

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců

Bc. Marie Honová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Honová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců

Název anglicky

Modern Recruitment Trends

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti vyhledávání zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního a kvalitativního výzkumu s využitím sekundárních dat.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2016 – 08/2017

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2017 – 11/2017

Agregace poznatků: 12/2017 – 02/2018

Odevzdání práce na katedru: 03/2018

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Proces získávání, zdroje získávání, metody získávání, trendy.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9384-4.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DIANE, A. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 1. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., za odborné vedení a pomoc při zpracování této diplomové práce.

Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců

Abstrakt

Tato práce se zabývá moderními trendy v oblasti získávání zaměstnanců. Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti získávání zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s. r. o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Pro získání informací byla analyzována odborná literatura a zákonné normy. Výsledků bylo dosaženo na základě kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu s využitím sekundárních dat. Hlavní metodou byl zvolen strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami k předním expertům zkoumané společnosti.

Ze zjištěných informací vyplývá, že společnost využívá k získávání zaměstnanců nejen metody tradiční, kterými jsou zejména inzerce na Úřadech práce, vývěskách a pobočkách společnosti, veletrhy práce či osobní kontakt s uchazeči na pobočce společnosti, tak i metody moderní, do nichž spadá elektronická inzerce na pracovních portálech, inzerce na sociálních sítích, webových stránkách, či využívání personálně informačního softwaru a všech jeho funkcí. V závěru práce jsou definována doporučení pro společnost, kterými jsou nastavení statistiky nábory, přesné cílení na konkrétní skupiny v rámci facebookových kampaní a v neposlední řadě propojení oslovování škol s klasickou tištěnou inzercí, vytváření povědomí o společnosti a možnost finančních pobídek pro absolventy.

Klíčová slova: Proces získávání, zdroje získávání, metody získávání, trendy.

Modern Recruitment Trends

Abstract

This diploma thesis deals with modern trends in the field of employee recruitment. The main objective of this diploma thesis is to identify and evaluate new trends in the field of employee recruitment in the company DP WORK, s. r. o. and in the case of any discovered imperfections, suggest convenient measures for improvement. To gain information, professional literature and legal standards were analysed. Results were achieved on the basis of a combination of quantitative and qualitative research with the use of secondary data. A main method was chosen a structured dialogue with open questions to the leading experts of the company.

From the discovered information it became apparent that for employee recruitment the company not only uses a traditional method which consists of mainly advertising in employment offices, noticeboards and company branches, work fairs or personal contact with job applicants in the company branch, but also uses modern methods such as electronic advertising on job portals, advertising on social networks, websites or the use of personal informative software and all of its functions. At the end of the thesis recommendations for the company are defined such as adjustment of statistics of recruitment , precise targeting for specific groups under the facebook campaign and last but not least a method of approaching schools with classic printed advertisements to create awareness of the company and the possibility of financial offers for graduates.

Keywords: Recruitment process, sources of recruitment, method of recruitment, trends.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika.....	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	17
3.1 Personální práce	17
3.1.1 Řízení lidských zdrojů	17
3.1.2 Personální útvar a role personalistiky	18
3.1.3 Personální činnosti	19
3.1.4 Personální strategie společnosti	20
3.2 Získávání zaměstnanců	21
3.2.1 Proces získávání zaměstnanců	22
3.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců	23
3.2.3 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	25
3.2.4 Moderní metody získávání zaměstnanců	28
3.3 Shrnutí teoretických východisek	33
4 Vlastní práce.....	35
4.1 Charakteristika společnosti DP WORK, s. r. o.	35
4.2 Historie společnosti a její zaměstnanci	38
4.3 Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců ve společnosti.....	41
4.4 Výsledky strukturovaných rozhovorů s experty společnosti	43
5 Zhodnocení výsledků	65
5.1 Vyhodnocení stanovených okruhů	65
5.2 Návrhy a řešení	68
6 Závěr	72
7 Seznam literatury	74
8 Přílohy.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační a řídicí struktura společnosti DP WORK, s. r. o.	38
--	----

Seznam tabulek

Graf 1: Struktura dle pohlaví	41
Graf 2: Struktura dle věku.....	42
Graf 3: Zdroj uchazečů o práci	46
Graf 4: Přehled digitální inzerce	47
Graf 5: Počet vydaných inzertátů versus počet zhlédnutí a počet reakcí.....	50
Graf 6: Počet zhlédnutí inzerovaných pozic	51
Graf 7: Počet reakcí na inzerované pozice.....	52
Graf 8: Vzdělání uchazečů hlásících se prostřednictvím digitální inzerce	53
Graf 9: Přehled klasické inzerce	55
Graf 10: Vzdělání uchazečů hlásících se prostřednictvím digitální inzerce	55
Graf 11: Vzdělání uchazečů hlásících se prostřednictvím doporučení od známého.....	56
Graf 12: Kampaň č. 1: Dosah reklamy – porovnání dle pohlaví	58
Graf 13: Kampaň č. 1: Dosah reklamy – porovnání věkových skupin.....	59
Graf 14: Kampaň č. 2: Dosah reklamy – porovnání dle pohlaví	60
Graf 15: Kampaň č. 2: Dosah reklamy – porovnání věkových skupin.....	61

1 Úvod

Lidé v dnešní době rozhodují o úspěšnosti organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace dokáže v měnících se podmínkách současného světa uspět a přežít. Lidé jsou nejdůležitějšími a nejcennějšími zdroji, které organizace má. Proto jejich získání a následný výběr představuje pro zaměstnavatele složitý proces, který je jednak velice časově náročný, tak i ve své podstatě nákladný. Díky rozvoji moderních technologií, však existuje celá řada metod, které tento proces můžou zefektivnit a také urychlit. Doba, kdy zaměstnavatelé uveřejňovali nabídky zaměstnání ve veřejných prostorách (na zastávkách autobusů, samoobsluhách, aj.), je bohudíky nenávratně pryč. Je jasné, že podobný způsob inzerce se může stále vyskytovat na menších vesnicích či městech a to zejména v případě inzerování dělnických pozic, avšak pro manažerské pozice, specializované pracoviště a vyhledávání dalších odborníků, ale i administrativních pozic, je tento způsob inzerování v dnešní době nepřijatelný. Chce-li zaměstnavatel získat opravdu kvalitní uchazeče, musí se zorientovat v nabízených a stále se rozšiřujících možnostech.

