

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Personální marketing ve zvolené společnosti**

**Bc. Nikola Satrapová**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nikola Satrapová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Personální marketing ve zvolené společnosti**

Název anglicky

**HR marketing in a business enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň personálního marketingu ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout změny ve stávajícím konceptu personálního marketingu.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2020

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální marketing, budování značky zaměstnavatele

---

## **Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of management and leadership for HR. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JÖRN, A. New ways of personnel marketing and recruitment: New ways of personnel marketing and recruitment. Hamburg, Germany: Anchor Academic Publishing, 2015. ISBN 9783954899005.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PICHRT, Jan. Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech. V Praze: C.H. Beck, 2013. Právní praxe. ISBN 9788074004810.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální marketing ve zvolené společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 4. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych na prvním místě poděkovala rodině a svému příteli, za lásku, oporu a podporu po celou dobu studií. Děkuji za možnost studovat, snít a plnit si své sny. Mé velké díky patří Ing. Janě Pitrové, PhD., vedoucí mé diplomové práce, za odborný přístup, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala. Děkuji také vybrané společnosti, za poskytnutí informačních zdrojů a potřebných materiálů k vypracování této práce.

# Personální marketing ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na personální marketing ve zvolené společnosti, cílem je nejen přiblížit aktuální situaci, ale zabývá se bližším zkoumáním této problematiky v souvislosti se společností poskytující personální služby. Konkrétně je úkolem určit stávající situaci podniku se zaměřením na personální marketing, dále sestavit jednotlivé prvky ovlivňující marketing zaměřený na zaměstnance a v neposlední řadě zhodnotit úroveň a určit možná doporučení pro zlepšení v tomto směru. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V první části je kladen důraz na fungování personálních agentur obecně, jejich předmět činnosti a úlohy na trhu práce. Účelem je v úvodu co možná nejpřesněji vymezit činnost poskytovatelů personálních služeb pro lepší orientaci v tomto tématu. Na základě obecného určení funkce personálních agentur se práce vztahuje k teorii marketingu, od kterého přesouvá svou pozornost na samotný personální marketing. V teorii je popsána primárně hodnota, kterou podnikům personální marketing přináší. Práce zde definuje navíc také značku zaměstnavatele, která s danou problematikou úzce souvisí. Po části vysvětlující teorii a přiblížení personálního marketingu, je praktická část zaměřena na konkrétní společnost. Na základě představení personální agentury je proveden kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů se záměrem zjistit stávající personální strategii vybraného podniku. Následně je za pomoci kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťován potenciál personálního marketingu v agenturách práce a zaměstnanecké preference v této oblasti. Závěrem je provedena syntéza obou metod a zhodnocena komplexní nabídka firmy jako zaměstnavatele, kde jsou navržena možná doporučení pro zlepšení stavu v této oblasti. Využití těchto doporučení ovšem nemusí být nutně cíleno pouze na konkrétní zkoumanou společnost, ale může být jakýmsi vodítkem pro vybudování silné značky zaměstnavatele podniků nedisponujících vysokými finančními prostředky na jejich propagaci nebo konkrétně na personální marketing.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, personální marketing, značka zaměstnavatele, personální strategie, zaměstnanci, firemní kultura, personální agentura, personální služby

# HR marketing in a business enterprise

## Abstract

The diploma thesis describes HR marketing in the selected company, in order to explain the current situation and closely examine these matters in a company providing human resource services. Specific goals are to access current situation, determine every element affecting employee HR marketing, evaluate its level and recommend possible solutions for improvement. Thesis composes of the theoretical and the practical part. First part explains how employment agencies work in global, target of their business and their role in the labour market. The purpose is to determine, as precisely as possible, the job of HR service providers, to get better idea about this subject. Thesis explains the theory of marketing based on specifying the global role of employment agencies and later shifts its focus to HR marketing itself. Theoretical part primarily describes a value the HR marketing brings for companies. Here, thesis also defines the Employer brand which closely relates with the topic. Practical part then focuses particular company. After introducing the employment agency, a qualitative research is conducted, by semi-structured interviews, to get the clear idea about company's current HR strategy. Subsequently the potential of HR marketing in employment agencies and employee preferences are ascertained by conducting a quantitative research. Conclusion then synthesizes both these methods, evaluating the whole company's portfolio as an employer, where possible solutions for improvement are suggested. Also, using the suggestions may not exclusively be targeted at the particular company, these could also serve as kind of a lead, to build solid Employer brand for any company, even those without financial possibilities for extensive promotion or specifically human resource marketing.

**Keywords:** HR management, HR marketing, employer brand, HR strategy, employees, corporate culture, employment agency, HR services

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Lidské zdroje.....	17
3.1.1 Personalistika .....	18
3.1.2 Trh práce .....	19
3.1.3 Agenturní zaměstnávání v kontextu trhu práce .....	19
3.2 Poskytovatelé služeb s personální náplní.....	20
3.2.1 Historie.....	22
3.2.2 Agenturní zaměstnávání a zprostředkovatelská činnost .....	23
3.2.3 Rozdělení služeb zaštiťující personální subjekty.....	26
3.2.4 Proces řízení pracovního výkonu zprostředkovatelem zaměstnání .....	29
3.2.5 Právní aspekty zprostředkovatelské činnosti .....	31
3.3 Subjekty působící v oblasti poskytovatelů personálních služeb .....	34
3.3.1 Státní úřad inspekce práce .....	34
3.3.2 Ministerstvo práce a sociálních věcí.....	34
3.3.3 Asociace zaštiťující činnost agenturního zaměstnávání .....	35
3.4 Marketing .....	36
3.4.1 Klíčové marketingové koncepce.....	37
3.4.2 Marketingové prostředí.....	39
3.4.3 Marketingový mix.....	40
3.5 Personální marketing.....	41
3.5.1 Marketing v personálním kontextu .....	41
3.5.2 Marketingové přístupy v personální oblasti.....	43
3.5.3 Interní HR marketing .....	44
3.5.4 Externí HR marketing .....	47
3.5.5 Vztahy mezi personálním marketingem a značkou firmy .....	51
3.5.6 Prvky HR marketingu a marketingový mix .....	53
3.5.7 Kvalitní značka zaměstnavatele.....	56
3.5.8 Tvorba a budování značky zaměstnavatele .....	57
3.5.9 Public relations k budování značky zaměstnavatele.....	58
3.5.10 Employee value proposition (EVP) .....	59
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>61</b>
4.1 Představení společnosti .....	61



4.1.1	Historie.....	62
4.1.2	Současná podoba personální agentury a její organizační struktura .....	62
4.1.3	Uplatňované principy společnosti.....	64
4.1.4	Poskytované služby.....	64
4.1.5	Proces realizace služeb .....	67
4.2	Kvalitativní výzkum.....	69
4.2.1	Marketingové přístupy v personální agentuře .....	70
4.2.2	Interní personální marketing.....	71
4.2.3	Externí personální marketing.....	73
4.2.4	Public relations v personální oblasti .....	74
4.2.5	Marketingový mix s HR zaměřením.....	76
4.3	Kvantitativní výzkum.....	78
4.3.1	Interpretace dotazníkového šetření .....	78
4.3.2	Výsledky a zhodnocení získaných dat .....	79
4.4	Employee value proposition.....	90
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení změn personálního marketingu k tvorbě silné značky zaměstnavatele .....</b>	<b>94</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>106</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Smluvní vztahy subjektů AP .....	26
Obrázek 2:	Angažovanost a oddanost vůči organizaci .....	31
Obrázek 3:	Klíčové marketingové koncepce .....	38
Obrázek 4:	Marketingové prostředí .....	40
Obrázek 5:	Vztahy - člověk/firma .....	54
Obrázek 6:	EVP .....	60
Obrázek 7:	Organizační struktura .....	63
Obrázek 8:	Proces získávání pracovníků .....	68
Obrázek 9:	EVP vybrané společnosti .....	90

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Služby agentur práce pro právnické a fyzické osoby .....	27
Tabulka 2: Služby agentur práce pro jednotlivce .....	29
Tabulka 3: Rozdíly marketingu .....	43

## **Seznam grafů**

Graf 1: Povědomí o personálních agenturách .....	80
Graf 2: Zaměstnání přes personální agenturu .....	80
Graf 3: Hodnocení atributů spolupráce .....	81
Graf 4: Doporučení zaměstnání .....	82
Graf 5: Informovanost o možnosti spolupráce .....	82
Graf 6: Motiv zaměstnání u personální agentury.....	83
Graf 7: Pracovní poměr pod personální agenturou .....	84
Graf 8: Výhody ve službách personálních agentur .....	85
Graf 9: Obavy ze spolupráce s AP .....	86
Graf 10: Preference výběru zaměstnání .....	87
Graf 11: Pracovní prostředí a benefity .....	88
Graf 12: Potenciální uchazeči .....	88
Graf 13: Pohlaví, stáří a vzdělání respondentů .....	89

## **Seznam použitých zkratk**

HR - Human Resources - Lidské zdroje

EVP - Employer Value Proposition - Komplexní nabídka firmy jako zaměstnavatele

AP - Agentura práce

APPS - Asociace poskytovatelů personálních služeb

APA - Asociace pracovních agentur

MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

MOP - Mezinárodní organizace práce

SÚIP - Státní úřad inspekce práce

# 1 Úvod

Poslední doba rozvoje, expanze a globalizace trhu enormně změnila také trh práce a přístup zaměstnavatelů. Možná je to způsobeno vývojem ekonomiky, rozvojem technologií nebo vzrůstajícím konkurenčním tlakem, ale získání a udržení schopného pracovníka se stává pro mnoho firem těžkým úkolem. Z toho důvodu si organizace také uvědomily hodnotu svých zaměstnanců a snaží se v čím dál větší míře poskytovat výhody, odměny, benefity a zkvalitňovat prostředí pro spokojenost svých zaměstnanců. To ovšem mnohdy nestačí a cesta může být právě v naslouchání, jak pracovníkům stávajícím, budoucím, ale i minulým. Získání konkurenční výhody zajišťuje jistá forma jedinečnosti a aktivní budování silné značky firmy jako zaměstnavatele k tomu přispívá.

Stejně tak, jako je pro firmu důležité prodat svůj výrobek, je pro ni žádoucí disponovat schopnými zaměstnanci a stejně tak, jak je pro firmu důležitý marketing výrobku, je pro ni důležitý marketing se zaměřením na lidské zdroje. Z tohoto důvodu byla vytvořena koncepce přístupů v personální oblasti a aktivní vytváření zaměstnavatelské pověsti. Došlo k propojení marketingového přístupu a oblasti lidských zdrojů, to dalo vzniku personálnímu marketingu. Poměrně nová disciplína zabývající se nejen prezentací firmy jako zaměstnavatele, ale také samotným získáváním, výběrem, udržením, zkvalitňováním a propouštěním zaměstnanců. Lze zde zjednodušeně hovořit o nejširším záběru aktivit přispívajících k atraktivitě zaměstnavatele a spokojenosti zaměstnance.

Mnoho společností si již význam svých pracovníků uvědomuje a snaží se nejen o jejich motivaci k výkonu, ale zaměřují se také na jejich loajalitu, oddanost a věrnost vůči firmě samotné, neboť právě oddanost může zaručit motivaci pracovníka, jeho věrnost zaměstnavateli a ve finále také budování dobré pověsti celé firmy. Oddaný pracovník navíc zaměstnavatele neopouští ani v nepříznivém období a firemní cíle bere za své, i proto mnoho společností klade důraz na poznání svých zaměstnanců, jejich přání a potřeb, k budování silné společnosti a efektivnímu plnění firemních cílů.

Atraktivní značka zaměstnavatele úzce souvisí s personálním marketingem, jelikož prostřednictvím jeho nástrojů může přinášet svou unikátní hodnotu, jedinečnost a odlišení od konkurence k touze zaměstnanců být firemní součástí. Personální marketing se proto snaží přitáhnout pozornost zajímavých potenciálních kandidátů, ale také pečovat o přízeň těch stávajících. Investice do tohoto oboru se jistě neprojeví ihned, ale po nějaké době může být tou nejlepší možnou variantou.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň personálního marketingu ve zvolené společnosti, v případě nedostatků navrhnout možná doporučení týkající se této problematiky a přispět tak k budování silné značky zaměstnavatele. Úkolem tedy není pouze přiblížení a zhodnocení personálního marketingu, ale nalezení možných cest k jeho zlepšení v konkrétní společnosti zaměřující svou činnost na poskytování personálních služeb.

Mimo hlavní cíl práce jsou níže uvedeny cíle dílčí:

- Za pomoci odborných zdrojů charakterizovat fungování personálních agentur a vymežit jejich funkci na trhu práce.
- Co nejvýstižněji definovat a popsat personální marketing a jeho úlohu v organizaci.
- Specifikovat interní a externí nástroje, dále způsoby, které se uplatňují v procesu personálního marketingu k budování značky zaměstnavatele.
- Představit vybranou personální agenturu a charakterizovat její oblast působnosti.
- Na základě výzkumu přiblížit uplatnění personálního marketingu ve zvolené společnosti a určit komplexní nabídku firmy jako zaměstnavatele.

### **2.2 Metodika**

Jednotné metodické kroky tvoří diplomovou práci rozdělenou na dvě základní části, část teoretickou a praktickou. První z nich specifikuje východiska obsahující takzvanou literární rešerši, vytvořenou na základě studia odborné literatury, vědeckých článků a ověřených internetových zdrojů zabývajících se problematikou personálního marketingu. V úvodu je teoretická část zaměřena na lidské zdroje, s tím související personalistiku a trh práce, kde jsou tyto pojmy vymezeny na základě uvedených sekundárních dat. Od lidských zdrojů se práce přesouvá k definici a vysvětlení činnosti poskytovatelů personálních služeb. Pro co nejvýstižnější identifikaci těchto subjektů a zároveň přiblížení tohoto předmětu podnikání. Agenturní zaměstnávání a s tím související zprostředkovatelská činnost se opírá především o zákony, ale vysvětluje tuto problematiku také ze stran

uvedeného trhu práce a veřejnosti. Mimo samotné deskripce, která definovala jednotlivé pojmy, jsou v práci uvedeny možné poskytované druhy služeb v oblasti personalistiky, které s danou podnikatelskou činností souvisí. V teoretické části jsou, mimo vysvětlení personální podnikatelské činnosti, podrobně popsány specifika personálního marketingu a jeho charakteristika. Důraz je zde kladen primárně na související synergii marketingového a personálního přístupu a jejich smysl uplatnění v podnicích. Podrobněji jsou v této souvislosti popsány personální činnosti interního a externího charakteru personálního marketingu, jejich jednotlivé prvky, marketingový mix zaměřený na tento obor a jeho možné přístupy. Jelikož personální marketing úzce souvisí se značkou firmy, diplomová práce obsahuje také určení tohoto pojmu, teorie se dotýká souvisejícího PR a závěrem vysvětluje zhodnocení a možná měření komplexní nabídky firmy jako zaměstnavatele. Jednotlivé definice jsou v práci často porovnávány s výroky jednotlivých autorů pro podrobné poznání a odvození dedukcí sloužících jako zdroj praktické části této práce.

Praktická část se zaměřuje na analýzu dané problematiky vybrané společnosti prostřednictvím komparace dvou metod výzkumu. Do prvního úseku této části je zařazeno představení vybrané společnosti, kterou je subjekt mající personální služby v předmětu podnikání. Podoba vybrané personální agentury je přiblížena za pomoci veřejně dostupných zdrojů a interních materiálů společnosti. V rámci představení vybraného podniku je popsána její historie, současná podoba, uplatňované principy, ale i aktuálně poskytované služby a proces jejich realizace pro lepší pochopení specifické funkce tohoto druhu služeb. Tyto prvky čerpají z interních zdrojů společnosti a syntézy dílčích poznatků.

Základ stanovených postupů personálního marketingu ve vybrané společnosti práce čerpá z provedeného kvalitativního výzkumu. Konkrétně za pomoci polostrukturovaných rozhovorů, které se vyznačují především určenou osnovou a svou pružností v rámci získávání informací (Hendl, 2012). Struktura rozhovorů je předem připravena a dotýká se tak přímo jednotlivých prvků personálního marketingu, které je možné uplatňovat. Samotné rozhovory jsou strukturovány do několika úseků ovlivňujících marketing zaměřený na lidské zdroje společnosti. Jednotlivé otázky slouží k prohloubení poznání těchto přístupů přímo v konkrétní personální agentuře. První část otázek se týká primárně samotné společnosti jako vybraného zaměstnavatele, cílem je definovat strategie a záměry společnosti směrem k lidským zdrojům. Mimo to je apelováno na popis firemní kultury, charakteru organizace, pověsti a dobrého jména v očích samotné společnosti a jejích pracovníků. Další sekce otázek se věnuje absenci marketingového oddělení, tato absence je

již známa ze studia interních zdrojů podniku a jeho organizační struktury. Zde figuruje primárně otázka odpovědnosti za marketing společnosti v případě této činnosti a samotné uplatnění personálního marketingu. Rozhovory se také snaží zodpovědět přístup firmy v komunikaci s veřejností, zaměstnanci, médií a aktivním budováním PR, které je z pohledu zaměstnavatele neméně důležité. Následně rozhovory směřují k jednotlivým procesům realizace personálního marketingu a hodnotě zaměstnanců pro vybranou společnost. Jedná se především o analýzy pracovních míst, budování motivace, oddanosti a loajality pracovníků. Poslední sekce otázek je směřována na budování značky zaměstnavatele, porovnávání tohoto hlediska s konkurenčními podniky a jedinečnost zaměstnavatele z pohledu samotné firmy. Kvalitativní výzkum je podkladem pro aplikaci teorie v praktické části, konkrétně k prezentaci marketingových přístupů v personální oblasti, stanovení interních a externích procesů personálního marketingu, přiblížení PR a jeho budování firmou a identifikaci jednotlivých prvků marketingového mixu s HR zaměřením.

K objektivní definici komplexní nabídky zaměstnavatele je využito také kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Tento výzkum konkrétně zajišťuje popisné informace, údaje o počtu výskytů a četnosti opakování (Kozel, 2006). V diplomové práci se zaměřuje, nejen na stávající zaměstnance společnosti, nýbrž také potenciální uchazeče pracovního trhu. Avizované šetření je zvoleno formou papírových dotazníků s osobním výběrem, kde je místní příslušnost stanovena na okolí poboček vybrané personální agentury. Konkrétně je místem výběru okolí pěti poboček v pěti rozdílných krajích. Tento výběr byl cíleně situován takto pro alokaci potenciálních zaměstnanců pohybujících se v blízkosti společnosti, jako možného zaměstnavatele. Osobní výběr je vhodným způsobem, s ohledem na vysvětlení případných nejasností, neboť tento druh zaměstnávání, ale i samotný personální marketing nemusí být všem zcela známý a v důsledku toho je osobním výběrem možno předejít případným nejasnostem.

Dotazník je koncipován do několika kategorií. Hlavním cílem je rozklíčovat hodnotu důležitosti značky zaměstnavatele z pohledu zaměstnance, a to i budoucího. Otázky jsou proto zaměřeny na zaměstnanecké preference výběru, jejich informovanost a rozhodovací kritéria. První část dotazníku se vztahuje k osobám majícím povědomí o personálních agenturách a je směřován na jejich zkušenosti, požadavky a důvody výběru tohoto druhu zaměstnání. Ve druhé části se nachází otázky týkající se obecných preferencí výběru pracovního místa, důležitosti pracovního prostředí a požadovaných výhod

zaměstnavatele. Poslední část otázek se vztahuje k samotné osobě respondenta, pro případ možného odhalení souvislostí s jednotlivými otázkami. Vybraná data jsou následně zpracována, graficky znázorněna a interpretována, v případě některých statistických souvislostí je na tyto skutečnosti upozorněno a následně jsou také vysvětleny jejich možné příčiny.

V závěru je provedena syntéza kvalitativního a kvantitativního výzkumu, neboť v první etapě, kdy je nutné rozkrýt sledovaný problém, má výzkum kvalitativní charakter a posléze je možné měřit jeho jednotlivé stránky prostřednictvím kvantitativního výzkumu (Nový a kol., 2006). Oba výzkumy ve spojení s interními materiály společnosti slouží pro objektivní stanovení EVP, tedy určení hodnotové nabídky zaměstnavatele. EVP se využívá přesněji k definování atributů vycházejících z hodnot, které jsou zaměstnancům ve firmě poskytovány a kvůli kterým jsou také ve firmě ochotni zůstat. Analýza budování značky zaměstnavatele sdružuje v diplomové práci nástroje personálního marketingu a vychází ze skutečnosti jejich uplatnění ve vybrané personální agentuře. Na základě zhodnocení komplexní nabídky společnosti jako zaměstnavatele je vypracován návrh vhodných změn personálního marketingu k tvorbě silné značky zaměstnavatele.

### 3 Teoretická východiska

Tato část práce představuje teorii trhu personálních činností v souvislosti s poskytováním HR služeb, v návaznosti na to přibližuje koncept personálního marketingu, jako samotné „gró“ této diplomové práce, kde je vyhrazeno zaměření primárně na význam HR marketingu, jeho složky, působnost a snaží se také co nejlépe představit jeho funkci pro přiblížení a lepší orientaci v této relativně nové, stále se rozrůstající disciplíně, která se stává neodmyslitelnou součástí mnoha firem.

V úvodu se práce zabývá teorií lidských zdrojů, s kterými bezprostředně souvisí poslání společností zabývajících se personálními službami, kde je posléze zaměřen pohled na představení těchto subjektů, jejich služby, rozdělení agenturních zaměstnavatelů v souvislosti s trhem práce, jejich úlohu na trhu práce a prostřednictvím pracovního výkonu také přibližuje samotnou funkci personálních agentur. Přes upřesnění poslání zprostředkovatelských společností je práce zaměřena na právní aspekty poskytovatelů personálních služeb, pro představu koordinace na trhu práce, pravidel a limitů této činnosti. Hlavní myšlenkou přiblížení činnosti společností poskytujících personální služby je určení přínosů a poukázání na možnou problematiku této oblasti.

Druhá polovina teoretické části práce v úvodu přibližuje marketing a jeho klíčové kompetence směrem k organizaci, opírá se o definice, které vysvětlují marketingovou koncepci směrem k produkci výrobků a poskytování služeb. Přes marketing práce přechází k vymezení, určení a konkretizaci personálního marketingu, jako poměrně mladé disciplíny, podrobně se zabývá samotnými definicemi, významem, rozdělením a funkcemi personálního marketingu. Na základě určení významu HR marketingu je práce zaměřena na hlubší zkoumání tohoto tématu z interní i externí stránky. Personální marketing je dnes všeobecně probírané téma, které je možno pochopit i více způsoby, proto se tato práce zajímá právě o rozklíčování některých pojmů, které jsou s tímto tématem spjaty a snaží se je čtenáři co nejvíce přiblížit. V závislosti na určení a definování základních prvků personálního marketingu je práce zaměřena na samotný vztah mezi personálním marketingem a značkou firmy, kde se již více váže na specifikaci firem poskytujících služby a přímo konkretizuje nástroje vedoucí k tvorbě a budování kvalitní značky zaměstnavatele, zvláště se zaměřením na poskytovatele personálních služeb, kteří všeobecně nemají dobré jméno, proto je vybudování kvalitní značky na místě a v souvislosti s personálním marketingem může zásadně ovlivňovat úspěch celé firmy.



Personální marketing je poměrně mladá disciplína zahrnující rozsáhlou skladbu činností společnosti směrem k zaměstnancům ať už budoucím, současným nebo minulým. Jedná se o konkrétní personální nástroje, prostřednictvím nichž firma komunikuje a informuje kdo je, koho hledá a co pro to dělá. U poskytovatelů personálních služeb je tato činnost určena dvojitým metrem, jak pro zaměstnance pracující přímo pro společnost, tak pro zaměstnance pracující přes poskytovatele u klientů, z toho důvodu je personální marketing, nebo jinak řečeno HR marketing, ve firmě na místě a společnosti obchodující s personálními službami by se na tuto činnost měly zvláště zaměřit a neměly by ji v dnešní době opomenout. Zejména kvalitní značka zaměstnavatele je v personální oblasti jednou z nejcennějších výhod. Ačkoliv jde budovat značku z mnoha pohledů, například kvalitou výrobků, vzhledem, reklamou, nebo rozmanitostí služeb, je to vždy pouze jednostranný vztah, jelikož zákazník s firmou nežije, ale zaměstnanec ano, a proto je personální strategie podniku na místě. V případě vztahu zaměstnanec/firma a naopak, jde o trvalý, nekončící proces, a proto je z pohledu personálního marketingu, a ve finále i celé organizace, tak důležitá samotná značka.

### **3.1 Lidské zdroje**

Od produktů a procesů je ve firmách více a více apelováno na kvalitní zdroje, ty mají ovšem svá jistá specifika. Mezi zdroji můžeme rozlišovat primárně ty, které nemají vazby na člověka a ty, jejichž nositelem jsou právě lidé. Od zmiňovaných produktů se lidské zdroje nespotebovávají, ale mají potenciál, ve formě lidských schopností, dokonce i růst. Tyto zdroje ovšem nejsou pouze lidé, ale hlavně to, jací jsou, jejich schopnosti a postoje. Lidské vlastnosti nelze s jistotou určit, neboť chování lidí se dá předpokládat jen z části, proto je důležité zaměřit se na tyto specifické vlastnosti a rozklíčovat minimálně jejich část. (Plamínek, 2008). V dnešní době se za stavební kámen úspěšné společnosti považují právě lidské zdroje, nejpřesněji a nejjednodušeji řečeno lidský kapitál v organizaci, jsou to lidé a jejich vlastnosti kdo vytváří firemní prostředí, a proto je čím dál více apelováno na jejich kvalitu, kvalifikovanost, schopnost, ale i predispozice kolektivu a samotné řízení lidských zdrojů. Podniky si čím dál více uvědomují hodnotu svých zaměstnanců, lidé jsou klíčovým zdrojem podniku a výkon podniku závisí právě na nich (Horváthová a kol., 2016).

*„Lidé jsou náš největší kapitál.“*

*Peter F. Drucker*

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním, jeho koncepce je formulována z řady teorií z oblasti lidského chování, pracovních vztahů, strategického řízení nebo lidského kapitálu. Současná praxe řízení lidských zdrojů věnuje pozornost úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce k zajištění perspektivní budoucnosti celé organizace (Amstrong, Taylor, 2015).

### **3.1.1 Personalistika**

Ačkoliv se pojem personalistika zdá v dnešní době zcela známý, stále se můžeme setkat s různými výklady tohoto pojmu. Podle Šikýře (2016) jde o nejobecnější označení činnosti práce s lidmi. Primárně pojednává o efektivním fungování firmy prostřednictvím formování kvalitního personálu. Personalistika se často zaměřuje s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo již zmiňované řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy mají ovšem dvě roviny. V praxi se jedná o rovinu samotného řízení a vedení lidí v rámci organizace. V teorii se často setkáváme s označením odlišných kompetencí a vývojových etap personalistiky. Obě roviny jsou ovšem navzájem provázány, neboť personalistika má široký záběr působnosti, kde jejím hlavním úkolem je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných lidí k dosahování požadovaného výkonu jednotlivých organizací a dosahování jejich cílů.

Dle Cejthamra a Dědiny (2010) je podniková personalistika hlavně řízení lidských zdrojů, ať už v menším či větším rozsahu, podnik bez lidí nemůže existovat, proto je na místě kvalitní řízení lidských zdrojů. Organizace se musí starat o své zaměstnance, nejenom jim definovat práci, rozmisťovat je nebo přemisťovat, ale také je odměňovat, motivovat a dbát o jejich rozvoj a potenciál. Nejedná se ale pouze o pracovníky organizace, ale i o nabírání nových zaměstnanců, jejich vyhledávání, případně i propouštění. Personalistika by měla být koncepce personálního řízení směrem k zaměstnancům a jejich práci v organizaci ve všech jejích rovinách.

Personální řízení má svůj specifický filozoficko-historický rámec v základech společenských věd, z kterých vychází. Lze ho vyjádřit jako souhrn činností umožňujících shodu na záměrech a podstatě pracovních vztahů a zajištění jejich plnění. Úkolem personálního řízení je optimální využití lidského potenciálu a zvážení přiměřených investic

do lidských zdrojů pro dosahování cílů celé organizace, prostřednictvím procesů personální práce. V závislosti na respektování odlišných výkladů personálního řízení, je možné tuto disciplínu chápat jako koordinaci úkolů lidských zdrojů na úrovni organizace a personální činnosti, ve smyslu aktivit zajišťovaných personalisty a liniiovými vedoucími pracovníky. Primárně se jedná o umožnění zkvalitňování a koordinaci individuálních a kolektivních přínosů lidí, a to jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu (Kociánová, 2012).

### **3.1.2 Trh práce**

Vedle obecných atributů trhu, jako je hospodářská soutěž, fungování nabídky a poptávky, má trh práce svá jistá specifika. Práce je jediným výrobním faktorem svého druhu, jelikož nemá stejnou povahu jako ostatní zboží, pojí se přímo s člověkem. Trh práce můžeme kategorizovat jako pomyslné místo, kde se setkává nabídka pracovních pozic, účinkujícími jsou firmy, s poptávkou po pracovních místech, kam kategorizujeme zájemce o práci. Trh práce zastává neodmyslitelné místo ve fungování všech determinantů zabezpečujících lidské zdroje, je tedy místem, kde se utváří podmínky zaměstnanosti spolu se mzdou, platy a dalšími atributy ovlivňujícími nabídku a poptávku po práci (Beck, 2007).

*„Čím řídí se výška mzdy? Čím více dělníků k jisté práci dere se, tím menší vypadne mzda; čím méně, tím vyšší. Dále záleží na práci samé; čím více je potřebí šikovnosti a dlouhého připravování se, čím těžší práce, čím škodlivější zdraví, tím větší mzda. Proto sekáč hrabíci dostává více platu než sekáč kosou.“* Max Wellner (1870)

Odlišnost od trhu zboží je v tomto případě patrná. Pokud kupujeme zboží, záleží nám ve většině případů spíše na funkčnosti, kvalitě, ceně, ale už hlouběji nezjišťujeme to, kde a za jakých podmínek bylo zboží vyrobeno, ačkoliv v dnešní době je toto tvrzení řečeno nadneseně. V případě trhu práce nám ovšem vždy a v mnohem větší míře bude záležet na pracovním prostředí, místě výkonu, podmínkách a dalších attributech souvisejících s výkonem práce (Dvořáková, 2007).

### **3.1.3 Agenturní zaměstnávání v kontextu trhu práce**

Smyslem trhu práce je udržovat stabilní nabídku a poptávku po práci, proto je agenturní zaměstnávání bezesporu považováno za pozitivní formu zaměstnávání fyzických osob. V zájmu státu je i z toho důvodu agenturní zaměstnávání podporovat prostřednictvím své legislativy a na základě kontrolních činností eliminovat nekalou činnost agentur práce,

což také přispívá společnostem poskytujícím personální služby v rámci zákona k celkovému zlepšení jejich pověsti. S ohledem na to, že v minulosti agenturní zaměstnávání bylo nedostatečně limitováno zákony, jelikož se jednalo o poměrně mladé odvětví, dnes se zdají být, díky jasně definovaným podmínkám a povinnostem, možnosti nekalého podnikání odstraněny a stát tak jedná hlavně ve prospěch potenciálních zaměstnanců, kteří mohli být v minulosti terčem nekalých praktik, kde statní instituce zabezpečují mimo jiné udržení stabilního trhu. Agenturní zaměstnávání je pro svou flexibilitu podnikání považováno za podpůrné, jelikož pružně mění počet zaměstnanců v organizacích a napomáhá tím omezovat sféru šedé ekonomiky, ve smyslu porušování normy etické, společenské, morální, nebo obchodní, proto je podpůrným prostředkem fungování celé ekonomické sféry (MPSV, 2020).

V kontextu trhu práce není zprostředkování zaměstnávání výsadní činností úřadu práce, ale i organizací podnikajících na základě zprostředkovatelské činnosti nebo agenturního zaměstnávání. Tyto subjekty mohou být jakoukoliv právnickou či podnikající fyzickou osobou, která získala příslušné povolení ke zprostředkovatelské činnosti. Jedná se o trojstranný vztah, narozdíl od běžného pracovně právního vztahu, který je dvoustranný. Podnik zabývající se agenturním zaměstnáváním je jakýmsi zprostředkovatelem práce. Agenturní zaměstnávání není s trochou nadsázky nic jiného než pronájem pracovní síly. V rámci vztahu je jedním subjektem sama organizace s poskytováním zprostředkovatelské činnosti, druhým subjektem je zaměstnanec (vykonavatel práce) a dále takzvaný uživatel, tedy klient agentury, který poptává pracovní výkon. V rámci těchto tří subjektů se jedná o pronájem pracovní síly s dočasným přidělením zaměstnance, který bude práci vykonávat, ne pro personální agenturu, ale pro jejího uživatele. Uživatel neboli klient agentury takto najímá pracovní sílu a disponuje tak větší flexibilitou (Neščáková, 2012).

