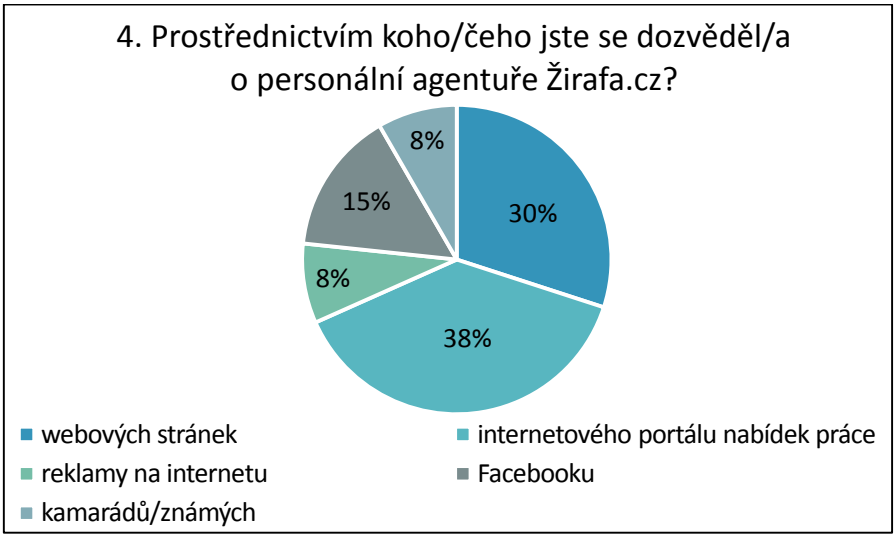
Personální agentura Žirafa.cz

Otázky vztahující se ke komunikaci a vnější prezentaci personální agentury Žirafa.cz jsou obsahem druhého okruhu otázek. Mají pomoci personální agentuře zaměřit se na to, jak je vnímá široká veřejnost, jaké je jejich povědomí u lidí a jak zlepšit vnější komunikaci ať už prostřednictvím svých webových stránek, Facebooku nebo na internetových portálech nabídek práce. Otázky zněly následovně:

- Prostřednictvím koho/čeho jste se dozvěděl/a o personální agentuře Žirafa.cz?
- Pokud jste se dozvěděl/a o Žirafa.cz z webových stránek nebo je navštívil/a, jak hodnotíte jejich obsahovou stránku?
- Pokud jste se dozvěděl/a o Žirafa.cz z webových stránek nebo je navštívil/a, jak hodnotíte jejich vzhledovou stránku?
- Pokud jste se dozvěděl/a o Žirafa.cz z Facebooku nebo navštívil/a profil Žirafa.cz, jak ho hodnotíte?
- Jak jste spokojen/a s poskytnutými informacemi v inzerátu nabídky zaměstnání?
- Proč jste si vybral/a personální agenturu Žirafa.cz?

Otázka č. 4 zkoumala, jakým komunikačním kanálem se uchazeči o personální agentuře Žirafa.cz dozvěděli. Na výběr měli webové stránky, internetový portál nabídek práce, reklamu na internetu, Facebook a kamarády nebo známé. Dotázaní mohli doplnit i svůj vlastní kanál, avšak nikdo tak neučinil. Z grafu č. 4 je patrné, že nejvíce uchazečů (38 % respondentů) se o personální agentuře Žirafa.cz dozvěděli prostřednictvím inzerátu na internetovém portálu nabídek práce. Další komunikační kanál, který velmi ovlivňuje povědomí lidí o Žirafa.cz, jsou její webové stránky, skrz které se o personální agentuře dozvědělo 30 % respondentů. 15 % uchazečů přišlo do styku s personální agenturou pomocí Facebooku, 8 % respondentů narazilo na Žirafa.cz díky internetové reklamě a dalších 8 % uchazečů se dozvědělo o personální agentuře od kamarádů nebo známých. Z těchto odpovědí lze vyvodit závěr, že povědomí nejvíce ovlivňuje internet, především umisťované inzeráty na internetových portálech nabídek práce a samotné webové stránky personální agentury.

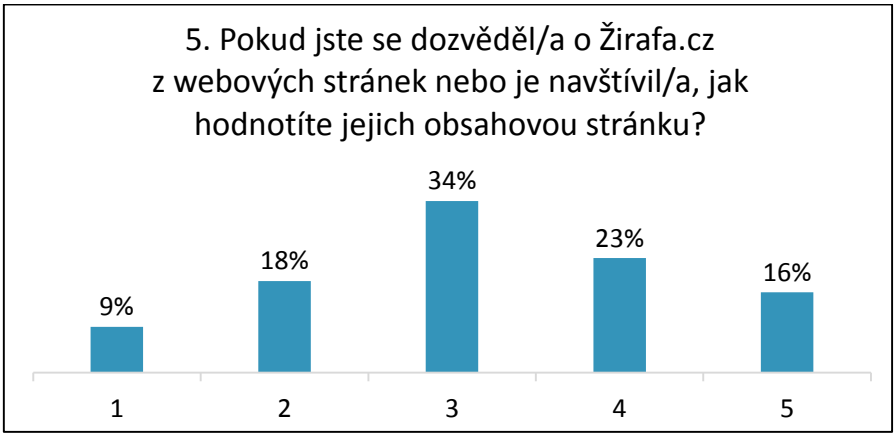
Graf č. 4: Odpovědi respondentů na otázku č. 4



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Další otázka se týkala uchazečů, kteří se o personální agentuře Žirafa.cz dozvěděli prostřednictvím webových stránek nebo je navštívili. Ptala se na hodnocení webových stránek z pohledu obsahové stránky. Respondenti měli na výběr ze škály známek od 1 do 5, kdy jednička představovala nejlepší hodnocení a pětka nejhorší. Dále měli možnost vypsat určité připomínky, které by pomohly personální agentuře ve zlepšení. Tuto otázku vyplnilo 44 respondentů, což znamená, že webové stránky před osobním pohovorem navštívilo přes 70 % uchazečů. Jak je zřejmé z grafu č. 5, z pohledu uchazečů mají webové stránky Žirafa.cz po obsahové stránce velké rezervy. Respondenti ji hodnotili podprůměrně, kdy známku 1 udělilo pouhých 9 % a známku 2 jen 18 %. Nejčastěji vybranou známkou byla 3, kterou zaškrtlo 34 % respondentů. 23 % respondentů hodnotilo webové stránky známkou 4 a 16 % známkou 5. Nikdo z odpovídajících respondentů nesdělil své připomínky k obsahové stránce.