Doba rozvoje internetu nabízí spoustu možností jak přilákat, získat a vybrat vhodné uchazeče, avšak samozřejmě má i svoje negativa. Lidé dnes komunikují prostřednictvím sociálních sítí a umisťují na ně i své soukromé fotky, příběhy a různé komentáře. Pokud se pak zúčastní nějakého výběrového řízení, může se stát, že potenciální zaměstnavatel si bude chtít o uchazeči zjistit i další informace a díky dostupnosti těchto sociálních sítí si poté o uchazeči může zjistit daleko více. Na výběrovém řízení může uchazeč působit úplně jinak, než se prezentuje na těchto sítích a pokud se toto chování neslučuje s firemní politikou, může se potenciální zaměstnavatel i tímto rozhodnout pro jeho nepřijetí.

Další negativa týkající se sociálních sítí je zajisté i to, že vše co je veřejně sdíleno, je zneužitelné. Nejsou tím myšleny jen hackerské útoky, ale bohužel pro uživatele těchto sítí, je možné z jejich profilů i profitovat, tj. sledovat je, vybírat vhodná data a informace pro jiné účely. Dá se říci, že bohudík pro firmy, které si to v těchto sociálních sítích mohou zaplatit. Uživatel sociální sítě s tím může a nemusí být obeznámen, respektive asi malé procento uživatelů při založení svého profilu na sociální síti si zároveň zjistí přesné podmínky fungování sociální sítě, neboť založení tohoto profilu je v dnešní době považováno za samozřejmé, a kdo ji nemá, jako by nebyl. Tyto sociální sítě samozřejmě z nevědomostí těží a směle prodávají své nástroje a služby společnostem, které o to stojí

a staví tak na svých zájmech. V případě získávání zaměstnanců jde v podstatě o jednoduchou věc, jak je možné přilákat uchazeče, aniž by je společnost, jež shání zaměstnance, musela složitě oslovit, neboť sociální sítě a to zejména Facebook využívá nástroje, které dokážou cílit na určitou skupinu lidí, díky jejich údajům v profilu, všech jejich sdílených informacích, oblíbených webových stránkách, či často navštěvovaných stránkách. Díky těmto nástrojům, kterým zmíněný Facebook disponuje, si pak může jakákoliv společnost zaplatit cílenou kampaň a inzerovat prostřednictvím sociální sítě v podobě reklamy. Je třeba zmínit, že tento pohled, respektive pohled, který vyjadřuje negativum této sociální sítě, může být subjektivní, neboť někteří uživatelé mohou zastávat názor, že je to nesporná výhoda, která jim přinese třeba i možnost nového zaměstnání a zneužitelnost vnímají jako pokrok.

Negativa internetu však samozřejmě převyšují jeho pozitiva, kterými jsou zejména množství potencionálních uchazečů, jenž je možné získat prostřednictvím zveřejněné nabídky volného pracovního místa, ať již na webových stránkách organizace, tak na pracovních serverech. Zmíněné sociální sítě jako jsou Facebook, Twiter, Myspace nebo LinkedIn jsou prostředkem pro komunikaci s potencionálními uchazeči o zaměstnání. V tomto případě jsou tyto sociální sítě ku prospěchu, neboť umožňují uživatelům vkládat své osobní údaje na profil, díky kterému mohou vytvářet a rozvíjet kontakty s ostatními uživateli sítě. Díky takto vytvořeným kontaktům uživatel snadno najde nové obchodní partnery, zákazníky i zaměstnance.

Každý sám si musí vybrat, co nové technologie pro něj přinášejí, jaké informace chce o sobě uveřejnit, co vše chce sdílet a jaké informace chce dostávat. V případě společnosti je to však jasné, jakákoliv nová inovace je výzvou. Je výzvou v podobě možných zdrojů potencionálních uchazečů a společnost by byla jen proti sobě, respektive proti přirozenému vývoji moderních technologií a přístupů, jak dosáhnout co nejlepších výsledků na tomto poli.

Je však třeba podotknout, že nové metody a trendy při získávání zaměstnanců nemohou existovat bez těch tradičních, ze kterých de facto vycházejí, a proto i ty jsou součástí diplomové práce. Stejně tak jako popis práce personální, z níž veškeré personální činnosti pramení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nové trendy v oblasti získávání zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s. r. o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- Zpracování teoretických východisek k dané problematice, tj. zpracování uceleného přehledu celého procesu získávání zaměstnanců – východiska, metody, zdroje a konkrétní moderní trendy v této oblasti.
- Charakteristika společnosti DP WORK, s. r. o.
- Realizace dotazníkového šetření na základě strukturovaných rozhovorů s experty.
- Zhodnocení získaných informací, vysvětlení jejich přínosu diplomové práci, vymezení nedostatků a navržení doporučení pro společnost.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. První část práce byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů, prostudování odborné literatury a zákonných norem s využitím metod syntézy a komparace. Zaměřuje se na význam personální práce, která zahrnuje jednotlivé personální činnosti, ke kterým patří i získávání zaměstnanců. Tato personální činnost byla definována z hlediska její důležitosti v oblasti personální práce, v rozboru jednotlivých metod, zdrojů a zejména pak v oblasti nových přístupů, respektive trendů.