### **3.2 Poskytovatelé služeb s personální náplní**

Hlavní činností agentur práce, nebo také personálních agentur je zprostředkování zaměstnání. Do jejich činnosti ovšem nespadá pouze tato činnost, ale i činnosti poradenské a informační. V zájmu trhu práce je fungování těchto organizací pro jejich flexibilitu a udržování stabilního trhu, kde mimo jiné činnosti korespondují s činnostmi ÚP. Samotná činnost má ale odlišné cíle od cílů ÚP, neboť primárním cílem podniku je dosahování zisku. Agenturní zaměstnávání je součástí pracovněprávních vztahů, které se realizují kombinací tří vzájemně provázaných vztahů (Bičáková, 2011).

Jak již bylo řečeno, zprostředkování práce je třístranný vztah, kde každý subjekt má svou specifickou úlohu:

- Potenciální zaměstnanci neboli uchazeči aktivně vyhledávající zaměstnání.
- Podniky poptávající lidské zdroje, možní klienti agentur hledající vhodné pracovníky.
- Poskytovatelé služeb s personální náplní. Jedná se o úřady práce, nebo organizace podnikající v zprostředkovatelské činnosti, tedy agentury práce.

Tyto subjekty jsou navzájem provázané, a tak tvoří ucelený proces, kde každý tento článek profituje z uspokojení své potřeby. Na jedné straně je tedy zájem celku a na straně druhé individuální uspokojení svých potřeb. Zprostředkování zaměstnání konkrétně není pouze v rukou úřadů, ale tuto oblast hojně obsazují také agentury práce, které na této činnosti profitují. Úkolem činnosti úřadů je zprostředkovat práci s cílem uspokojit veřejné zájmy, agentury práce, ač provozují stejný záměr, mají cíl odlišný. Tyto subjekty zprostředkovávají práci na bázi soukromého sektoru, kde je tato činnost jejich předmětem podnikání (Dvořáková, 2007).

Na českém trhu práce působilo, zhruba před sedmi lety, 1250 firem zabývajících se poskytováním personálních služeb jako předmětem podnikání. Jejich činnosti dnes nemusí být totožné, jelikož i jejich klíčová činnost se může lišit, vždy se ovšem jedná o personální náplň podnikání, nicméně co je pro jednu společnost prioritní službou, pro druhou může být pouze okrajovou záležitostí. Ať už agentura práce poskytuje jakkoli specifické služby, činnost těchto subjektů se zdá být stále se rozrůstající (Evangelu a Juříčka, 2013). V polovině minulého roku počet agentur práce na našem území přesáhl hranici 2000, zdroje uvádějí, že tento skok byl způsoben hlavně vzrůstajícím počtem zahraničních agenturních pracovníků, v důsledku poptávky podniků po levné pracovní síle. V posledních deseti letech jsou počty agentur kolísající, v roce 2013 bylo agentur přes 1000 a o dva roky později jejich počet vzrostl nad 2000, v roce 2017 opět klesl pod 2000 fungujících firem, tento pokles byl ovšem způsoben zpřísněním legislativy, nyní ale jejich počet opět stoupá, příčinou jsou vzrůstající poptávky klientů a stále se snižující nezaměstnanost (Hron, 2019).

### 3.2.1 Historie

Na českém trhu byly personální agentury zcela novými společnostmi, které jako jediné podnikaly v oblasti personálních služeb, poměrně nedávno. Ve světě již agentury práce ovšem v jisté nadsázce fungovaly zhruba od poloviny 18. století. První zaznamenané organizace zabývající se zprostředkovatelskou činností za úplatu vznikly v USA, zájem byl vždy převážně o méně kvalifikované pracovní pozice (Martínez, 1976). Rozmach personálních agentur u nás byl zapříčiněn potřebou zahraničních investorů v 90. letech, kteří k nám přišli podnikat a tento druh služby brali jako samozřejmost, proto bylo běžnou praxí, že mimo založení svého podnikání, založili i agenturu práce. Tyto společnosti se však nedočkaly takové obliby, jako tomu bylo v zahraničí. Jedním z hlavních důvodů byla zejména tehdejší doba, kdy u nás nebylo zvykem měnit zaměstnání a mnohdy bylo zaměstnání i celoživotní. Mít jednoho zaměstnavatele celý život bylo tehdy naprosto standardní a nikdo to nepovažoval za výjimečné. V rámci tehdejší doby se také lidé běžně neselektovali s nezaměstnaností, proto neměli ani potřebu hledat práci zprostředkovaně. Vše se začalo měnit až v roce 1998, kdy do České republiky přišla první vlna nezaměstnanosti, a právě to nahrávalo příležitostem personálních agentur (Evangelu a Juříčka, 2013).

Zákonná ustanovení také vždy neumožňovala tento druh podnikání provozovat, až zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti poskytl možnosti působit v oblasti zprostředkování práce soukromým subjektům. V té době na trh práce v České republice vstoupily nové, buď ryze české společnosti, nebo dobře zavedené zahraniční firmy, které čekaly na tuto možnost a zároveň sem přinášely své know-how. V závislosti na nečekané vlně podnikajících subjektů v této oblasti bohužel zákon neupravoval veškerou související problematiku, proto došlo zanedlouho ke zrušení zákona, kdy tento zákon nahradil nynější zákon č. 435/2004 o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Dne 1. října 2004 vstoupily zákonným způsobem do českého právního řádu agentury práce s jejich jasně specifikovanou úpravou. Postupem času ovšem vyplynuly na povrch jisté další nedostatky, v podobě dočasného přidělení pracovníků, které zákon neupravoval. Dnes se již považuje zákon za kompletní, nicméně vzhledem k stále se vyvíjejícímu odvětví, nemůžeme soudit jeho budoucí vývoj (Jouza a kol., 2005).

Pokud se zaměříme na působnost zprostředkovatelů, před právní úpravou a jejich specifikací, činnost tohoto odvětví existovala již dříve, pouze se nenazývala agenturním zaměstnáváním. Začátky byly prosté, jedna společnost neměla v určitém období dostatek práce pro své zaměstnance, nicméně o ně nechtěla přijít, a tak hledala způsob, jak

zaměstnanec neztratit a zároveň jim nevyplácet mzdu bez výkonu. Proto zaměstnavatel půjčoval své pracovníky za úplatu na určitou dobu jinému zaměstnavateli, který měl naopak málo zaměstnanců, ale dostatek práce (Havlíček, 2005).

### **3.2.2 Agenturní zaměstnávání a zprostředkovatelská činnost**

Pojmy k tématu poskytování personálních služeb, v souvislosti s předmětem této činnosti za úplatu a jejím rozdělením dle specifických činností, je možné přiblížit na agenturní zaměstnávání a zprostředkovatelské činnosti. Z hlediska ekonomické povahy je agenturní zaměstnávání pronájmem pracovní síly, zjednodušeně řečeno, je zprostředkování zaměstnání činnost vedoucí k nalezení nového vhodného zaměstnání nebo vhodného zaměstnance, přesněji je smyslem dosadit „správného“ zaměstnance na „správné“ místo (Neščáková, 2012). Dle zákona se zprostředkovatelem zaměstnání myslí právnická nebo fyzická osoba provozující zprostředkovatelskou činnost na základě příslušného povolení. Jedná se o organizaci, jejímž cílem je dosazení nebo vyhledání pracovníka na místo právnické nebo fyzické osoby, dále jen klienta, který pracovní sílu poptává (Zákon č. 435/2004 sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů).

Zprostředkování zaměstnanců zahrnuje následující činnosti:

- Vyhledávání práce pro jedince, kteří zaměstnání poptávají.
- Vyhledávání zaměstnanců pro klienty, tedy zaměstnavatele, kteří pracovní síly naopak hledají.
- Zaměstnávání pracovníků za účelem výkonu práce pro klienta, tedy uživatele, který přiděluje práci, nicméně není zaměstnavatelem pracovníka tzv. režim agenturního zaměstnávání.
- Poskytování poradenské a informační činnosti ve sféře pracovního práva a pracovních příležitostí (Neščáková, 2012).

Dle Dvořákové (2007) můžeme pracovní agentury definovat jako zprostředkovatelnou práci, které spolupracují s klienty při získávání a výběru nových zaměstnanců, na základě jejich požadavků. Samotnému vyhledávání pracovníků předchází stanovení pravidel mezi agenturou a klientem. Zaměstnanec poté agentura vyhledá, dle určené specifikace a pracovník dále sepisuje smlouvu přímo s klientem, zaměstnanec je tedy kmenový zaměstnanec klienta. Další častější způsob spočívá ve vyhledávání a výběru

zaměstnanec pro klienta, nicméně pracovník sepisuje smlouvu s agenturou, stává se tedy zaměstnancem agentury, která ho přiděluje dále k uživateli, přesněji ke klientovi agentury. Nejčastěji agentury dosazují zaměstnance na nižší výkonné pozice, jedná se často o pozice dělníků, pokladních, asistentek, obchodních zástupců, a jiných nepřímo specializovaných pozic pro možnost vyšší flexibility.

Rozdělení agenturního zaměstnávání dle klíčových činností:

- **Agentura práce** – Nejčastější způsob, kdy agentura zprostředkovává práci na nekvalifikovanou pracovní pozici a přiděluje zaměstnance k uživateli, firmě, která pracovní sílu poptává. Zaměstnanec agentury dochází k uživateli, kde odvádí pracovní výkon, na jehož základě agentura vyplácí zaměstnanci mzdu. Jedná se o formu dočasného přidělení, které je lákavé zejména pro podniky mající například jednorázové větší zakázky a potřebují tak pracovní sílu na dobu určitou.
- **Personální agentura** – Zprostředkovatelská personální činnost, kde si klienti agentur nechávají vyhledat vhodné zaměstnance, zaměstnávají je ovšem sami, tedy do kmenového stavu a zaměstnanec nemá s agenturou dále nic společného. Primárně jde o trvalé přidělení či pouze vyhledání zaměstnance pro klienta. Záměrem agentury je tedy najít vhodného kandidáta na pracovní pozici klienta, tato činnost je honorována pouze mezi klientem a agenturou, uchazeč za služby nikdy neplatí (Dostalíková, 2016).
- **Poradenská agentura** – Jak už z názvu vyplívá, jedná se o oblast charakteristickou odbornou činností ve smyslu poradenské činnosti. Specializovaná personální poradenská agentura poskytuje vzdělávací programy u klientů, zjišťuje efektivitu pracovního místa u firem zajímavých se o zkvalitnění jejich pracovního prostředí. Dále tento druh služby může poskytovat odborné zhodnocení a konzultace firmám, ale také naopak může zajišťovat poradenskou činnost v personální oblasti jednotlivcům.
- **Headhunt agentury** – Stále se rozrůstající druh zprostředkovatelské, většinou se jedná o personální agentury, které se k této specializované formě dopracovaly jejím vývojem, pohybem na pracovním trhu a získáváním kontaktů. U nás se tento druh agentur ujal pod názvem „lovci lebek“. Jak název napovídá, jde o získávání vysoce specializovaných pozic a aktivní



přístup právě v jejich vyhledávání, agentura se stává jakýmsi prostředníkem, který hlídá identitu obou stran tak, aby byla zachována diskretnost. Metoda je vždy individuální v závislosti na specializaci, kontaktech, přístupu a požadavcích klienta, tato služba je časově, ale i ekonomicky velmi nákladná (Evangelu a Juříčka, 2013).

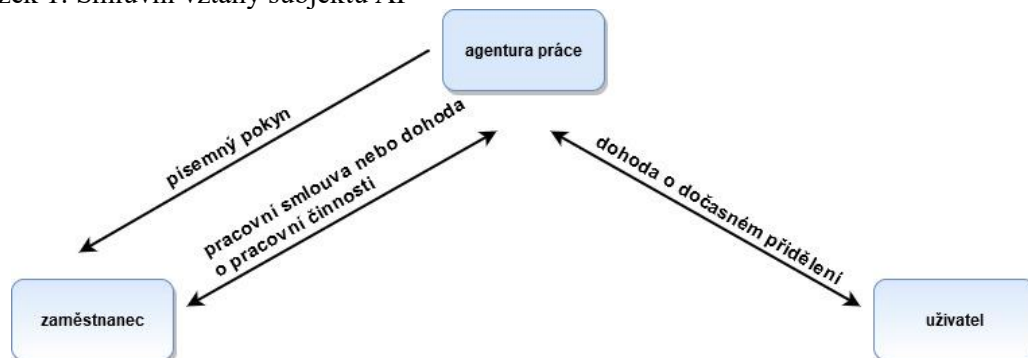
Zákon činnosti soukromých subjektů poskytujících personální služby nerozděluje a nazývá je tak souhrnně personální agentury, případně agentury práce, které jsou dále konkretizovány svou specifickou činností. Nynější zákon definuje zprostředkovatele jako soukromý subjekt, který na základě povolení zprostředkovává zaměstnání za podmínek, které stanovuje zákoník práce, a je nezávislý na veřejných orgánech. (Zákon č. 435/2004 sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů) Agentury poskytující personální služby mohou být ovšem podporovány i různými typy dotací, jelikož do jisté míry pomáhají k zaměstnanosti a stabilizaci trhu práce. Získání dotace, plynoucí nejčastěji z EU, má jasně specifikovaný cíl. Může jít například o pomoc absolventům nebo sociálně vyloučeným skupinám k získání práce. Zprostředkovatelské subjekty mohou dokonce přímo spolupracovat s úřady práce pro zajištění zaměstnanosti a pomoc při řešení personálních záležitostí. V některých případech může být poskytnuta i dotace na proces vzdělávání, kdy agentury zaštiťují například program v oblasti rozvoje osobnosti, komunikační dovednosti nebo jiných vzdělávacích aktivit (Dvořáková a kol., 2012).

V dnešní době je již běžnou praxí, že firmy vyhledávají své zaměstnance prostřednictvím personálních agentur, s ohledem na tuto skutečnost se také rozrostl jejich počet a poskytovatelé personálních služeb se dnes pohybují ve vysoce konkurenčním prostředí, z toho důvodu se agentury snaží vyhovět firmám i jednotlivcům a nabízí kromě vyhledávání nebo výběru i další služby, proto je třeba, aby agentura disponovala opravdovými odborníky a měla tak jistou konkurenční výhodu (Janišová, Křivánek, 2013).

Hlavním zájmem agentury by měl být spokojený klient, současně ovšem i spokojený pracovník tak, aby se na ni klient obracel opětovně a zároveň, aby oba účastníci byli spokojeni a dělali agentuře dobré jméno, které je základem úspěchu, v případě agentur práce dvojnásob. Činnost úspěšně provedené zakázky závisí mimo jiné na podrobně určených náležitostech smlouvy, kterou s klientem projednává obchodní zástupce agentury, kde by měla být v zájmu agentury i informovanost o přesném fungování klienta tak, aby byla dosazena správná osoba na správné místo a zároveň, aby byl v neposlední řadě splněn zájem pracovníka. Veškeré činnosti týkající se samotného pracovníka má v kompetenci

personální konzultant, který vyhledává, získává, prověřuje a často i vybírá nejvhodnějšího kandidáta. Celý proces agentura-klient zastává obchodní zástupce, který buď potenciálního klienta sám kontaktuje, případně je sama agentura kontaktována klientem. Dále dochází k vytvoření návrhu rámcové smlouvy, nebo dohody o dočasném přidělení, čemuž předchází schůzka s klientem a prodiskutování představ spolupráce obou stran. Na základě uzavření dohody je smlouva předána personálnímu specialistovi, kterému je klient přidělen, v této fázi dochází k co nejpřesnější identifikaci pracovního místa a představ klienta, na jejichž základech je uchazeč vyhledáván. Po selekci uchazečů jsou vybráni nejvhodnější kandidáti, kteří jsou pozváni k osobní schůzce, kde se, na základě různých metod, prověřují jejich kvality. To vše závisí na podmínkách smlouvy, posléze je vybrán konkrétní uchazeč, který je přidělen k uživateli, případně následuje druhé kolo výběru přímo u klienta, který potenciálního zaměstnance vybere sám z určeného předvýběru. Firemní proces není nikterak složitý, důležité ovšem je najít vhodného uchazeče na vhodnou pozici (Pichrt, 2013).

Obrázek 1: Smluvní vztahy subjektů AP



(vlastní tvorba, zdroj: Pichrt, 2013)

### 3.2.3 Rozdělení služeb zaštiťující personální subjekty

Poskytovatelů personálních služeb v posledních letech přibývá, proto se podniky snaží čelit konkurenci různými cestami, nejčastěji se snaží rozšiřovat své služby o další vedlejší činnosti a nabízet tak ucelený balík personálních služeb tak, aby klient neměl potřebu sjednávat další personální služby s případnou konkurencí. Je na uvážení konkrétního podniku, jakým směrem budou své služby rozšiřovat tak, aby vidina většího rozsahu služeb nebyla kontraproduktivní, v závislosti na odbornosti určitých služeb. Často tedy agenturní zaměstnavatelé nabízí více služeb současně, přičemž mají svou hlavní činnost primárně stanovenou (Dvořáková a kol., 2007).

Agentury mají mnoho možností nabídky služeb vztahujících se k personálním službám, je tedy na pečlivém zvážení podniku, v jakých činnostech se bude angažovat pro své úspěšné portfolio služeb. Základní službou poskytovanou personálními agenturami je Recruitment neboli vyhledávání pracovníků do pracovního poměru, tento druh personální služby je základem portfolia většiny agentur, dále se organizace často specializují na služby Talent managementu, Assessment centre nebo Development centre, Executive search, své zaměření ovšem často směřují také na vzdělávací programy, personální diagnostiku, personální audit a poradenství, dočasný leasing pracovníků a jiné služby s personálním zaměřením. Agentury se dnes zaměřují i na jednotlivce, tyto služby zahrnují vyhledávání zaměstnání, profesní poradenství a vzdělávání (Evangelu a Juříčka, 2013).

Dle Dvořákové (2004) mají agentury v portfoliu mnoho činností, na některé z nich mnohdy ovšem nemají očekávané kompetence, proto je doporučeno zvážit své možnosti. Činnosti personálních služeb můžeme kategorizovat na samotné získávání pracovníků, personální audit, vzdělávání, poradenství, outsourcing a outplacement, personální diagnostiku a dále se může jednat o popis pracovního zařazení, či specifikaci požadavků na pracovní místo.

Tabulka dále představuje výčet možných poskytovaných služeb, jejich stručných charakteristik a činností, které organizace zabývající se personálními službami mohou, mimo samotného Recruitmentu, nabízet. Jde o hlavní obecnou specifikaci, kde se v praktické části více zaměřuje toto rozdělení na konkrétní společnost a podrobněji vysvětluje nabízené služby.

Tabulka 1: Služby agentur práce pro právnické a fyzické osoby

Služba	Charakteristika
Talent management	Soubor motivačních prvků zaměřených na rozvoj a angažovanost zaměstnanců. Z pohledu agentury jde o vytvoření programu osobního rozvoje sloužící pro potřeby specifické společnosti, je tvořen na míru, ad hoc.
Assessment Centre	Specifická forma výběrového řízení na základě diagnostického programu. Základem je navození modelových situací a zjišťování předpokladů uchazeče.
Development Centre	Poměrně nová metoda zjišťující předpoklady dalšího rozvoje stávajících pracovníků. Agentura realizuje program k určení předpokladů zaměstnanců klienta.

Personální diagnostika	Metoda prověřující osobní, sociální a profesní kompetence, má vypovídací schopnost ve smyslu diagnostiky pracovního místa a zjišťuje vhodnost zaměstnance na pracovní místo.
Executive search	Specializovaná funkce vyhledávání kandidátů na vysoce kvalifikovanou pozici. Často se jedná například o pozice ředitele, manažera či zkušeného specialisty.
Vzdělávací programy	Odborné vzdělávací a rozvojové programy, mohou být koncipovány jako otevřené, ty určuje agentura, a uzavřené, vytvářené dle potřeb firmy.
Personální audit	Základem je analýza lidských zdrojů u klienta. Agentura zjišťuje personální situaci ve firmě, v oblasti lidských zdrojů, ale i oblast personálních procesů, v závěru podává doporučení o možné nápravě.
Personální poradenství	Odbornost a zkušenosti personálních agentur zhodnocují podniky prostřednictvím personálního poradenství. Rady spojené s personálním právem, personální strategií, zákonnou úpravou, ale také zlepšováním v celkové personální oblasti.
Outsourcing	Pro některé firmy může být výhodné některé činnosti outsourcovat, jednou z nich je právě personální oblast. Agentura převezme předem domluvené činnosti z oblasti personálního zajištění.
Temporary help	Dočasný leasing zaměstnanců, agentura poskytuje klientovi pracovníky bez jejich smluvního vztahu. Zaměstnanec je pracovníkem agentury a ta ho dále přiděluje k uživateli.
Plánování lidských zdrojů	Ruku v ruce s plány firmy, zajišťují agentury efektivní využití pracovníků a obsazení míst vhodnými pracovníky, kteří budou rozmístěni tak, aby bylo dosahováno firemních cílů.
Dopravní psychologie	Funkce zasahující personální zajištění již pouze okrajově. Jedná se o podrobení řidičů z povolání dopravně psychologickým testům. Jde o určitý druh outsourcingu využívajících jednorázovou službu pro klienty za úplatou.

(vlastní tvorba, zdroj: Evangelu a Juříčka, 2013)

Tabulka 2: Služby agentur práce pro jednotlivce

Služba	Charakteristika
Hledání zaměstnání	Základní činnost směřující k uchazečům je vyhledávání vhodné pracovní pozice pro potenciální zaměstnance. Uchazeč je na základě svých požadavků zařazen do interní databáze agentury a je agenturou pravidelně informován o vhodných pracovních nabídkách.
Profesní poradenství	Poradenská služba agentur je činností, kdy si jednotlivec o tento druh služby může zažádat v případě, že si není jist svou kvalifikací, potřebuje radu v souvislosti s pracovním právem, ale i pokud chce napsat působivý životopis nebo má zájem zvýšit svoje šance u pohovoru a jiné.
Vzdělávání	Oblast profesních, ale i osobních sfér jednotlivců, realizované prostřednictvím komunikačních kurzů nebo koučinku. Často se jedná o programy dotované evropskou unií pro rozvoj pracovního trhu.

(vlastní tvorba, zdroj: Evangelu a Juříčka, 2013)

### 3.2.4 Proces řízení pracovního výkonu zprostředkovatelem zaměstnání

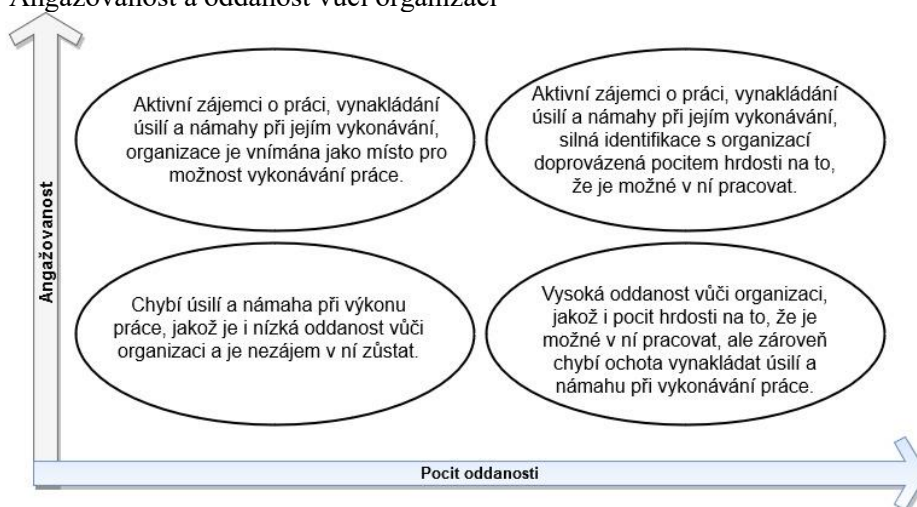
Obecně je řízení pracovního výkonu procesem zaměřujícím se na dosažení výsledků zaměstnance, týmu a posléze i celé firmy. Hlavní princip je rozvíjení a zlepšování výkonů pracovníků, usměrňování a řízení jejich práce směrem k vytyčeným cílům, přispívajícím ke strategii organizace. Disciplína poskytuje mimo jiné podklady pro hodnocení pracovníků, zabezpečování vzdělávání a rozvoj, motivování a odměňování tak, aby bylo zabezpečeno neustálé zlepšování pracovního výkonu zaměstnance. Tento proces je v pravomoci řídicích pracovníků, v agenturním zaměstnávání je možno pohlížet na proces řízení jako na disciplínu řízení pracovního výkonu, a to jak kmenových zaměstnanců, tak zaměstnanců docházejících k uživateli. Pokud se tedy zaměřujeme na kmenové zaměstnance, je tento proces totožný jako u jiných firem, zabývajících se například výrobou, pokud ovšem zaměříme proces řízení na zaměstnance externích agentur práce, tedy pracovníky dosazované agenturou k uživateli, je proces řízení v rukou interních zaměstnanců agentury, kteří by měli efektivně řídit jedince k dosažení cílů klientů a

zabezpečit tak potřebné znalosti a schopnosti pracovníků vykonávajících pracovní pozici mimo sobě vlastní organizaci. Proces řízení je v tomto případě ztížen nevědomostí o přesném fungování individuálních klientů a je tedy kladen důraz na detailní informovanost pro efektivní řízení externích zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k neustálému zlepšování výkonu firmy, proto je kladen velký důraz na předávání informací a sdílení chápání toho, čeho má být dosaženo. Převážně se jedná o řízení a koordinování pracovníků k budování vytyčených cílů, to jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém horizontu (Armstrong, 2011).

Řízení pracovního výkonu ovšem ovlivňují mimo aspekty zaměstnavatele, také morální aspekty zájmu, spokojenosti, motivace a nově také oddanosti a angažovanosti. Úroveň výkonu zaměstnance ve firmě je odrazem jeho subjektivního pocitu sounáležitosti s organizací, je tedy žádoucí v zaměstnanci vyvolat pocit potřeby dosáhnout úspěchu a ztotožnit se s podnikovými cíli tak, aby záměry organizace byly i subjektivními záměry jednotlivých zaměstnanců. Oddanost, jinak řečeno pomyslný závazek, sounáležitost a spolupatříčnost pracovníka, v organizaci je provázána s angažovaností – tedy silný pocit oddanosti vůči podniku může znamenat vyšší pocit angažovanosti a vysoký stupeň angažovanosti může být spojen s vyšší úrovní oddanosti vůči organizaci, avšak lidé se mohou angažovat v práci i tehdy, když nemají oddanost vůči organizaci, a právě tam cílí efektivní řízení personálních agentur. Angažovanost se přesněji týká samotné práce, zatímco oddanost se vztahuje k organizaci (Horváthová a kol., 2016).

V současnosti se často uplatňuje řízení pracovního výkonu na základě řízení podle cílů a objektivního hodnocení pracovníků. Celkový přístup je značně odlišný, než tomu bylo v minulosti, dnes je kladen důraz na neustálé zlepšování, a proto je tento proces mnohem více než jen hodnocení jedinců, jak je psáno výše. Přispívá totiž k uskutečňování změny kultury a propojení personálních činností, zejména s řízením lidského kapitálu. Efektivní řízení pracovního výkonu v celé své míře přispívá k horizontální integraci a k vytváření souborů postupů v oblasti personální práce, tak aby se činnosti vzájemně provázely a doplňovaly. Je tedy velice důležitou činností agentur práce mít veškeré potřebné povědomí o fungování jejich klientů, a tak dobře angažovat zaměstnance k dosažení profitu všech tří stran (Armstrong, 2016).

Obrázek 2: Angažovanost a oddanost vůči organizaci



(vlastní tvorba, zdroj: Horváthová a kol., 2016)

### 3.2.5 Právní aspekty zprostředkovatelské činnosti

Dle novely zákona o zaměstnanosti z roku 2017 nastaly v činnosti personálních agentur jisté změny vztahující se zejména u agenturního zaměstnávání, k povinné kauci v provozování činnosti. Novela dále zrušila možnost přivydělat si v rámci nekolidujícího zaměstnávání na dohodu o provedení práce a přinesla změny také v oblasti zaměstnávání osob se zdravotním postižením a zprostředkování zaměstnání Úřadem práce (MPSV, 2020). Personální agentury, nebo také agentury práce jsou definovány jako soukromé zprostředkovatelny, nebo také personální odborné poradny, kde právní aspekty vychází z mezinárodního hlediska této činnosti. Jejich působení upravuje Mezinárodní organizace práce č. 181. Úmluva, zkráceně MOP, upravuje celou řadu náležitostí personálních agentur, kde slouží primárně pro celoplošnou působnost států, které k této úmluvě přistoupily. Hlavním cílem této úmluvy je udržení srovnatelných podmínek a povinností jednotlivých států. Česká republika publikovala tuto úmluvu pod č. 38/2003 Sbírky mezinárodních smluv (OSN, 2015).

Dle Úmluvy MOP č. 181 se rozumí soukromou agenturou práce jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, nezávislá na veřejných orgánech, poskytující službu, nebo více služeb, z následujících:

- a) Služby zaštiťující sblížení nabídek a žádostí o zaměstnání, aniž by se agentura stala stranou pracovního poměru.
- b) Služby spočívající v zaměstnávání pracovníků, s cílem poskytovat zaměstnance třetí straně neboli zaměstnávání pracovníků pro uživatele.

- c) Jiné činnosti související s hledáním zaměstnání, jako je například činnost poskytování informací, které nejsou přímo určeny ke sbližování specifických nabídek a hledání zaměstnání (Úmluva č. 181, 2020).

Úmluva upravuje především rovné zacházení s pracovníky, bez jakékoliv diskriminace. Jedná se o podmínky, které musí agentury dodržovat směrem k zaměstnancům tak, aby zaměstnanci nebyli jakýmkoli způsobem znevýhodněni. Dalším bodem je zpracování osobních dat, které musí být prováděno řádně, způsobem chránícím takzvaná citlivá data před možným zneužitím. Personální agentury nesmí zaměstnancům účtovat žádné poplatky za zprostředkování, nebo jiné služby. Z toho důvodu se vždy účtuje v rámci vztahu klient/agentura, v žádném případě nemělo být účtováno ve vztahu zaměstnanec/agentura, případně ani zaměstnanec/klient. Úmluva dále zajišťuje veškeré náležitosti související s rovnými právy zaměstnanců. Státy, které tuto úmluvu přijaly, musí v jejím znění zajišťovat potřebná opatření a činit tak v souladu s národními legislativními předpisy (Úmluva č. 181, 2020).

Agenturní zaměstnávání je v rámci republiky dále blíže upraveno samotným zákoníkem práce a zákonem o zaměstnanosti. V české legislativě jsou poskytovatelé zprostředkovatelské personální činnosti nazýváni souhrnně agentury práce.

### **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**

Paragraf 307 výše uvedeného zákona upravuje agenturní zaměstnávání jako závislou práci podle §2 jde konkrétně o případy, kde na základě povolení, dle zvláštního právního předpisu, organizace dočasně přiděluje zaměstnance k výkonu u jiného subjektu. Tento případ musí být ujednáno výhradně na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti. Agentura práce se tak zavazuje zajistit pracovní výkon zaměstnanci na základě smlouvy u uživatele a zaměstnanec se na základě tytéž smlouvy zavazuje k výkonu podle pokynů uživatele. §307b upravuje povinnost agentury práce a uživatele směrem k zaměstnanci, ve smyslu zákazu dočasného přidělení k výkonu u uživatele, u něhož je pracovník současně zaměstnán, nebo konal, případně koná ve stejném kalendářním měsíci výkon na základě přidělení jiným zprostředkovatelským subjektem. §309 stanovuje povinnost srovnatelných podmínek agenturního a kmenového zaměstnance, tento paragraf současně ukládá práva a povinnosti agentury práce vůči samotnému zaměstnanci (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).



### **Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**

Český právní řád poprvé upravil agentury práce s nabytím účinnosti zákona o zaměstnanosti roku 2004. Na základě jeho fungování se přišlo na jisté nedostatky, proto problematika agenturního zaměstnávání byla později také upravena novelou, která zajistila potřebné změny. Zmiňovaný zákon dnes upravuje zprostředkovatele práce primárně jako úřady práce, nebo fyzické podnikající, případně právnické osoby, které disponují potřebným povolením k této činnosti. Povolení k činnosti agentury může udělit pouze generální ředitelství ÚP na základě povolení MPSV. Dále uděluje a odnímá povolení ke zprostředkování zaměstnání a vede evidenci agentur práce, tyto údaje předává do centrální evidence vedené ministerstvem. Mimo jiné musí agentury každý rok podávat zprávu o činnosti. Krajské pobočky ÚP a agentury práce dále spolupracují při zprostředkovatelské činnosti a při řešení situace na trhu práce. Dle §58 zprostředkování zaměstnání mohou agentury práce provádět bezúplatně nebo za úhradu, při zprostředkování za úhradu ovšem nemůže být fyzické osobě, konkrétně zaměstnanci, účtován žádný poplatek související se zprostředkováním, rovněž jsou zakázány jakékoliv související srážky ze mzdy (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů).