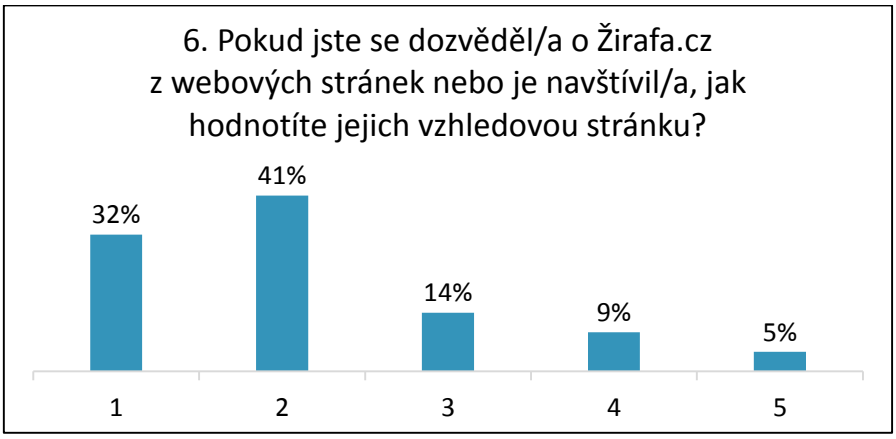
Graf č. 5: Hodnocení obsahu webových stránek Žirafa.cz



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Otázka č. 6 byla identická s předchozí otázkou až na jedno slovo, dotazovala se na vzhledovou stránku webových stránek. V tomto případě bylo hodnocení respondentů o hodně pozitivnější než v předchozí otázce, jak vyobrazuje graf č. 6. Vzhled, jakožto i design webových stránek, hodnotili respondenti velmi nadprůměrně. Celých 32 % respondentů ohodnotilo vzhled webových stránek známkou 1 a 41 % uchazečů udělilo známku 2. 14 % respondentů označilo vzhled stránek za průměrné, 9 % uchazečů zaškrtlo známku 4 a zbývajícím 5% respondentů se vzhled stránek vůbec nelíbil. U této otázky se objevila první připomínka, kdy respondent konstatoval, že vzhled stránek mu připomíná webové stránky Alza.cz. Pro upřesnění, uchazeč tímto určitě myslel vzhled maskota v logu obou společností pro jeho podobný tvar a zelenou barvu i přesto, že uspořádání, barevné odstíny i způsob zobrazení webových stránek je velmi odlišný.

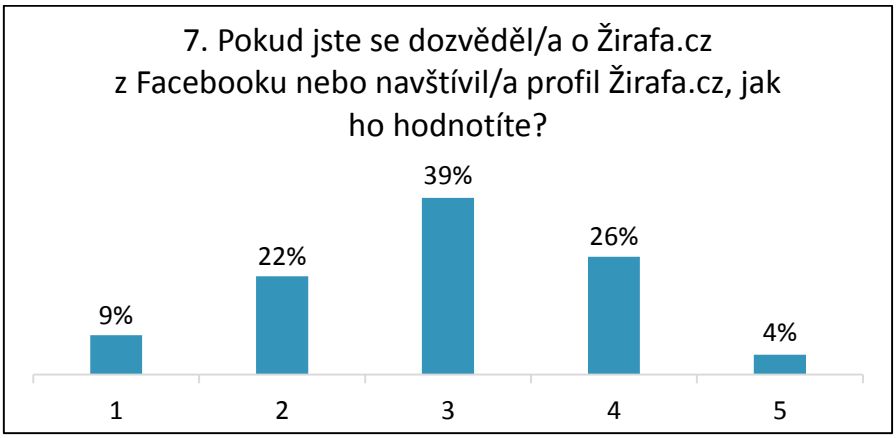
Graf č. 6: Hodnocení vzhledu webových stránek Žirafa.cz



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Na hodnocení facebookového profilu personální agentury Žirafa.cz se zaměřila otázka č. 7, která se orientovala pouze na ty respondenty, kteří se o personální agentuře dozvěděli díky Facebooku nebo facebookový profil Žirafa.cz navštívili. Uchazeči opět měli možnost vybrat známku ze škály od 1 do 5 a mohli otázku doplnit o své připomínky. Na otázku odpovědělo pouhých 23 respondentů, v přepočtu tedy necelých 40 % uchazečů se podívalo na facebookový profil personální agentury. Graf č. 7 ukazuje hodnocení respondentů, kteří nejčastěji (39 % respondentů) hodnotili profil průměrnou známkou 3. Pouhých 9 % uchazečů oznámkovalo profil personální agentury číslem 1, 22 % respondentů udělilo známku 2, 26 % respondentů hodnotilo facebookový profil známkou 4 a 4 % uchazečů nejhorší známkou 5. Nikdo z dotázaných nevyplnil své připomínky. Facebookový profil Žirafa.cz je tedy vnímám jako průměrný a existuje zde prostor pro zlepšení.