Praktická část této práce byla zaměřena na vlastní zpracování tématu v prostředí konkrétní organizace pomocí kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu s využitím sekundárních dat. Jako hlavní metodu autorka využila strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Autorka si vytyčila tři stěžejní okruhy, pro něž stanovila jednotlivé otázky (jejich soupis včetně odpovědí je uveden v příloze č. 1). Rozhovor vedla s předními experty společnosti DP WORK, s. r. o. Hlavním úkolem bylo zachytit, analyzovat obsah a organizaci znalostí lidí, kteří jsou v dané oblasti experty a využít tyto poznatky pro cíle této diplomové práce (Hendl, 2012). Experti byli vybráni na základě jejich dosavadních

zkušeností a dlouholetém působení v personální oblasti. Výzkumný vzorek čítal čtyři experty z řad vedení společnosti.

Charakteristika jednotlivých expertů

Expert č. 1: Ředitel a prokurista společnosti

- Své působení ve společnosti započal jako personální ředitel v roce 2007.
- V roce 2011 byl jmenován ředitelem a prokuristou společnosti.
- Od roku 2013 prosazuje a rozšiřuje personální agenturu o novou působnost na poli vzdělávání, usiluje o vzdělávací společnost, vytváří a přijímá nové projekty (např. resocializace vězňů a jiné, dále viz přílohy), přijímá nové experty.
- Vydané publikace: Analýza rolí personálních agentur ve vzdělávání dospělých in Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století.
- Člen organizace Asociace poskytovatelů personálních služeb.

Expert č. 2: Vedoucí personálního útvaru

- Svou profesní dráhu ve společnosti započala na pozici koordinátora seniora, kde působila sedm let.
- Rok vykonávala projektovou manažerku.
- Od roku 2015 dosud působí jako vedoucí personálního útvaru.
- Projekty na nichž se podílela: TRANSFER a RESTART (dále viz příloha č. 4).

Expert č. 3: Vedoucí marketingu a vývoje

- Ve společnosti působí od roku 2016, vede tým manažerů marketingu a vývoje.
- Zaměřuje se na koordinaci vývoje a realizace nových formátů a služeb.

Expert č. 4: Marketing a event manažer

- Ve společnosti působí od roku 2015 jako marketingový a event manažer.
- Realizuje HR kampaně na klíč (Road show, digitální marketing a jiné).
- Digitální marketing (správa sociální sítě Facebook, display reklama, Google AdWords a jiné).
- Event marketing – realizace společenských či sportovních akcí na klíč dle požadavků klienta (např. společenský ples, firemní večírek, teambuilding, den otevřených dveří, family day, golfový turnaj a jiné).

- Podílí se na vývoji a propagaci mobilní aplikace (Interní personální dokumenty).

Proces získávání informací čítal několik na sebe navazujících kroků včetně přípravy expertů, kde bylo nutné především oslovit experta a prodiskutovat s ním všechny problematické body, vysvětlit postup a cíl elicítace. Samotný proces elicítace měl několik na sebe navazujících fází s vymezeným časovým harmonogramem (Hendl, 2012):

První fáze (07/2017 – 08/2017): Vyžadovala několik sezení pomocí přehledového interviewu, kdy autorka zjišťovala informace vyšší úrovně, přičemž expert podával přehled o problémové oblasti. Byl kladen důraz na obecné otázky, které měly vztah k aktuálnímu pohledu na zkoumanou oblast, čímž se mohl expert volně vyjádřit k položené otázce a tyto informace vedly autorku k zjištění klíčových oblastí, konceptům a strategiím, ve kterých získá větší hloubku problému a podrobností. Autorka se v této fázi zaměřovala hlavně na konceptuální znalosti, díky kterým chtěla získat zkušenosti a cit experta v používání konceptů a fakt při řešení úkolů a zároveň ke své orientaci v dané problematice.

Střední fáze (09/2017): V této fázi autorka provedla strukturovaný rozhovor s návodem, aby získala podrobnější informace, které povedou k prozkoumání hlubších znalostí experta.

Analýza (09/2017): Zahrnovala průběžný popis a zkoumání materiálu pomocí analytických a zobrazovacích technik, jako například zakotvenou teorii a analýzu znalostí. V neposlední řadě také vytvoření reprezentaci znalostí experta.

Ověření (10/2017): Po vytvoření modelu jednání a znalostí experta bylo provedeno jeho testování pomocí hlasitého myšlení, kdy expert popisoval určité řešení hlavního problému a své myšlenky ihned verbalizoval. Tato metoda byla použita zejména k ověření a vyjasnění doposud získaných informací a znalostí.

Autorka si na základě získaných informací, předaným datům a jednotlivých výpovědí vypracovala soupis ke stanoveným otázkám a zároveň tak mohla učinit závěry ke stanoveným okruhům pro praktickou část této práce.

V závěru práce jsou zpracovány zjištěné výsledky a informace, které byly získány na základě výše popsaných metod. Zhodnocení přineslo diplomové práci přehled o oblasti získávání zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s. r. o. Konkrétně jaké přístupy a metody společnost při získávání zaměstnanců uplatňuje, které jsou pro ni výhodné a které

nikoliv. Jaké moderní trendy v oblasti využívá a jaké jsou připravované formy získávání zaměstnanců vzhledem k inovativním řešením ve společnosti.

V práci byly dále konstatovány doporučení, které mohou přispět k efektivnějšímu řešení v oblasti získávání zaměstnanců a přinést tak společnosti další penzum potenciálních uchazečů.

3 Teoretická východiska

První kapitola pojednává o personální práci, která je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Skládá se z několika na sebe navazujících a prolínajících se činností a procesů. V další kapitole je vymezeno získávání zaměstnanců, které patří ke klíčovým personálním činnostem. Proces získávání se rozděluje do několika postupných kroků. Ovlivňují ho mnohé faktory, které jsou důležitými kritérii pro volbu metod a zdrojů získávání pracovníků. V současné době se díky rozvoji nových technologií dostávají do popředí také moderní metody získávání zaměstnanců, které jsou popsány v následující kapitole.