### **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/104/ES**

Na základě členství v Evropské unii se řada českých zákonů prolíná s právními předpisy EU, v souvislosti s agenturním zaměstnáváním jde především o výše uvedenou směrnici. Cílem této směrnice je zajistit ochranu agenturních zaměstnanců a dále zlepšovat kvalitu agenturního zaměstnávání v mezinárodním měřítku. Podstatným prvkem je bezesporu princip rovného zacházení, to znamená, že každý pracovník agentury má právo na srovnatelné pracovní i mzdové podmínky. Zásada rovného zacházení spočívá ve stanovené délce pracovní smlouvy a podmínek respektujících osobu zaměstnance. Směrnice upravuje konkrétně délku pracovní doby, dovolenou, práci přesčas a podobně. Princip rovného zacházení upravuje především srovnatelné podmínky agenturních zaměstnanců s kmenovými zaměstnanci na obdobné pozici, to znamená, že zaměstnanec agentury vykonávající práci u uživatele musí mít stejné podmínky, jako kmenový zaměstnanec klienta agentury, mimo mzdové ohodnocení se jedná také o pracovní prostředí, přístup organizace a jiné výhody poskytované kmenovým zaměstnancům (EU směrnice 2008/104/ES).

### **3.3 Subjekty působící v oblasti poskytovatelů personálních služeb**

Mezi dohlížející orgány v oblasti zprostředkovatelů personálních služeb řadíme primárně Státní úřad inspekce práce a Ministerstvo práce a sociálních věcí (SÚIP, MPSV, 2020). Mezi další subjekty působící v této oblasti jsou řazeny profesní organizace agentur práce, jimiž jsou Asociace poskytovatelů personálních služeb a Asociace pracovních agentur, která ovšem nevykonává dohlížející činnost, ale působí spíše podpůrně (APPS, APA, 2020). Klub personalistů České republiky je zde také uveden pro svou ideu rozvoje lidských zdrojů, mající u poskytovatelů personálních služeb jistě svou nepopiratelnou funkci (KPČR, 2020).

#### **3.3.1 Státní úřad inspekce práce**

Státní úřad inspekce práce je poměrně mladým orgánem s působností od roku 2005, spolu s osmi oblastními inspektoráty práce jsou orgány státní správy, kde SÚIP je řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí. Primární činností úřadu je kontrola a dohled nad povinnostmi pracovněprávních předpisů. Úřad je oprávněn v případě zjištění neshod vyžadovat jejich nápravu a ukládat pokuty. SÚIP vede prevenci předcházející důsledkům negativních vlivů a pokud k nim dojde, je v jejím zájmu překonávat následky a volit opatření vedoucí k jejich nápravě. Mimo činnosti kontrolní je k základním úkonům řazena také poradenská, konzultační a osvětová role (Státní úřad inspekce práce, 2020).

#### **3.3.2 Ministerstvo práce a sociálních věcí**

Kompetence ministerstva jsou dány především sociální politikou, pojištěním, oblastní zaměstnaností, pracovněprávní legislativou, bezpečností a ochranou zdraví při práci, ale i genderovou problematikou a evropskou integrací, včetně zabezpečení čerpání finanční pomoci z fondů EU. Mezi orgány podřízené MPSV řadíme Úřad práce ČR, Česká správa sociálního zabezpečení, Státní úřad inspekce práce a Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí.

Pracovní agentury vznikají právě na základě povolení MPSV. Orgán upravuje povolení k činnosti dle splnění náležitostí a podání tiskopisu, na základě něhož se subjekt stává žadatelem o uznání kvalifikace k odborné funkci pro výkon regulované zprostředkovatelské personální činnosti. Žadatelé jsou, na základě rozhodnutí, povinni sjednat pojištění proti úpadku, sledovat změny v oblasti agenturního zaměstnávání a každoročně podat přehled o činnosti za předchozí kalendářní rok (MPSV, 2020).

### **3.3.3 Asociace zaštiťující činnost agenturního zaměstnávání**

Mezi hlavní asociace a odborné garance řadíme profesní organizace sdružující agentury práce u nás. Konkrétně se jedná o Asociaci poskytovatelů personálních služeb, dále jen APPS, zajišťující kontrolní činnost v mezinárodním standardu a Asociaci pracovních agentur, dále jen APA, která se zabývá především lokálními agenturami (APPS, APA, 2020). Níže je mimo jiné uveden Klub personalistů České republiky sloužící jako pomocný zdroj informací v souvislosti s lidskými zdroji (KPČR, 2020).

#### **Asociace poskytovatelů personálních služeb**

Ze spolupráce čtyř významných personálních agentur vznikla v roce 2002 Asociace poskytovatelů personálních služeb s cílem zkvalitnění prostředí českého trhu práce. Asociace je především uskupení profesní organizace personálních agentur a poradenských společností, zde poskytuje aktivní poradenskou činnost svým členům, podporuje jejich rozvoj a pořádá společné akce a konference. Členové APPS prokazují svou odbornou způsobilost, prostřednictvím vysoké kvality poskytovaných služeb, souběžně s dodržováním Etického kodexu APPS. Kodex je vytvořen v návaznosti na Zlaté standardy HR služeb pro agenturní zaměstnávání a recruitment. Členové asociace dodržují ustanovení tohoto kodexu ve vztahu k účastníkům personální služby. Zejména při vyhledávání, poradenské činnosti, vzdělávání, zvyšování kvalifikace a poskytování právní a jiné ochrany. Dodržování etického kodexu je striktně kontrolováno a v případě nedostatků, co do obsahu i smyslu, je členská agentura finančně postihována a může být dokonce vyloučena. APPS jako největší sdružení legálně působících agentur práce u nás se aktivně a dlouhodobě podílí na zlepšování prostředí agenturního zaměstnávání, v současnosti sdružuje 26 agentur práce a personálně poradenských společností. Bezprostředním cílem je rozvoj stabilního pracovního trhu a podpory legálních agentur prostřednictvím utváření podmínek pro úspěšnou agenturní činnost (APPS, 2020).

#### **Asociace personálních agentur**

Nezisková nepolitická profesní organizace sdružující převážně poskytovatele dočasné pracovní výpomoci. Agentury práce svým členstvím dokládají legislativní způsobilost, zájem o podporu tohoto odvětví, asociace ovšem také slouží do jisté míry jako kontrolní mechanismus pro potenciální uchazeče u konkrétních agentur. APA vznikla roku 2001 s úmyslem sdílet zkušenosti a navzájem se vzdělávat v souvislosti s trhem práce a

oblastí dočasné pracovní výpomoci. Postupem času se organizace začala více angažovat v poradenských službách ohledně státních institucí souvisejících s personálním zaměstnáváním, a tak svým členům spolu s APPS poskytuje informační zdroj zabývající se povinnostmi a změnami v působení legislativy. Hlavní myšlenkou sdružení je boj proti nelegálním „pseudo“ agenturám a současně prosazuje myšlenku jednotného trhu personálních agentur bez diskriminace agenturních zaměstnanců. Členství je stejně jako u asociace APPS podmíněno dodržováním vlastního etického kodexu a zaměřuje se zejména na malé a střední lokální agentury, v současné chvíli disponuje 40 členy (APA, 2020).

### **Klub personalistů České republiky**

Občanské sdružení s právní subjektivitou sdružuje právnické i fyzické osoby, kde se veškerá činnost řídí stanovami Klubu. Záměrem je rozvoj lidských zdrojů a jejich řízení směrem k společnému prospěchu zaměstnavatelů, zaměstnanců i celé společnosti. Činnost KPČR spočívá v rozvíjení potenciálu personalistů, budování partnerských vztahů a působení na ostatní odbornou či širší veřejnost. KPČR nabízí aktuální informace z pole personálního a sociálního řízení, dále aktivně spolupracuje na tvorbě nových návrhů legislativy, sdružuje kontakty v oboru a mimo jiné vydává pravidelný Zpravodaj Klubu personalistů ČR, který informuje o aktuální problematice (KPČR, 2020).

## **3.4 Marketing**

Přes specifikaci subjektů působících v oblasti poskytování personálních služeb je nyní pozornost přenesena na velice specifické téma zasahující podniky napříč jejich působností, dnes neodmyslitelná součást většiny firem, dříve nový pojem, jehož význam se často nepovažoval za klíčovou oblast fungování firem. Jaká je role marketingu ve firmě, záleží na konkrétní organizaci, zejména na jejím vrcholovém vedení. Má-li být ve firmě uplatňován, je důležité znát jeho podstatu a být vždy o krok napřed. Marketing není jen záležitostí konkrétního oddělení firmy, jedná se o navzájem provázaný proces všech pracovníků organizace. Neznamená to ale, že všichni musí znát jeho podstatu, nýbrž by všichni pracovníci měli vědět, že zákazník je tím, kdo je živí a pasivně rozhoduje o prosperitě firmy. Úspěšná organizace musí znát svého zákazníka, jeho potřeby, přání a musí je neustále aktualizovat a reagovat na změny. Marketing nejdříve řeší otázku toho, co zákazník na trhu vyhledává, a až poté připravuje nabídku, která odpovídá přáním a očekáváním zákazníka (Jakubíková, 2008).

Adam Smith definoval marketing roku 1776 následovně: „*Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele.*“

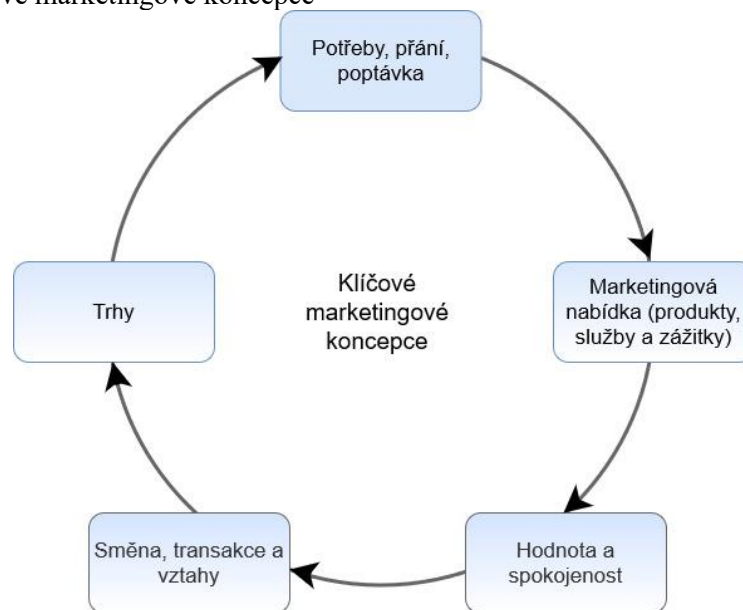
V dnešním světě je třeba chápat marketing v širším slova smyslu, nikoli ve starém významu jako schopnost prodat, ale jako uspokojování potřeb zákazníka. Marketing provází výrobek po celou jeho životnost, snaží se přilákat potenciální zákazníky a udržet stávající vylepšením vzhledu, zlepšením výkonu, nebo například zkvalitněním, učí se z prodeje a snaží se znovu a znovu uspět (Kotler a kol., 2007).

### **3.4.1 Klíčové marketingové koncepce**

Alfa a omega podnikatelského procesu se ubírá směrem k zákazníkovi, marketing je založen na vztazích s kupujícími, význam je kladen na uvědomělé, na trh orientované, vedení firmy. Nakupující, nebo zákazník je osoba, domácnost, nebo firma, která platí za zboží nebo službu, aby svou spotřebou získala určitý užitek. Nezáleží, zdali zákazník s firmou přijde osobně do styku, nebo získá zboží zprostředkovaně, zákazník firmu „živí“, proto je kladen důraz na jeho přání a potřeby. Pokud chce organizace obstát v konkurenčním prostředí, musí se zabývat výzkumem chování zákazníků a jejich motivací. Budoucnost firmy může zákazník ovlivnit již dnes (Jakubíková, 2008). Pokud firma správně určí zákaznické potřeby a přání, vytvoří odpovídající produkty, které mají vysokou hodnotu, efektivně je distribuuje a propaguje, pak je úspěch téměř zaručen. Prodej a reklama jsou neméně důležité disciplíny, které ovlivňují úspěch organizace, proto jde vždy o provázanost jednotlivých procesů k celkovému ovlivnění trhu (Kotler a kol., 2007).

Marketing hledá řešení pro zákazníkův problém, úkolem je nabídnout celou škálu výrobků s jejich výhodami individuálně cílenými na určité skupiny. Základem je potřeba, přání a poptávka, kde marketing musí vyhledávat i nevyřčená a utajená přání a uspokojit danou potřebu. Potřeba je dána fyziologicky, organizace ji nemůže vytvořit ani ovlivnit, přání je tvořeno různými způsoby, jak potřebu uspokojit a firma v závislosti na tom prodává užítky vložené do výrobků a služeb (Johnová, 2008).

Obrázek 3: Klíčové marketingové koncepce



(vlastní tvorba, zdroj: Kotler a kol., 2007)

Tržně orientovaná firma s ohledem na zákaznické preference vytváří konkrétní marketingové koncepce, které definují postup pro dosahování cílů. Do marketingových koncepcí je zahrnuto primárně definování cílových trhů, to znamená určení skupiny, pro které je produkt nebo služba určena. Firma se ovšem nezabývá pouze tím, komu bude produkty prodávat, ale i jakým způsobem a jak budou vypadat.

Do marketingové koncepce organizace je tak zahrnuto:

- Definování cílových trhů.
- Kvantifikace a termínová dosažitelnost cílů.
- Stanovení způsobu dosažení cílů pomocí výběru vhodné marketingové strategie.
- Využitelnost marketingových nástrojů, především marketingového mixu.
- Rozhodnutí o přeskupení zdrojů k dosažitelnosti cílů.

Aby se firma nedopustila chyby, je na místě, ještě před tvorbou marketingových koncepcí, zhodnocení a nalezení cílového trhu, doplněné o definování a posouzení důležitých vlivů, které mohou ovlivnit úspěch organizace v prostředí. Přitom se jedná hlavně o podrobné zkoumání možností k dosažení cílů a výběr nejvhodnější a nejméně neefektivní možné cesty (Kozel, 2006).

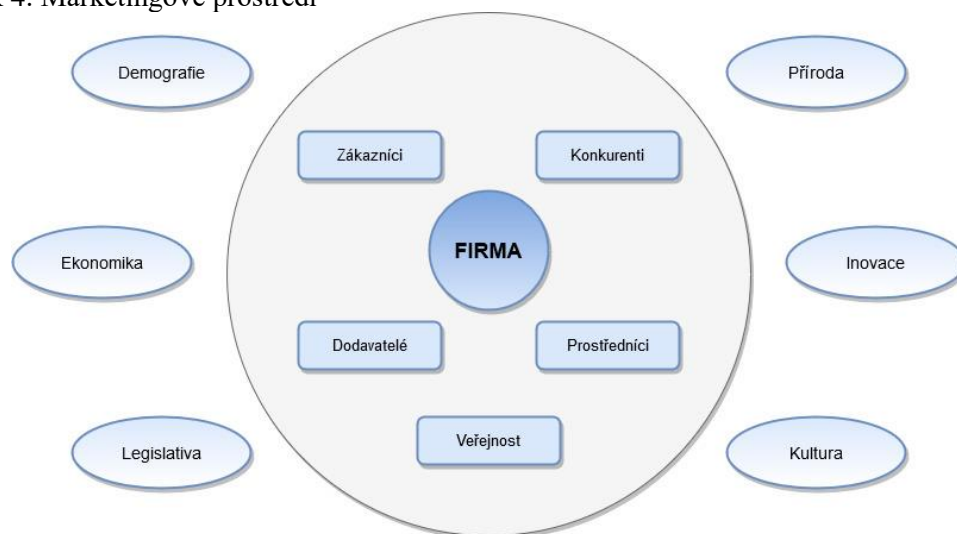
### 3.4.2 Marketingové prostředí

Každé podnikání probíhá v určitém prostředí, toto místo se v čase více či méně mění. Marketingoví pracovníci proto musí toto prostředí velmi dobře znát, pravidelně zkoumat a správně určovat jeho budoucí vývoj, toto prostředí je označováno jako trh, kde je třeba se neustále přizpůsobovat a hledat nové příležitosti, jak dosáhnout konkurenci a získat výhodu. Marketingové prostředí můžeme rozdělit z hlediska dvou vazeb, faktory mající nejužší vazbu k firmě, tedy zákazníci, konkurenci, distributoři a dodavatelé, označované jako marketingové mikroprostředí a širší rámec faktorů ovlivňující firmu z vnějšího prostředí, jinak označeno jako marketingové makroprostředí (Karlíček, 2018).

Organizace je ovlivňována všemi vlivy působení okolního prostředí. Každý prvek působení má však různou intenzitu a načasování. Činnost všech účastníků trhu a trhu samotného mají přímý vliv na firmu, organizace vybírající si konkrétní prostředí, tedy cílový trh, si musí určit, kdo ji bude v budoucnu ovlivňovat, a naopak koho bude firma ovlivňovat svou činností (Kozel, 2006).

Marketingové mikroprostředí, neboli operační prostředí zahrnuje prvky angažující se na vytváření, distribuci a propagaci, organizace si často neuvědomuje jak rozsáhlá tato skupina je. Hlavními prvky tohoto prostředí jsou společnosti, dodavatelé, distributoři, dealeři, ale i cíloví zákazníci. Dodavatele tvoří skupiny dodavatelů materiálu, komponentů, surovin, případně i služeb, kam můžeme zařadit marketingové agentury výzkumu, reklamní agentury, bankovníctví, pojišťovnictví, přepravní společnosti a telekomunikace. Do skupiny distributorů a obchodníků pak řadíme prodejní zástupce, zprostředkovatele, zástupce výrobců, agenty a jiné subjekty pomáhající nacházet zákazníky a prodávat jim výrobky nebo služby podniku. Marketingové makroprostředí nebo také širší prostředí, je tvořeno základními složkami, do kterých řadíme demografické, ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, technologické a přírodní vlivy. Všechny tyto vlivy obsahují různou intenzitu působení a mohou mít značný vliv na fungování a úspěch organizace (Keller, 2007).

Obrázek 4: Marketingové prostředí



(vlastní tvorba, zdroj: Kozel, 2006)

### 3.4.3 Marketingový mix

Soubor nástrojů neboli vnitřních činitelů, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. V základním složení reprezentují tyto nástroje marketingu takzvané „4P“ – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a propagace (Promotion). Je kladen důraz na vzájemnou kombinaci a harmonizaci těchto nástrojů tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám. Na základě kombinace prvků marketingového mixu podnik využívá taktických marketingových nástrojů k efektivnímu plnění svých funkcí a tyto prvky mohou přinášet synergický efekt. Marketingové nástroje jsou využívány pro dosažení stanovených marketingových záměrů a cílů, kde soubor 4P se používá pro jednoduchost a stručnost. Ve skutečnosti ovšem aktivit, které podnik provádí za účelem formování nabídky, může být mnohem více. K zařazení dalších nástrojů sloužících k dosažení cílů ve specifických odvětvích bývají zmiňovány modely rozšířené o další P. Konkrétně pro služby je typickým marketingovým mixem „7P“, kde jsou výše zmiňované 4P doplněny o zaměstnance (Personnel), proces (Process) a fyzický důkaz (Physical evidence). Rozhodně není správné držet se striktně při aplikování marketingových principů uvedené teze, takové dogmatické myšlení může potlačit kreativitu, která je pro firmu velice důležitou vlastností, jelikož jde právě o nápady a tvořivost, které mohou tvořit výhodu firmy. Nástroje „4P“ se mohou zkruslit na podnikový přístup a postrádat tak naslouchání trhu, proto někteří autoři doporučují zaměřit pohled také na vnější přístup, pohled zákazníka prostřednictvím takzvaných „4C“, kde je pohled směřován na potřeby zákazníka, zákaznické výdaje, dostupnost a komunikaci (Zamazalová, 2009).



### **3.5 Personální marketing**

Úsilí o dobrou pověst zaměstnavatele i bezproblémové utváření personálu firmy by mělo mít koncepční charakter, v této souvislosti lze hovořit o takzvaném personálním marketingu. Disciplína, pod níž si každý může představit něco trochu jiného, na jednom se ale nejspíš shodneme, jedná se primárně o lidi ve firmě, tedy zaměstnance organizace, a to jak už minulé, současné, či budoucí. Personální marketing by měl mít za cíl budovat a vytvářet silnou značku společnosti, ve smyslu zformování a udržení dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Dotýká se v nejširším záběru všech aktivit, které přispívají k atraktivitě zaměstnavatele na trhu práce a pozitivně ovlivňují zájem lidí o práci v organizaci. Nejedná se tedy pouze o získávání pracovníků nebo samotné budování značky, ale o veškeré aktivity spojené s marketingovými přístupy v personální oblasti, zejména sleduje získávání kvalitních lidí, posilování jejich sounáležitosti a jejich stability v organizaci. Klíčovým úkolem personálního marketingu, nebo také HR marketingu, je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace formou efektivních personálních strategií (Kociánová, 2010).

#### **3.5.1 Marketing v personálním kontextu**

Dnešní úspěšné společnosti mají jedno společné, zaměřují se na zákazníka, na jeho touhy, potřeby, preference, a tak dělají všechno pro splnění jeho přání na dobře definovaných cílových trzích a hned v tomto se samotný marketing naprosto odlišuje od personálního marketingu, který se primárně zaměřuje na zaměstnance firmy. Nicméně nedílnou složkou marketingu je také motivace každého člena organizace tak, aby zákazníkům předával kvalitu a vysoké hodnoty, které by měly vést k celkové spokojenosti zákazníka, proto je důležité zaměřovat pozornost směrem k zaměstnancům tvořícím hodnotu firmy (Bednář a kol., 2013).

Často se setkáváme s myšlenkou, že marketing používají pouze velké firmy v rozvinutých ekonomikách, ale marketing je nedílnou součástí každé úspěšné a prosperující firmy, bez ohledu na velikost, prosperitu, typ zboží či služeb. Jaký je přesný význam marketingu nelze stručně popsat, neboť je v dnešní době tak rozšířený, že má několik set výkladů, klíčové ale vždy je „uspokojování potřeb“, tedy hodnota, informovanost a kvalita (Kotler, 2007).

V této části je přiblížena teorie analýz s důrazem na marketingové prostředí, které na firmy působí jak v makroprostředí, tak v mikroprostředí. Většina lidí si pod slovem marketing představí nějakou formu propagace, ať už jde o televizní reklamu, nebo billboard. Jak je již uvedeno výše, není to zdaleka vše, co nám marketing může nabídnout (Kotler, 2009).

Dle Kotlera *„marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpozná nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“*

*„Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené, prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek.“* (Keller, 2009)

Marketing sdružuje množství indicií ohledně zákaznických preferencí a určuje tak výrobky a služby přímo na základě spotřebitele, nebo kupujícího. Pokud se zaměříme na službu, můžeme ji vyjádřit aktivitou nehmotného charakteru, která je nabídnuta druhé straně, jejíž produkce může, nebo nemusí být spojena se samotným výrobkem. Právě z důvodu nehmotného charakteru je marketingové prostředí významnou složkou organizací poskytujících služby. (Kotler, 2007).

V praxi se používají nejrůznější marketingové nástroje, které pomohou lépe zhodnotit situaci a vybrat vhodné marketingové strategie. Analýzu marketingového prostředí můžeme rozdělit na interní a externí. Mezi metody těchto druhů analýz patří například Porterův model pěti konkurenčních sil, jako externí druh analýzy se zaměřením na mikroprostředí a PEST analýza se zaměřením na makroprostředí, dále je uváděna SWOT analýza, jako interní analýza (Sedláčková, 2006).

Pokud ovšem srovnáváme klasický marketing výrobků a služeb s personálním marketingem můžeme rozpoznat hned několik zásadních rozdílů, zatímco u klasického marketingu je objektem zájmu zákazník, u personálního marketingu jsou v tomto případě objekty zájmu současní i potenciální zaměstnanci, tyto rozdíly jsou přesněji charakterizovány dále v tabulce (Kmošek, 2020).

Tabulka 3: Rozdíly marketingu

	Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekty zájmů mimo firmu	Zákazník	Současní a budoucí zaměstnanci
Subjekty trhu	Současní a potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurence aj.	Absolventi, interní zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, uchazeči o zaměstnání, zaměstnanci konkurence aj.
Objekt zájmů	Výrobek/služba	Zaměstnanci
Cíl	Zjišťování, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků k prodeji výrobků a následného podnikatelského úspěchu firmy	Zjišťování, předvídání a uspokojování potřeb zaměstnanců a jejich potenciálu k podnikatelskému úspěchu firmy

(vlastní tvorba, zdroj: Stýblo, 2003)

### 3.5.2 Marketingové přístupy v personální oblasti

Pojem personální marketing, jinak řečeno HR marketing, se začal poprvé objevovat v šedesátých letech minulého století, zejména kvůli nedostatku zaměstnanců, původní význam vycházel ze způsobu nábory pracovníků orientovaného směrem ke kandidátům. Později se tato disciplína rozrostla i do anglosaského prostředí, kde se poprvé setkáváme s myšlenkou, že zaměstnanec lze do jisté míry chápat jako zákazníka, a tedy i na vztah mezi firmou a zaměstnancem můžeme takto nahlížet. Mění se poměry na trhu práce nutí firmy a jejich personální oddělení stále zdokonalovat, přehodnocovat a co nejlépe formulovat stávající postupy na trhu práce, kde se konkurenční boj v podobě personálního marketingu stále přiosťruje (Bednář, 2013).

Jde tedy o co možná nejlepší použití marketingových nástrojů v oblasti lidských zdrojů s cílem získat, formovat a udržet vhodnou pracovní sílu a současně upoutat pozornost na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst na trhu práce. Efektivně působící personální marketing přináší firmě konkurenční výhody v podobě kvalitních zaměstnanců a jejich nízké míry fluktuace, právě díky dobře cílené personální strategii podniku. Kde management společnosti musí dělat maximum pro získání, udržení a stabilizaci vynikajících zaměstnanců, jelikož si většina organizací dobře uvědomuje jejich hodnotu pro firmu a její fungování (Antošová, 2019).

Samotný pojem personálního marketingu je definován Koubkem a jeho, dle mého názoru, nejvýstižnějšího popisu tak, že personální marketing *“představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.”*

Některé teorie dělí personální marketing na interní a externí. Jak už z rozdělení dobře cílené personální strategie vyplývá, interní personální marketing se zabývá vnitřním procesem firmy, to znamená budováním kvalitních pracovních podmínek zaměstnancům již přijatým, zatímco externí personální marketing předchází internímu a má za cíl oslovování a získávání pracovníků. V některých případech se mohou interní a externí personální marketing střetnout, například v podobě zaměstnaneckých benefitů, které firma prezentuje jako „lákadlo“ pro potenciální pracovníky, zatímco stávajících zaměstnanců se benefity týkají přímo. Pro lepší pochopení je vysvětlena hlavní funkce a význam tohoto rozdělení v podkapitolách interního a externího HR marketingu níže (Tomek, 2004).

### **3.5.3 Interní HR marketing**

Personální marketing orientovaný na interní prostředí zahrnuje veškeré činnosti směrem k zaměstnancům podniku, od přijímání pracovníků, hodnocení, odměňování, až po propouštění. Interním HR marketingem se obecně rozumí takové aktivity, které přispívají k atraktivitě podniku jako pracovního místa (Jörn, 2015).

#### **Přijímání pracovníků**

Nejdůležitější formální kontrakt mezi zaměstnancem a firmou zaštiťuje smlouva, na jejímž základě bude pracovník u firmy pracovat. Smlouva obsahuje veškeré náležitosti a ujednání, které se mezi pracovníkem a firmou uzavřely. Pokud má pracovník po pročetí smlouvy nějaké výhrady, firma smlouvu doplní, případně zamítne a pracovník má právo smlouvu nepodepsat. Po podpisu pracovní smlouvy, je pracovník zařazen do pracovního poměru, který vzniká dnem nástupu do práce. V souvislosti s přijímáním pracovníků je neméně důležitá vhodná adaptace zaměstnance na jeho místo, seznámení s kulturou firmy, jejími cíli, posláním a v neposlední řadě se samotnou náplní práce, tak aby se nový pracovník necítil negativně a byl rychle adaptován (Dvořáková a kol., 2012).

## **Hodnocení pracovníků**

K efektivní realizaci cílů firmy je nutné systematické hodnocení dosažené úrovně pracovního výkonu a to, jak podřízených pracovníků, tak nadřízených, včetně manažerů. Tento nový přístup odvrátil mysl od kvantitativního hodnocení a chápeme jej jako hlavní podnět pro zkvalitňování a rozvoj lidských zdrojů. Hlavním kritériem personální oblasti je úspěšné plnění úkolů, které je podmíněno fungováním systému hodnocení zaměstnanců, a to hlavně objektivním způsobem, na kterém závisí kvalitní systém odměňování, rozmisťování a povyšování pracovníků, a tedy posléze i celkový úspěch firmy. Důležité je specifikovat v této fázi i rozvojový potenciál výkonu pracovníka, závěry pro rozvoj a kariéru by tedy měly být součástí hodnocení.

Možný systém hodnocení je uveden zde:

1. Zajistit nestranné určení pracovního výkonu a kvality práce.
2. Určit pozitivní a problémové stránky pracovníka.
3. Umožnit zlepšení výkonu v závislosti na možnostech pracovníka a jeho předpokladech k rozvoji.
4. Zajistit efektivní systém motivace podle individuálního pracovního výkonu.
5. Možnosti potenciálního zvyšování kvalifikace a možnosti posunu.
6. Snažit se zvýšit úroveň motivace k výkonu.
7. Získat povědomí o názorech pracovníků, jejich spokojenosti nebo nespokojenosti ve firmě (Dvořáková a kol., 2012).

## **Odměňování pracovníků**

V dnešní době neznamená odměňování pracovníků pouze mzdu, nebo plat, případně jiné peněžité hodnocení za vykonanou práci. Odměňování pracovníků dnes zahrnuje současně zaměstnanecké výhody, často nepeněžního charakteru, poskytované podnikem směrem k zaměstnanci. Jedná se o takové výhody, které podnik poskytuje se záměrem na získání a stabilizování současných pracovníků, zároveň jejich upevnění v organizaci. Podniky mají často záměr vnuknout zaměstnanci pocit sounáležitosti s podnikem a tím zvýšit zaměstnaneckou produktivitu. To může být zabezpečeno například formou výhod sociální povahy, povahy zkvalitňující volný čas, rodinně orientovanými benefity, zdravotními benefity, výhodami vztaženými k práci nebo postavením v podniku a podporou růstu (Koubek, 2007).

Mluvíme tedy o výhodách, jako jsou nejčastěji dny dovolené navíc, benefity na volnočasové aktivity, dotované stravování, zvýhodněné ceny firemních produktů pro zaměstnance, příspěvky na pojištění a jiné. Řízení odměňování se zabývá politikou, procesy a strategiemi přispívajícími k spravedlivému a objektivnímu odměnění výhodami, které organizace poskytne svým zaměstnancům (Amstrong, 2009).

Dle průzkumu společností Mazars a Vilímková, Dudák & Partners je 70 % dotázaných HR expertů přesvědčeno, že peněžní stránka je stále nejdůležitějším indikátorem výběru zaměstnání pro kandidáty, avšak stále vzrůstá zájem kandidátů o nefinanční odměny, konkrétně o vzdělávání, možnost kariérního růstu nebo flexibilní pracovní dobu (Dudák & Partners, 2016).

### **Vzdělávání a péče o pracovníky**

Pro podnik je důležité, aby měl zaměstnanec potřebné dovednosti a znalosti, nejlépe se v nich stále zdokonaloval, současně pracovníci podniku, pokud jsou správně motivováni, přirozeně touží po svém zlepšování, a jelikož je stránka neustálého vzdělávání důležitá pro obě strany, zvyšuje se spokojenost a tím i efektivita, zároveň ovšem také kladné vazby zaměstnanců na podnik (Koubek, 2007). Péče o zaměstnance vyjadřuje v prvé řadě starost podniku o bezproblémové vykonávání práce k dosahování stanovených cílů. Jde hlavně o tvorbu příznivých hodnot, které bezprostředně ovlivňují zaměstnance k pozitivním pracovním výkonům, kam můžeme řadit například pracovní dobu, pracovní prostředí, BOZP, ale i pracovní vztahy, odborný rozvoj a podobně (Šikýř, 2016).