Graf č. 7: Hodnocení facebookového profilu personální agentury Žirafa.cz

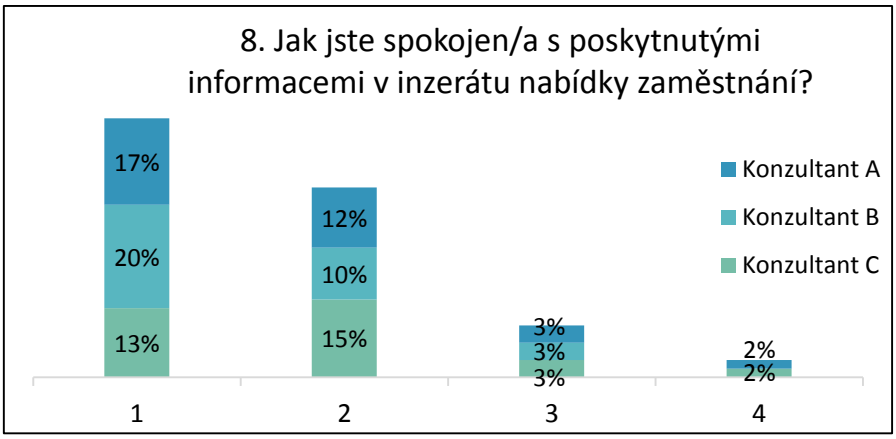


Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Každý přihlášený uchazeč, který hledá zaměstnání, musel shlédnout inzerát nabídky práce. Na spokojenost s poskytnutými informacemi v inzerátu se ptala otázka č. 8, u které měli uchazeči opětovně na výběr ze známek od 1 do 5 a měli možnost doplnit své připomínky. Hodnocení otázky je zachyceno v grafu č. 8. Jelikož si každý konzultant sestavuje inzeráty sám, je také za ně zodpovědný a tak lze hodnocení inzerátu vztáhnout ke každému konzultantovi zvlášť. Nejvíce spokojeni byli uchazeči konzultanta B, kdy 20 % respondentů ohodnotilo inzerát známkou 1, 10 % známkou 2 a 3 % známkou 3. Velmi dobré hodnocení dále poskytli uchazeči konzultantovi A – 17 % uchazečů zvolilo známku 1, 12 % známku 2, 3 % známku 3 a 2 % známku 4. Stále nadprůměrné hodnocení obdržel i konzultant C, když 13 % uchazečů udělilo známku 1, 15 % známku 2, 3 % známku 3 a 2 % známku 4. Stručně řečeno – téměř 90 % respondentů bylo nadprůměrně spokojeno

(známka 1 a 2) s poskytovanými informacemi v inzerátech nabídek zaměstnání a nikdo z dotázaných nehodnotil inzerát známkou 5. Žádné připomínky zde nebyly uvedeny.

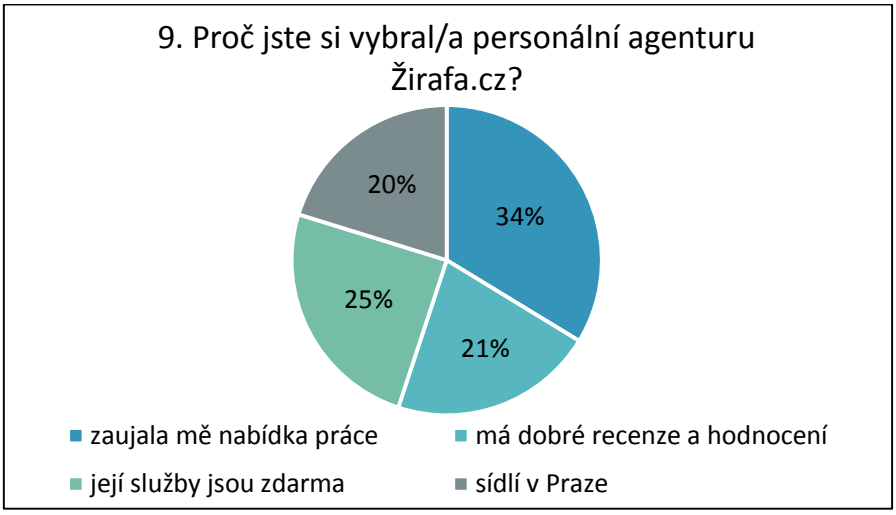
Graf č. 8: Hodnocení spokojenosti s poskytnutými informacemi v inzerátu



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Poslední otázka v tomto bloku otázek zjišťovala důvody uchazečů, které je vedly k výběru právě personální agentury Žirafa.cz jako zprostředkovatele zaměstnání. Na výběr měli z možností: zaujala mě nabídka práce, Žirafa.cz má dobré recenze, služby Žirafa.cz jsou zdarma, Žirafa.cz sídlí v Praze nebo vypsat svůj vlastní důvod. Dotazovaní mohli zaškrtnout více odpovědí, a proto bylo celkově uvedeno 89 důvodů od 60 dotázaných uchazečů. Podle grafu č. 9 jako nejčastější příčinu (34 % odpovědí) výběru Žirafa.cz volili respondenti odpověď, že je zaujala nabídka práce. Dále uchazeči uvedli, že služby zdarma jsou dalším kritériem výběru, a to v 25 % responsích. 21 % odpovědí bylo zvoleno ve prospěch dobrých recenzí a hodnocení personální agentury a 20 % díky faktu, že Žirafa.cz sídlí v Praze. Jeden uchazeč uvedl další důvod výběru a to hezký vzhled webových stránek Žirafa.cz.

Graf č. 9: Důvody výběru personální agentury Žirafa.cz



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

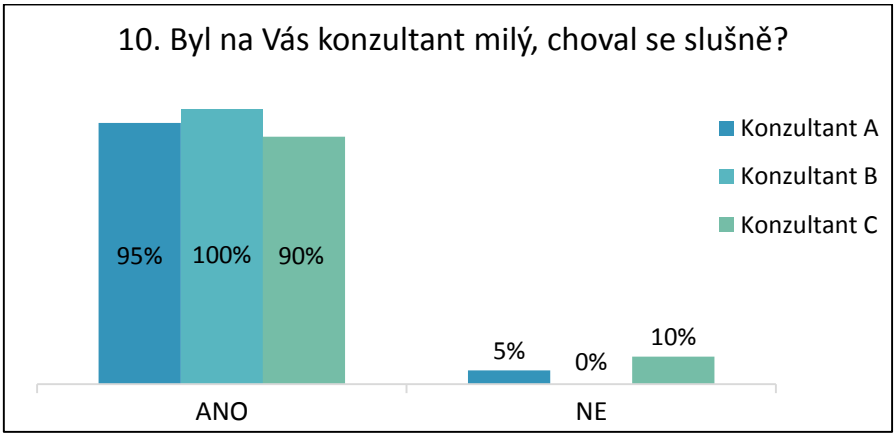
Hodnocení konzultantů

Třetí a zároveň poslední skupina otázek se soustředila na hodnocení chování a vlastností konzultantů při osobních pohovorech s uchazeči. Výstupem je určitá zpětná vazba na každého konzultanta zvlášť, která by měla v budoucnu přispět ke zlepšení chodu osobních pohovorů a vyšší efektivnosti školení konzultantů. Každá otázka je rozdělena na hodnocení konzultanta A, B a C, přičemž uchazeči měli možnost odpovědět ANO nebo NE. Byly pokládány tyto otázky:

- Byl na Vás konzultant milý, choval se slušně?
- Sdělil Vám konzultant vše, co jste potřeboval/a vědět a zodpověděl Vaše dotazy?
- Byla jeho komunikace srozumitelná?
- Byl konzultant dochvilný?
- Choval se konzultant profesionálně?
- Udělal na Vás konzultant celkově dobrý dojem?