3.1 Personální práce

Personální práce se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Charakterizuje ji několik významných činitelů, mezi které patří především vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru, vymezení jeho role a začlenění do organizační struktury společnosti (Dvořáková a kol., 2007). Pojem personální práce můžeme obecně charakterizovat jako přístup organizace k řízení a vedení lidí (Honová, 2016). Koubek (2015, s. 13) definuje: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s jeho pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování vztahu k vykonávané práci, organizaci, spoluzaměstnancům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“.

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Koubek (2015) popisuje, že úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí má sloužit tomu, aby byla organizace výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval. K tomu také potřebuje i propojit jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační. Stále je však třeba lidí, kteří o těchto zdrojích rozhodují a ovlivňují výsledky organizace. Podle Armstronga (2007) je základním úkolem řízení lidských zdrojů v organizaci přispět k dosahování cílů prostřednictvím personálních procesů – získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích. Aby bylo

dosaženo tohoto cíle, je třeba součinnosti liniových manažerů a specialistů v oblasti personálního řízení.

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců.
- Optimální využívání pracovních sil v podniku.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců podniku.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2008).

S tímto členěním se ztotožňují i Kociánová (2004) a d'Ambrosová a kol. (2011). Kociánová (2004) řadí tyto úkoly mezi tradiční v personální oblasti. První tři úkoly vycházejí zejména ze zájmu organizace, čtvrtý úkol respektuje zájmy zaměstnance. Pátý sleduje jak zájmy organizace, tak i zájmy zaměstnance.

3.1.2 Personální útvar a role personalistiky

Hlavním úkolem personálního útvaru je zabezpečení všech personálních činností v podniku, které umožní dosáhnoutí stanovených cílů organizace prostřednictvím lidských zdrojů. Personální útvar má za cíl předkládat podněty, poskytovat rady, podílet se na vytváření a realizaci personálních strategií a politik. Orientuje se také na vypracování a zdokonalování metodik pro zásady práce s lidmi (zásady stylu vedení, zásady hodnocení a odměňování, zásady formování pracovních schopností zaměstnanců, aj.) (Kociánová, 2004; Bláha a kol., 2013). Podle Koubka (2015) plní však i další úkoly vůči vnějším institucím, jako jsou úřady práce, zdravotní pojišťovny, instituce státní statistiky, místní, regionální či ústřední správy, atd. Personální útvar je ten, který se aktivně zajímá o politiku zaměstnanosti v organizaci.

Dvořáková a kol. (2007) pojmenovávají personální útvar novým názvoslovím – útvar lidských zdrojů. Hlavními úkoly personalisty jsou odpovědnost za personální administrativu, tvorba metodických koncepcí, uvádění strategií podniku do pohybu. Je tvůrce změn. Změny realizuje, kontroluje jejich správné zavedení do chodu organizace

a pomáhá zaměstnancům v orientaci ve změnovém prostředí. Hledá rovnováhu mezi požadavky na zaměstnance a zdroji jejich plnění, aby se mohl zaměřit spíše na řízení a kontrolu personálních činností. Personalista musí být manažer, psycholog, ale i trochu právník v jedné osobě. Měl by umět asertivně jednat s lidmi ať již v organizaci nebo mimo ni, vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, zkrátka neustále se zdokonalovat ve své profesi, ale i přijímat nové trendy, realizovat je a prosazovat napříč organizací (Koubek, 2015).

3.1.3 Personální činnosti

Tyto činnosti tvoří výkonnou část práce personálního útvaru, který je zajišťuje, organizuje a koordinuje. Kontroluje a usměrňuje ostatní zaměstnance, kteří se podílejí na personálním řízení, dále vypracovává a zdokonaluje jejich metodiku. Nejčastěji se jedná o tyto činnosti:

- **Analýza pracovních míst** – zahrnuje vytváření popisů pracovních míst, jejich specifikaci a stálou aktualizaci (Koubek, 2000; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).
- **Personální plánování** – neboli plánování potřeby zaměstnanců v podniku (Koubek, 2000).
- **Získávání a výběr zaměstnanců.** Rozlišují se dva zdroje získávání zaměstnanců, a to vnitřní a vnější (Dvořáková a kol., 2007).
- **Hodnocení zaměstnanců** - vychází z měření pracovního výkonu a definování cílů, které byly vymezeny dle popisu pracovního místa a jeho specifikace (Foot, Hook, 2002; Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2015).
- **Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** – rozmísťování neboli zařazování zaměstnanců v rámci organizace - přijímání, osvojení práce, povyšování, převedení na jinou práci, přerazování na nižší funkce, penzionování a propouštění (Kociánová, 2004; Koubek, 2015).
- **Odměňování** – vychází zpravidla z hodnocení zaměstnanců. Je motivačním prvkem zaměstnanců, ovlivňuje do jisté míry pracovní výkon (Foot, Hook, 2002; Koubek, 2015).
- **Podnikové vzdělávání zaměstnanců** – spočívá v identifikaci potřeb vzdělávání a po té stanovení vzdělávacího plánu (Veber a kol., 2000; Dvořáková a kol., 2007; Armstrong, 2007).

- **Pracovní vztahy** – dobré pracovní vztahy jsou základem každé organizace (Koubek, 2000, 2008; Armstrong, 2007).
- **Péče o zaměstnance** – do péče o zaměstnance se řadí kvalitní pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, existence sociálních služeb, definovaná pracovní doba a pracovní režim, školení, sociálně hygienické podmínky práce (d'Ambrosová a kol., 2011; Koubek, 2015).
- **Personální informační systém** – je zpravidla elektronický systém neboli databáze, do které jsou zaznamenávány veškeré informace týkající se pracovních míst, zaměstnanců, jejich práce a mezd (Koubek, 2015).