Péče o zaměstnance zahrnuje:

- Povinnou péči – jinak řečeno smluvní péči, která vychází z legislativy, předpisů, kolektivních nebo jiných smluv.
- Dobrovolnou péči – vyplývající přímo z politiky jednotlivých podniků a jejich strategií směrem k zaměstnancům (Šikýř, 2016).

### **Propouštění pracovníků**

Ačkoliv propouštění zaměstnanců již nějakou dobu není na pořadu dne a podniky zaměstnance propouští jen ve výjimečných případech, stále k němu dochází a z pohledu personalistů lze tuto nemilou událost pojmout hned z několika stran. Propouštění by mělo, ať už se jedná pouze o jednoho pracovníka, ve všech případech brát ohled na pověst podniku jako zaměstnavatele. Podnik by měl proto vždy zvážit nejšetrnější metodu vůči propouštěným zaměstnancům a měl by lpět na zásadách spravedlnosti (Stachová, 1997).

Je zajímavé, že ne jeden text z odborných knih při rozboru manažerských funkcí zmiňuje výběr a rozmisťování, s cudností však vynechává propouštění. Tato činnost není příjemná, nicméně k podnikům patří od nepaměti a organizace s ní často neumí dobře nakládat. Nejčastější chybou je neodbornost v oznámení propouštění, jelikož formální náležitosti má ve většině firem v rukou personalista a samotné oznámení nechává na přímo nadřízeném pracovníku propouštěného zaměstnance. Je tedy na místě zvážit podnikem, jakou formou je nejvíce vhodné zaměstnanci tuto nemilou událost oznámit a především jakým způsobem.

Je samozřejmě rozdíl, zdali propouští podnik zaměstnance z důvodné nespokojenosti s jeho výkonem či v důsledku nadbytečnosti. V případě propouštění s důvodem na straně zaměstnavatele, ačkoliv byl s prací zaměstnance spokojen, je možné zvážit další krok k možnému přeložení na jiné místo, případně do jiné organizace a tím pomoci jak zaměstnanci, tak posléze samotnému podniku k dobrému jménu. Ať stojí ovšem propouštění zaměstnance na jakémkoli základu, je důležité vždy zvážit možné důsledky, a pokud je propouštění opravdu nutné, je na místě vybrat šetrný způsob jeho oznámení a náležitostí s tím spojených (Štěpaník, 2010).

#### **3.5.4 Externí HR marketing**

Jak už název napovídá, primárním zdrojem personálního marketingu je externí prostředí, jedná se o vnější rovinu jeho uplatnění. HR marketing zabývající se externím prostředím spočívá hlavně v oslovování, získávání, výběru kandidátů a posléze tedy přijímání pracovníků podniku. Z pohledu personálních agentur jde o samotný nábor zaměstnanců na pracovní pozice, případně o dosazování personalistů a ostatních zaměstnanců do interního prostředí agentury (Amstrong a Taylor, 2015).

##### **Oslovování uchazečů**

Podnik by měl nejdříve zvážit otázku určení, posouzení a pomocí nejvhodnějších zdrojů uchazeče oslovit. Pokud jsou předpokládány nebo se vyskytnou potíže při oslovování kandidátů, je vhodné analyzovat příčiny, které potenciálního zaměstnance mohou odradit a následně analyzovat faktory, které mohou kandidáty naopak přilákat. Součástí této analýzy by měl být názor samotných zaměstnanců podniku, dále hodnocení pověsti organizace, různorodost práce, cílenost odvětví, příležitosti, které firma může nabídnout, vidina možné kariéry, ale i místo výkonu práce a její specifika.

Ačkoliv uchazeči práci aktivně shání, s ohledem na širokou nabídku pracovních míst si mohou často vybírat a hodnotí tedy veškeré aspekty, které práce nabízí. Uchazeči svým způsobem nabízí sami sebe a na druhé straně podnik poptává, nebo možná ještě lépe řečeno „kupuje zaměstnance“. Pro podnik je mnohem lukrativnější vybírat z více nabídek, než přejímat nad pár uchazeči, proto je oslovení kandidátů na prvním místě k získání kvalitního zaměstnance. Pokud uchazeč prodává svou práci, podnik by měl hodnotit požadavky a potřeby potenciálních zaměstnanců ve vztahu k tomu, co podnik může nabídnout. Jestliže zkoumá požadavky uchazeče, umožňuje to podniku vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance. To firmě napomáhá k lepšímu pochopení kandidátů a určení formy jejich oslovování. Organizace tak může být preferovaným zaměstnavatelem, to je ovšem otázka dlouhodobějšího horizontu budování své značky směrem k zaměstnancům (Amstrong a Taylor, 2015).

### **Získávání kandidátů**

V návaznosti na správné oslovení uchazečů je proces získávání a výběru zaměstnanců stejně závažným krokem. Proces získávání může značně ovlivnit budoucí výběr pracovníka, a to jak pozitivně, tak i negativně. Rozhodujícím je zde zdroj výběru nebo kombinace zdrojů, z kterých podnik bude čerpat a kde bude samotné uchazeče získávat. Tento zdroj by měla firma zvažovat s ohledem na charakteristiku požadavků na obsazovaná pracovní místa, přes rozhodnutí o zdrojích získávání nových zaměstnanců, až po přípravu a provedení výběru, včetně činností spjatých s adaptací nově přijatého zaměstnance. Samotné oslovení a zdroj získávání pracovníků by měl být přizpůsoben požadavkům konkrétní pozice a jejím specifickým vlastnostem, jelikož budoucí úspěch vhodného výběru může být značně ovlivněn předešlým zdrojem získávání kandidátů (Bureš, 2007).

Zdroje získávání:

- Vnitřní zdroje – Jedná se o stávající zaměstnance, tedy pracovníky již pracující v organizaci. Patří sem zaměstnanci uspořené v důsledku technického pokroku, zaměstnanci zajímající se o postup v rámci organizace, nebo zaměstnanci kumulující napříč odděleními. K oslovení se využívá inzerce v informačních systémech společností, případně firemní nástěnce, rozesílání nabídek prostřednictvím elektronické pošty, doporučení zaměstnance, nebo přímé oslovení.



- Vnější zdroje – Uchazeči hledající zaměstnání na trhu práce, řadíme sem i zaměstnance aktivně pracující v jiné organizaci, studenty, absolventy, důchodce, ale i například lidské zdroje v zahraničí. Nejčastěji se k výběru používá inzerce na internetu, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, nebo přímé oslovení jedince mimo organizaci (Kociánová, 2010).

Moderní metodou získávání kandidátů je e-recruitment neboli elektronické získávání uchazečů, které je nejrozšířenější metodou výběru. V prostředí elektronické inzerce by firma měla uvádět veškerá specifika volné pracovní pozice, profilu uchazeče, požadavků na něj, hodnocení, benefitů, včetně popisu základních informací o zaměstnavateli.

Tuto inzerci může podnik distribuovat uchazečům hned několika možnými cestami:

- Webové stránky a pracovní portály – ve smyslu elektronických stránek firmy, kde mimo svého prodeje, zaměření, informací o podniku, bývá sekce „kariéra“, jedná se o nejlevnější, ale zdaleka ne nejúčinnější možnost získávání uchazečů o zaměstnání. Na rozdíl od internetových stránek firem, které nemají vysokou působnost, pracovní portály se řadí k nejvíce využívaným možnostem oslovení.
- Elektronická pošta – podniky mají možnost inzerovat své nabídky pomocí portálu rozesílajících přihlášeným uchazečům hromadné inzerce pomocí elektronické pošty.
- Sociální sítě – každý uživatel si zde zakládá svůj vlastní profil, který mu umožňuje vytvářet vzájemné vazby a tím rozvíjet své kontakty a možnosti. Díky těmto možnostem je pak snadné najít mimo nových přátel, také zákazníky, obchodní partnery, ale i zaměstnance (Šikýř, 2016).

### **Výběr zaměstnanců**

Důležitým bodem předcházejícím výběru vhodného zaměstnance je prostudování požadovaných dokumentů, které by bezprostředně před pohovorem měly být personalistou vyžádány. Běžně požadován je životopis, který napovídá hodně o kandidátovi prostřednictvím popisu jeho profesních zkušeností, škol, zájmů, ale také jeho základních údajích. Životopis nenapovídá ovšem pouze obsahem, ale také vzhledem, sousledností kapitol, strukturou a formátováním. Mezi další, běžně požadované dokumenty, se řadí pracovní posudky, požadovaný doklad o ukončení studia, nebo jiné certifikace, pokud jsou na pracovní místo vyžadovány. Dále to mohou být reference od předchozích

zaměstnavatelů a organizace často praktikují i vlastní osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání (Pilařová, 2008).

Výběr zaměstnanců bezprostředně předchází samotnému vzniku pracovního úvazku, účelem tedy je rozhodnout, který z vhodných uchazečů nejlépe splňuje kritéria a požadavky pro výkon práce, odbornou stránku pracovního místa a povahou je nejvíce vhodný na danou pozici. Při posuzování je vhodné uplatnit pozitivní přístup, vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance, jde o kombinaci faktorů, nutně tedy nemusí mít kandidát nejvíce zkušeností, nebo nejvyšší odbornost v daném odvětví (Šikýř, 2016).

Metody výběru zaměstnanců:

- Hodnocení životopisu – základní a univerzální selekce kandidátů prostřednictvím vyhodnocení zaslaných životopisů, umožňuje předběžný výběr vhodných uchazečů, hodnocení umožňuje posoudit, zdali je potenciální uchazeč vhodným kandidátem na pracovní pozici a splňuje nezbytné požadavky.
- Výběrový pohovor – osobní setkání předem vybraných uchazečů o zaměstnání, je všeobecně považováno za nejvhodnější metodu výběru, protože umožňuje komplexní a efektivní posouzení způsobilosti, motivace pro pracovní místo a lidské stránky uchazeče.
- Testování uchazečů – jedná se o testy se zaměřením na posouzení inteligence, osobnosti, nebo schopností kandidáta, testování může probíhat formou dotazníků, modelových situací, nebo prověřování odborníkem z oblasti pracovního zařazení.
- Assessment centre – tato metoda zkoumá a posuzuje výsledky práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Slouží nejen k výběru a hodnocení, ale často se využívá i k vzdělávání zaměstnanců, kde umožňuje posoudit pracovní výkon a potenciál rozvoje.
- Zkoumání referencí – reference poskytují osoby, které uchazeče znají ze školy, nebo zaměstnání a se souhlasem kandidáta si je potenciální zaměstnavatel může vyžádat, rozšiřují údaje o odborné způsobilosti a možném potenciálu zaměstnance.

Posledním krokem na cestě k obsazení pracovního místa je ze strany zaměstnavatele závěrečné hodnocení, kde podnik hodnotí jednotlivá kritéria, požadované schopnosti, odbornost a požadovanou motivaci. Na základě závěrečného vyhodnocení by měl podnik, nebo zástupci výběru, jednat korektně a mimo informování vybraného kandidáta, by měli informovat i ostatní kandidáty, kteří se o místo, ač neúspěšně, ucházeli (Šikýř, 2016).

### **3.5.5 Vztahy mezi personálním marketingem a značkou firmy**

Koncept personálního marketingu úzce souvisí s budováním značky zaměstnavatele a vychází z původního marketingového pojetí budování obchodní značky, nicméně v tomto slova smyslu nahrazujeme kompletní marketingový mix za pojmy směřované k zaměstnání a je určující personální strategií podniku. V posledních letech došlo k přehodnocení firemních zájmů a namísto hmotných statků roste pro podniky význam lidského kapitálu v podobě kvalifikovaných zaměstnanců, z toho důvodu se mnoho firem zabývá vhodnou personální strategií pro budování kvalitní značky zaměstnavatele (Bednář, 2013).

#### **Employer brand**

Identita společnosti směrem k zaměstnancům představuje employer brand, kde jsou charakterizovány rysy a vlastnosti firmy jako zaměstnavatele. Je to způsob, jakým se podnik na trhu práce odlišuje od své konkurence, což tvoří jeho silnou stránku k získání požadované pracovní síly, posléze i udržení a zvýšení efektivity stávajících zaměstnanců. Firma se tak stává pro zaměstnance, ale i pro okolí, atraktivnější. Z hlediska atraktivity je možné firmu posuzovat na základě značky a její pověsti, organizace tím mohou přispívat k lepší motivaci zaměstnanců a zároveň k nárůstu zájmu o volná pracovní místa. Employer brand je původně definován jako souhrn funkčních, ekonomických a psychologických benefitů plynoucích ze zaměstnání, to můžeme chápat jako přínos efektivity pracovníků na jedné straně a silná značka a dobrá pověst na straně druhé mohou mít velký přínos i z hlediska obchodu. Ačkoliv v současnosti působí na trhu mnoho firem různého charakteru, velikosti, zaměření i oboru, všechny je spojuje nutnost získat zaměstnance, kteří budou mít jedinečný přínos pro jejich působení a podpoří růst a postavení celé organizace (Meier, 2006).

## **Personální marketing z pohledu značky firmy**

Budování značky zaměstnavatele, tedy tzv. employer branding, je nástroj personálního marketingu, kterým lze ovlivnit působení mezi firmou a zaměstnanci a tyto prvky zefektivnit. Pokud firma chce na strategické úrovni tento vztah ovlivnit, možným postupem je aplikace marketingového přístupu do řízení lidských zdrojů.

Budovat značku jde z mnoha pohledů, ve smyslu kvality výrobků, rychlosti dodání, případně rozmanitosti služeb, nejefektivnější z pohledu vztahů mezi firmou a zaměstnanci je právě uplatnění personálního marketingu. V případě vztahu zaměstnanec/zaměstnavatel nikdy nejde o jednorázovou transakci, jelikož pro zaměstnance nekončí proces obdržáním zboží a možnou reklamací. Ve chvíli, kdy kandidát podepíše smlouvu, pro něj proces teprve začíná, zapojuje se do života firmy, pobírá mzdu, začleňuje se do kolektivu a v neposlední řadě odvádí práci. Proto je z pohledu lidských zdrojů důležitá značka firmy a její pověst, kandidát se rozhoduje s uvážením všech aspektů, jelikož jeho cesta nekončí podepsáním smlouvy, ale v tu chvíli s podnikem naopak začíná „žít“.

Koncept značky zaměstnavatele s ohledem na personální marketing je pomyslná image firmy tak, jak ji vnímají stávající a potenciální zaměstnanci. Značka zaměstnavatele by měla popisovat rozdílnost charakteristik konkrétní firmy jako zaměstnavatele, od konkurenčních zaměstnavatelů, tedy jiných firem. Employer branding zahrnuje celou řadu prvků, kterými jsou v první řadě firemní kultura, hodnotový systém, politika firmy a celkové vystupování firmy v PR (Bednář, 2013).

Jednu z nejvýstižnějších a zároveň nejhezčích definic uvádí Rosethorn, který popisuje značku zaměstnavatele jako *„esenci oboustranné dohody mezi organizací a jeho lidmi – důvod, proč se rozhodli vstoupit, rozhodli (a je jim dovoleno) setrvat. Umění řízení značky zaměstnavatele jednak vyslovuje tuto dohodu způsobem, který je osobitý, přesvědčivý a významný pro jednotlivce, a jednak zajišťuje, že je realizován skrze celý životní cyklus zaměstnance v organizaci.“*

Zjednodušeně řečeno je personální marketing, jak je popsáno již výše, marketing využívaný v celém spektru organizace. Zajišťuje tedy veškeré marketingové taktiky přizpůsobené k zaměstnancům, a to jak současným, tak budoucím, a dokonce i bývalým. Na druhé straně značka zaměstnavatele je komplexnější přístup, který má hlavní princip v pozitivní pověsti společnosti na trhu práce. Značka zaměstnavatele soustřeďuje svou činnost k vytváření dlouhodobých vztahů, zatímco personální marketing pomáhá vyzdvihnout firmu jako zaměstnavatele (Kmošek, 2020).

### 3.5.6 Prvky HR marketingu a marketingový mix

Personální marketing představuje množinu prvků, ve smyslu konceptu aktivit, které zvyšují atraktivitu organizace, zefektivňují výkon stávajících zaměstnanců a zároveň přispívají k získávání zaměstnanců nových (Kociánová, 2010).

Hlavní prvky HR marketingu jsou kategorizovány jako:

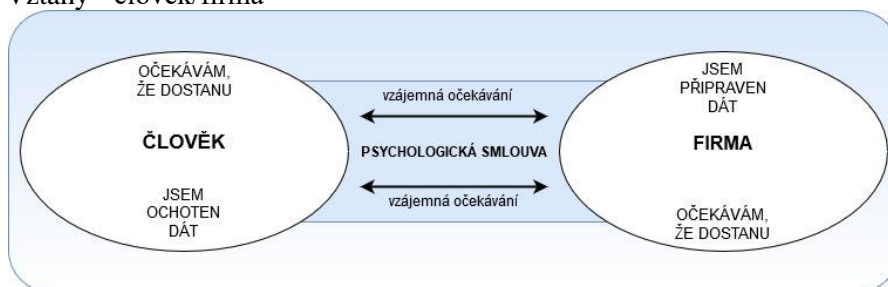
- Péče o pracovní podmínky – nejen tedy pracovní prostředí, ale zároveň jeho zpříjemňování, možnost flexibilní pracovní doby, individuální práce, nebo nově sdílení pracovního místa, spočívající v rozdělení úvazku.
- Sociálně hygienické podmínky práce – to znamená komfortní podmínky a pohodlí v prostorách organizace, sem můžeme zařadit péči o stravování, umývárny, odpočinkové místnosti, pohodlné parkování a podobně.
- Rozvoj zaměstnanců – ve smyslu rozvoje sociálního, radíme sem primárně možnost různých benefitů, ve formě rekreace, vzdělávání, možnosti poskytnutí půjčky, nebo příspěvky na volnočasové aktivity.
- Mezilidské vztahy – jedná se o slušné zacházení v rámci organizace, dodržování zásad kodexu, ale můžeme sem řadit také individuální přístup k práci, nebo spravedlivé odměňování.
- Péče o personální rozvoj – možnosti kariérního postupu a povýšení v rámci organizace, personální rozvoj tedy znamená zvyšování zaměstnavatelské atraktivity.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – systematické vzdělávání pracovníků by mělo obnášet samotný rozvoj zaměstnanců, ale i přeškolení a doškolení, organizace tím totiž zajišťuje zlepšování schopností svých pracovníků a tím podporuje samotný podnik.
- Serióznost a etika podnikání – ve vztahu k zákazníkům je velice důležité dobré chování, jelikož uchazeči si dobře uvědomují, že podnik chovající se špatně ke svým zákazníkům, nemusí být seriózní ani k zaměstnancům.

Pokud podnik nemá jasně definovanou perspektivu, nedaří se mu na trhu, nemá dobré řízení a nemá zájem o zaměstnaneckou péči, pak nejspíš ani nebude mít dobrou pověst a tím s největší pravděpodobností ani nebude lákavým zaměstnavatelem pro potenciální uchazeče, ačkoliv by pro ně mohlo být pracovní místo vhodné (Koubek, 2015).

## Marketingový mix v HR marketingu

Vztah člověka a firmy z pohledu marketingového mixu vychází z uvědomění si, že zaměstnanec pro podnik není pasivním objektem, nýbrž partnerem. Jedná se tedy o pomyslný proces směny prostřednictvím politik marketingového mixu. Standardně se setkáváme v odborné literatuře s klasickým marketingovým mixem 4P, tedy product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace), jenž jsou často rozšířeny s ohledem na služby na 7P. V oblasti marketingového mixu s kontextem personálního marketingu je ovšem směna oboustranná, organizace i zaměstnanec zároveň nabízejí a nakupují, nebo jinak řečeno očekávají, že dostanou, na druhé straně jsou připraveni dát, tak jak znázorňuje následující schéma (Bednář, 2013).

Obrázek 5: Vztahy - člověk/firma



(vlastní tvorba, zdroj: Bednář, 2013)

V případě marketingového mixu je třeba v personalistice věnovat pozornost lidským zdrojům, na které působí v organizaci společenské, sociální i psychologické podmínky, proto je nutné dané 4P přizpůsobit kontextu personálního marketingu (Spielmann, 2015).

Prvky tohoto mixu v personálním marketingu mají následující alternativy:

- **PRODUCT** – pracovní místo

Základní nástroj, hlavní roli zde hraje pracovní místo a jeho obsazení. V případě promyšlené nabídky organizace je apelováno na vytvoření popisu a specifikaci požadavků na pracovníka a zároveň by firma měla vytvořit analýzu pracovního místa, z níž vychází právě ona pracovní náplň. Při navrhování a obsazování místa je více než potřebné určit obsah a charakter dané pozice tak, aby co nejlépe popisovaly opravdovou náplň práce a její specifika.

- PRICE – motivace a odměna za práci

Druhý nástroj alternativy marketingového mixu vyjadřuje aspekt, který je spojen s výkonem pracovní činnosti a charakterizuje podobu ochoty člověka, jeho přístup k pracovní náplni, s čímž je spojeno motivování, stimulování a současně i odměňování pracovníků. Odměňování může organizace zvažovat jako peněžní, ale i nepeněžní hodnocení. Tato odměna by ovšem vždy měla zaštitovat princip přiměřenosti, spravedlivosti a motivace. Pro organizaci je vhodné v tomto kroku zvažovat přiměřený, spravedlivý systém nejen pro nově přichozí, ale i stávající zaměstnance.

- PLACE – podniková kultura

V tomto bodě sehrává velký význam firemní kultura a image firmy, která v rozhodovacím procesu vysoce ovlivňuje potenciálního zaměstnance. Firemní kultura ovšem jako celek vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu, s kterým se firma potýká denně, ve formě vztahů na pracovišti, věcného uspořádání firmy, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, norem, uznávanými hodnotami a ostatními podmínkami formování organizace. Ačkoliv jsou tyto prvky většinou nehmataelné, zaměstnanci je vnímají a právě dle nich je tvořena firemní kultura.

- PROMOTION – prezentace pracovní nabídky a firmy

Na trhu pracovních míst je několik metod k zveřejňování pracovních nabídek firmou, proto jejich výběr závisí na různých faktorech, hlavně tedy na atraktivitě profese, specializaci pozice, místě výkonu a zdrojích potenciálních uchazečů. Předpoklad pro efektivní oslovení cílené skupiny kandidátů je správné umístění inzerovaného pracovního místa, případně volba aktivního oslovení kandidáta, to samozřejmě záleží na konkrétní pozici.

Personální marketing je nástrojem pomáhajícím identifikovat potřeby a přání současných i budoucích zaměstnanců a tím odhalit výhody vůči konkurenci, ty vyzdvihnout, v případě nutnosti obměnit a zabezpečit si tak konkurenceschopnost na trhu práce. Jednoduše řečeno být atraktivnějším zaměstnavatelem pro budoucí, ale i stávající zaměstnance, než konkurence (Antošová, 2005).

### 3.5.7 Kvalitní značka zaměstnavatele

Jak již v kapitolách ohledně employer brandingů zaznělo, značka zaměstnavatele vyjadřuje pověst na trhu práce. Každá firma má svou značku zaměstnavatele, říká zjednodušeně, jaké to je pracovat v konkrétním podniku. Kvalitní značka pak působí jako pomyslný magnet k celkové atraktivitě a rozvoji podniku, zároveň drží a zdokonaluje kvalitní stávající zaměstnance, navíc přitahuje nové, jelikož je pro ně zaměstnavatel žádoucí, k tomu všemu by měla přispívat primárně vhodně zvolená personální strategie podniku. Atraktivita značky zaměstnavatele vzniká v mysli jednotlivců, kteří ve firmě zaměstnání jsou, byli, nebo budou. Jedná se o pocity na základě předchozích zkušeností či dobré pověsti a značka napomáhá v rozhodovacím procesu zaměstnanců, je tedy investicí do budoucna (Employer branding, 2020).

Značka zaměstnavatele je neustálý proces, jakým organizace tvoří a obaluje svoji identitu, jak se chová vůči svým zaměstnancům a oni na oplátku realizují to, jakou má následně firma pověst. Budování značky zaměstnavatele se utváří uvnitř podniku a je zároveň nejmocnějším nástrojem, který může ve firmě působit s ohledem na možnost emociálního vztahu se svými zaměstnanci a možnosti vybudování společných cílů. Podstatné je, vyjasnit si zkušenosti sdílené mezi zaměstnanci organizace. Tyto zkušenosti prochází celým spektrem životních cyklů zaměstnanců a zahrnují funkční, ekonomické i psychologické aspekty a benefity poskytované zaměstnavatelem. Poslání kvalitní značky zaměstnavatele tedy tkví ve vybudování spřízněného vztahu mezi zaměstnanci a firmou skrze jejich pocity (Myslivcová a kol., 2017).

Image, identita a značka zaměstnavatele jsou navzájem propojeny, identita a image se skládají z několika pilířů tvořících značku jako takovou. Mezi základní pilíře tvořící image a identitu patří produkt firmy, firemní politika, firemní chování, komunikace a kultura. Image je dále odrazem firemní identity ve smyslu řízení identity a promítnutí podoby vztahů mezi firmou a jejími cílovými skupinami. Vztah, který si okolí k firmě vytvořilo nelze snadno řídit, proto je řízení identity a změna firemní image dlouhodobým procesem bez jistého úspěchu. Budování značky zaměstnavatele, pokud chce mít firma opravdu schopné a kvalitní zaměstnance, je záležitostí na celou životnost firmy (Bednář, 2013).



Hlavním důvodem pro budování značky zaměstnavatele je ovlivňování srdce, mysli, požadavků a potřeb potenciálních uchazečů. Silná značka zaměstnavatele nutí přemýšlet i spokojené zaměstnance o přechodu k perspektivnější značce. Být tak zaměstnancem jim vlastní korporace, kde se ztotožňují s organizací jako takovou. Rada pro vedení podniků, americký výzkumný projekt think-tank, uvádí, že v závislosti na silné značce firmy vzrůstá zájem uchazečů o celých 29 %. Spokojení zaměstnanci většinou nemají potřebu měnit své zaměstnání, proto je nabídka nové pracovní příležitosti musí natolik oslovit, aby byl vyvolán potřebný zájem a přehodnocena spokojenost se stávajícím zaměstnáním. Možnost pracovat ve firmě, se kterou se ztotožňují a která navíc představuje silnou známou značku, je velké lákadlo a radikální motiv ke změně. Mimo jiné silná značka evokuje důvěryhodnost a je významnou pomocí v práci každého recruitera. Značka je velkým lákadlem a může i předčít standardně nezajímavou pracovní pozici, proto je v zájmu celé organizace aktivně reprezentovat firemní značku. O to větší povinnost každého recruitera je apelovat za dobré jméno a aktivně firmu podporovat (Tegze, 2018).

### **3.5.8 Tvorba a budování značky zaměstnavatele**

Image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel, pojednává o takzvané hodnotové nabídce pro zaměstnance. Soubor vlastností a znaků, které zajišťují jedinečnost, slibují bezkonkurenční pracovní zkušenost, prezentují unikátní kulturu a dávají najevo hodnotu zaměstnanců, na kterých firmě záleží, tvoří hodnotnou stránku organizace. Na všechny tyto disciplíny může cílit vhodně zvolená personální strategie.

Značku zaměstnavatele je možné založit na následujících bodech:

- Brát v úvahu přání zaměstnanců, jejich potřeby a na základě informací vytvořit co nejlákavější nabídku.
- Identifikovat, jak základní hodnoty korespondují s vytvářením atraktivní značky.
- Definovat rysy značky, vyzdvihnout veškeré hodnoty, které jsou vnímány jako pozitivní.
- Porovnávat vlastní postupy s organizacemi považovanými za nejlepší zaměstnavatele, hledat inspiraci pro zlepšení.
- Být ke své značce upřímný, objektivní a realistický (Taylor a Armstrong, 2015).

Jednou ze zásadních složek značky zaměstnavatele jsou schopní recruteři a celé personální oddělení. Kvalita jejich práce posiluje, v horším případě oslabuje, image firmy. Proto by měla organizace přistupovat k náborovým útvaram obzřetně a klást důraz na důvěryhodnost, odbornost a komunikační dovednosti, které při výběru hrají velice důležitou roli. Ačkoliv nábor zaměstnanců nezasahuje do řízení firmy, výběr kvalitních zaměstnanců se podílí na budování týmů, ovlivňuje výkonnost a napomáhá zprostředkovaně dosahovat pracovních cílů, spolu s aktivní tvorbou firemního brandu. Zásadním krokem při budování značky zaměstnavatele je pochopit, jaké typy lidí oslovit a přivést do firmy. Silná značka navíc stojí mimo jiné na schopnosti získat a hlavně udržet kvalitní pracovníky. Budování značky zaměstnavatele je základní stavební jednotkou úspěšné firmy a je dána následujícími prvky:

- Určit hodnoty – Pravidla určující chování organizace.
- Poznat kulturu – Tvorba podoby vzájemných vztahů.
- Znat názory druhých – Zhodnotit pozitivní a negativní stránky organizace.
- Zapojit média – Aktivně prezentovat firmu a její hodnoty.
- Sdílet úspěchy – Budování PR prostřednictvím konkrétních činů.
- Být loajální – Nikdo si není méně či více roven (Tegze, 2018).

### **3.5.9 Public relations k budování značky zaměstnavatele**

Budování značky je všeobecně dlouhodobý, rozsáhlý proces, který ovšem může mít velký rozsah působnosti. Značka leží na bedrech jedné z největších konkurenčních výhod, jaké firma může mít. Firemní značku, potažmo i značku zaměstnavatele je možné budovat cestou PR. Public relations neboli uvedené PR, jehož hlavním cílem je tvorba pozitivní image směrem dovnitř i vně organizace, přináší firmě možnost působit na rozmanité skupiny veřejnosti, ale i subjektů uvnitř podniku. (Svoboda, 2009) V minulosti vycházelo PR z působnosti komunikace a bylo striktně rozděleno. Dnes se ovšem tyto dvě roviny často prolínají, jelikož se komunikace extrémně zrychlila a důsledky mají efekt na obě strany. Rozdělení na interní a externí PR se stále využívá, ačkoliv se ovlivňuje navzájem, nicméně smyslem je primárně segmentace cílových skupin, zejména interní PR se značně rozvíjí, jelikož si zaměstnavatelé uvědomují, jak cenní jsou pro ně jejich zaměstnanci. Navíc PR zaujímá a ovlivňuje současně pozicování značky, jakožto i značku zaměstnavatele a branding, které jsou velmi žádoucí (Hejlová, 2015).

### **Interní PR**

Tato oblast PR se, ačkoliv si firmy začínají uvědomovat hodnotu jejich zaměstnanců, často podceňuje. Nejde tak o to, že by neměly povědomí o zaměstnanecké hodnotě, spíše je interní komunikace sabotována, ač mnohdy neúmyslně, vedoucími pracovníky, kteří se dostatečně nezajímají o názory, hodnoty a potřeby svých podřízených. V důsledku toho, se stále častěji organizace přesvědčují o tvrzení, že „*opravdovým základem pozitivní image firmy, je pozitivní firma jako taková*“ (Svoboda, 2009). Baťa si dobře uvědomoval hodnotu svých zaměstnanců již v dobách své působnosti, proto PR strategie podniku měla své kořeny právě u interního PR a uvnitř podniku byla tak utvářena takzvaná human relations. Nástrojem komunikace byl například časopis Sdělení, který upozorňoval na své zaměstnance, a dokonce je i vyzýval přispívat do tohoto plátku, důraz byl kladen hlavně na poznání svých zaměstnanců a komunikaci s nimi. Šlo tedy o to apelovat na poznání jejich myšlenek a potřeb (Kopecký, 2013).