První otázka v této skupině zkoumala slušné chování každého konzultanta během pohovoru. Jak je vidno z grafu č. 10, 100 % uchazečů od konzultanta B uvedlo, že byl milý a choval se slušně. Zatímco u konzultanta A 5 % respondentů zakroužkovalo, že se nechoval slušně ani mile. Zbylých 95 % respondentů hodnotilo v jeho prospěch. Nejhorší hodnocení měl konzultant C, avšak stále bylo velmi nadprůměrné. 90 % uchazečů ohodnotilo jeho chování za slušné a milé a pouhých 10 % opačně.

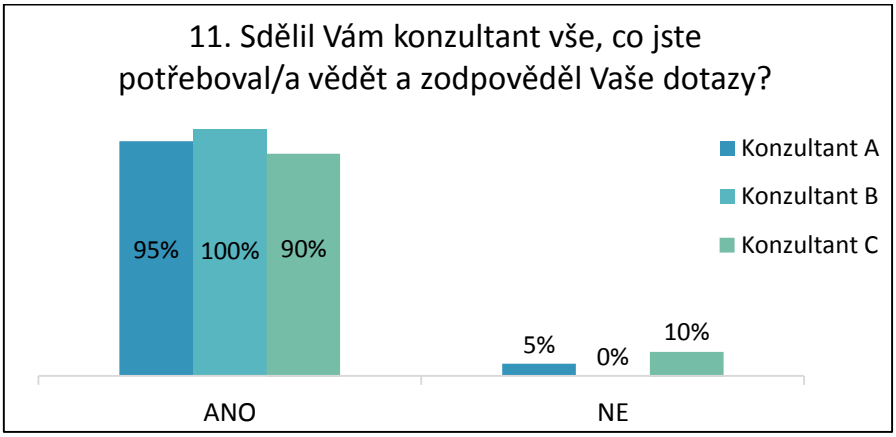
Graf č. 10: Hodnocení slušného chování konzultanta A, B a C



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

11. otázka vyšetřovala, zda každý konzultant sdělil uchazečům vše, co potřebovali, a zda zodpověděl jejich dotazy (možno označit i za vyjadřovací schopnosti konzultanta). Jak lze vyčíst z grafu č. 11, výsledky jsou totožné jako u předchozí otázky. Nejlépe byl ohodnocen konzultant B, kdy uchazeči označili jeho vyjadřovací schopnosti za 100%. Konzultant A získal 95 % pozitivních odpovědí a 5 % negativních odpovědí. Také konzultant C měl velmi dobré hodnocení, kdy 90 % uchazečů hodnotilo jeho vyjadřovací schopnosti za výborné a pouze 10 % za nepostačující.

Graf č. 11: Hodnocení vyjadřovacích schopností konzultanta A, B a C

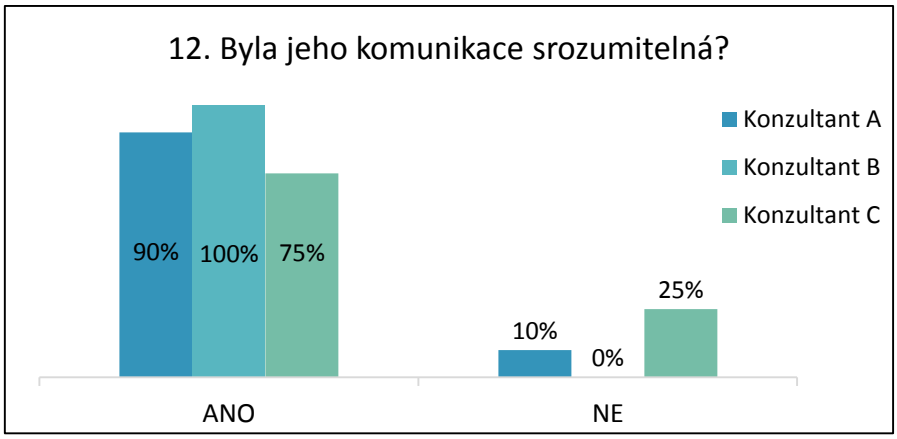


Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Srozumitelnost komunikace konzultanta A, B a C ověřovala otázka č. 12. Dle grafu č. 12 měl nejlepší hodnocení konzultant B, kdy uchazeči hodnotili jeho komunikaci 100% srozumitelnou. Komunikace konzultanta A byla v 90 % případů vyhodnocena jako

srozumitelná a v 10 % naopak. 75 % respondentů považovalo komunikaci konzultanta C za srozumitelnou a 25 % respondentů se v jeho komunikaci ztrácelo.