Koubek (2015) řadí k těmto činnostem také průzkum trhu, zdravotní péči pro zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

3.1.4 Personální strategie společnosti

Personální strategie neboli strategie lidských zdrojů je východiskem řízení lidských zdrojů ve společnosti. Komplexně pojatá strategie definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců v organizaci, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a také realizaci strategických cílů společnosti (Šikýř, 2014). Podle Dvořákové a kol. (2007) tyto strategické záměry organizace zahrnují také vize, poslání a hodnoty organizace. Kociánová (2010) doplňuje, že personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace a musí odpovídat specifickým organizace.

Personální strategie tedy vymezuje záměry organizace. Tvoří jádro strategie organizace, neboť zaměstnanci jsou rozhodujícím a nejdůležitějším zdrojem, které organizace k dispozici má. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je personální plánování.

Personální plánování

Personální plánování určuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Je to proces shromažďování a využívání informací, díky nimž se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech (Kociánová, 2010). S tímto se ztotožňují i Dvořáková a kol. (2007), kteří dodávají, že plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují však v odpovídajícím výhledu cenné indikátory pro získávání zaměstnanců,

vzdělávání a rozvoj, a to pro různé úrovně organizace. Koubek (2000) k tomuto uvádí, že personální plánování také umožňuje soustavné propojování a sladování individuálních zájmů zaměstnanců s podnikovými zájmy a soustavně usiluje o to, aby zaměstnanci spojovali své individuální životní a pracovní cíle s podnikem, ve kterém pracují.

Podle Koubka (2000) personální plánování usiluje o to, aby podnik měl pracovní síly zejména:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované s dobrým poměrem k práci,
- flexibilní a nakloněné ke změnám,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Personální plánování je proces předvídání, stanovení cílů a realizace opatření zejména v oblasti mobility zaměstnanců ať již do organizace či z ní, anebo také uvnitř ní, v oblasti spojování zaměstnanců s pracovními úkoly, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí. Ke splnění cílů organizace je třeba provést analýzu pracovních míst, která odhalí rezervy ve vykonávání práce a organizace získá přehled o případné potřebě zaměstnanců.

3.2 Získávání zaměstnanců

Získávání a následný výběr zaměstnanců patří ke klíčovým personálním činnostem, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Hlavním úkolem získávání zaměstnanců je oslovení optimálního počtu uchazečů o zaměstnání s předpoklady, které nejvíce vyhovují specifikaci obsazovaného místa (Kociánová, 2010).

V České republice se pro získávání zaměstnanců vžil pojem nábor zaměstnanců. Koubek (2015) uvádí, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Nábor znamená většinou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, avšak moderní získávání zaměstnanců usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale hlavně jde o získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců organizace. Jde tedy o úsilí v hospodaření s pracovní silou a o úsilí ve zvyšování produktivity práce. Získávání

zaměstnanců jakožto personální činnost je na rozdíl od náboru výrazně strategicky orientovanou činností, která bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a možné dlouhodobé dopady rozhodnutí o získávání zaměstnanců. V souvislosti se získáváním zaměstnanců je tedy důležité si odpovědět na otázku, jak dlouho bude organizace práci na pracovním místě potřebovat, jak se tato práce v průběhu času může změnit a podle toho se pak získávání zaměstnanců bude koncipovat.

Zaměstnavatel musí zveřejnit správné, spolehlivé a jasné požadavky na pracovní místo a rovněž představí organizaci i s její organizační kulturou. Tímto si buduje půdu pro perspektivní pracovní vztah, který vede k vyšší stabilizaci a stimulaci pracovního výkonu (Dvořáková a kol., 2007).

3.2.1 Proces získávání zaměstnanců

Pro efektivní proces získání zaměstnanců je zapotřebí výborná znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, rovněž tak i předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků (Koubek, 2015):

- Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- Možné alternativy ke zvážení.
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr zaměstnanců.
- Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
- Volba metod získávání zaměstnanců.
- Volba dokumentů a informací, které budou požadovány od uchazečů.
- Formulace nabídky zaměstnání.
- Uveřejnění nabídky.
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- Předvýběr uchazečů.
- Sestavení seznamu uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

- Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k dalším výběrovým procedurám.

Identifikace potřeb pracovního místa a jeho specifikace

Identifikace potřeby pracovního místa vychází především ze strategických cílů organizace. Organizace řeší koncepční otázky spojené s potřebou zaměstnanců a pokrytím potřeby zaměstnanců. Podle Šikýře (2014) jsou to zejména tyto otázky:

- Kolik zaměstnanců bude potřeba?
- Jaké zaměstnance bude potřeba?
- Kolik zaměstnanců je třeba přijmout?
- Z jakých zdrojů lze zaměstnance získat?
- Jakým způsobem zaměstnance získat?

Aby organizace byla schopná odpovědět na tyto otázky, je třeba vypracovat analýzu současného stavu organizace, která zahrnuje posouzení **vnějších podmínek** (právní, ekonomické, politické, sociální, technologické, aj.) a **vnitřních podmínek** (strategie organizace, její strukturu, kulturu, pojetí řízení, obor činnosti, aj.).

3.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, volné pracovní místo se může obsazovat buď z vnějších zdrojů, nebo z vnitřních zdrojů. Pokud organizace obsazuje pracovní místo ze svých zdrojů, je to zpravidla výrazem její personální politiky, možnost postupu v organizaci je pak pro zaměstnance motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci vlastních klíčových zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Vnitřní zdroje zaměstnanců

V některých organizacích (zejména státní správa) s důsledně uplatňovanou politikou stejných příležitostí dbají na to, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů (Kociánová, 2010). Vnitřní zdroje zaměstnanců podle Šikýře (2014) a Koubka (2015) tvoří:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technologického pokroku (tj. v důsledku substituce, živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, apod.),
- zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn,

- zaměstnanci připravení vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci ochotní vykonávat jinou práci (jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiném oddělení organizace).