### **Externí PR**

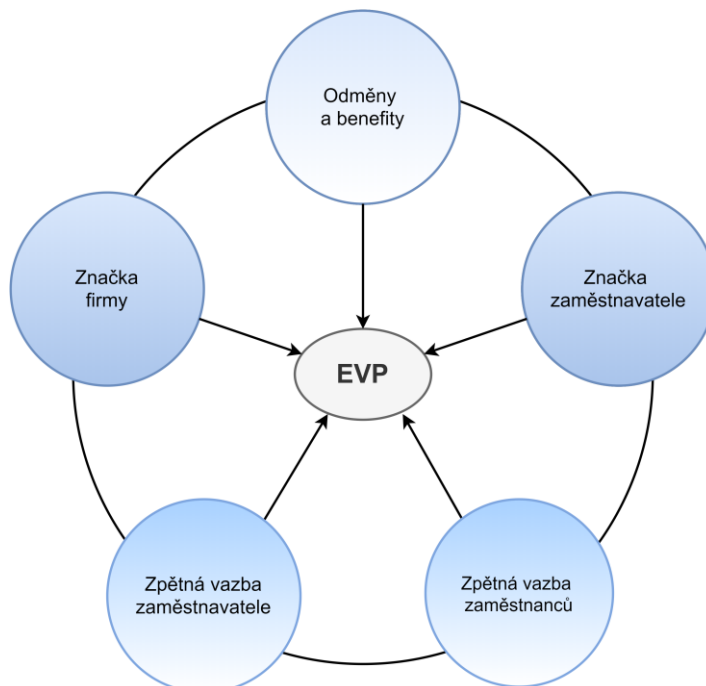
Tento druh komunikace je realizován ve značně složitějším prostředí, než je tomu v interním prostředí PR, jelikož je zaměřen na široký rozsah zájmových skupin. V návaznosti na složitější charakter komunikačních cest jsou voleny specifické formy aktivit k dosažení firemních cílů. V důsledku charakteru externího PR jsou vyvinuty určité standardizované specializace. Pokud se zaměříme přímo na budování značky zaměstnavatele, hlavní cílové skupiny se zužují, nicméně můžeme značku zaměstnavatele do jisté míry ovlivňovat i prostřednictvím nepřímo určených skupin. Pokud se zaměříme na tuto oblast, může být specializací vztah s místní komunitou, bezprostřední vzájemná výměna informací mezi firmou a okolím, komunikace s různými občanskými iniciativami, ale lze sem zařadit i korporátní PR, sloužící hlavně k podpoře image a značky firmy jako takové, určené pro zvyšování vnímání hodnoty podniku v očích veřejnosti, a tedy i zaměstnanců (Přikrylová, Jahodová, 2010).

#### **3.5.10 Employee value proposition (EVP)**

Hodnocení komplexní nabídky zaměstnavatele sdružuje takzvaný Employee value proposition, dále jen EVP. Základem systému jsou hodnoty, kvůli kterým zaměstnanci v organizaci pracují. Jedná se o set benefitů, které zaměstnanec získává za své dovednosti, zkušenosti a schopnosti, které přináší do organizace a také za odvedenou práci.

Jedná se o hlavní důvody, proč zaměstnanci ve firmě pracují a do jisté míry i důvody, proč jsou hrdí na to, že ve firmě pracují. Silné EVP napomáhá získat a udržet stabilní, silnou zaměstnaneckou kulturu a tím rozvíjet a posilovat značku zaměstnavatele (Blokdyk, 2019).

Obrázek 6: EVP



(vlastní tvorba, zdroj: Tegze, 2018)

Abychom byli schopni určit v čem se firma směrem k zaměstnancům, ať už budoucím nebo stávajícím, může zlepšit, je třeba provést hloubkovou analýzu, prostřednictvím které můžeme posléze určit nedostatky a navrhnout možná zlepšení. EVP definuje proces atributů a výhod, které motivují stávající zaměstnance a současně cílí na nové potenciální pracovníky, aby se stali součástí firemní flotily. Správně definovaná EVP je podkladem pro budování reálného Employer Brandingu, důraz je kladen hlavně na objektivnost. Objektivní EVP je totiž klíčem k silné a úspěšné značce zaměstnavatele (Koláčková, 2020).

## 4 Praktická část

Následující kapitoly jsou věnovány předmětu analýzy uplatnění personálního marketingu v konkrétní společnosti. Úvodem je představena charakteristika společnosti, jejíž jméno není na žádost subjektu uváděno, a tak je společnost, pro zachování anonymity a s ohledem na vysoce konkurenční prostředí, v práci nazývána souhrnně jako „společnost XY“, případně jako „vybraná personální agentura“. Na základě představení firmy je práce následně věnována zkoumání HR marketingu ve vybrané společnosti související přímo se samotným náborem zaměstnanců, jako předmětem podnikání.

### 4.1 Představení společnosti

Vybraná personální agentura se řadí mezi největší lokální společnosti poskytující služby s personální náplní v České a Slovenské republice. Právní formou s.r.o. je společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, kde v předmětu podnikání disponuje, mimo zprostředkovávání zaměstnání, současně činností účetních poradců, vedením účetnictví a vedením daňové evidence.

Pracovně-personální společnost přišla na trh s potenciálem poskytování zaměstnání, především brigád pro studenty. Dnes ovšem nabízí komplexní služby od dočasných brigád po dlouhodobé pracovní poměry a mimo jiné poskytuje i poradenské služby. Společnost působí na více než 15 pobočkách, ve více než 15 městech u nás. Tradice je jednou z hlavních stránek společnosti, na kterých firma již mnoho let staví. Je v oboru přes dvacet let a postupem času si vytvořila stabilní místo na trhu.

Podnik i přes rostoucí řady zaměstnanců klade velký důraz na rodinnou povahu, kde se zaměřuje hlavně na mezilidské vztahy, kvalitu služeb a skutečnou přidanou hodnotu. Společnost věří, že profesionální růst a podpora jednotlivce je cestou k růstu celé korporace. Firemním cílem je podnikat řádně, tím nepřímo eliminovat působnost personálních „pseudo“ agentur a zlepšovat celkové povědomí o personálních agenturách u nás. Společnost proto podniká na základě rozhodnutí Ministerstva práce a sociálních věcí, je řádným členem Asociace poskytovatel personálních služeb ČR, kde dodržuje Zlaté standardy a současně je agentura držitelem certifikovaného systému managementu kvality SR. Dále, jak agenturám práce ukládá zákon, má společnost uzavřenou pojistku proti úpadku a mimo to společnost z vlastní iniciativy sjednala pojistku odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnanci až do výše 20 mil. Kč (Interní zdroje, 2020).

#### **4.1.1 Historie**

Vybraná personální agentura disponuje mnohaletou tradicí v odvětví poskytování služeb s poradenskou a personální náplní. Ačkoliv společnost započala svou působnost na území dnešního Slovenska, netrvalo dlouho a před více než dvaceti lety územně expandovala i k nám. Společnost se tím dnes, na základě svého dlouhodobého působení na trhu lidských zdrojů, řadí mezi nejstarší poskytovatele personálních služeb na území bývalého Československa. Firma se po dlouhou dobu zaměřovala výhradně na studenty a poskytovala tak primárně brigádnický servis. Na základě sloučení partnerského podniku došlo k přeskupení a firma svou činnost rozšířila o nabídku trvalých pracovních poměrů a personální leasing. Po celou dobu své existence se firma mimo primárního zaměření zprostředkovatelské personální činnosti zabývala současně službami nepřímo souvisejícími s jejím zaměřením. Pro představu se jednalo i o naprosto odlišné služby související například s náplní činnosti stavebního odvětví, úklidových služeb, vyklízecích služeb nebo administrativním poradenstvím.

Svou stabilní pozici na trhu a dnešní podobu firmy, ve smyslu řešení pracovních-personálních otázek, kde se zaměřuje na poskytování personálních služeb a poradenství v oblasti lidských zdrojů, si společnost ovšem drží již léta. Dnes již agentura nesouvisející služby nenabízí a strategicky namířila svou pozornost striktně na personální služby a lidské zdroje, kterým se svou nabídkou plně věnuje (Interní zdroje, 2020).

#### **4.1.2 Současná podoba personální agentury a její organizační struktura**

V důsledku akvizice sítě a spojení firmy s dceřinou společností má personální agentura dnešní podobu, operuje nyní na trhu práce výhradně s poskytováním personálních služeb a poradenskou činností. Aktuálně poskytuje uvedené služby zhruba na dvaceti pobočkách v České republice, konkrétně disponuje minimálně jednou pobočkou v každém regionu u nás.

Za dobu své existence se společnost vyprofilovala v otevřenou personální agenturu zaměstnávající široký rozsah pracovní síly, je to dáno i její flexibilní povahou, kdy se společnost dokázala vždy přizpůsobit trhu a disponovala dostatkem klientů vyhledávající lidské zdroje pro svou potřebu. Nejčastěji se jedná o klienty poptávající lidské zdroje pro oblast nesespecializovaných pozic výroby, obchodních řetězců a logistiky. Vzhledem k stále se snižující nezaměstnanosti a poklesu volných pracovních sil, je pro společnost

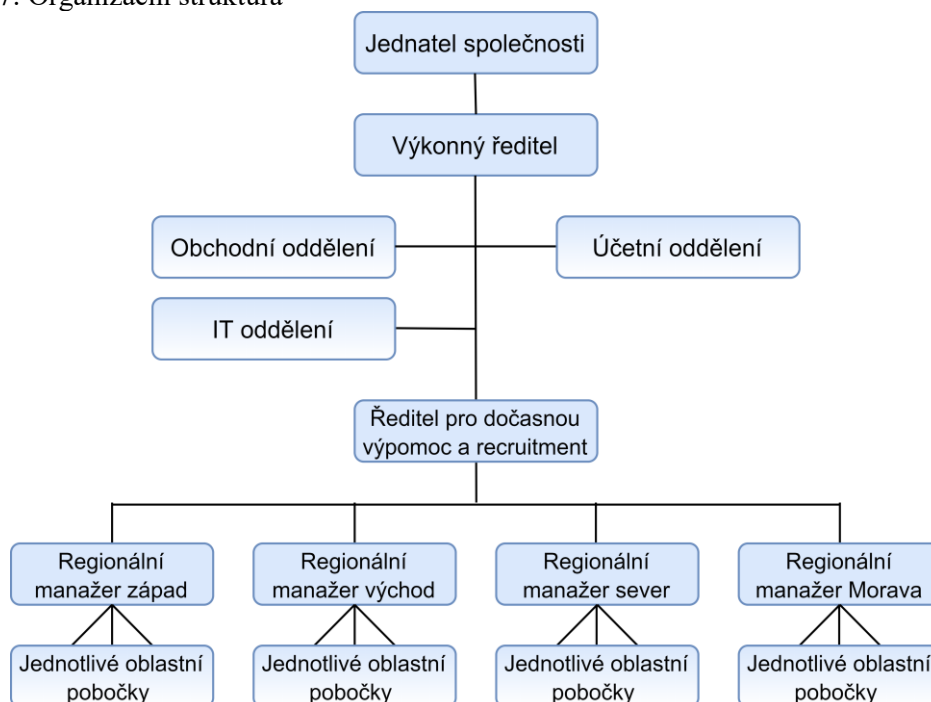
stále více problematické uspokojit zájem klientů a v důsledku toho byla firma nucena v posledních letech snížit objem zakázek. Personální agentura současně snížila stav kmenových zaměstnanců, kde se neustále potýká s fluktuací zaměstnanců, a v důsledku toho také musela snížit náklady na jednotlivé pobočky, nicméně tržby z prodeje služeb se v posledních letech zdají být stabilní, jelikož i pro klienty je problematické najít vhodnou pracovní sílu, a proto jsou ochotni zaplatit za její zabezpečení více, než tomu bylo v letech minulých. Společnost se díky znalosti regionálních trhů agenturního zaměstnávání a mnohaletým zkušenostem přizpůsobuje i současné situaci na trhu a měsíčně obhospodařuje bezmála 250 klientů, kterým poskytuje téměř 4000 pracovníků (Interní zdroje, 2020).

Obrat společnosti a počet interních zaměstnanců:

- Průměrný roční obrat v tis. Kč za tři po sobě jdoucí roky přesahuje 600 000
- Počet interních zaměstnanců se pohybuje kolem šedesáti pracovníků
- Počet členů vedení v posledních letech klesl, v důsledku přeskupení, na 8 členů

Organizační struktura personální agentury je vyznačena níže. Jedná se o liniově-štabní organizační zařazení, kde liniové složky představují jednotlivé pobočky a štabní složky zaštiťují zejména účetní, obchodní a IT útvar.

Obrázek 7: Organizační struktura



(vlastní tvorba, zdroj: interní zdroje podniku, 2020)

### 4.1.3 Uplatňované principy společnosti

Společnost ve svém interním prostředí uplatňuje spíše neformální přístup vztahů mezi pracovníky celé agentury, není zde tedy striktně zachována formalita vedoucích pracovníků a společnost tak cílí více na rodinnou povahu firmy, ačkoliv předpisy a standardizované pracovní činnosti probíhají převážně písemnou formou. Pracovníci jsou vázáni obecně platnými pravidly organizace, jejich pracovní náplň se ovšem mnohdy prolíná, jelikož není striktně vymezena. Vedoucí pracovníci tedy nemají vysoce formální postavení, ale je zde kladen důraz na výstupy a pracovní výsledky jejich podřízených. Tato rovina je zajištěna pravidelným reportováním jejich výsledků. Pracovníci všech interních pozic vybrané společnosti současně dodržují etický kodex, který je vázán na členství vybrané personální agentury v Asociaci poskytovatelů personálních služeb, v současné době se společnost také snaží o certifikovaný systém jakosti.

Zlaté standardy APPS jsou směřovány primárně na kandidáty a externí zaměstnance personální agentury. Společnost dodržuje srovnatelné podmínky zaměstnanců, předává výplatní pásky a poskytuje odvody a mzdy v termínu, plní závazky smluv a zejména se nedopouští nekalých praktik a skrytého přidělování lidských zdrojů. Organizace tak jedná ve svém zájmu, zájmu klientů i poskytnutých pracovníků. Agentura současně dodržuje platné zákony a povinnosti plynoucí z poskytování personálních služeb.

### 4.1.4 Poskytované služby

Na základě uvedeného rozdělení služeb personálních agentur v teoretické části, je níže uveden rozbor služeb konkrétní personální agentury. Rozsah poskytovaných služeb agentury lze rozdělit do tří základních činností, kterými jsou recruitment, temporary help a poradenské služby.

**Recruitment** neboli vyhledávání zaměstnanců do pracovního poměru je základní službou portfolia nabídky personálních agentur. Jedná se, konkrétně v případě vybrané personální agentury, o vyhledávání vhodných uchazečů na základě profilu klienta a jeho nároků a požadavků. Potenciální zaměstnance vyhledávají pracovníci firmy aktivně nebo cílenou inzercí. Posléze na základě osobních pohovorů vyberou vhodné uchazeče a s konečným doporučením prezentují tyto kandidáty klientovi, případně také doplní požadované reference. Klient se tak může věnovat plně činnosti jeho společnosti a eliminovat tak čas a náklady spojené s výběrem kandidátů, v neposlední řadě také



přenechává výběr profesionálům, kteří by měli být schopni vyhledat, vybrat a doporučit kandidáta, který je na pozici nejvíce vhodný. Tato služba začíná sestavením smlouvy, vyprofilováním pracovní pozice dle požadavků, následně probíhá cílená inzerce, nebo aktivní vyhledání pracovníků, posléze přichází selekce životopisů, vedení osobních pohovorů a doporučení vhodných potenciálních pracovníků klientovi, tím ale proces nekončí. Odměna za tuto službu náleží agentuře až s časovým odstupem a pouze v případě, že klient vybraného uchazeče zasmlovní, pokud se kandidát nebude zdát klientovi dostatečně vhodný a nepřijme ho, nebo naopak klient nenastoupí, agentura si nemůže účtovat žádné sankce a celý proces musí zopakovat nebo doporučit jiného vybraného uchazeče. Sazba za tuto službu se pohybuje mezi 1 až 2násobkem hrubé základní mzdy nabízené za obsazení vybraného pracovního místa. Garance jsou standardně poskytnuty na zkušební dobu zaměstnance, většinou je tato doba započata nástupem kandidáta do pracovního poměru klienta. Pokud se z jakéhokoliv důvodu, i bez udání důvodu, smlouva v tomto rozmezí zruší, má klient většinou možnost nového výběrového řízení zdarma, tyto náležitosti jsou ovšem vždy určeny konkrétní smlouvou.

**Temporary help**, jinak řečeno zapůjčení pracovníků. Služba, kterou vybraná společnost nabízí ve dvou definovaných variantách. Jednou z nich je dlouhodobé zapůjčení pracovní síly, agentura v tomto případě zajistí pracovníky na předem stanovené období a dobu spolupráce, je tedy vhodná především pro klienty potřebující využít flexibilní, a přitom stálou pracovní sílu. Poskytovaná služba zahrnuje výběr pracovníků, dle specifikací klienta a agentura zde může vybrat a dosadit zaměstnance bez přímé účasti klienta nebo lze tuto činnost konzultovat s klientem a konečný výběr nechat na něm. Na základě požadavků klienta mohou být současně pracovníci testováni a prověřováni z hlediska jejich schopností pro danou pozici. Na druhou stranu vybraní kandidáti musí být seznámeni a souhlasit s danou situací dočasného přidělení klientovi, posléze musí být pracovníci řádně proškoleni a obeznámeni s pracovištěm uživatele, zároveň je v případě potřeby zajištěna zaměstnanci agenturou doprava na pracoviště a pracovní pomůcky. Personální agentura se v tomto případě současně stará o vedení veškeré potřebné personální agendy, včetně mzdy pracovníka. Cena této služby je opět stanovena ze mzdy a je tak přefakturována dle konkrétního tarifu klienta uživateli, tento tarif je odvozen od konkrétní smlouvy a mzda zaměstnance je stanovena dle zákonných srovnatelných podmínek kmenových zaměstnanců obdobných pozic. Garance se v případě služby vztahují na bezplatnou výměnu pracovníka v případě nespokojenosti a jeho neprodlenou náhradu v případě jeho

odchodu. Pokud je pro klienta zajišťováno větší množství pracovníků, bývá součástí služby také přítomnost koordinátora agentury, který má na starosti adaptaci, zaškolení a organizaci na pracovišti, mimo to tvoří jakýsi komunikační článek ve třístranném vztahu agentury, uživatele a zaměstnance. Druhou formou služby Temporary help je takzvaný personální leasing klienta, jedná se o zaměstnávání již vybraných kandidátů, tato činnost je téměř totožná s přechodí formou, nicméně je zde absence vyhledávání a výběru pracovníků v důsledku outsourcingu od klienta, tedy zaměstnání již vybraných pracovníků. Klient tedy sám doporučí a vybere pracovníky, kteří budou personální agenturou najati, tedy zaměstnání, pro pracovní výkon u něj. Výhodou této služby je neomezené prodlužování dočasně přiděleného zaměstnance na dobu určitou, a tak klientovi nevzniká závazek nutnosti pracovní smlouvy na dobu neurčitou, jelikož agentura může ze zákona poskytovat tento druh smlouvy opakovaně. Díky tomu může klient prověřit zaměstnance před nástupem do kmenového stavu po delší dobu a zároveň nemusí řešit agendu spojenou s personální a mzdovou činností zaměstnanců. Pracovník naopak může lépe prohloubit svůj potenciál a povědomí o vhodnosti konkrétního pracovního místa a případně být na žádost převelen na jiné místo bez nutnosti rušení pracovní smlouvy nebo podání výpovědi.

V současné době personální agentura také nabízí službu kombinující **Temporary help a Recruitment**, kde dochází k propojení obou služeb, vybraná společnost tak činí pro maximální spokojenost klienta i zaměstnance. Cílem této služby je delší časový horizont pro vyzkoušení pracovního místa a ze strany klienta pracovního výkonu zaměstnance. Kandidát je nejdříve zasmluvněn jako pracovník agentury s místem pracovního výkonu u klienta, zaměstnanec je tedy dočasně přidělen k uživateli. Na začátku tedy probíhá služba Temporary help v její kompletní šíři, nicméně je již předem známo, že pracovník bude po určité době převzat do kmenového stavu klienta, s kompletní mzdovou a personální agendou, pracovník bude zasmluvněn přímo klientem agentury, v tomto případě tedy dochází ke službě Recruitment, kde je zaměstnanec poskytnut klientovi za předem stanovených podmínek. Odměna za nalezení pracovníka je ovšem i v tomto případě klientovi účtována pouze v případě, že je se zaměstnancem spokojen a zároveň je zaměstnanec spokojen s uživatelem a rozhodne se s ním uzavřít pracovní vztah.

**Poradenské služby** jsou směřovány primárně na jednotlivce, kde pracovníci nebo kandidáti na volné pracovní pozice, ale i samotná veřejnost, může využít poradenské služby související s personální činností. Vybraná personální agentura si za tyto služby nebere žádné poplatky ani provize a veškeré poradenství související například s tvorbou

životopisu, nasměrováním ohledně motivačních dopisů, ale i poradenstvím ohledně zaměstnaneckých práv a povinností poskytuje uchazečům o práci zcela zdarma. Tímto způsobem se společnost snaží o dobré jméno, zároveň o příležitost k nabídkám volných pracovních pozic jednotlivcům, a tedy dostatku vhodných kandidátů pro klienty.

V průběhu roku 2019 personální agentura spolupracovala na základě dohody s Úřady práce v jednotlivých krajích. Společnost se zde podílela na rozvoji společensky účelných pracovních míst, s poskytováním pracovní praxe pro absolventy. Projekt byl spolufinancován ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu, jednalo se o nové pracovní příležitosti směřované na absolventy škol, které cílily na eliminaci problematiky vycházející z požadované praxe na pracovní místa většiny zaměstnavatelů. V současné době personální agentura uzavřela rámcovou smlouvu s Katastrálním úřadem o dočasném přidělení zaměstnanců, dle požadavků a profilů pracovních míst KÚ. Tato rámcová smlouva dočasného přidělení je platná až do nadcházejícího roku a Katastrální úřad tak v tomto roce aktivně využívá služeb dočasného přidělení zaměstnanců vybranou personální agenturou (Interní zdroje, 2020).

#### **4.1.5 Proces realizace služeb**

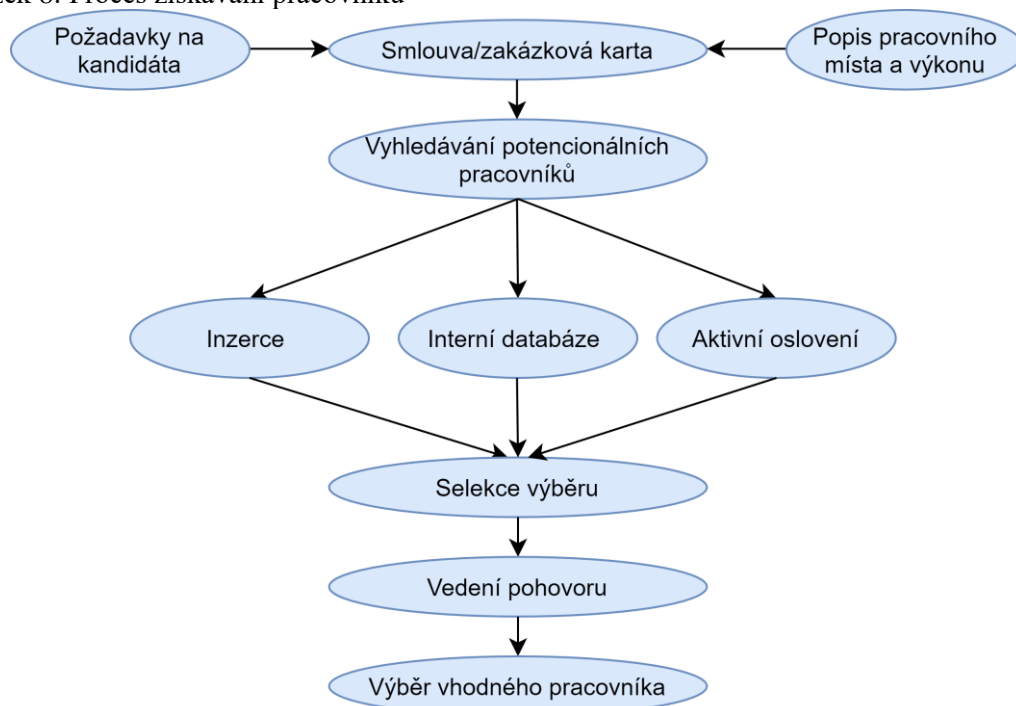
Základní činností firmy je vyhledávání a dosazování potenciálních zaměstnanců na pracovní místa. Dle charakteru a specifik dané smlouvy s klientem je hlavním procesem vždy poskytování personálních služeb, ať už se jedná o vyhledávání pracovníků do kmenového stavu klienta, dočasného přidělení zaměstnance agenturou, nebo jinou nabízenou službu.

Veškerá činnost začíná tedy u klienta, kdy se vytvoří rámcová smlouva s uvedením hlavních náležitostí smluvních stran, současně je také vytvořena zakázková karta obsahující další náležitosti, včetně specifikace nároků na pracovníka, popisu samotného pracovního místa a jeho výkonu, požadovanou pracovní dobou a termínem nástupu, druh smlouvy a rozsah spolupráce, zde je stanovena i zaměstnanecká mzda, dohodnutá cena za provedenou službu a její garance. Zakázková karta bývá tvořena na míru klientovi, dle hlavních požadavků domluvených ve smlouvě. Základem dalšího kroku je předání veškerých náležitostí do rukou pobočky, ve které bude služba poskytována, pobočka se stává hlavním koordinátorem provedení služby pro klienta, proto je na místě informovanost a aktivní spolupráce s klientem při přesné specifikaci pracovního místa a

jeho požadavků, na druhou stranu je zde apelováno současně na informovanost o samotné firmě klienta, požadovaném pracovním výkonu a nároku směrem k uchazečům.

Vybraná personální agentura potenciální zaměstnance oslovuje aktivně pouze ve výjimečných případech a nejčastěji tedy vyhledává zaměstnance prostřednictvím inzerce na vybraných pracovních portálech nebo výběr probíhá z interní databáze uchazečů, kterou vybraná personální agentura vede pro případ rychlého obsazení pozice bez nutnosti inzerce. Avizovaná databáze obsahuje uchazeče, kteří aktivně hledají vhodnou pracovní nabídku nebo již pro agenturu či klienta pracovali a mají zájem o informování v případě nových nabídek. Na základě reakcí uchazečů dochází k selekci, dle specifických parametrů výběru a po absolvování pohovorů je vybraný kandidát zasmluvněn a převeden ke klientovi k samotnému výkonu práce. Následuje, dle charakteru rámcové smlouvy, zaškolení a péče o zaměstnance i klienta, především se jedná o udržování stávající klientely a zaměstnanců pro zajištění obsazenosti zakázek s důrazem na spokojenost všech tří stran.

Obrázek 8: Proces získávání pracovníků



(vlastní tvorba, zdroj: interní zdroje podniku, 2020)

Získávání interních pracovníků vybrané personální agentury probíhá obdobně jako získávání pracovníků pro klienta s tím rozdílem, že je zde více či méně zařazeno aktivní oslovení uchazečů, dle specializace dané interní pozice. Firma obecně v zásadě nedbá na předešlé zkušenosti a praxi pracovníků, jelikož sází na adaptaci a potenciál pracovníků,

jako vnitřní hodnoty každého z nás. Společnost se tedy zaměřuje více na potenciál jedince a dává tak prostor i absolventům a uchazečům bez předešlé praxe v daném odvětví. V případě obsazování vyšších interních pozic agentura nabízí prostor především stávajícím zaměstnancům a pracovníci tímto způsobem získávají možnost profesního růstu a rozvoje v rámci organizace, což může být jistým motivačním cílem stávající interní pracovní síly agentury.

## **4.2 Kvalitativní výzkum**

Následující kapitoly vycházejí zejména z polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky vybrané společnosti a studia interních materiálů. Na základě těchto rozhovorů je zhodnocen personální marketing a strategie zaměstnavatele směrem k interním i externím zaměstnancům personální agentury, kapitoly vychází z teoretické části této práce a jsou zde zodpovězeny veškeré marketingové přístupy v personální oblasti vybrané společnosti. Vzor polostrukturovaných rozhovorů je dále uveden v příloze této práce a vychází ze zaměření na personální marketing a přesný popis procesů jeho uplatnění v konkrétní firmě.

Provedené rozhovory byly realizovány přímo ve firmě s jejími pracovníky zabezpečujícími chod personálního oddělení. První část otázek se týkala samotného chodu personální agentury, konkrétních cílů, subjektů trhu, firemní kultury, ale také charakteru organizace a jejích strategií. Ve druhé části otázky plynule směřovaly k avizované absenci marketingového oddělení a řešení této problematiky firmou. Současně zde bylo poukázáno na aktivní obhospodařování PR a personálního marketingu, kde byl kladen důraz na kompetence a vymezení pravomocí pracovníků s ním souvisejících. Přímou na základě otázky uplatňování personálního marketingu ve firmě, byl rozhovor převeden k zodpovězení principů jeho uplatnění a vysvětlení souvisejících procesů. Poslední tři sekce otázek se věnovaly hodnotě zaměstnanců pro vybranou společnost a jejich strategii udržení, následně marketingovému mixu opět zaměřenému na personální marketing a v závěru otázky směřovaly k aktivnímu budování značky zaměstnavatele. Tyto rozhovory proběhly pouze dva, jelikož se na svých výročí v zásadě shodují současně i s interními materiály společnosti, které ovšem rozšiřují o své individuální názory, proto mají značnou vypovídající schopnost, a tak přispívají stanoveným účelům.

#### 4.2.1 Marketingové přístupy v personální agentuře

Personální marketing se zdá být v oblasti lidských zdrojů obecně nepostradatelným prvkem podniků poskytujících HR služby. Ve vybrané personální agentuře je absence marketingového oddělení i samotných marketingových pracovníků organizace, proto se společnost těmto prvkům údajně věnuje v celé její šíři a není tak striktně stanovena jejich působnost. Objekty zájmů firmy jsou v případě vybrané personální agentury, dle rozhovoru s pracovníci, současní a budoucí zaměstnanci organizace, to jak na poli interním, tak externím, v podobě přidělení pracovníků ke klientům. V současnosti je velký problém kvalitní pracovní síla v důsledku nízké nezaměstnanosti, která se pohybuje začátkem roku 2020 na 2,1 %, proto se společnost začíná zaměřovat právě na lidské zdroje a jejich efektivní získávání.

Subjektem trhu jsou hlavně absolventi, kterým společnost poskytuje potenciál k získání praxe v lákavém odvětví personalistiky v interním prostředí firmy, proto se společnost zabývá kvalitním školením svých zaměstnanců a eliminuje tak požadování praxe v oboru. Zaměstnanci konkurence nejsou tak pro vybranou firmu žádoucí, jako je tomu u konkurenčních firem, protože si svou profesionalitu firma snaží tvořit ve svém prostředí. Fluktuace zaměstnanců je ovšem pro společnost a její lidské zdroje velkým problémem, s kterým se snaží bojovat v podobě motivačních procesů, benefitů a zaměstnaneckých výhod tak, aby pracovníci neměli potřebu měnit zaměstnání. Cílem vybrané firmy je primárně uspokojování potřeb klientů a v současné době také stávajících zaměstnanců k eliminaci jejich fluktuace na straně interního prostředí, ale i externího, v podobě pracovníků poskytovaných uživatelům. Mimo uspokojování potřeb je cílem hlavně ziskovost z poskytnutých služeb, jelikož je mnoho smluv koncipovaných s garanční výměnou pracovníků a často se stává, že pracovníci v průběhu výkonu u klienta naleznou kmenové zaměstnání a personální agentura tedy nedostojí svým závazkům vůči klientovi a musí zaměstnance nahradit, což je v současné chvíli poměrně problematické.

Výrok ohledně absence personálního marketingu vybrané společnosti není natolik přesný. Personální agentura se snaží personální marketing uplatňovat, ačkoliv nedisponuje přímo marketingovým oddělením nebo pracovníky zaměřenými na tento druh marketingu, ve veškerých procesech směřovaných k zaměstnancům. Od oslovování, získávání, přijímání, hodnocení výkonů, odměňování, až po samotné propouštění, tedy po dobu celého pracovního cyklu zaměstnance.

#### **4.2.2 Interní personální marketing**

Jak již bylo uvedeno, jedná se o HR marketing interního prostředí zaměřený na aktivity přispívající k atraktivitě podniku ve formě pracovního místa. Vybraná společnost XY uplatňuje činnosti charakterizující tento druh personálního marketingu dle níže vedené specifikace a v závislosti na zkušenostech se snaží co nejlépe směřovat tyto činnosti na zaměstnance podniku a zamezit tak jejich fluktuaci, případně i přispět k atraktivitě svého jména, jako zaměstnavatele interních i externích pozic, bez výjimek.

##### **Přijímání a hodnocení pracovníků**

První bod cyklu zaměstnance ve firmě není pouze o podpisu smlouvy, ale společností je uplatňována dobrá informovanost uchazeče o pracovním místě a jeho výkonu, seznámení se samotnou firmou, jejími požadavky, náplní práce tak, aby pracovník věděl, co ho čeká a společnost tak předešla případnému odstoupení. Neméně důležitá je pro firmu rychlá adaptace pracovníka na jeho místo, proto je zajišťováno efektivní školení v závislosti na specifické pozici. Přijímání zaměstnanců je i z pohledu firmy poměrně náročný proces výběru vhodných pracovníků na pracovní pozice tak, aby jim co nejlépe vyhovovali a bylo tak zajištěno přijímání kandidátů ke spokojenosti klienta, samotné organizace, ale současně i pracovníků. Hodnocení zaměstnanců je pro personální agenturu významnou složkou, proto je často jejich mzda rozdělena na fixní a variabilní složku, která se odvíjí od pracovního výkonu a objektivního zhodnocení přínosu zaměstnance. Firma si zakládá na pravidelných reportech nejen svých interních zdrojů, ale i na hodnocení externích pracovníků organizace, kterým poskytuje odměny za jejich výkon nad rámec plánů.