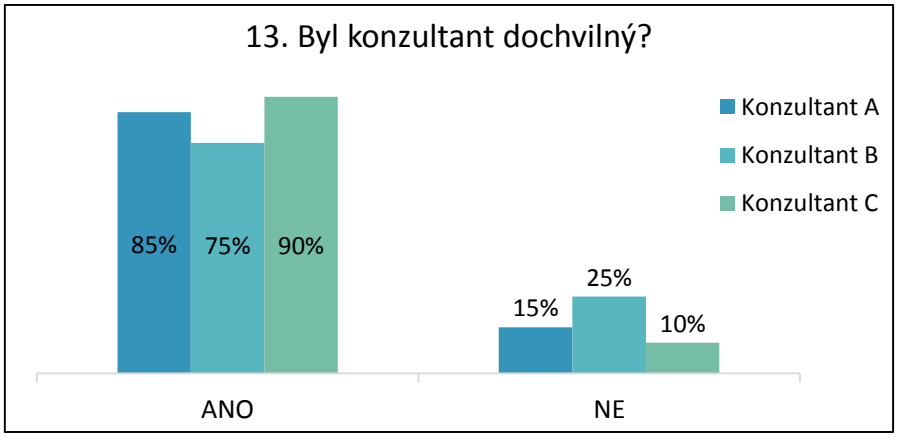
Graf č. 12: Hodnocení srozumitelnosti komunikace konzultanta A, B a C



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Otázka č. 13 se zabývala dochvilností každého z konzultantů. Jako nejdochvilnější konzultant byl uchazeči shledán konzultant C, který se v 90 % případů dostavil včas na osobní pohovor a v 10 % se opozdil. Příznivé hodnocení měl i konzultant A, kdy 85 % respondentů ho označilo za dochvilného a 15 % respondentů uvedlo, že přišel později, než bylo sjednáno. Nejhorší hodnocení měl konzultant B. 75 % uchazečů ho vyhodnotilo jako dochvilného a 25 % respondentů zhodnotilo, že byl nedochvilný. Důkazem je graf č. 13.

Graf č. 13: Hodnocení dochvilnosti konzultanta A, B a C

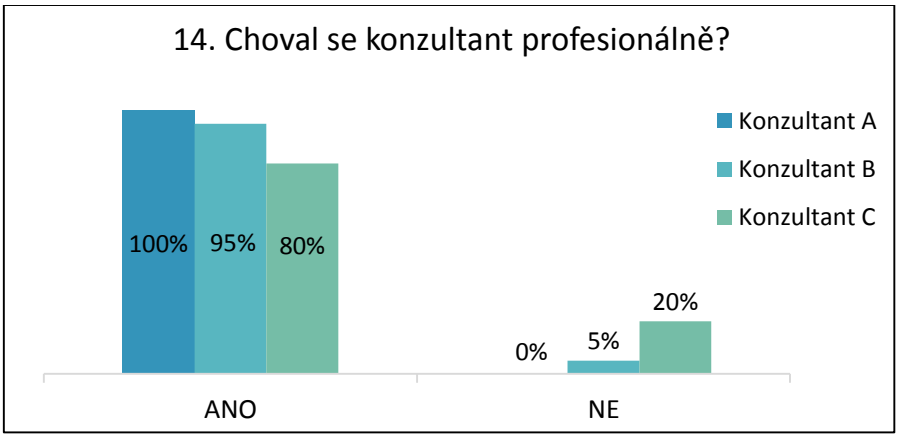


Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Na profesionální vystupování konzultantů se dotazovala otázka č. 14, jejíž odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 14. 100 % respondentů označilo za naprostého profesionála ve

svém oboru konzultanta A. 95 % uchazečů ohodnotilo chování konzultanta B za profesionální a pouhých 5 % opačně. Konzultanta C jako profesionála shledalo 80 % respondentů a 20 % ho nazvalo amatérem.

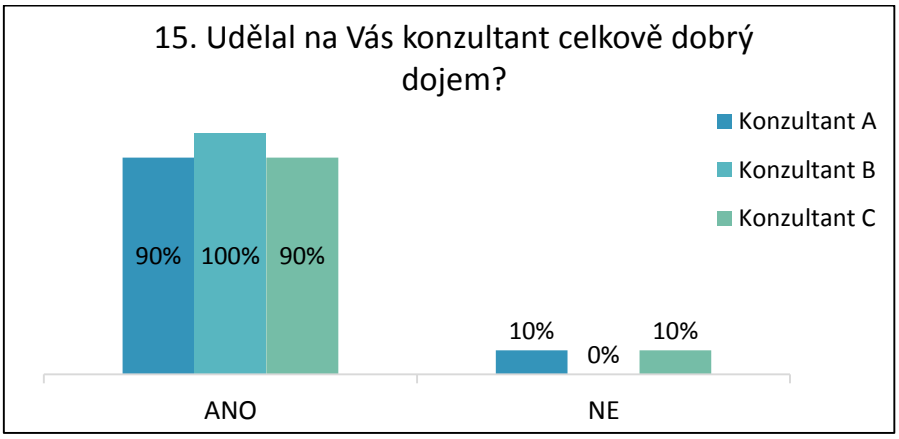
Graf č. 14: Hodnocení profesionálního chování konzultanta A, B a C



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

Poslední otázka celého dotazníku se zaměřila na hodnocení celkového dojmu konzultantů. Z níže vyobrazeného grafu č. 15 lze zjistit, že nejlepší celkový dobrý dojem udělal na 100 % uchazečů konzultant B. Na 90 % respondentů konzultant A i C zapůsobil dobrým dojmem a na zbylých 10 % špatným.

Graf č. 15: Hodnocení celkového dojmu konzultanta A, B a C



Pramen: Vlastní zpracování autorky.

3.4 Shrnutí praktické části

V praktické části bylo využito dotazníkové šetření provedené pomocí osobního dotazování a tištěného dotazníku. Osobní dotazování představuje rozhovor s personálním ředitelem personální agentury Žirafa.cz, která na českém trhu působí teprve pár měsíců. Její strategie spočívá v prvotním předvýběru uchazečů, který je pro klienta nezávazný. Tým personální agentury se skládá z 11 osob, z nichž 6 osob jsou konzultanti. Doposud jediným problémem je nerovnoměrná úspěšnost konzultantů.

Panem Jantovským byla popsána i „cesta“ konzultanta, který má být milý, samostatný, zodpovědný, dochvilný, flexibilní a musí umět výborně komunikovat a vystupovat. První kolo pohovoru absolvuje u vedoucího pracovníka, druhé kolo u personálního ředitele. V Žirafa.cz pracují konzultanti na živnostenský list na základě smlouvy o obchodním zastoupení s průměrnou provizí 25 % za uskutečněný nástup. Měsíčně platí poplatek 1 800 Kč, který v sobě zahrnuje mimo jiné prvotní zaškolení a možnost práce s interní databází.