Vnější zdroje zaměstnanců

Pokud organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka přímo v organizaci. Pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší do organizace takzvaně „novou krev“, která může mít jiný náhled na problematiku organizace, může přinést nové a jiné nápady či může přispět k inovativnímu řešení stávajících problémů organizace (Mayerová, Růžička, 2000; Dvořáková a kol., 2007). Lidskými zdroji podle Koubka (2015) mohou být:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní vedeni na Úřadu práce),
- ženy vracující se po mateřské dovolené a další mateřské dovolené,
- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou připraveni změnit stávající zaměstnání a reagující tak na vyvěšenou inzerci,
- občané se zdravotním postižením,
- pracovní zdroje ze zahraničí.

U pracovních zdrojů ze zahraničí musí zaměstnavatel počítat s investicí do pracovní i sociální adaptace těchto zaměstnanců, aby po té mohli podávat plnohodnotný pracovní výkon. Jak získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, tak i získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má své výhody a nevýhody.

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

K výhodám získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Koubka (2015), Kociánové (2010) a Dvořákové a kol. (2007) patří:

- znalost uchazeče (vzájemná znalost usnadňuje a urychluje jejich výběr a adaptaci),
- znalost organizace a spoluzaměstnanců,
- možnost postupu pro pracovníka,
- zvyšování morálky a motivovanosti zaměstnanců,
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do zaměstnanců, lepší využití zkušeností, které zaměstnanci v organizaci získali.

K nevýhodám získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Šikýře (2014) a Kociánové (2010) patří:

- omezený výběr,
- možná neschopnost inovativního přístupu a kreativity dlouholetých zaměstnanců,
- možná ztráta potenciálu schopných a motivovaných lidí mimo organizaci,
- potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (za toho, který byl vybrán z vnitřních zdrojů).

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

K výhodám získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podle Šikýře (2014) a Koubka (2015) patří:

- potenciál schopných a motivovaných lidí mimo organizaci (nové zkušenosti, podněty a nápady, které mohou vést k pozitivním změnám v organizaci),
- levnější a snadnější získání žádoucích vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, techniků a manažerů, které není nutné zdlouhavě vychovávat v organizaci.

K nevýhodám získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podle Koubka (2015) a Kociánové (2010) patří:

- vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců,
- obsazení pracovního místa trvá déle (přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a zdlouhavé),
- adaptace a orientace zaměstnanců je delší,
- vyšší finanční požadavky nových zaměstnanců.

Umožňuje-li to situace, mělo by být nejprve zvaženo obsazení volného pracovního místa z řad organizace, neboť náklady na proces vyhledávání bývají nesrovnatelně nižší a místo je možné obsadit v relativně krátkém čase. Organizace se také vyhne zdlouhavému procesu adaptace, která ve většině případů znamená nižší pracovní výkon v počáteční fázi, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr.

3.2.3 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Při obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů jsou využívány různé metody získávání zaměstnanců. Velkou roli ve volbě metod hrají finanční prostředky organizace, čas, ve kterém je potřeba volné pracovní místo obsadit, a také zvažování

dostupnosti kvalitních uchazečů. Mezi metody získávání zaměstnanců podle Kociánové (2010) patří zejména:

- inzerování v médiích,
- internetová inzerce,
- využívání externích služeb:
 - zprostředkovatelské agentury,
 - poradenské agentury specializující se na získávání zaměstnanců,
 - poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání zaměstnanců,
 - agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání.
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s Úřady práce,
- spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení vyhlédnutého jednice,
- nabídky uchazečů,
- vývěsky,
- letáky.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jedná se nejobvyklejší metodu oslovování uchazečů. Inzerovat lze v tisku, včetně odborných periodik, v rozhlasu i v televizi a to v celostátních i lokálních médiích (či v zahraničí). V případě nábory specialistů je osvědčená inzerce v odborných časopisech. Organizace může inzerovat sama či za pomoci profesionální agentury. Inzerce by však měla splňovat určité zásady, aby byla efektivní, musí umět oslovit cílovou skupinu uchazečů a podnítit jejich zájem o nabízené volné místo (Kociánová, 2010; Koubek, 2015).

Zprostředkovatelské agentury

Tyto agentury se zaměřují na získávání zaměstnanců pro výkon kancelářské či administrativní práce. Využívají však uchazeče, kteří jsou již u nich registrovaní. Toto řešení je rychlé a efektivní, avšak poměrně nákladné. Některé zprostředkovatelské agentury si účtují až 15% z prvního ročního výdělku, proto může být levnější inzerovat nebo využívat internet (Kociánová, 2010; Armstrong, 2015, Halbrštát, 2016).

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Zaměřují se na získávání zaměstnanců, obvykle uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči, jejich testování a předvýběr. Klientovi (organizaci) po té nabízejí například pouze tři nejvhodnější uchazeče (Kociánová, 2010; Armstrong, 2015).

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Tyto společnosti jsou zaměřené na přímé vyhledávání, neboli *executive search*, popřípadě *headhunting*. Služby těchto poradenských společností využívají zejména zaměstnavatelé při obsazování pracovních míst vrcholových manažerů či specialistů (Kociánová, 2010; Koubek 2015). Společnost funguje s vlastní propracovanou sítí kontaktů v různých oborech a zajišťují si příležitosti k oslovení konkrétních lidí. Headhunter, neboli „hledač hlav“ je pracovníkem poradenské společnosti, který si sám spravuje vlastní síť kontaktů. Může se stát, že kritériím vyhovuje i již zaměstnaný člověk jiné společnosti. Specialitou lovců hlav je pak přetahování toho zaměstnance na nové místo, zadané klientem. Pro lovce hlav to pak znamená vysokou provizi, která může být ve výši třiceti až padesáti procent z prvního ročního výdělku (Armstrong, 2015; Bělohávek, 2016).