##### **Odměňování zaměstnanců**

Personální agentura je vázána srovnatelnými podmínkami svých zaměstnanců docházejících ke klientovi, s kmenovými zaměstnanci obdobných pozic uživatele, proto je v tomto bodě ve společnosti zaměřeno odměňování pracovníků zejména na hodnocení klientských firem, kde musí ze zákona tento proces splňovat. Srovnatelné podmínky jsou ve vlastním zájmu agentury sledovány a dodržovány, častěji se v důsledku toho stává, že zaměstnanec má naopak vyšší peněžité ohodnocení než kmenoví zaměstnanci klienta. Tato situace nastává v závislosti na srovnatelných podmínkách, zároveň tak agentura jedná, aby bylo dosaženo stability lidských zdrojů a pracovníci neměli důvod k odchodu. V případě interních zaměstnanců společnosti se mzdové ohodnocení nepohybuje na vysoké úrovni

vzhledem k nárokům na jejich odbornost a profesionalitu, jejich mzdová ohodnocení jsou rozdělena, jak je psáno výše, ve většině případů je mzda rozdělena na fixní a variabilní složku, která se odvíjí dle pracovních výkonů. Společnost uplatňuje spíše výhody nepeněžního charakteru v podobě pružné pracovní doby, dovolené nad zákonem stanovený rámec, stravenky poskytované zaměstnancům, ale poskytuje i vzdělávací aktivity, možnost postupu v rámci organizace a dále se firma snaží neustále zkvalitňovat pracovní prostředí, které působí nejen na interní zaměstnance, ale zároveň na externí zaměstnance firmy a současně i na klienty. Formou zajímavé výhody je také možnost, jednou ročně, využít firemního apartmánu pro soukromé účely.

### **Vzdělávání a péče o zaměstnance**

V rámci požadované specializace a odbornosti interních zaměstnanců společnosti poskytující personální služby je dbáno na neustálé vzdělávání. S ohledem na zdroje interních zaměstnanců z řad absolventů bez požadované praxe v oboru je dbáno na proškolení potřebných dovedností a znalostí personálního odvětví a dané legislativy, k bezproblémovému a profesionálnímu vykonávání funkce pracovníkem. Jde o tvorbu hodnot, které ovlivňují nejen pracovní výkon, ale i externí pracovníky firmy a klienty, kteří profesionalitu předpokládají. Organizace proto často pořádá firemní teambuildingy s mnohdy několikadenním školením personální agendy, zákonů, práv a povinností zaměstnanců a jiných potřebných znalostí. Externí zaměstnanci agentury jsou školeni nejčastěji přímo u klientů, v prostředí samotného pracovního výkonu, zde je dbáno na efektivní a rychlou adaptaci pracovníků na určené místo tak, aby byla pokryta jejich rychlá působnost a odveden pracovní výkon pro klienta, který očekává pozitivní tvorbu hodnot celé organizace. Často se stává, že klient pořádající vzdělávací a zájmové programy, či školení, požaduje účast i od pracovníků dočasně přidělených, které mohou zaměstnance motivovat k pracovnímu výkonu a více ztotožňovat s klientem.

### **Propouštění zaměstnanců**

Společnost má s propouštěním pracovníků mnohaleté zkušenosti, proto se může na první pohled zdát, že je tento proces na denním pořádku, ale není tomu tak. Propouštění pracovníků bere firma stále jako negativní událost, která by neměla postihnout její pověst, proto se vždy snaží o šetrný způsob a jedná spravedlivě s ohledem na zaměstnance, ať už je důvod pro propuštění jakýkoliv. Personální agentura se snaží o seriózní formu oznámení a bezprostředně před propuštěním zvažuje možnost náhrady, přeložení pracovníka, nebo zajištění jiného pracovního místa a propuštění je tak vždy až na posledním místě.



### 4.2.3 Externí personální marketing

Hlavní složkou portfolia služeb vybrané personální agentury je získávání a výběr uchazečů z řad potenciálních pracovníků, což zaštiťuje také personální marketing zaměřený na externí prostředí. Společnost má tedy velmi dobré povědomí o jednotlivých krocích získávání uchazečů, nicméně neuplatňuje v plné míře veškeré možnosti samotného náboru, jak je popsáno v jednotlivých prvcích externího HR marketingu níže.

#### **Oslovování a získávání kandidátů**

S ohledem na pracovní trh si uchazeči mohou často vybírat ze široké škály pracovních nabídek, i z toho důvodu společnost bezprostředně před oslovením hodnotí veškeré aspekty pracovního zařazení a jeho výkonu. Je kladen důraz na způsob oslovení a zaujmutí uchazeče, proto je v první fázi hodnocení pracovní nabídky a analyzování prvků, které mohou případné zájemce přilákat. Firma aktivně oslovuje pouze sporadicky, proto je hlavní formou oslovení inzerce, a to jak na pracovní nabídky pro interní potřeby personální agentury, tak na nabídky externího zaměstnání pro uživatele. Inzerci mají na starosti jednotlivé pobočky s místní příslušností klientů. Z toho důvodu je zde předpoklad dobré informovanosti o celkových podmínkách, výkonu a místě určení pracovního místa, na jejichž základě personalista inzeruje avizované nabídky nebo oslovuje uchazeče z interní databáze firmy, kterou tvoří zaměstnanci v minulosti spolupracující nebo uchazeči, kterým nebyla poskytnuta vhodná nabídka, v obou případech ovšem musí se zařazením do databáze souhlasit.

Základem je již na samém prvopočátku získat vhodné kandidáty, proto by mělo být dbáno na objektivní inzerci s důrazem na pravdivost informací. Společnost smluvně využívá pracovní internetové portály práce.cz, jobs.cz, jenprace.cz, fajn-brigady.cz a jiné. Mimo pracovní portály společnost využívá také inzerci na svých webových stránkách i sociální síť facebook.com. Již několikrát podnik také prezentoval volné pracovní nabídky osobně ve spolupráci s ÚP a podílí se pravidelně na veletrzích zaměřujících se na pracovní nabídky. Společnost, jak již bylo psáno, ovšem nejčastěji využívá elektronický recruitment, kde se snaží uvést detailní, věrohodný popis pracovní pozice, požadavky na uchazeče, hodnocení, ale i benefity a základní informace o zaměstnavateli nebo klientovi agentury, kde ale nikdy, pro zachování anonymity, neuvádí jeho název. Cílem objektivní inzerce je selekce vhodných pracovníků již v samotném procesu oslovování a získávání uchazečů, kde je apelováno na pravdivost informací vůči potenciálním zaměstnancům.

## **Výběr pracovníků**

Z pohledu společnosti XY je proces výběru pracovníků jednou z nejdůležitějších prvků jejich služeb, jedná se primárně o prostudování pracovních poptávek, selekci životopisů a zájemců o pracovní pozici s následnou úvahou o potenciálu uchazeče a jeho možném budoucím záměru. Životopis a následný pohovor má vysokou vypovídající schopnost o kandidátech, personalistovi firmy tak může napovědět nejen o vzdělání, schopnostech a praxi zaměstnance, ale také o jeho vlastnostech a vnitřních dispozicích. V závislosti na tom firma pořádala v minulosti školení zaměřené na výběr a hodnocení uchazečů. Pokud se jedná o výběr z interní databáze, společnost již měla v minulosti s uchazečem nějaké zkušenosti, proto je výběr touto cestou snadnější, nicméně vždy tato možnost není, proto dochází na selekci životopisů, osobní setkání s vybranými uchazeči, může proběhnout i testování v závislosti na charakteru pracovní nabídky. V případě specializovanějších pozic nebo na přání klienta se zkoumají i reference uchazeče od předchozích zaměstnavatelů. Posledním prvkem výběru je zhodnocení požadovaných kritérií zaměstnance, schopností pro výkon dané pozice a jeho odborných dovedností. Personální agentura ale krokem výběru zaměstnance na pracovní pozici nekončí a informuje i neúspěšné kandidáty, případně jim nabízí jiné pracovní nabídky a na jejich souhlas je zařazuje do avizované interní databáze organizace pro případ obdobných nabídek.

### **4.2.4 Public relations v personální oblasti**

PR jako jeden z prvků budování značky zaměstnavatele má ve vybrané personální agentuře značný rozsah působnosti směrem k interním zaměstnancům, ovšem ačkoliv by se od společnosti poskytující personální služby očekávala profesionalita v této oblasti, není tento druh tvorby pozitivní image její nejsilnější stránkou, stejně tak jako již zmiňovaná reklama. V závislosti na absenci marketingového oddělení obhospodařuje tuto oblast vrcholový management, výkonný ředitel, manažeři, ale přispívají i samotní zaměstnanci, působnost této sféry se tak značně prolíná. Public relations je typické svou povahou budování dlouhodobých vztahů a pokud vezmeme v potaz personální oblast, je vybraná společnost a její komunikace se zaměstnanci a veřejností tou nejlepší cestou. Personální agentura si tuto skutečnost uvědomuje, nicméně údajně nemá kapacity na její dlouhodobou koordinaci a budování, snaží se tedy o svou nejlepší prezentaci na všech úrovních bez bližší specifikace cílení.

## **Interní PR**

Firemní kultura je jednou z hlavních hodnot společnosti XY, firma si uvědomuje hodnotu zaměstnanců, a ačkoliv neprosazuje vysoké finanční hodnocení svých pracovníků, snaží se právě budováním dobrých vztahů mezi zaměstnanci přispívat k loajalitě vůči samotnému podniku a budovat tak zaměstnaneckou oddanost a věrnost, to vše platí jak pro interní, tak externí zaměstnance. Loajalita je podporována informovaností zaměstnanců, dodržováním slibů, srovnatelnými podmínkami a podporou vzdělávání. Vybraná personální agentura se snaží tvořit a utužovat interní vztahy formou častých teambuildingů, mnohdy spojených se školením a vzdělávacími programy. Dále je interní PR budováno společnými zájmovými aktivitami, pořádanými i mimo pracovní dobu, se záměrem na oboustrannou komunikaci a poznání přání a potřeb svých zaměstnanců. Personální strategie je ve spojení s PR spíše intuitivní, proto se snaží firma zachovat rodinnou povahu a svým zaměstnancům vycházet maximálně vstřícnou formou realizace jejich návrhů a požadavků, jelikož většina firemních akcí je pořádána právě z iniciativy jednotlivých zaměstnanců. Co se týká informovanosti, agentura zabezpečuje tuto oblast pomocí intranetu, informačního systému společnosti, který slouží pro interní komunikaci a spolupráci uvnitř podniku. Informační systém, kam primárně přispívají samotní zaměstnanci, obsahuje aktuální dění ohledně nadcházejících akcí a zhodnocení již uplynulých setkání, dále shromažďuje interní kontakty, fotografie firemních událostí, ale i novinky z legislativy, nové předpisy a nařízení, mimo jiné zde probíhají i online školení a vzdělávání. Důraz je zde kladen hlavně na informovanost, poznání svých zaměstnanců, ale i na pracovní záležitosti.

## **Externí PR**

Z pohledu personální strategie je zde kladen důraz na zodpovědnost ve svém přístupu a jedinečnost svého oboru. Vybraná personální agentura zde, jako zakládající člen APPS, volí přístup spravedlivého jednání a v důsledku toho dobré pověsti na poli vztahů s veřejností. Společnost se příležitostně účastní veletrhů pracovních nabídek a v minulosti měla iniciativu ve spolupráci s ÚP jednotlivých krajů. Konkrétně s prezentacemi na téma veřejnoprávní informovanosti a mimo to, nabízela aktuální pracovní místa. Vybraná společnost aktivně nespolupracuje s médii, i proto je poslední dohledatelný článek více než tři roky starý. Nejedná se o to, že by se o agenturu média nezajímala, ale spíše je tato skutečnost iniciována agenturou, která tento druh propagace neupřednostňuje, důvodem je negativní zkušenost z minulosti. V internetovém prostředí společnost komunikuje

s veřejností pouze prostřednictvím svých stránek, na sociální síti a pracovních portálech, kde se snaží cílit na potenciální uchazeče. Společnosti nepřispěla k dobrému PR také nedávná kontrola zpracování osobních údajů, v souvislosti s řádně neprovedenou likvidací, jelikož se citlivé údaje agenturních zaměstnanců společnosti nacházely na veřejně přístupném místě. Tato věc byla prošetřována policií, a ačkoliv mělo jít o pomstu bývalého interního pracovníka společnosti, vybranou personální agenturu tato skutečnost poškodila na dobrém jménu, ale na druhou stranu společnost také pronikla do povědomí veřejnosti.

#### **4.2.5 Marketingový mix s HR zaměřením**

V případě personálního zaměření je v marketingovém mixu třeba zaměřit pozornost na lidské zdroje, které jsou personální agenturou brány jako produkt, tedy služba, kterou agentura vykonává směrem ke klientovi. Z pohledu personálního marketingu je PRODUCT pracovní místo; cenu neboli PRICE, lze kategorizovat jako motivaci a odměnu za práci, PLACE se zaměřuje na podnikovou kulturu a PROMOTION je prezentace firmy a pracovních nabídek. Z pohledu vybrané společnosti jde v tomto případě hlavně o určení přání a potřeb zaměstnanců, kde jsou shledávány hlavní konkurenční výhody v dostání svých závazků, stabilitě společnosti, tradici a flexibilnímu charakteru směrem ke klientům i směrem k zaměstnancům, kteří mohou být na žádost převeleni k jinému klientovi nebo na jinou pozici.

##### **PRODUCT**

Analýza pracovního místa je základem pro identifikaci pracovní náplně, a to jak u klienta, tak v samotném podniku. Personální agentura se snaží vždy co možná nejpodrobněji prohloubit své znalosti o obsazovaném pracovním místě. V případě interního obsazení je pracovní náplň jasná a uvažuje se v některých případech pouze o přeskupení funkcí, proto se společnost více zaměřuje na získání vhodných pracovníků, než na samotnou identifikaci pracovního místa, o kterém má veškeré informace. U klienta je tomu ovšem jinak, cílem efektivního obsazení je identifikace pracovního místa, ale i firmy klienta. Pro poskytnutí veškerých možných informací požadovaných kandidáty je na místě prohloubit znalost firmy poptávající pracovní místo. Při navrhování pracovního místa spolu s klientem, je třeba určit jeho hlavní funkce a specifika tak, aby byl vhodný kandidát dosazen na vhodné místo.

## **PRICE**

Motivace a ochota pracovníků hraje v personální agentuře velkou roli, jelikož je poslední roky částečně neuspokojena poptávka klientů. Proto se vybraná společnost snaží stávající pracovníky udržet, mnohdy i za vysokou cenu tak, aby firma udržela své stálé klienty a ti neměli potřebu měnit své partnery v oblasti lidských zdrojů. Personální agentura se snaží své externí zaměstnance motivovat hlavně v podobě finančních odměn za dobu jejich pracovního zařazení, například vyplácením mzdy každý týden a jinými stimuly finančního charakteru. Mimo jiné byl v minulosti zorganizován projekt „Doporuč zaměstnance“, který spočíval ve finanční odměně za zasmluvněného zaměstnance doporučeného pracovníkem agentury. Naopak v interním prostředí pracovníků je kladen důraz na sdílení firemních cílů, neustálé zlepšování firemních procesů, podporování vlastních zaměstnanců v mimopracovních aktivitách a také odměňování pracovníků motivačními stimuly ve formě postupů v rámci organizace, zájmových benefitů, stravenek a pořádaných volnočasových programů. Mimo jiné společnost cílí na neustálé vzdělávání a proškolení svých pracovníků v rámci personalistiky a pracovní legislativy k rozvoji svých zdrojů, a tak i celé organizace.

## **PLACE**

Firemní kultura vybrané personální agentury je založena na základech rodinné firmy, kterou se společnost snaží, i přes svůj rozvoj v rámci let, udržet. Firemní kultura je založena na neformálním charakteru organizace, kde není stanoven striktní rámec jejího fungování. Proto je forma vztahů na pracovišti uvolněnější a zaměstnanci tak mohou být lépe ztotožnění se svými vedoucími, potažmo i celou firmou. Společnost je otevřena novým nápadům a odměňuje zaměstnance za jejich kreativitu ve formě benefitů, na pravidelných poradách se často řeší nové záměry organizace a každý hlas je vyslyšen, proto je i pro zaměstnance tato kultura do jisté míry motivující, jelikož pracovník se jistě lépe začlení a sžije s firmou, která v něj věří a naslouchá, co říká. Směrem k externím zaměstnancům je kultura firmy postavena na silných základech spravedlivého hodnocení a seriózního přístupu, ačkoliv zaměstnanci nejsou interními pracovníky organizace, mají velkou hodnotu a přínos pro fungování celého podniku, proto je s nimi vždy nakládáno tak, aby měli pocit, že jsou v dobrých rukou zaměstnavatele, který se o ně stará k jejich nejlepšímu dobru a bude s nimi řešit jakékoli případné pracovní problémy.

## **PROMOTION**

Prezentace firmy je již po mnoho let otázkou fungování organizace, personální agentura se na jednu stranu snaží o co nejlepší jméno na trhu lidských zdrojů, nicméně na straně druhé je podnik velice málo vidět na veřejnosti a potenciální uchazeči tedy nemusí mít povědomí o fungování personální agentury a v důsledku toho mohou pracovní nabídku vyhodnotit jako nedůvěryhodnou. Firma v zásadě pouze vlastní své internetové stránky, propaguje svou inzerci formou sociální sítě a portálů nabídky pracovních pozic, ale nestará se o propagaci firmy jako takové. Společnost se ani v minulosti neangažovala v aktivní propagaci firmy a sází na dobrou pověst na základě zkušeností minulých, nebo stávajících zaměstnanců.

### **4.3 Kvantitativní výzkum**

V závěru kvalitativního výzkumu, který napomohl porozumět realitě z pohledu organizace a pracovníků v ní, je kvantitativní výzkum směřován primárně na potenciální a stávající zaměstnance poboček vybrané personální agentury, tento výzkum proběhl za použití dotazníkového šetření, s místně příslušným určením. Získaná data jsou nejprve interpretována, včetně grafického znázornění a následně zhodnocena. Výsledky kvantitativního výzkumu jsou mimo jiné, spolu s kvalitativním výzkumem, podkladem pro zhodnocení komplexní nabídky firmy jako zaměstnavatele.

#### **4.3.1 Interpretace dotazníkového šetření**

Pro objektivní definování EVP a rovněž, co možná nejpřesnější, identifikaci možných doporučení pro zlepšení personálního marketingu vybrané společnosti, se tato část zabývá dotazníkovým šetřením. Zaměřuje svou působnost nejen na stávající zaměstnance společnosti, ale také potenciální uchazeče pracovního trhu. Zmiňované šetření vychází primárně z teoretické části této práce a bylo zvoleno formou dotazníků s místní příslušností. Výběr proběhl konkrétně v okolí pěti poboček vybrané společnosti, pro co nejvyšší vypovídací schopnost potenciálních zaměstnanců pohybujících se právě v blízkosti poboček společnosti XY, jako možného zaměstnavatele. Dotazníkové šetření proběhlo výběrem papírových dotazníků s mou přítomností, případně přítomností kolegyně z jednotlivých poboček, s ohledem na vysvětlení případných nejasností, neboť personální zaměstnávání, a tudíž i tento dotazník nemusí být lidem, kteří nemají dostatek informací o tomto druhu zaměstnávání, zcela jasný.

Do dotazníkového šetření byli zapojeni respondenti v celkovém počtu 127 osob, konkrétně stávající zaměstnanci personální agentury, v počtu 9 osob, jako interní zaměstnanci společnosti, poté externí zaměstnanci společnosti, v počtu 17 osob a zbylých 101 osob bylo dotazováno v blízkosti jednotlivých poboček personální agentury. Jak je již psáno výše, dotazníkové šetření probíhalo v pěti pobočkách a jejich okolí, s rozčleněním na průměrně stejný počet zodpovězených dotazníků a místní příslušností jedné pobočky, na jeden kraj.

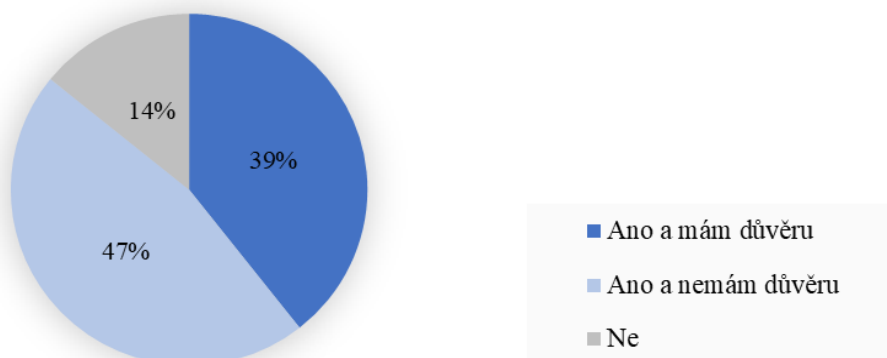
Výsledky kvantitativního výzkumu jsou uváděny v kapitole níže, pro vhodnou interpretaci jsou data znázorněna v jednotlivých grafech a následně upřesněna případnými souvislostmi. Pro lepší přehlednost jsou některé kategorie otázek sumarizovány a interpretovány společně, je tak prezentováno s cílem přiblížit a konkretizovat souvislosti mezi rozhodovacími vlastnostmi potenciálních zaměstnanců a jejich motivech výběru. Dále je dotazník zaměřen na zjištění preferencí výběru pracovního místa tak, aby byly co nejlépe identifikovány vlastnosti a pohnutky uchazečů při volbě zaměstnání. Cílem dotazníku je, mimo výše uvedených účelů, zajistit vypovídací schopnost k objektivní tvorbě komplexní nabídky zaměstnavatele, na základě podkladů stávajících zaměstnanců vybrané společnosti a zajistit možnosti zlepšení personálního marketingu vybrané společnosti, k čemuž bude využito prostřednictvím požadavků potenciálních zaměstnanců, tedy veřejnosti.

#### **4.3.2 Výsledky a zhodnocení získaných dat**

Na základě dotazníkového šetření jsou pro lepší přehlednost získaná data, mimo interpretace a zhodnocení souvislostí, zanesena do grafů. S ohledem na základní souvislosti jsou některé otázky upřesněny, dále jsou data detailně sumarizována v příloze této práce. Souvislosti a sled některých otázek je interpretován společně, pro vyšší vypovídající schopnost a prohloubení povědomí o preferencích jednotlivých skupin respondentů, jejich společné vlastnosti, a naopak rozličné preference.

## Povědomí o personálních agenturách

1. Víte o fungování personálních agentur a máte v ně důvěru?

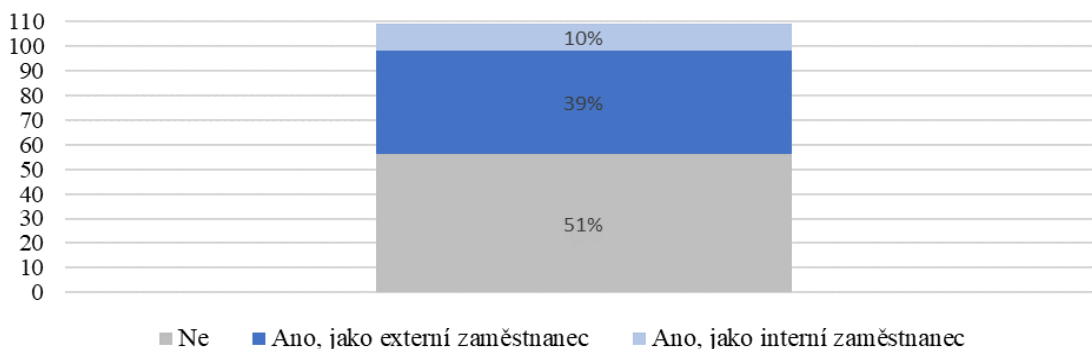


Graf 1: Povědomí o personálních agenturách (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

Z celkového počtu 127 dotazovaných respondentů má povědomí o fungování personálních agentur pouze 109 osob; 14 % respondentů, odpovídající 18 osobám, nemá povědomí o personálních agenturách a z toho důvodu nejsou také dále dotazováni. Tato otázka v dotazníku figuruje na prvním místě, právě pro selekci respondentů nemajících povědomí o fungování personálních agentur, dotazník cílí na potenciální zaměstnance, z pohledu personálního marketingu vybrané společnosti, proto byl zaměřen na osoby mající povědomí o personálních agenturách, jako možných budoucích zaměstnancích společnosti. Otázka je navíc dále rozčleněna na osoby mající povědomí a důvěru v personální agentury, konkrétně v počtu 50 respondentů a osoby mající povědomí a nemající důvěru, v počtu 59 osob. Cílem bylo, mimo celkového povědomí, zjištění důvěry veřejnosti v organizace tohoto druhu.

## Zaměstnání přes personální agentury

2. Využil/a jste někdy zaměstnání personální agentury?



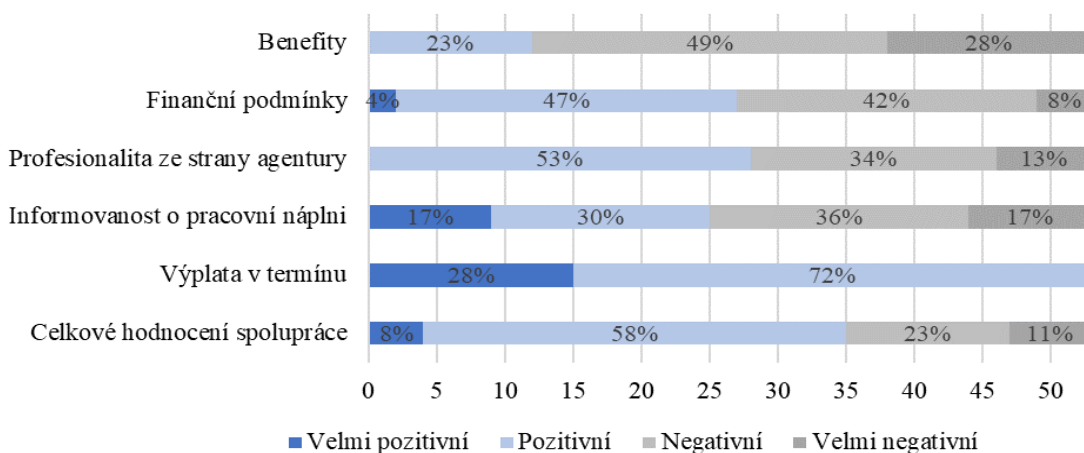
Graf 2: Zaměstnání přes personální agenturu (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)



Na základě selekce osob nemajících povědomí o fungování personálních agentur, je v této otázce zúžen počet odpovídajících respondentů na celkový počet 109 osob, kde otázka ohledně zkušenosti se zaměstnáním personální agentury člení respondenty do tří skupin. První skupina nemá zkušenost s personálním zaměstnáváním, ovšem z první otázky má povědomí o jejím fungování, celkový počet osob majících povědomí, ačkoliv nikdy nevyužili zaměstnání touto formou je 56 osob. Respondenti mající povědomí i zkušenost odpovídali mimo to na druh zaměstnání, jejich celkový počet je 53, což je méně než 50 % z celkového počtu odpovídajících respondentů. Konkrétně je zde 11 osob, které byli nebo jsou zaměstnání jako interní zaměstnanci personální agentury a 42 osob, jako externí zaměstnanci personálních agentur.

### Hodnocení zaměstnání přes personální agenturu

3. Pokud jste odpověděl/a v otázce č. 2 ano, ohodnoťte prosím následující atributy

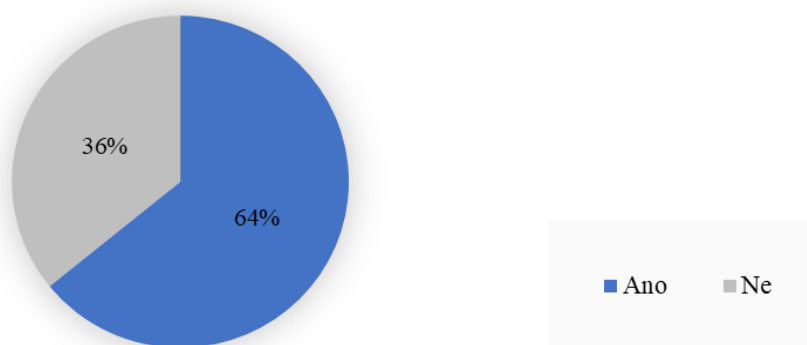


Graf 3: Hodnocení atributů spolupráce (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

Otázka ohledně hodnocení zaměstnání přes personální agenturu, zprvu rozčleňuje respondenty na osoby pokračující na otázku č. 9, jež se spolupráce s personální agenturou a práce v ní netýká, nebo nikdy netýkala a osoby, jež mají s tímto druhem zaměstnání vlastní zkušenost. Celkový počet odpovídajících respondentů byl v tomto případě zúžen na 53 osob. Nejlépe hodnocena je výplata v termínu, informovanost o pracovní náplni a závěrečné hodnocení spolupráce dosahuje více než 50 % spokojenosti respondentů, což se zdá být pro personální agentury velice pozitivní. Ovšem v žádné otázce, kromě výplaty v termínu, není hodnocena 100 % spokojenost a mnohdy ani 50 %. Benefity jsou hodnoceny v nejvyšším měřítku negativně, 23 % respondentů, to je pouze 12 osob z celkového počtu, hodnotí benefity jako pozitivní. Příliš pozitivně není hodnocena ani profesionalita ze strany agentury a finanční podmínky.

## Doporučení zaměstnání personální agentury

4. Doporučil/a byste zaměstnání přes personální agenturu svým známým?

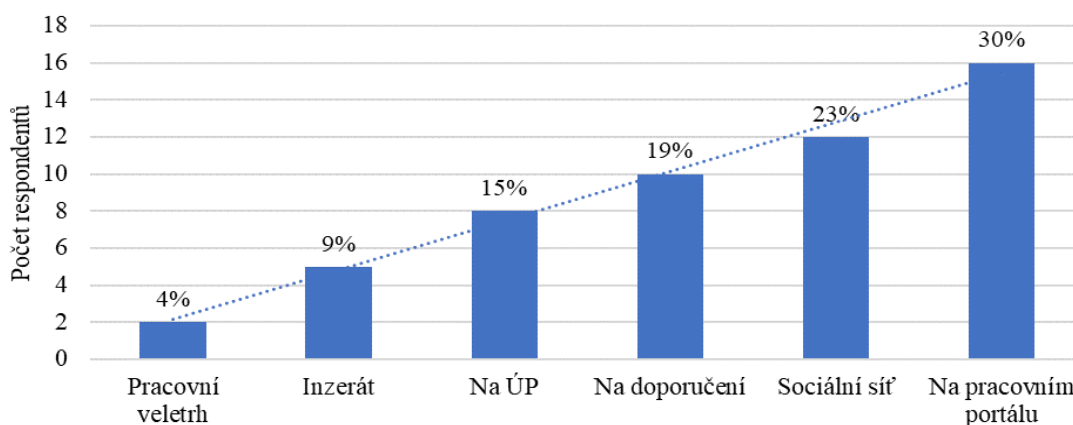


Graf 4: Doporučení zaměstnání (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

Na otázku ohledně doporučení, z počtu 53 respondentů 36 % odpovědělo ne, což může poukazovat na negativní hodnocení předchozích atributů spolupráce s personální agenturou, počet odpovědí byl v tomto případě konkrétně 19 ku 34. Zaměstnání přes personální agenturu by doporučilo 64 % respondentů, tedy více než polovina respondentů majících zkušenost s tímto druhem zaměstnání. Doporučení se dle souvislosti s předchozí otázkou váže hlavně na profesionalitu, která je hodnocena negativně a v důsledku toho by 36 % respondentů zaměstnání touto formou svým známým nedoporučilo.