Jedinou poskytovanou službou je prozatím realizace náborově kampaně, jejíž cena se pohybuje kolem dvouapůlnásobku hrubé měsíční mzdy obsazované pozice. Náplň práce konzultantů v rámci náborové kampaně obsahuje obchodní činnost, pod kterou si lze představit získávání klientů pomocí nabízení služeb prostřednictvím telefonátů, a personální činnost. Po získání zakázky a požadavků klienta konzultant sestavuje analýzu pracovního místa a pomocí inzertních služeb a interní databáze získává uchazeče. Poté pokračuje předvýběrem kandidátů a vypracováním prvotních profilů vhodných uchazečů, které předá zaměstnavateli. Následuje sjednávání obchodních podmínek s klientem a uzavření smlouvy o spolupráci, v níž je sjednána výše odměny, splatnost její úhrady a délka garance. Zaměstnavatelem vybraní uchazeči jsou pozváni na osobní pohovor, kde je konzultant prověří. Pohovory jsou polostrukturované a jejich cílem je ověřit a doplnit údaje uvedené v životopisech uchazečů. Následně konzultant znovu třídí uchazeče a těm nejvhodnějším sjedná osobní pohovor u zaměstnavatele.

Dotazníkové šetření formou tištěných dotazníků vyplnilo 60 respondentů, z čehož 62 % reprezentovaly ženy zbylých 38 % muži. Přes 60 % uchazečů o zaměstnání se pohybuje ve věku 18-35 let, středoškolské vzdělání s maturitou má dokončené 50 % respondentů a vysokoškolské necelých 30 % uchazečů.

O personální agentuře Žirafa.cz se uchazeči nejčastěji dozvídali prostřednictvím umisťovaných inzerátů na internetových portálech nabídek práce (38 % responsí) a webových stránek (30 % responsí). Vzhled webových stránek byl hodnocen velmi nadprůměrně, avšak po obsahové stránce mají velké rezervy. Facebookový profil Žirafa.cz je vnímán průměrně a i zde je tedy prostor ke zlepšení. Téměř 90 % respondentů bylo nadprůměrně spokojeno (známka 1 a 2) s poskytovanými informacemi v inzerátech nabídek práce, přičemž podle uchazečů byla tvorba inzerátů konzultanta B nejlepší. Jako nejčastější důvod výběru personální agentury Žirafa.cz respondenti uvedli, že je zaujala nabídka práce a že její služby jsou zdarma. Určitou roli ale hraje i její dobré hodnocení a fakt, že sídlí v Praze.

Konzultant A byl shledán za naprostého profesionála v oboru, na osobních pohovorech se choval slušně a měl výborné vyjadřovací schopnosti. Uchazeči zhodnotili, že má menší rezervy ve srozumitelnosti jeho komunikace, v působení celkového dojmu a dochvilnosti. Hodnocení konzultanta B bylo o trochu lepší než konzultanta A. Konzultant B udělal na všechny uchazeče velmi dobrý dojem, choval se slušně, jeho komunikace a vyjadřovací schopnosti byly 100%. Pouze ve dvou otázkách měl horší hodnocení než konzultant A a to v otázce profesionality a dochvilnosti. Konzultant C měl ze všech hodnocených konzultantů nejhorší výsledky, avšak stále byly velmi nadprůměrné. Prostor pro zlepšení má ve srozumitelnosti komunikace a profesionálním vystupování, naopak u otázky dochvilnosti měl nejlepší hodnocení. Všeobecně lze říci, že s dochvilností mají konzultanti personální agentury Žirafa.cz největší problémy.

Závěr

Obsahem závěru je zhodnocení splnění vytyčených cílů. Dále jsem nastínila i problémy, se kterými jsem se při psaní bakalářské práce setkala. Ke konci nechybí ani shrnutí práce formou doporučení a návrhů, které vycházejí z porovnání získaných dat a teoretických poznatků. Má doporučení a návrhy mohou v budoucnu posloužit vedení personální agentury Žirafa.cz.

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat procesy personální agentury. Tyto procesy se liší podle toho, jakou službu si klient objedná, avšak v práci jsou podrobně popsány pouze procesy spojené s realizací náborově kampaně. Pod procesy personální agentury se rozumí postup práce konzultantů, kteří provádí obchodní i personální činnost, v níž sestavují analýzu pracovního místa, používají různé metody získávání a výběru uchazečů na danou pracovní pozici a komunikují s uchazeči a klienty.

Prvním dílčím cílem bylo zjistit fungování personální agentury v praxi a používané metody získávání a výběru uchazečů v personání agentuře Žirafa.cz. Z rozhovoru s personálním ředitelem vyplynulo, že člověk se konzultantem v personální agentuře Žirafa.cz stane po úspěšném dvoukolovém výběrovém pohovoru. Konzultanti pracují na živnostenský list na základě smlouvy o obchodním zastoupení s počáteční provizí 25 % z uzavřených obchodů a měsíčním poplatkem 1 800 Kč. Cena poskytovaných služeb se pohybuje kolem dvouapůlnásobku hrubé měsíční mzdy obsazované pozice. V personální agentuře Žirafa.cz z metod získávání uchazečů využívají konzultanti především inzertní služby a kontakty z interní databáze. Rozbor životopisných údajů a polostrukturované osobní pohovory představují používané metody výběru pracovníků.

Zjistit, jak uchazeči vnímají personální agenturu Žirafa.cz, bylo druhým dílčím cílem. Pomocí tištěného dotazníku jsem zjistila, že vzhled webových stránek personální agentury vnímají uchazeči velmi pozitivně, avšak jejich obsah je hodnocen negativně. Žirafa.cz se na Facebooku prezentuje jako průměrně hodnocený profil a uchazeče nejčastěji upoutají zajímavé nabídky práce, nezpoplatněné služby a dobré hodnocení a recenze. Silnou stránkou personální agentury jsou její konzultanti, kteří jsou uchazeči hodnoceni velmi pozitivně a taktéž jejich zveřejněné inzeráty. Uchazeči tedy personální agenturu Žirafa.cz vnímají jako pozitivně recenzovanou personální agenturu disponující solidními konzultanty, jejíž služby jsou zdarma, avšak mající určité rezervy v prezentaci.