Úřady práce

Nabídka práce uveřejněná na Úřadu práce je levným způsobem oslovení uchazečů. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně. Slouží však nejen organizacím hledajícím zaměstnance, ale i osobám hledajícím zaměstnání. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněným na politiku zaměstnanosti. Úřady si samy zjišťují potřebné informace o uchazeči, zajišťují předběžný výběr a poskytují organizaci materiály o uchazeči. Nevýhodou však je omezený výběr z registrovaných uchazečů (Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2015).

Vzdělávací instituce

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je široce používanou metodou získávání zaměstnanců. Jedná se o přímé spojení této instituce s organizací. Řada organizací provozuje nebo se přímo podílí na provozu institucí připravující mládež na dělnická povolání a zajišťuje si tak přísun manuálních dělníků. Rovněž tak spolupráce se středními

a vysokými školami usnadňuje získávání odborníků příslušného vzdělání. U nás je to například ŠKODA AUTO, a. s. (Koubek 2015; Armstrong, 2015).

Uchazeči se nabízejí sami

Vyskytuje se častěji v období zvýšené nezaměstnanosti. Uchazeči se nabízejí sami v závislosti na vyvěšenou nabídku volného pracovního místa, která je zaujme. Zpravidla organizaci znají či znají její dobrou pověst a upoutá je nabídka zajímavé, dobře placené práce. Hojně tento způsob hledání zaměstnání využívají čerství absolventi škol. Tato metoda je levná v tom, že eliminuje náklady na inzerci. Nevýhodou však je většinou nejasná představa uchazečů o potřebách organizace a značné množství těchto uchazečů potřebuje dlouhou adaptaci a zaškolení. Tuto metodu je vhodné používat spíše jako doplňkovou a snažit se o eliminaci jejich nevýhod (Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2015).

Doporučení stávajícího pracovníka

Patří mezi pasivní metody získávání zaměstnanců, kdy organizace vytvoří informační předpoklad o možnosti uvolnění pracovního místa či o možnosti obsazování volného pracovního místa. Organizace přitom může uplatnit i určité stimulační nástroje a např. odměňovat zaměstnance, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče (Dale 2007; Koubek, 2015).

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Úkolem většiny vedoucích zaměstnanců v organizaci je sledování zaměstnanců, kdo je v určitém období dobrý, má nápady, stal se známým (monitorování odborného tisku, zúčastnění se odborných setkání, využívání pracovních a obchodních kontaktů se zaměstnanci jiných organizací, apod.) V případě potřeby pak zaměstnance osloví se svou nabídkou. Výhodou této metody je nízká nákladovost a to, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu (Kociánová, 2010; Koubek, 2015).

3.2.4 Moderní metody získávání zaměstnanců

Moderní metody získávání zaměstnanců by nebyly bez existence internetu, neboť jejich podstata je na něm založená. Ovšem v době, kdy internet výrazně ovlivňuje životy všech lidí na celé planetě, je zřejmé, že bez existence internetu nemá smysl nazývat metody moderní, neboť moderní je v podstatě pokrokové, a to internet bezesporu je. Jak již

bylo zmíněno v kapitole 3.2, pojetí získávání a nábory se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje (Kociánová, 2010). Tradiční pojetí získávání zaměstnanců se změnilo na přelomu tisíciletí. Nové organizační formy počínaje takzvaným joint ventures až po strategické aliance a korporace, virtuální organizace. Převládá především týmová práce a kooperace. Vytvářejí se sítě (networking) za použití nejnovějších informačních technologií a nacházejí se ti lidé, kteří jsou schopni komplexnějšího pojetí práce a řízení (Stýblo, 2006). Koubek (2015) doplňuje, že moderní pojetí personální práce se tedy snaží nejen o získání potřebného počtu přiměřených kvalifikovaných zaměstnanců, ale také o získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle organizace, zaměstnanců zaujatých a motivovaných, zaměstnanců, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace.

Elektronické získávání neboli e-recruitment

E-recruitment je online metoda, která se opírá o hledání souladu mezi elektronickými daty o uchazečích a požadavky na obsazované pracovní místo (Armstrong, 2007). Tato moderní metoda získávání zaměstnanců se stala velmi oblíbenou a využívanou v řadě organizací zejména proto, že internet je levnější a rychlejší než tradiční inzerce. Její nespornou výhodou je podle Armstronga (2015) možnost oslovení širšího okruhu potencionálních uchazečů. Nevýhodou může být příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání nebo skutečnost, že mnoho uchazečů může preferovat i jiné způsoby hledání zaměstnání.

Většina zaměstnavatelů již má své vlastní **webové stránky**, na kterých jsou veškeré informace o firmě a také zpravidla obsahují přehled volných pracovních pozic. Pokud má organizace propojené webové stránky s informačním systémem či elektronickou poštou, je možné, aby uchazeč jedním kliknutím buď poslal dotaz k volnému pracovnímu místu, odeslal životopis či jeho životopis se přímo „nahrál“ do informačního systému organizace. Vše samozřejmě v závislosti na nastavení dané organizace a jejích možnostech. K tomuto Šikýř (2014) dodává, že si takto zaměstnavatel současně ověřuje jistou úroveň počítačové gramotnosti uchazečů o zaměstnání, tj. do jaké míry jsou uchazeči schopni používat výpočetní techniku a služby internetu. Elektronické podávání žádostí rovněž umožňuje online testování znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o reálný způsob jak proces výběru urychlit a eliminovat nevyhovující kandidáty již v počáteční fázi (Arthur, 2012; Gale, 2015). Nevýhodou však je, že není možné ověřit, zda test vyplňoval skutečně uchazeč

(Dale, 2007). Podle Armstronga (2015) si některé organizace vytvářejí své vlastní profesní komunity nebo sítě talentů. Webové stránky pro uchazeče je také možné spravovat s využitím outsourcingu a poradenských společností zaměřených na získávání zaměstnanců. K tomu Kociánová (2010) dodává, že webové stránky mohou být propojeny i se stránkami zprostředkovatelských agentur či se stránky médií, které mohou obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku.