## Informovanost o možnosti spolupráce

5. Jak jste se o nabídky zaměstnání personální agentury dozvěděl/a?

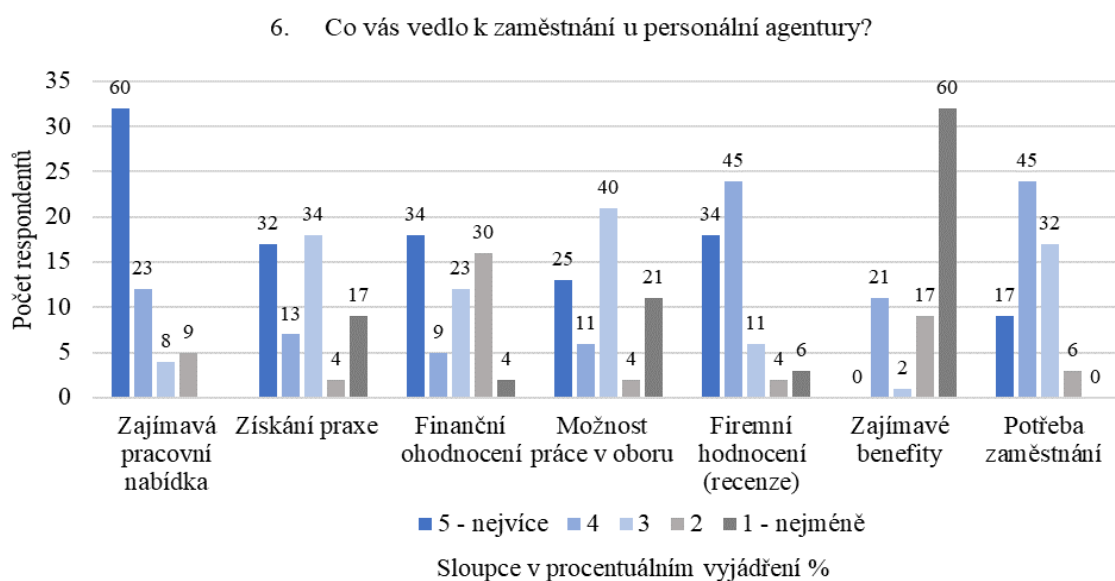


Graf 5: Informovanost o možnosti spolupráce (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

V případě nabídek spolupráce a informovanosti respondentů je z grafu patrné, jaká cesta je respondenty nejvíce využívána. Prvenství, v případě informovanosti o nabídky personálních agentur, zauímají stále pracovní portály, kde inzeruje mimo personální agentury i velké množství firem poptávajících pracovní sílu mimo tento obor. V posledních letech je stále více upřednostňovanou formou pracovních nabídek také sociální síť,

nejčastěji se jedná o LinkedIn, Facebook, v současnosti také Instagram a Twitter. Sociální síť, s počtem 12 osob, následuje po pracovním portálu, který má 16 odpovědí. Méně hodnoceny, ovšem také v poměrně silném procentu, jsou doporučení a pracovní nabídky na ÚP, počet odpovědí se pohyboval mezi 8 a 10 respondenty. Nejméně hodnocenými formami informovanosti o pracovních nabídkách agentur jsou klasické inzeráty a pracovní veletrhy, počet odpovědí byl, v obou případech, nižší než 6 hodnotících respondentů.

### Motiv zaměstnání u personální agentury



Graf 6: Motiv zaměstnání u personální agentury (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

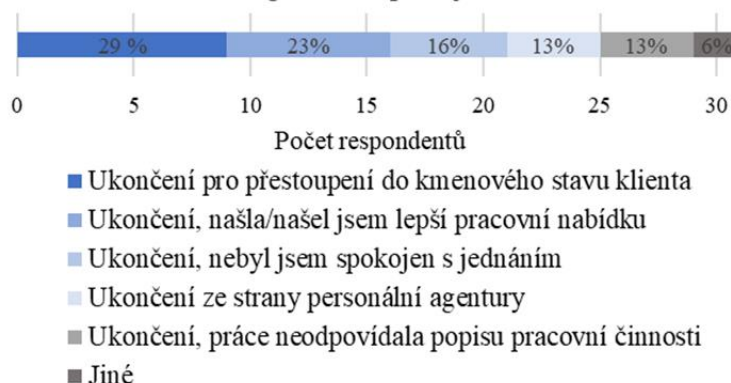
Na základě hodnocení stupně motivace k zaměstnání přes personální agenturu, graf znázorňuje nejvíce a zároveň nejméně upřednostňovaný faktor. Lákavá pracovní nabídka je nejčastěji hodnocena stupněm 5, následuje firemní hodnocení, což poukazuje na preference výběru důvěryhodné firmy. Potřeba zaměstnání je v tomto případě hodnocena téměř ve všech případech kladně, případně neutrálně, z toho důvodu se dá usuzovat, že respondenti neměnili zaměstnání v důsledku zajímavější nabídky, ale spíše aktivně hledali zaměstnání jako nezaměstnaní. Možnost práce v oboru a získání praxe je hodnoceno neutrálně, zaměstnanci těmto atributům nepřikládají velkou váhu. Zajímavé benefity jsou v případě agenturního zaměstnávání hodnoceny záporně, jako nejméně motivující faktor vyhledání tohoto druhu zaměstnání, a to v nejvyšším celkovém počtu 32 osob.

## Pracovní poměr pod personální agenturou

7. Pracujete v tuto chvíli pod personální agenturou?



8. Pokud NE, z jakého důvodu již pro personální agenturu nepracujete?

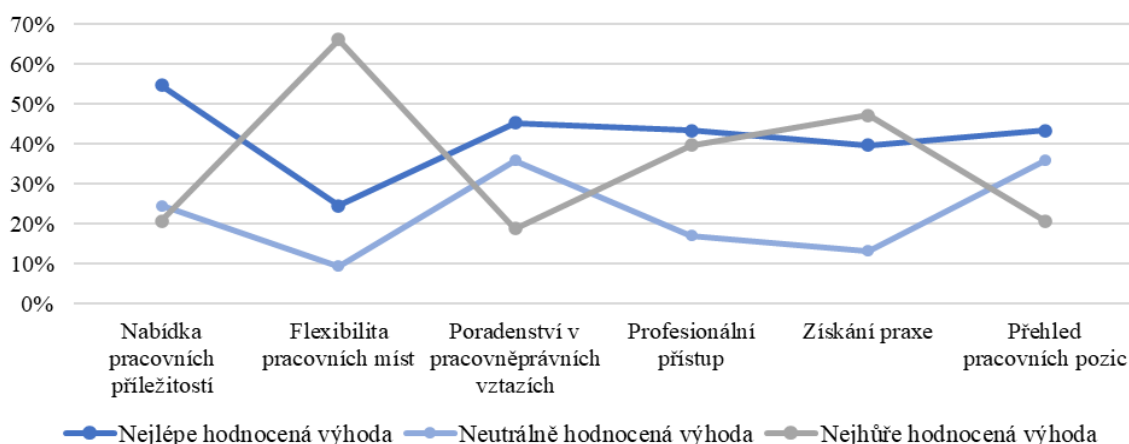


Graf 7: Pracovní poměr pod personální agenturou (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

Více než 30 oslovených respondentů již u personální agentury nepracuje, pro tento případ následovala otázka ohledně důvodu ukončení pracovního poměru. Z celkového počtu 53 respondentů je pouze 18 osob stále zaměstnaných pod personální agenturou a je spokojeno, u 4 osob se dá předpokládat ukončení činnosti, v důsledku jejich nespokojenosti s tímto druhem zaměstnání. V případě 31 osob, které již u personální agentury nepracují, byli dále dotazováni na důvod ukončení činnosti. V nejvyšším měřítku bylo konstatováno ukončení pro přestoupení do kmenového stavu zaměstnavatele, což je i pro personální agentury uspokojivým faktem, ovšem hned na druhém místě se umístila lepší pracovní nabídka. Personální agentury obecně často fungují jako „přestupní stanice“ při hledání zaměstnání, lidé často upřednostňují tento druh zaměstnání ve chvíli, kdy nenaleznou vhodnou pracovní nabídku u kmenového zaměstnavatele a uchýlí se tak dočasně k pracovní nabídce personální agentury, pouze na dobu nezbytně nutnou. Dalším kritériem ukončení bylo nevyhovující jednání, ať už ze strany agentury nebo klienta. Důvěryhodnost agentur není stále zcela bez pochybností, proto by agentury měly apelovat na jednání svých pracovníků směrem k zaměstnancům a mimo to také na jednání klientů s dosazenými zaměstnanci. Z hlediska poměru odpovědí respondentů, ukončení ze strany agentury, pro neodpovídající pracovní popis nebo pro jiný důvod, nejsou v tomto případě zcela zásadní. Nicméně zde můžeme poukázat na obávanou míru propouštění ze strany personálních agentur, která reálně není vysoká, ačkoliv jsou pracovní smlouvy většinou sjednávány na dobu určitou a pracovníci tak mohou pociťovat nejistotu zaměstnání.

## Výhody a obavy ze spolupráce s personální agenturou

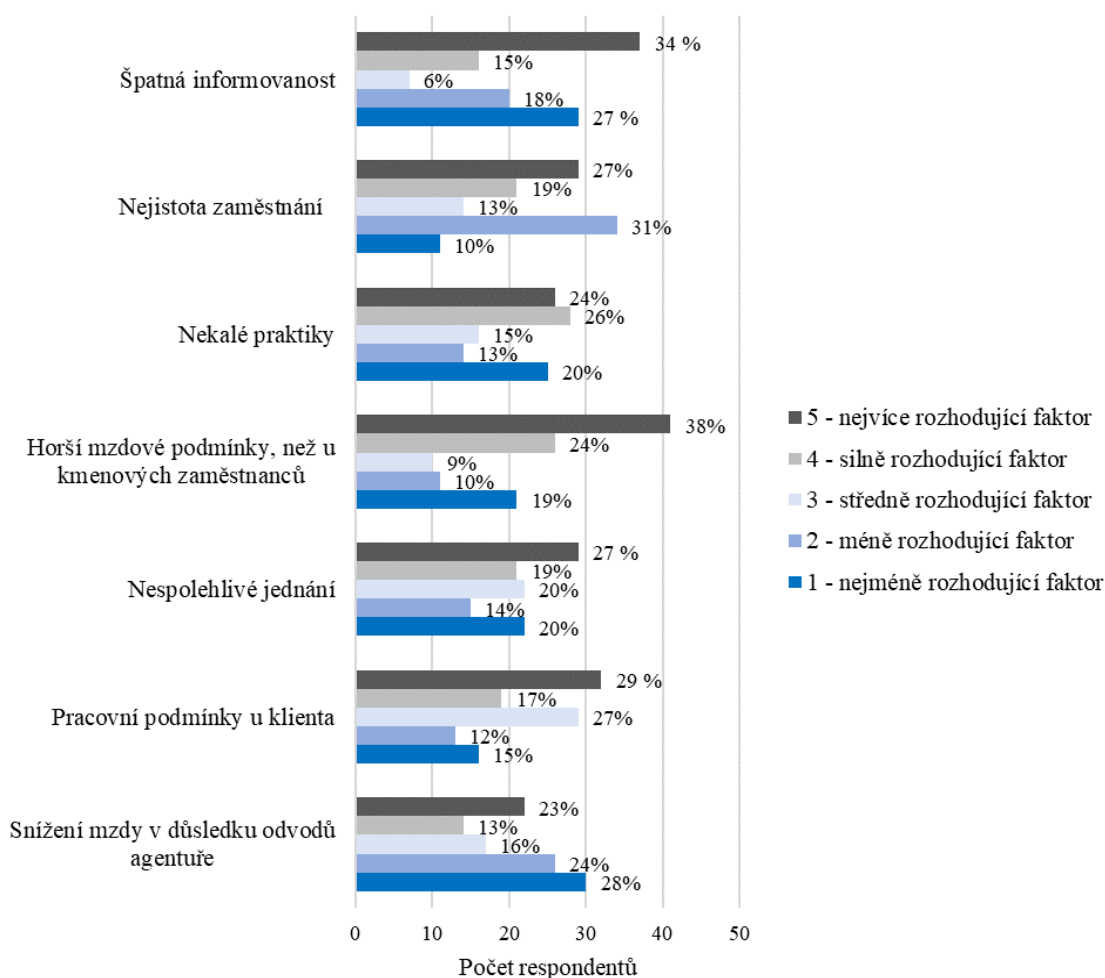
### 9. Jaké spatřujete výhody ve službách poskytovaných personální agenturou?



Graf 8: Výhody ve službách personálních agentur (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

V procentuálním vyjádření jsou v grafu výše uvedeny průměry nejlépe, neutrálně a nejhůře hodnocené křivky výhod. Na první pohled lze zaznamenat flexibilitu pracovních míst jako nejhůře hodnocenou výhodu, dle mého názoru jde spíše o nevědomost, případně neinformovanost veřejnosti o možnosti převodu na jiné pracovní místo, konkrétně je tento atribut hodnocen jako nejméně upřednostňovaná výhoda 35 respondenty, z celkového počtu 53 hodnotících osob. Druhým faktorem výhody je získání praxe, kde 25 osob hodnotilo tuto výhodu jako nejméně lákavou. Tento počín respondentů lze vysvětlit nabídkou pracovních míst personálních agentur, kde převládají méně specializované pozice pro externí pracovníky. Z toho důvodu je získání praxe hodnoceno jako značná výhoda pouze pro interní pracovníky personálních agentur, kde se jedná o získání praxe v oboru personalistiky. Nejlépe hodnocenou výhodou je, s počtem 29 respondentů, nabídka pracovních příležitostí. Jelikož je pro personální agentury předmětem činnosti právě obor lidských zdrojů, lze předpokládat přehlednost v nabídce pracovních příležitostí a jejich objektivní popis. Poradenství v pracovněprávních vztazích je doplňkovou službou agentur, nicméně by mělo být samozřejmostí směrem k externím zaměstnancům společnosti, v datech je hodnoceno spíše kladně, což pozitivně vypovídá o fungování personálních agentur. Na druhou stranu profesionální přístup, který se také od interních zaměstnanců očekává, je hodnocen rozličně, 23 respondentů hodnotí spíše kladně a 21 osob jako nejméně hodnocenou výhodu. Tato nesouměrnost je příčinou rozdílnosti povah jednotlivých personálních agentur, jejich přístupem k podnikání, ale i zaměstnancům a jednáním s nimi.

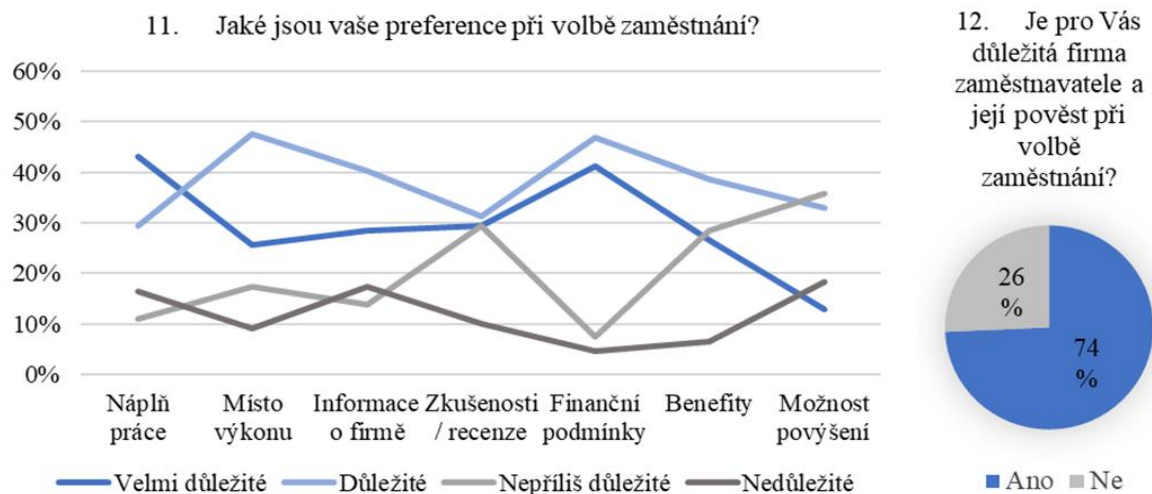
10. Čeho se při spolupráci s personální agenturou můžete nejvíce obávat?



Graf 9: Obavy ze spolupráce s AP (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

V otázce č. 10 již hodnotí všichni respondenti mající povědomí o fungování personálních agentur, bez ohledu na svou zkušenost s tímto specifickým druhem zaměstnání. Celkem obavy ze spolupráce, z pohledu zaměstnance, hodnotilo 109 osob. Nejvíce se respondenti obávají horších mzdových podmínek, než je tomu u kmenových zaměstnanců. Odpovědělo tak 41 osob, ačkoliv je tato podmínka stanovena zákonem, který zajišťuje srovnatelné podmínky zaměstnanců a jejich striktní dodržování je kontrolováno. Respondenti se také silně obávají špatné informovanosti, celkem tak hodnotilo 37 osob, a pracovních podmínek u klienta, 32 osob. Nejméně se respondenti obávají snížení mzdy v důsledku odvodů agentuře, což může poukazovat na eliminaci fungování „pseudo“ agentur u nás, a proto je tato odpověď odrazem pozitivnějších zkušeností respondentů. Mimo to je opět spíše pozitivně hodnocena jistota zaměstnání, 34 osob.

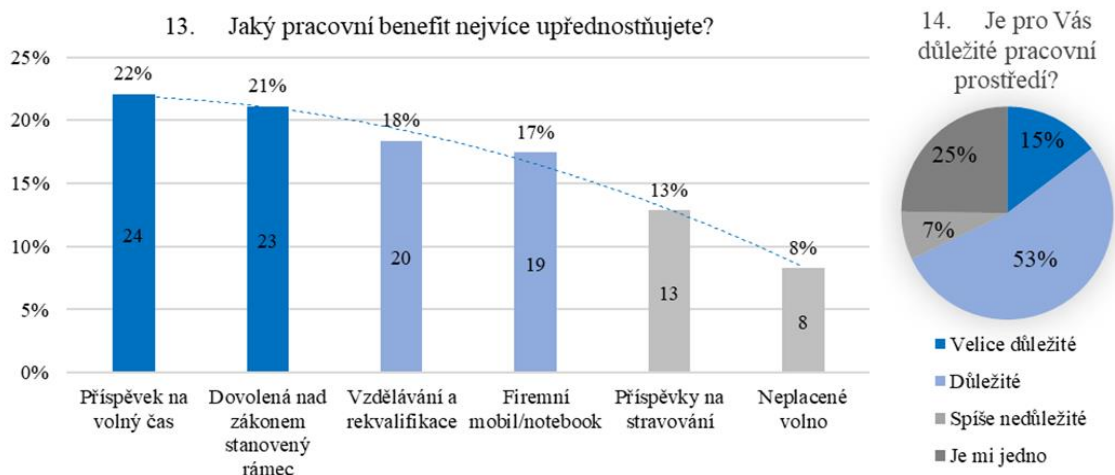
## Preference zaměstnání



Graf 10: Preference výběru zaměstnání (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

Výběr zaměstnání uchazečů je stále diskutované téma, a ačkoliv společnosti cílí stále více na výhody a benefity nefinančního charakteru, při volbě zaměstnání respondenty, stále převažují finanční podmínky spolu se samotnou náplní práce, kde v obou případech hodnotilo nad 45 respondentů tyto atributy jako velmi důležité. Jako důležitý faktor je dále hodnoceno místo výkonu a benefity, které jsou ovšem také 31 respondenty hodnoceny jako nepříliš důležité. Jelikož má dnes zaměstnavatel na výběr z velkého množství poskytovaných benefitů, jsou dále konkretizovány, primárně pro zhodnocení preferovaných benefitů samotnými zaměstnanci. Respondenti celkově hodnotí stanovené atributy jako důležité a při výběru zaměstnání tedy volí jejich kombinaci. Jediným faktorem, hodnoceným ve větší míře jako nedůležitý, byla možnost povýšení. Graf týkající se důležitosti zaměstnavatele a jeho pověsti znázorňuje silnou váhu působnosti, kde téměř  $\frac{3}{4}$  respondentů, tj. 81 osob, hodnotí toto kritérium jako důležité.

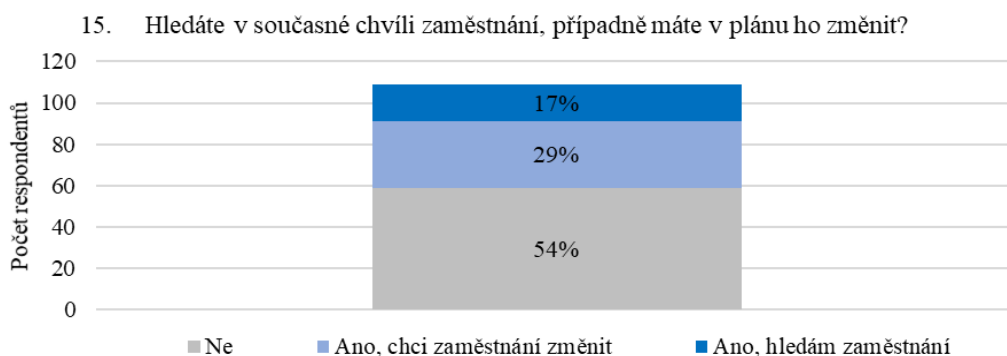




Graf 11: Pracovní prostředí a benefity (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

Nejvíce upřednostňovaný benefit je příspěvek na volný čas, celkově tak odpovědělo 24 dotazovaných. Pod příspěvkem na volný čas je zahrnut ve většině případů věrnostní program takzvaných benefit karet, kde je možno čerpat určitý, předem stanovený, rámec výhod se smluvními partnery. Celkem 23 respondentů upřednostňuje dovolenou nad zákonem stanovený rámec, tedy možnost prodloužení dovolené nad rámec zákona. Mezi benefity upřednostňované v menším počtu respondentů se řadí vzdělávání a rekvalifikace, což může být ovšem do jisté míry benefit také pro zaměstnavatele, proto bych tuto výhodu ve firmě zcela nezavrhovala. Další méně hodnoceným benefitem je firemní mobil, případně notebook a na nejnižších příčkách jsou výhody ve formě příspěvků na stravování a neplacené volno. Graf pracovního prostředí z hlediska respondentů prezentuje jeho vysokou míru důležitosti, celkem tak odpovědělo 58 respondentů, pro 16 odpovídajících respondentů je dokonce pracovní prostředí velice důležité, a pouze pro 35 respondentů celkem je pracovní prostředí nedůležité, nebo je jim jedno.

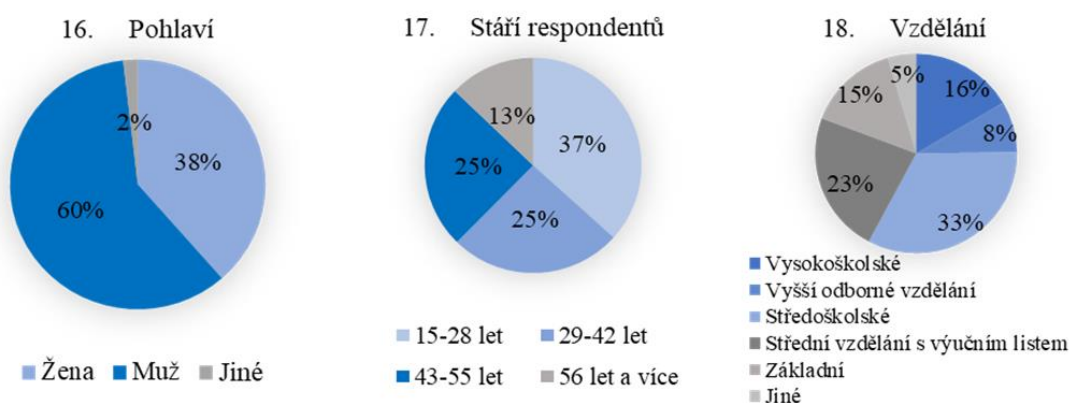
### Otázky týkající se osoby respondenta



Graf 12: Potenciální uchazeči (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)



Z celkového počtu dotazovaných respondentů majících povědomí o personálních agenturách bylo bez mála 50 % osob hledající zaměstnání, konkrétně 18 dotazovaných respondentů práci hledá a 32 osob chce zaměstnání změnit. Zbylých 59 osob zaměstnání nehledá, respondenti mají zaměstnání, nebo nemají a ani ho nehledají.



Graf 13: Pohlaví, stáří a vzdělání respondentů (vlastní tvorba, zdroj: dotazníkové šetření, 2020)

Při výběru dotazníků bylo apelováno na vizuální zhodnocení a oslovení kandidátů v produktivním věku s přibližně stejným počtem oslovených mužů a žen. V důsledku jisté míry neochoty k vyplnění dotazníku vybranými respondenty zde převládá mužské pokolení, celkově bylo 65 respondentů mužského pohlaví, 42 žen a 2 osoby jiného pohlaví. Mimo rozdělení pohlaví směřoval výběr dotazovaných na osoby v produktivním věku, nejméně proto bylo respondentů ve věku 56 let a více, pouze 14 osob. V celkovém počtu oslovených převládalo stáří respondentů ve věku 15-28 let, odpovědělo tak 40 osob. Otázka týkající se dosaženého vzdělání kategorizovala respondenty nejčastěji do skupiny středoškolské, v počtu 36 tak odpověděli v hojném počtu muži ve věku pod 28 let. Vysokoškolským, nebo vyšším odborným vzděláním disponovalo celkem 27 respondentů. Zajímavostí zde je fakt, že zkušenosti se zaměstnáním personální agentury mělo převážně více lidí ve středním věku s nižším stupněm vzdělání. Tuto skutečnost vysvětlují dobou působnosti personálních agentur u nás a povahou nabízených pracovních míst, kde převládají nesespecializované pracovní pozice.

## 4.4 Employee value proposition

Analýza budování značky zaměstnavatele sleduje uvedené interní a externí kanály, které vybraná personální agentura uplatňuje v rámci funkcí Employer branding. Cílem této kapitoly je, na základě transkripce kvalitativního výzkumu a dotazníkového šetření a ve spojení s interními materiály organizace, sestavit hodnoty značky zaměstnavatele pomocí EVP, a nakonec určit pozici současného budování značky zaměstnavatele.

Hodnocení komplexní nabídky zaměstnavatele sdružuje pět atributů vycházejících z hodnot, kvůli kterým zaměstnanci ve firmě pracují. Ve vybrané společnosti je v následujícím schématu avizovaných pět atributů naznačeno, včetně skutečnosti jejich uplatnění v konkrétní organizaci. Struktura je podkladem pro stanovení značky zaměstnavatele, na kterou se váže další kapitola, zaměřená přímo na zhodnocení a doporučení změn směrem k personálnímu marketingu a značce zaměstnavatele vybrané společnosti. Komplexní nabídka firmy jako zaměstnavatele je analyzována komparací polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a veřejně dostupných informací.

Obrázek 9: EVP vybrané společnosti



(vlastní tvorba, zdroj: zdroje výzkumu, 2020)

Komplexní nabídka zaměstnavatele je definována výhodami, které jsou poskytovány směrem k zaměstnancům. Vytyčuje tedy ideální stav, jak je firma vnímána sebou, svým okolím a primárně svými zaměstnanci. V případě vybrané personální agentury jsou jednotlivé faktory popsány níže, s uvedením nejvýznamnějších parametrů ovlivňujících nabídku zaměstnavatele, jakožto i personální marketing vybrané společnosti. Data čerpají z kombinace provedených výzkumů a dat vybraného podniku, pro zabezpečení objektivního zhodnocení.

Vybraná personální agentura disponuje, vzhledem k povaze podnikání, jistými specifiky. Tyto odlišnosti souvisí s rozdělením zaměstnanců na interní a externí rovinu. Sama společnost tyto zaměstnance striktně nedělí a snaží se zachovat přístup na stejné úrovni, ovšem jisté rozdíly jsou zde patrné, již z pracovního výkonu externích zaměstnanců, kteří pracují pro klienty agentury. Je tedy důležité určit komplexní nabídku zaměstnavatele pro obě tyto roviny objektivně a neseskupovat je do jedné linie působení.

Značka firmy jako zaměstnavatele je pro všechny její zaměstnance totožná, stejně tak pro zaměstnance minulé i budoucí. Vybraná společnost si zakládá na svém lokálním působení, dlouholeté tradici a rodinném přístupu. Personální agentura komplexně podporuje mezilidské vztahy k efektivnímu působení a podporuje spolupráci jednotlivých středisek k vytyčeným cílům celé organizace. Jedná se především o stmelování kolektivu z důvodu oddělené působnosti. Cílem je především funkčnost jednotlivých poboček k úspěchu celé společnosti, proto se firma snaží o propojení napříč celou organizační strukturou. Organizační struktura je koncipována pro orientaci a rozdělení pravomocí, jednotlivé funkce jsou ovšem často navzájem propojeny a prolínají se, není zde tedy výrazně vymezena působnost jednotlivých funkcí. S ohledem na neformální povahu vztahů na pracovišti, je dbáno na dobré mezilidské vztahy a také očekávanou kvalitu služeb, které jsou v rukou jednotlivých pracovníků společnosti.

Dlouhodobým cílem personální agentury směrem k zaměstnancům je růst nejen firmy, ale i zaměstnanců, prostřednictvím podpory jednotlivců udržet si stálé zaměstnance, zabezpečit jejich dobrou informovanost a sounáležitost s organizací. Toho se společnost snaží dosáhnout spravedlivým jednáním, budováním loajální firemní kultury a nasloucháním svým zaměstnancům. Vybraná společnost, pro svá místa personálních oddělení, dává přednost absolventům. Jedná se o levnější pracovní zdroje, než je tomu u profesionálních personalistů, touto cestou snižuje náklady a snaží se predispozice absolventů eliminovat důkladným školením. Značka zaměstnavatele je tak budována na

základě vzdělávání, zájmů a spolupráce zaměstnanců k úspěchu nejen jednotlivých sektorů, ale společnosti jako celku. Mnohdy tak společnost školí své interní pracovníky napříč jednotlivými pracovišti, pro stmelení kolektivu a zároveň získání zkušeností jednotlivých zaměstnanců. Přístup k externím zaměstnancům personální agentury je volen formální cestou s podporou jejich pracovních výkonů a hlavně informovaností. Ať se jedná o veškeré záležitosti spojené s dočasným přidělením, tak pracovní právní podporou. Důraz je kladen na řádné jednání, proškolení a informování veškerých externích zaměstnanců podniku tak, aby se potlačila absence oddanosti zaměstnance vůči zaměstnavateli. V tomto případě personální agentury, jelikož externí zaměstnanec nevykonává svou funkci přímo pro ni, nýbrž pro klienta.

Vybraná společnost zakládá své jednání vůči zaměstnancům na dobré informovanosti, rychlé adaptaci a náležitém ohodnocení, kde složky mzdy často dělí na fixní a variabilní. Tyto složky se odvíjí objektivně od výkonu pracovníka. Odměňování pracovníků nad rámec mzdy firma preferuje prostřednictvím nepeněžních benefitů. Externí zaměstnanci často, mimo výhody personální agentury, čerpají výhody klientů a účastní se tak programů a výhod dvojího charakteru, z čehož mohou profitovat. V rámci společnosti je pro externí pracovníky koncipován systém mzdového ohodnocení srovnatelného s kmenovými zaměstnanci klientů. Navíc je, v případě některých pozic, na žádost pracovníků vyplácena poměrná část mzdy jednou týdně. Výhody nefinančního charakteru také vychází ze srovnatelných podmínek pracovníků klienta a je tak poskytováno u jednotlivých pozic individuálně. Firma si zakládá na důvěře svých zaměstnanců a snaží se zaopatřit pracovníky mnohdy lépe, než klienti kmenové zaměstnance. Personální agentura se snaží i tímto způsobem vzbudit v pracovnících patřičnou sounáležitost s jejich výkonem práce, který je mimo působnost zaměstnavatele.

Z pohledu zaměstnanců majících zkušenost s personální agenturou obecně je kladně hodnocena výplata v termínu a informovanost o pracovní náplni, ovšem celkové hodnocení by, z pohledu stávajících i potenciálních zaměstnanců, zasluhovalo zlepšení. Jedná se především o jednání ze strany personálních agentur, finanční podmínky a benefity. Nejčastější cestou k zaměstnání u personální agentury je reakce na nabídku prezentovanou na pracovním portálu, nebo na sociální síti. Veřejnost často přikládá vysokou váhu také doporučením ze svého okolí. Velkou výhodou je, dle současných i minulých zaměstnanců, široká nabídka pracovních příležitostí poskytovaných společnostmi tohoto zaměření. Mimo jiné je očekávána profesionalita v pracovní právních vztazích, stejně tak poradenství

v tomto oboru. Veřejnost mající zkušenost s interním druhem zaměstnání současně vidí možnost v získání praxe, kde je velký potenciál pokračování v oboru HR nejen u poskytovatelů personálních služeb. Externí pracovníci naopak upřednostňují práci u personálních agentur často pouze na přechodnou dobu, dochází tak k překlenutí situace, kdy nemohou nalézt vhodnou pracovní nabídku. Široká veřejnost pocituje, v souvislosti s personálním zaměstnáváním, obavy ze mzdových podmínek, kdy se potenciální uchazeči mnohdy mylně domnívají, že si agentury účtují poplatky a odvody ze mzdy za zprostředkování. Dále zde figurují obavy pramenící ze špatné pověsti agentur a nedostatečná informovanost. Případní kandidáti mají také obavu z pracovních podmínek u klientů, jelikož personální agentury nemají přímou působnost s klientem, nemusí být jejich informace přesné. Realita pracovní náplně, prostředí nebo podmínek se může lišit a v očích kandidátů tak vyvolávají pocit nedůvěryhodnosti. Potenciální zaměstnanci vkládají obecně více důvěry ve společnost, které jsou veřejně známé a dále jim záleží na jejich pověsti.