Posledním dílčím cílem bylo získat hodnocení vybraných konzultantů při osobních pohovorech. Pomocí vyplněného třetího okruhu otázek v tištěném dotazníku bylo tohoto cíle dosaženo. Všichni konzultanti byli hodnoceni velmi nadprůměrně a jediné, co se jevilo jako problematické, byla dochvilnost.

Hned na začátku psaní teoretické části bakalářské práce jsem se setkala s problémem, že zákon nerozlišuje personální agenturu od agentury práce, přitom jejich činnosti a vztahy mezi subjekty jsou rozdílné. Z toho vyplynul další zádrhel, protože neexistuje téměř žádná literatura, která by se zabývala přímo personálními agenturami. Nesčetněkrát jsem se setkala s tím, že autor zaměňuje pojem personální agentury a agenturty práce, což je podle zákona správně, ovšem v praxi se mohou oba dva instituty cítit dotčeny. Nejvíce publikací se zaměřuje na agenturní zaměstnávání a zprostředkování zaměstnání, pod které personální agentura spadá. Avšak v těchto publikacích byl pojem personální agentura zmíněn jen okrajově. Část informací jsem tedy musela vydedukovat a na základě teorie vztahující se k agentuře práce jsem tyto informace aplikovala na personální agenturu.

Další problém nastal, když některý konzultant zrovna neměl rozpracovanou žádnou zakázku. Neměl tedy respondenty na vyplňování dotazníků a někteří uchazeči odmítli dotazník vyplnit. Doba sběru dat se tak protáhla, protože jsem čekala, až všichni konzultanti budou mít vyplněných právě 20 dotazníků.

Na základě získaných dat a informací prostřednictvím osobního rozhovoru s personální ředitelem Žirafa.cz je možné určit návrhy na změnu a doporučení pro vedení společnosti Žirafa.cz. Problém týkající se Žirafa.cz, který zmínil samotný personální ředitel Lukáš Jantovský, představuje nerovnoměrná úspěšnost konzultantů. Příčina není známa, a proto jsem vyjmenovala možné důvody a návrhy na jejich odstranění.

Důvodem neúspěchu může být dlouhá reakční doba klienta nebo dlouhá doba dodání kandidáta. Pro úspěšnost je nutná přesná znalost požadavků, firemní kultury a způsob a načasování komunikace s klientem. Konzultant tak může na klienta působit neseriózně. Dle mého názoru je řešením místo telefonické komunikace osobní setkání konzultanta se zástupcem firmy, při kterém se přesně definují požadavky na pracovní místo, a konzultant je obeznámen s firemní kulturou pro představu vhodného kandidáta. Největší výhodou osobních schůzek je větší důvěra klienta v personální agenturu, kdy se klient většinou cítí výjimečně díky individuálnímu přístupu.

Dále může být úspěšnost ovlivňována tvorbou inzerátu, nesprávným tříděním uchazečů a komunikací s nimi. Při přetížení konzultanta ho může tísnit nedostatek času, nevšimne si důležitých detailů a práci tak odbyde. Avšak největší roli podle mého názoru hrají osobní pohovory, které jsou velmi složité pro efektivní dosažení předem stanovených cílů. Právě pohovory jsou konečným měřítkem, podle kterého konzultant definitivně vybere vhodné uchazeče. V případě nezkušených konzultantů se může při pohovorech objevit subjektivita, předsudky vedoucí k rychlému rozhodování nebo halo efekt, kdy konzultant hodnotí uchazeče dle prvního dojmu. Další chybou mohou být špatně kladené či sugestivně podávané otázky. Doporučením je školení konzultantů, při kterém od externích zkušených odborníků přes komunikaci s lidmi konzultanti získají vědomosti týkající se osobních pohovorů, jak je vést, jak se na ně lépe připravit a jak docílit chtěného efektu. Není od věci uspořádat menší školení uvnitř firmy, kdy úspěšní konzultanti budou předávat své vědomosti, zkušenosti a rady nezkušeným konzultantům.

Dalším opatřením, které by personální agentuře Žirafa.cz mohlo pomoci zvýšit úspěšnost, je implementovat i další metody získávání uchazečů, například e-recruitment, který šetří náklady, nebo spolupráce se vzdělávacími institucemi. Pro výběr uchazečů by mohli využívat metodu testu osobnosti a testu schopností a pokud je to vhodné i ukázky práce.

Pro větší atraktivitu a konkurenceschopnost by personální agentura Žirafa.cz měla rozšířit protfolio svých nabízených služeb, kdy mezi svou nabídku zahrne kupříkladu službu executive search, headhunting, outplacement nebo assessment centre.

V případě rozšiřování řad konzultantů je nezbytné, aby byli konzultanti specializováni na příslušné obory. To znamená, aby se každý konzultant zaměřil na svůj obor, například na IT, obchod a marketing, finance a účetnictví, výrobu a provoz nebo na gastronomii a cestovní ruch. Myslím si, že bude výhodné, když se konzultant nebude zabývat celým spektrem trhu a bude se lépe orientovat ve své specializaci. Proškolení konzultantů mohou být tak lépe zaměřená právě na konkrétní obor.

Z výsledků vyplněných dotazníků lze vyvodit další doporučení a návrhy na změnu. Je nutné, aby Žirafa.cz upravila obsah svých webových stránek a doplnila ho o více informací. Pro klienty by bylo vhodné vypsat více informací o nabízených službách, na jaké obory se agentura zaměřuje nebo představit svůj tým konzultantů. Uchazeče zajímají výhody, které získávají v případě spolupráce s personální agenturou, dále způsob nakládání

s poskytnutými životopisy nebo historie personální agentury. Co se týká facebookového profilu Žirafa.cz, je žádoucí ho stále aktualizovat a být v neustálém kontaktu s uživateli Facebooku. Největší rezervu spatřuji v chybějícím e-recruitmentu na Facebooku, který zvyšuje sledovanost zveřejněných příspěvků a profilu.

Pro následné školení konzultantů doporučuji zaměřit se zejména na časovou organizaci práce a osobních pohovorů s uchazeči. Dochvilnost totiž není silnou stránkou konzultantů. Řešením je správné plánování časového rozvrhu práce s ponecháním dostatečné časové rezervy mezi jednotlivými pohovory z důvodu jejich nepředvídaného prodloužení.