Propagace značky pro vybranou personální agenturu není vysokou prioritou a společnost primárně lpí na zodpovědném přístupu, spravedlivém jednání, dlouhodobé tradici a na základě toho čerpá z dobré pověsti a doporučení stávajících a bývalých zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, podnik nedisponuje marketingovým oddělením, ani jeho pracovníky, proto je marketing v rukou společnosti napříč celého spektra působnosti zaměstnanců. S ohledem na nedostatečné kapacity se zdá být propagace v pozadí priorit podniku. Vybraná personální agentura ovšem buduje silnou firemní kulturu, založenou na rodinné povaze firmy, kde naslouchá svým zaměstnancům a realizuje jejich vhodné návrhy ke zlepšení celé společnosti i vztahů mezi pracovníky. Firma je otevřena iniciativám ze stran zaměstnanců a snaží se realizovat zajímavé náměty, tím také přispívá ke spokojenosti a otevřenosti svých pracovníků. Ačkoliv společnost nespolupracuje s médii, propaguje svou značku prostřednictvím internetových stránek, nabídek na pracovních portálech a na sociální síti. Personální agentura je na trhu již řadu let, proto sází na povědomí veřejnosti, na základě dlouholetého působení a zodpovědném přístupu buduje svoji firemní kulturu a doufá v dobrou pověst na straně zaměstnanců.

## **5 Zhodnocení a doporučení změn personálního marketingu k tvorbě silné značky zaměstnavatele**

Za pomoci provedeného kvalitativního výzkumu, v podobě polostrukturovaných rozhovorů, kvantitativního šetření, prostřednictvím strukturovaných dotazníků, dále interních materiálů společnosti a zároveň veřejně dostupných informací, je níže uvedeno zhodnocení a návrhy možných zlepšení personálního marketingu. Posléze i doporučení k budování značky zaměstnavatele vybrané společnosti zabývající se poskytováním personálních služeb. S přihlédnutím ke zhodnocení EVP jsou navrženy možnosti změn v personálním marketingu, které mohou být reálně aplikovány na konkrétní společnost, ve smyslu zlepšení stávajícího stavu a budování silné značky zaměstnavatele. Tyto změny mohou být ovšem využity nejen pro vybranou personální agenturu, ale mohou být jakýmsi vodítkem pro vybudování důvěryhodné značky zaměstnavatele všech poskytovatelů personálních služeb nedisponujících marketingovým oddělením. Pro svůj specifický charakter a personální náplň podnikání je velice důležité povědomí veřejnosti o existenci těchto subjektů a hlavně jejich pověst, proto byly navrženy doporučení týkající se prohloubení marketingu směrem k lidským zdrojům.

V závislosti na absenci marketingového oddělení a celkově marketingových zaměstnanců, je shledáván potenciál minimálně v definování odpovědných pracovníků a jejich vedoucích za personální marketing. Tato oblast se ve vybrané personální agentuře nyní prolíná širokým spektrem působnosti a pokud je jakákoli činnost neurčena odpovědným osobám, není nikým zaštiťována a nikdo za ni tedy neodpovídá. Pracovníci posléze nejsou dostatečně motivováni k její činnosti a nebo je tato činnost upozaděna, případně úplně vyřazena. Společnost XY prosazuje svou pílí v budování dobré pověsti na základě dlouhodobé působnosti, nicméně to v dnešní době nestačí a není tedy natolik uspokojující, jako tomu bylo dříve. Personální agentury se pohybují ve vysoce konkurenčním prostředí, kde korporátní agentury zajišťují svoji celoplošnou propagaci, to může upozadit lokální agentury, které ovšem toto nemusí dovolit a mohou tomu čelit právě propagací své lokální působnosti, tradice, nebo rodinné povahy. Na povědomí veřejnosti závisí zisk a lidské zdroje, ale i schopní interní pracovníci těchto subjektů, z toho důvodu je jistě na místě určit odpovědné pracovníky k propagaci a budování značky zaměstnavatele.

Vybraná personální agentura v tuto chvíli propaguje svou značku a současně inzeruje pracovní příležitosti pouze třemi online způsoby. Jejich inzerce na pracovních portálech je z pohledu veřejnosti nejčastěji využívanou cestou poptávky pracovních nabídek. Nabídky prezentované na pracovních portálech firma inzeruje současně na své internetové stránce a často také na své sociální síti Facebook. Toto jsou ovšem pouze tři způsoby inzerce z nepřeberného množství možností, kterých se firmě naskytuje. Pokud si vybraná společnost zakládá na své firemní kultuře, rodinné povaze a hodnotách svých zaměstnanců, měla by propagovat i toto na sociálních sítích, které jsou pro uchazeče hned druhou možností, kde vyhledávají možné pracovní nabídky. V závislosti na aktuální nízké nezaměstnanosti a konkurenčním prostředí je tento druh propagace firmy jako zaměstnavatele tou nejlepší možnou formou, jelikož s minimem nákladů může vybraná agentura uspět mezi konkurenčními inzeráty obdobných pozic. Navrhují proto prezentovat dění ve firmě, její úspěchy, účast na zajímavých akcích, ale i teambuildingy, zaměstnanecká shledání a školení na sociální síti tak, aby byla společnost lákavým místem pro potenciální zaměstnance, nejen svou nabídkou a vhodnou pracovní příležitostí. Současně je zde prostor pro totožnou prezentaci na ostatních sociálních sítích. Těmi mohou být například, hojně využívaný, LinkedIn a Instagram, k oslovení ještě většího počtu možných kandidátů. Firma by měla tuto formu propagace a prezentace aktivně využívat současně k větší důvěryhodnosti a povědomí veřejnosti tak, aby zaměstnanci mohli být hrdí, že pracují pro firmu, která prezentuje svou působnost, vnímá hodnotu svých pracovníků a zároveň si zakládá na své rodinné firemní kultuře, která jistě může být zachována.

Dále vidím úskalí v úsporách firmy na profesionální personální pracovníky společnosti. Nemyslím si, že je špatné dávat prostor absolventům, nicméně by těmto budoucím profesionálům vždy měl být po ruce pracovník se zkušenostmi, pro předávání svého know-how a školení v oblasti poskytování personálních služeb. Na potenciální externí zaměstnance jistě nepůsobí dobře prezentace pracovních míst prostřednictvím nedostatečně proškoleného pracovníka. Společnost by v tomto případě měla zvážit vyváženost profesionálních pracovníků a začínajících personalistů na jednotlivých pobočkách, i na úkor vyšších finančních nákladů na jejich mzdy. V důsledku toho by firma mohla eliminovat i vyšší míru fluktuace zaměstnanců, jelikož profesionální pracovníci většinou vědí, co práce obnáší a nemají tendenci tak časté obměny. Podstatně jinak jsou na tom absolventi, kteří berou tento druh zaměstnání jako "získání praxe", jak to i firma ve

svých inzerátech uvádí. Vybraná společnost se snaží nedostatečné zkušenosti absolventů snižovat rychlou adaptací, prostřednictvím důkladného školení. Absolventi jsou ovšem poté, z důvodu vysokých nákladů na jejich školení, nedostatečně finančně ohodnoceni, proto ve většině případů po určité době a nabytí zkušeností, odchází. Zvážila bych tedy i finanční odměny personalistů, tím by se částečně eliminovala jejich fluktuace a v důsledku toho také náklady na neustálá školení a vzdělávání nových pracovníků v tomto oboru.

Současně vidím možnost zlepšení personálního marketingu společnosti v propagaci s potenciálem získat profesionály oboru. Propagace, ne až tak ve smyslu značky firmy, ale značky zaměstnavatele, s možností získat právě personalisty, kteří by mohli být pro nynější situaci vybrané personální agentury žádoucí. Jelikož společnost uvedla, že nemá kapacity a dostupné zdroje na propagaci, volila bych proto formu guerillového marketingu, který stojí jen malou část prostředků investovaných do běžných propagačních akcí. Zde je možnost významně oslovit možné kandidáty za minimální finanční prostředky, například formou nápisu křídou "hledáme nové profesionály a odkaz", v blízkosti konkurenčních poboček. Tak by byla zajištěna cílená propagace za bezmála 25 Kč. Navíc je zde zaručena eliminace úskalí oboru personalistiky, jelikož profesionální pracovníci tohoto oboru často nejsou personální sférou náborem na pracovních portálech osloveni, neboť oni sami tam většinou nabídky inzerují. Profesionální personalisté jsou tedy často oslovováni aktivně a ani tak není úspěch zcela zaručen, proto je nápadité a cílené oslovení možným způsobem získání jejich pozornosti a posléze tedy i možných profesionálních zaměstnanců vybrané personální agentury. Tito pracovníci mohou pozvednout důvěryhodnost společnosti, zabezpečit ve větší míře lidské zdroje a být vzorem pro začínající personalisty, kteří se v důsledku toho mohou stát dříve a efektivněji profesionály tohoto specifického oboru.

Jako poslední bod bych ráda uvedla určitou predikci vývoje oboru personální sféry podnikání v souvislosti se začínajícím šířením viru SARS-CoV-2 u nás. Tento vir způsobuje onemocnění COVID19, které působí na dýchací ústrojí a zvláště u starších, nebo oslabených jedinců je velkou hrozbou. Působením epidemie koronaviru ekonomika slábne a firmy v důsledku toho budou obecně snižovat stavy, s největší pravděpodobností do budoucna bude vyšší nezaměstnanost a personálním agenturám se opět zvedne počet uchazečů. Na úkor toho nejspíš ovšem poklesne zájem klientů, kteří si nebudou moci dovolit využívat služeb personálních agentur, nebo budou mít možnost lidské zdroje, s rostoucí nezaměstnaností, sami poměrně snáze nalézt. Jak uvádím v teoretické části, důležitá je vyváženost. Tento obor služeb se zdá být do jisté míry flexibilní, jelikož v



případě silné ekonomiky klesá nezaměstnanost a agenturám se hůře shání lidské zdroje, na druhou stranu v případě slábnoucí ekonomiky je nižší poptávka klientů, ale razantně vyšší zabezpečení lidskými zdroji. Proto zvláště záleží na míře vyváženosti poptávky a nabídky, kterou nelze v tuto chvíli s jistotou určit. Výše uvedené návrhy zlepšení personálního marketingu vybrané společnosti ovšem nekorespondují natolik s ekonomickým trhem, jelikož se zabývají více značkou zaměstnavatele a tím mohou přispět personální agentuře i v případě růstu nezaměstnanosti a snížení počtu klientů.

## 6 Závěr

Personální marketing je často chápán pouze ve smyslu aplikování marketingových principů na lidské zdroje. Smyslem teoretické části této diplomové práce proto bylo poskytnout ucelenou představu o tomto personálním konceptu. Důraz byl kladen na chápání jeho podstaty, přiblížení jeho funkce a vysvětlení podstaty značky zaměstnavatele. Poznání těchto disciplín v širších souvislostech umožňuje lépe proniknout do jednotlivých prvků a procesů uplatňovaných v této oblasti. Podstata není pouze v získání a udržení lidských zdrojů v organizaci, ale také posílení zaměstnanecké oddanosti, loajality a angažovanosti k vybudování silného podniku, protože právě zaměstnanci podnik tvoří.

Teoretická část této diplomové práce přispívá ke stanovení úlohy a vysvětlení funkce poskytovatelů personálních služeb na trhu práce. V zájmu trhu práce je fungování těchto organizací pro jejich flexibilní povahu a udržování stability. Činnost subjektů zprostředkovávajících zaměstnání pro svůj zisk vychází z kombinace tří navzájem provázaných vztahů, jimiž jsou agentura, zaměstnanec a klient. V kapitolách je stanoveno zákonné vymezení, ale také jejich samotná charakteristika přispívající k prohloubení znalosti firem zabývajících se personální náplní služeb. V souvislosti s podnikáním v této oblasti a samotné podstaty personálního marketingu je v práci také charakterizován trh práce, z jehož principu se tyto oblasti neustále vyvíjí. Na základě rozdělení podniků s personální náplní, jsou zde také popsány možné varianty poskytovaných služeb, ale i jejich právní aspekty. Posledním bodem vymezujícím agenturní zprostředkovatelskou činnost jsou subjekty ovlivňující působení v této oblasti.

Ve druhé polovině popisující teorii je kladen důraz na personální marketing, který se zdá být nepostradatelnou součástí úspěšných firem apelujících na hodnotu lidských zdrojů. V diplomové práci je popsán nejdříve samotný marketing a jeho role ve firmě. Dnes je tento pojem chápán v širším slova smyslu, jako neustálé poznávání a předvídání přání a potřeb zákazníků. Marketing provází výrobek po celý jeho životní cyklus, učí se z jeho prodeje a snaží se opakovaně uspět. Přes charakteristiku marketingu a jeho koncepce se v práci pozornost přesouvá na klíčové téma, kterým je personální marketing. Úsilí o dobrou pověst, ale i utváření a neustálé zdokonalování okolností personální sféry je právě úkolem personálního marketingu. Nejde pouze o jeho popis, ale o komplexní pochopení jeho podstaty a definování jeho jednotlivých prvků. Pro lepší přehled je toto téma rozděleno na dvě prolínající se oblasti, kterými jsou interní a externí sekce. Personální

marketing svými nástroji nejen přispívá k fungování firmy jako zaměstnavatele, ale ovlivňuje také svou značku zaměstnavatele. Vztahy mezi personálním marketingem a značkou firmy jsou založeny na provázaném konceptu těchto dvou oblastí. V posledních letech došlo k přehodnocení firemních zájmů a namísto hmotných statků roste pro firmy hodnota lidských zdrojů. Z toho důvodu se stále více firem zabývá tvorbou personální strategie přispívající k budování značky zaměstnavatele.

Na základě teoretické části, specifikující personální marketing a subjekty působící v personální sféře, je v empirické části diplomové práce zaměřena pozornost na identifikaci faktorů uplatňujících tento druh marketingu ve zvolené firmě. Nejdříve je představena vybraná společnost a mimo specifikace její podoby, charakteru a služeb, je zde vymezena také organizační strukturu, která ovšem neobsahuje marketingové oddělení. Marketing je společností provázán v širším spektru a za jeho činnost nikdo nezodpovídá. Rozklíčování této skutečnosti je dále popsáno v části aplikující teoretické znalosti prostřednictvím kvalitativního výzkumu na vybranou společnost. Tento výzkum vychází z realizovaných polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení vybrané společnosti. Účelem rozhovorů bylo pochopení podstaty a funkcí personálního marketingu očima firmy, ale i jednotlivých pracovníků. Odpovědi na jednotlivé otázky vychází z předem připravených témat a jsou následně aplikovány v kapitolách z teorie personálního marketingu a jeho prvků. Kvalitativní výzkum je také východiskem pro identifikaci procesů uplatňovaných v rámci interního a externího HR marketingu v této společnosti. Mimo cílení na personální marketing je v práci popsán i public relations, který s tématem úzce souvisí a marketingový mix problematiku zkoumá v přizpůsobeném marketingovém mixu HR vycházejícím z jeho čtyř základních složek.

V empirické části této práce byl proveden také kvantitativní výzkum, zaměřený nejen na stávající zaměstnance vybrané firmy, ale i na širokou veřejnost. Tento výzkum pramení z dotazníkového šetření s místní příslušností stanovenou na okolí jednotlivých poboček. Dotazníkové šetření zaštiťuje zkušenosti respondentů s agenturním zaměstnáváním, ale také preference veřejnosti v souvislosti se zaměstnáním samotným. Kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, spolu s interními materiály, byla vodítkem pro zhodnocení komplexní nabídky firmy jako zaměstnavatele a stanovení možných změn v této oblasti s přihlédnutím k preferencím veřejnosti. Na těchto základech jsou stanoveny návrhy a doporučení možných změn personálního marketingu k tvorbě silné značky firmy jako zaměstnavatele.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership a Management*. 4. Velká Británie: Kogan Page, 2016. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-802-5311-981.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BLOKDYK, Gerardus. *EVP The Ultimate Step-By-Step Guide*. UK: 5STARCOOKS, 2019. ISBN 065550026X.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DRUCKER, Peter. *The Practice of Management*. Dotisk, přepracované vydání. Oxfordshire (United Kingdom): Routledge, 2007. ISBN 9780750685047.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). ISBN 9788074181641.

- HAVLÍČEK, Jan. *Agenturní zaměstnávání*. Brno, 2005. Seminární práce. Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta, Katedra pracovního práva a sociální zabezpečení.
- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-807-2614-301.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.
- JÖRN, Axel. *New ways of personnel marketing and recruitment: New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015. ISBN 3954899000.
- JOUZA, Ladislav, Marta TENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ. *Agenturní zaměstnávání*. V Praze: Aspi, 2005. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788073571269.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4714-813.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOPECKÝ, Ladislav a Karel BUCHTA. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-802-4742-298.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009. Expert (Grada). ISBN 01-360-0998-0.

- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef a Karel BUCHTA. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-2612-888.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-802-4722-023.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.
- KOZEL, Roman a Alois SURYNEK. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2., přepřac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- MARTÍNEZ, Tomas. *The Human Marketplace: An Examination of Private Employment Agencies*. New Brunswick, N.J.: Transaction books, 1976. ISBN 9780878550944.
- MEIER, Birger. *Employer Branding*. Hamburg: diplom.de, 2006. ISBN 9783838696430.
- MYNÁŘOVÁ Lenka, SVOBODOVÁ Hana a KOZEL Roman. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-807-4943-829.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada, 2012. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery: základní teorie, metody a aplikace*. 2., přepřac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PICHRT, Jan. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Praha: C.H. Beck, 2013. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-481-0.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace: dějiny - teorie - praxe*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4736-228.
- ROSETHORN, Helen. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Aldershot, UK: Gower Publishing, 2009. ISBN 9780566088995.
- SATRAPOVÁ, Nikola. *Postavení personální agentury na trhu práce v ČR*. Jihlava, 2018. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Věra Nečadová.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1958. ISBN 978-80-86389-60-8.
- STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-858-7979-4.
- STÝBLO, J.: *Uplatňování personálního marketingu v praxi*. Práce a mzda. 2003, č. 4. ISSN 0032-6208
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9887-8.
- VESELÁ, Jitka. *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Lenka Jaterková.
- WELLNER, Max. *Studie z oboru hospodářství národního a státního práva českého*. V Karlíně: Mikulas & Knapp, 1870. 120456B, Rakouská národní knihovna
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Internetové zdroje

ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketing-mix v personalistice* [online]. 11.11.2005 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://modernizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

APA. *Asociace pracovních agentur* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://www.apa.cz/>

APPS. *Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/>

BIČÁKOVÁ, Olga. *Nové formy zprostředkování zaměstnání: sdílené zprostředkování zaměstnání* [online]. 2011 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://pravniradce.ihned.cz/c1-52649970-nove-formy-zprostredkovani-zamestnani-sdilene-zprostredkovani-zamestnani>

CZSO. *Český statistický úřad: Zaměstnanost a nezaměstnanost* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

DOSTALÍKOVÁ, Markéta. *Jaký je rozdíl mezi personální a pracovní agenturou* [online]. 16.11.2016 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2016/11/16/jaky-je-rozdil-mezi-personalni-a-pracovni-agenturou>

EMPLOYER BRANDING. *Chytré služby pro personalisty* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.employerbranding.cz/>

EUROPEAN UNION LAW. *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/104/ES o agenturním zaměstnávání*. EUR-Lex Access to European Union law [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex%3A32008L0104>

HRON, Jan. *Přibývá agentur práce. Dodržují zákoník práce?* [online]. 16. července 2019 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/263540-pribyva-agentur-prac-porusuji-zakonik-prace/>

KLUB PERSONALISTŮ. *Klub personalistů ČR* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <http://www.klubpersonalistu.cz/cz/>

KMOŠEK, Petr. *Personální marketing. Kmošek* [online]. 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-marketing/>

KOLÁČKOVÁ, Martina. *Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuje/>



MAZARS. *Nefinanční benefity táhnou*. Mazarz a Vílímková, Dudák & Partners [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.mazars.cz/Domovska-stranka/Media-a-publikace/Mazars-v-mediich/Archiv/Nefinancni-benefity-tahnou-27.4.2016>

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. 20.2.2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MPSV. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/>

MPSV. *Úmluva č.181*. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372805/181.pdf/5e9a7849-7960-f6eb-e663-40697cd76c94>

OSN. *Informační centrum OSN v Praze* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/>

SPIELMANN, Karolina. *Příběh 7P pro personální marketing* [online]. 6 Srp 2015 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

SÚIP. *Státní úřad inspekce práce* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/>

## **Nepublikované zdroje**

Vybraná společnost. *Interní materiály společnosti*. 2020

Personální oddělení. *Informace poskytnuté vybranou společností*. 2020

## **Seznam použitých zákonů a jiných legislativních dokumentů**

*Zákon č. 1/1991 Sb, o zaměstnanosti*. Zákon o zaměstnanosti. Federální shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky, 1990, ročník 1991, číslo 1.

*Zákon č. 435/2004 Sb, o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů*. Zákon o zaměstnanosti. Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky, 2004, ročník 2004, číslo 435.

*Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce*. Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky, 2007, ročník 2006, číslo 262.

*Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/104/ES*. Úřední věstník Evropské Unie, 2008, ročník 2008, 2008/104/ES.

*Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 181 o soukromých agenturách práce*. Ministerstvo zahraničních věcí, 2003, 38/2003 Sb.m.s.

## **8 Přílohy**

Příloha 1: Podklady pro polostrukturované rozhovory .....	107
Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření.....	109
Příloha 3: Popis inzerované pracovní pozice .....	113
Příloha 4: Vývoj nezaměstnanosti .....	114

## Příloha 1: Podklady pro polostrukturované rozhovory

### **Obecné otázky na vybranou personální agenturu**

Jaké jsou základní cíle společnosti?

Kdo je objektem zájmů firmy a subjektem trhu?

Můžete mi přiblížit firemní kulturu?

Jaký je Váš názor na neformální charakter organizace?

Má firma stanovenou personální strategii podniku a kam směřuje?

Je pro společnost důležitá její pověst a jak k dobrému jménu přispívá?

### **Absence marketingového oddělení**

Jak firma řeší marketing firmy?

Kdo má tuto oblast na starost?

Je marketing zaměřen na HR v souvislosti s personální činností společnosti?

Na co se agentura v marketingovém mixu nejvíce zaměřuje?

Jakými cestami společnost komunikuje s veřejností a jejími zaměstnanci?

Kdo obhospodařuje PR a buduje firma tuto oblast aktivně?

Uplatňuje společnost personální marketing?

### **Jak ve firmě probíhají následující procesy:**

Oslovování a získávání kandidátů

Výběr pracovníků

Přijímání a hodnocení pracovníků

Odměňování pracovníků

Vzdělávání a péče o zaměstnance

Propouštění pracovníků

### **Hodnota zaměstnanců pro vybranou společnost**

Jak firma pečuje o své zaměstnance a je pro ni důležitá jejich hodnota?

Co firma pracovníkům nabízí navíc oproti konkurenci?

Buduje společnost aktivně loajalitu, oddanost a věrnost zaměstnanců vůči firmě?

### **Marketingový mix v personálním marketingu**

Provádí společnost analýzu pracovních míst při jejich obsazování a jakým způsobem?

Jak firma motivuje své zaměstnance?

Je rodinná povaha firmy uplatňována i v přístupu k zaměstnancům a její kultuře?

Jaké formy propagace společnost využívá?

### **Budování značky zaměstnavatele**

Porovnává a zlepšuje firma své procesy na základě fungování konkurence?

Lpí na profesionalitě svých interních zaměstnanců?

Jak je řešena důvěryhodnost personální agentury?

Naslouchá firma svým zaměstnancům?

Čím se společnost snaží zajišťovat svou jedinečnost zaměstnavatele?

## Příloha 2: Vzor dotazníkového šetření

Dobrý den,  
jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze a dovoluji si Vás oslovit s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníkového šetření sloužícího výhradně pro potřeby mé diplomové práce na téma  
**PERSONÁLNÍ MARKETING VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI**

### *Vysvětlivky:*

*Dotazník je rozdělen na dvě části. První část se vztahuje k osobám majícím povědomí o personálních agenturách, ve druhé části se nachází otázky týkající se obecných preferencí výběru zaměstnání, požadovaných výhodách zaměstnavatele a dále otázkách vztahujících se k osobě respondenta. Dotazník je zcela dobrovolný, anonymní a jeho vyplnění k ničemu nezavazuje.*

Zakroužkujte prosím správné odpovědi a dále postupujte dle uvedených instrukcí.

1. Víte o fungování personálních agentur a máte v ně důvěru?
  - Ano a mám důvěru
  - Ano a nemám důvěru
  - Ne (dále prosím nepokračujte ve vyplňování dotazníku)
2. Využil/a jste někdy zaměstnání personální agentury?
  - Ano, jako interní zaměstnanec (pracovník agentury)
  - Ano, jako externí zaměstnanec (pracovní výkon pro klienta)
  - Ne
3. Pokud jste odpověděl/a v otázce č. 2 ano, ohodnoťte prosím následující atributy:  
(Pokud jste odpověděl/a v otázce č. 2 ne, prosím pokračujte na otázku č. 10)

	Velmi pozitivní	Pozitivní	Negativní	Velmi negativní
Celkové hodnocení spolupráce				
Výplata v termínu				
Informovanost o pracovní náplni				
Profesionalita ze strany agentury				
Finanční podmínky				
Benefity				

4. Doporučil/a byste zaměstnání přes personální agenturu svým známým?
- Ano
  - Ne
5. Jak jste se o nabídce zaměstnání personální agentury dozvěděl/a?
- Inzerát
  - Na ÚP
  - Pracovní veletrh
  - Na doporučení
  - Sociální síť
  - Na pracovním portálu
6. Co vás vedlo k zaměstnání u personální agentury?  
(Hodnoťte prosím na škále od 0 (nejméně rozhodující faktor) do 5 (nejvíce rozhodující faktor))
- Zajímavá pracovní nabídka
  - Získání praxe
  - Finanční ohodnocení
  - Možnost práce v oboru
  - Firemní hodnocení (recenze)
  - Zajímavé benefity
  - Potřeba zaměstnání
7. Pracujete v tuto chvíli pod personální agenturou?
- Ano a jsem spokojen
  - Ano, ale nejsem spokojen
  - Ne
8. Pokud NE, z jakého důvodu již pro personální agenturu nepracujete?
- Ukončení ze strany personální agentury
  - Ukončení, našla/našel jsem lepší pracovní nabídku
  - Ukončení, nebyl jsem spokojen s jednáním
  - Ukončení, práce neodpovídala popisu pracovní činnosti
  - Ukončení pro přestoupení do kmenového stavu zaměstnavatele
  - Jiné

9. Jaké spatřujete výhody ve službách poskytovaných personální agenturou?

Seřadte prosím následující atributy od 1 (největší výhoda) do 5 (nejméně hodnocená výhoda)

Nabídka pracovních příležitostí	
Flexibilita pracovních míst	
Poradenství v pracovněprávních vztazích	
Profesionální přístup	
Získání praxe	
Přehled pracovních pozic	

10. Čeho se při spolupráci s personální agenturou můžete nejvíce obávat?

Hodnoťte prosím na škále od 0 (nejméně rozhodující faktor) do 5 (nejvíce rozhodující faktor)

- Snížení mzdy v důsledku odvodů agentuře
- Pracovní podmínky u klienta
- Nespolehlivé jednání
- Horší mzdové podmínky, než u kmenových zaměstnanců
- Nekalé praktiky
- Nejistota zaměstnání
- Špatná informovanost

11. Jaké jsou vaše preference při volbě zaměstnání

	Velmi důležité	Důležité	Nepříliš důležité	Je mi jedno
Náplň práce				
Místo výkonu				
Informace o firmě				
Zkušenosti / recenze				
Finanční podmínky				
Benefity				
Možnost povýšení				

12. Je pro Vás důležitá firma zaměstnavatele a její pověst při volbě zaměstnání?

- Ano
- Ne

13. Jaký pracovní benefit nejvíce upřednostňujete?
- Příspěvky na stravování
  - Dovolená nad zákonně stanovený rámec
  - Neplacené volno
  - Příspěvek na volný čas
  - Firemní mobil/notebook
  - Vzdělávání a rekvalifikace
14. Je pro Vás důležité pracovní prostředí?
- Velice důležité
  - Důležité
  - Spíše nedůležité
  - Je mi jedno
15. Hledáte v současné chvíli zaměstnání, případně máte v plánu ho změnit?
- Ano, hledám zaměstnání
  - Ano, chci zaměstnání změnit
  - Ne
16. Jaké je Vaše pohlaví?
- Žena
  - Muž
  - Jiné
17. Kolik je Vám let?
- 15-28 let
  - 29-42 let
  - 43-55 let
  - 56 let a více
18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Vysokoškolské
  - Vyšší odborné vzdělání
  - Středoškolské
  - Střední vzdělání s výučním listem
  - Základní
  - Jiné

Děkuji za Váš čas a vážím si Vaší pomoci  
Satrapová Nikola



### Příloha 3: Popis inzerované pracovní pozice

#### **Personální konzultant**

Agentura je s více než 40 pobočkami v ČR a SR jednou z největších pracovně-personálních agentur na trhu v ČR a SR.

V rámci růstu hledáme aktivní a schopné lidi pro rozšíření našeho týmu na pozici personální konzultant/ka.

#### **Náplň práce:**

- každodenní komunikace s uchazeči
- obsazování volných pozic
- práce s firemní databází kandidátů, inzerce
- zadávání dat do systému
- zpracování administrativy

#### **Požadujeme:**

- tato pozice je určena jak zájemcům o trvalý pracovní poměr, tak zkrácený pracovní poměr (do emailu prosím uveďte o který typ úvazku máte zájem)
- příjemné vystupování
- samostatnost a koncepčnost, vysoké pracovní nasazení a flexibilitu
- schopnost týmové spolupráce
- dobrou znalost práce na PC - Office, Internet
- ŘP sk.B

#### **Nabízíme:**

- trvalý pracovní poměr ve stabilní a silné společnosti
- velmi zajímavou a různorodou práci
- dobrý nástupní plat, zajímavé bonusy dle výsledků vlastní práce
- systém přesně definovaných provizí
- možnost osobního a profesního rozvoje
- nástup možný ihned

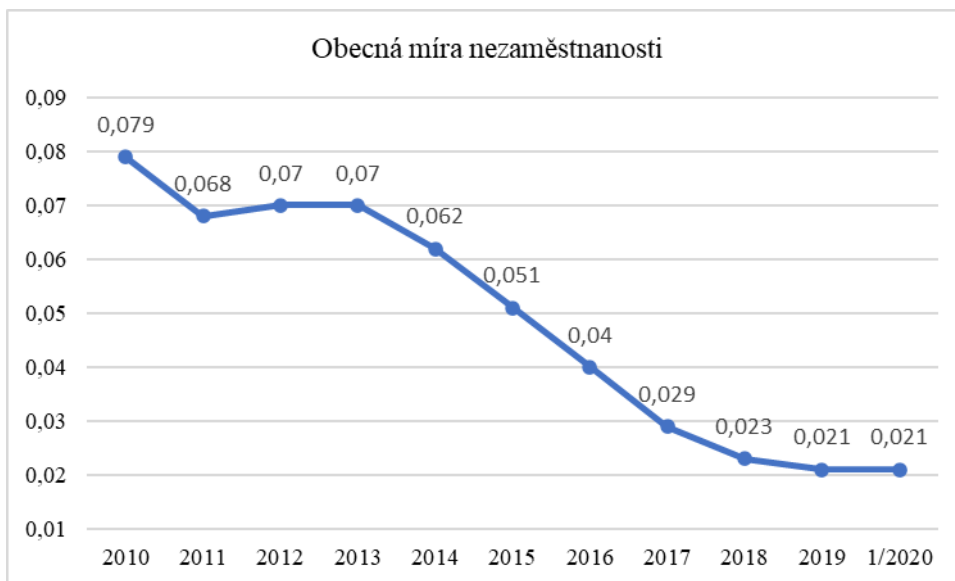
**Obor:** Administrativa, Personalistika, HR

**Pracovní poměr:** Plný úvazek

**Minimální požadované vzdělání:** Maturita

**Vhodné pro:** Absolventy

#### Příloha 4: Vývoj nezaměstnanosti



(vlastní tvorba, zdroj: ČSÚ)