Pokud se chce personální agentura Žirafa.cz udžet na trhu, zvýšit svou prosperitu, konkurenceschopnost a efektivnost práce svých konzultantů, výše uvedená doporučení jim k tomu mohou pomoci. Má doporučení mohou zlepšit vztahy jak s klienty personální agentury, tak i s uchazeči o zaměstnání.

Zdroje

Tištěné monografie:

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

[3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

[4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 483. ISBN 978-80-7179-893-4.

[5] JOUZA, Ladislav - ŽENÍŠKOVÁ, Marta – SALAČOVÁ, Marie. *Agenturní zaměstnávání*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 203 s. ISBN 80-7357-126-9.

[6] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

[7] PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2013. Právní praxe. 375 s. ISBN 978-80-7400-481-0.

[8] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

[9] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 158 s. ISBN 978-80-7357-652-3.

[10] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

Internetové zdroje:

[11] Integrovaný portál MPSV. *Agentura práce – hledání* [online].OKsystem a.s., Praha, c2002-2015 [cit. 2016-02-23]. Dostupný z WWW: https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace/.

Právní předpisy:

[12] Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. S. 3148. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-

zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12. ISSN 1211-1244.

[13] Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143. S. 8276. Dostupný z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2004&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=10. ISSN 1211-1244.

Vlastní zdroje:

[14] PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Vytváření pracovních míst*. (cvičení 3PA311) Praha : Vysoká škola ekonomická, 07. října 2015.

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví 41
Graf č. 2: Věková struktura respondentů 42
Graf č. 3: Struktura respondentů dle nejvyššího dokončeného vzdělání 42
Graf č. 4: Odpovědi respondentů na otázku č. 4 44
Graf č. 5: Hodnocení obsahu webových stránek Žirafa.cz 45
Graf č. 6: Hodnocení vzhledu webových stránek Žirafa.cz 45
Graf č. 7: Hodnocení facebookového profilu personální agentury Žirafa.cz 46
Graf č. 8: Hodnocení spokojenosti s poskytnutými informacemi v inzerátu 47
Graf č. 9: Důvody výběru personální agentury Žirafa.cz 48
Graf č. 10: Hodnocení slušného chování konzultanta A, B a C 49
Graf č. 11: Hodnocení vyjadřovacích schopností konzultanta A, B a C 49
Graf č. 12: Hodnocení srozumitelnosti komunikace konzultanta A, B a C 50
Graf č. 13: Hodnocení dochvilnosti konzultanta A, B a C 50
Graf č. 14: Hodnocení profesionálního chování konzultanta A, B a C 51
Graf č. 15: Hodnocení celkového dojmu konzultanta A, B a C 51

Tabulka č. 1: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe (1988) 25
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou 31

Obrázek č. 1: „Bájný trojúhelník“ 14
Obrázek č. 2: Logo personální agentury Žirafa.cz 32
Obrázek č. 3: Organizační struktura personální agentury Žirafa.cz 34
Obrázek č. 4: Vložení inzerátu na portálu JenPráce.cz 37

Příloha

Dobrý den,

tento dotazník slouží jako zpětná vazba a získané informace budou využity ke zlepšení poskytovaných služeb personální agentury Žirafa.cz. Jakožto uchazeč o zaměstnání jste absolvoval/a pohovor u konzultanta personální agentury Žirafa.cz, a proto Vás žádám o vyplnění. Dotazník je anonymní.

Správnou variantu prosím zakroužkujte, u jiných doplňte a napište připomínky. U výběru 1 znamená nejlepší, 5 nejhorší, jako ve škole.

Děkuji za Váš čas.

Jana Vargovčíková

1. Vaše pohlaví:
   a) žena
   b) muž

2. Váš věk:
   a) 18-25 let
   b) 26-35 let
   c) 36-45 let
   d) 46 let a více

3. Vaše nejvyšší dokončené vzdělání:
   a) základní
   b) středoškolské s výučním listem
   c) středoškolské s maturitou
   d) vyšší odborné
   e) vysokoškolské

4. Prostřednictvím koho/čeho jste se dozvěděl/a o personální agentuře Žirafa.cz?
   a) webových stránek
   b) internetového portálu nabídek práce
   c) reklamy na internetu
   d) Facebooku
   e) kamarádů/známých
   f) jiné:

5. Pokud jste se dozvěděl/a o Žirafa.cz z webových stránek nebo je navštívil/a, jak hodnotíte jejich obsahovou stránku?

   1 - 2 - 3 - 4 - 5
   Připomínky:

6. Pokud jste se dozvěděl/a o Žirafa.cz z webových stránek nebo je navštívil/a, jak hodnotíte jejich vzhledovou stránku?

   1 - 2 - 3 - 4 - 5
   Připomínky:

7. Pokud jste se dozvěděl/a o Žirafa.cz z Facebooku nebo navštívil/a profil Žirafa.cz, jak ho hodnotíte?

   1 - 2 - 3 - 4 - 5
   Připomínky:

8. Jak jste spokojen/a s poskytnutými informacemi v inzerátu nabídky zaměstnání?

   1 - 2 - 3 - 4 - 5
   Připomínky:

9. Proč jste si vybral/a personální agenturu Žirafa.cz? (lze zakroužkovat více odpovědí)

   a) zaujala mě nabídka práce
   b) má dobré recenze a hodnocení
   c) její služby jsou zdarma
   d) sídlí v Praze
   e) jiné:

HODNOCENÍ KONZULTANTA:

10. Byl na Vás konzultant milý, choval se slušně?

    ANO - NE

11. Sdělil Vám konzultant vše, co jste potřeboval/a vědět a zodpověděl Vaše dotazy?

    ANO - NE

12. Byla jeho komunikace srozumitelná?

    ANO - NE

13. Byl konzultant dochvilný?

    ANO - NE

14. Choval se konzultant profesionálně?

    ANO - NE

15. Udělal na Vás konzultant celkově dobrý dojem?

    ANO - NE

Děkuji za vyplnění dotazníku.