Prostředkem k internetové komunikaci s potencionálními uchazeči o zaměstnání patří takzvaný „social networking“, který je založený na vytváření a rozvíjení sociálních a virtuálních komunit uživatelů se společnými zájmy (Šikýř, 2014).

Sociální sítě, ke kterým patří Facebook, Twiter, Myspace nebo LinkdedIn v současné době nabízí možnost uživatelům vložit své osobní údaje na profil, který po té vytváří a rozvíjí vzájemné kontakty s dalšími uživateli. V těchto sítích je pak možné najít nové přátele, obchodní partnery, zákazníky i zaměstnance.

LinkedIn v současné době využívá nadpoloviční většina zaměstnavatelů k oslovování uchazečů především ve Spojených státech a v anglicky mluvících zemích. Přestože v České republice funguje cca 10 let, přeložen do češtiny byl v roce 2012 (Vejvodová, 2015).

Od té doby se zvýšil počet profilů v českém jazyce a důsledkem toho vzrostla i široká škála různých profesí. Platí však, že největší skupinou jsou prozatím IT odborníci, profesionálové z oblastí financí, ekonomie, obchodu, ale také odborníci z řad liniového managementu a managementu kvality, marketingu nebo výzkumu. Další velkou skupinou jsou pak samozřejmě recruiteři z konkrétních společností, tak i recruiteři z personálních agentur. Obecně však platí, že LinkedIn si zakládají lidé se středoškolským a vysokoškolským vzděláním (Mádlová, 2016).

LinkedIn je určený pro získávání zaměstnanců a umožňuje zaměstnavatelům rovněž zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku, vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo lokality a přímo oslovovat uchazeče. Každá sociální síť je využita odpovídajícím způsobem. Například při využití sociální sítě Facebook personalista odpovídá na otázky všech uživatelů, kteří se chtějí dozvědět více o zaměstnavateli či zaměstnání, zatímco při využití sociální sítě LinkedIn probíhají mnohem odbornější diskuse. (Armstrong, 2015). Způsob práce personalistů se s příchodem LinkedIn rapidně změnil, neboť dříve byli personalisté především administrativní pracovníci, kteří vybírali uchazeče z hromady

životopisů, dnes si musí osvojit techniky přímého oslovování. O každé pozici musí přemýšlet jako o marketingové kampani. Díky využívání nových technologií musí být zdatní technicky, musí umět pracovat s množstvím dat, jelikož mají přístup k prakticky miliónu profesních profilů online. Měli by se v nich vyznat a být schopni najít uchazeče, které aktuálně potřebují (Vejvodová, 2015).

Pracovní servery jsou provozovány specializovanými společnostmi, ke kterým v České republice patří například jobs.cz, práce.cz či profesia.cz. Tyto pracovní servery obsahují rozsáhlé databáze volných pracovních míst. Organizace však za uveřejnění informací o volných pracovních místech na webových stránkách pracovních serverů musí zaplatit. Slouží také jako další prostředek komunikace s potencionálními uchazeči, je také prostředkem pro reklamu inzerující společnosti. Platí však, že informace o některých volných pracovních místech jsou uveřejňovány pouze online. Podle Armstronga (2015) má využívání pracovních serverů také své podmínky, kterými jsou zejména:

- Využívání spíše specificky než všeobecně zaměřených pracovních serverů.
- Inzerování na jednom či dvou osvědčených pracovních serverech, není výhodné uveřejňovat volná pracovní místa všude možně. Jednak je to neefektivní a zbytečně nákladné a jednak praxe ukazuje, že některé servery jsou propojené a nabídky si automaticky předávají.
- Je dobré určit nejvhodnější pracovní server tím způsobem, že si zaměstnavatel zkusí jeho prostřednictvím najít vybranou práci, a přitom si zkusí zhodnotit, který pracovní server nejlépe naplnil jeho očekávání.
- Zaplacení kreditů, aby inzerát dostal přední místo na pracovním serveru.
- Jasně informace o nabízené pozici, stejně tak požadavky na uchazeče.

E-recruitment má své výhody i nevýhody, jak bylo popsáno výše. Nicméně nedostatky budou do budoucna jistě odstraněny, neboť vývoj všech technologií směřuje stále kupředu. Časem bude běžnější nejen verbální, ale i vizuální kontakt formou videokonferencí. Tento pokrok bude znamenat, že vzdálené připojení umožní provádět celý proces výběru, aniž by byl nutný osobní kontakt. Není však jisté, zda tato metoda bude široce využívána, ale jistě zde budou značné výhody zejména pro uchazeče, kteří nemají organizaci ve svém bydlišti či jsou ze zahraničí.

Personální informační systém

Personální informační systém (dále jen PIS) je souhrn veškerých personálních údajů o uchazečích, zaměstnancích, pracovních místech a personálních činnostech (Dvořáková a kol., 2007; Šikýř, 2014). V moderním pojetí se jedná o počítačový systém, který uchovává veškerá data v elektronické podobě. Data, informace a dokumenty do systému vstupují průběžně a stále se aktualizují. Systém zpravidla obsahuje nejen údaje, ale i různé dokumenty (popisy pracovních míst a jejich specifikaci, dokumenty o zveřejněné inzerci, dokumenty o postupech při výběru, aj.) (Koubek, 2015).

Plně rozvinutý PIS podle Dvořákové a kol. (2007), by měl zajišťovat pracovníkům organizace (personalistům, vedoucím pracovníkům a dalším oprávněným uživatelům) systematické řešení veškerých oblastí a to zejména:

- personální agendy,
- personálního plánování,
- analýzy a vytváření pracovních míst,
- získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců,
- mzdové agendy,
- hodnocení práce a zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- komunikace.

Takto pojatý PIS mají zavedený především větší organizace. U těch menších se většinou zavádí alespoň na personální agendu či pro mzdovou agendu.

Důležitou složku v celém procesu však sehrává opět internet, který může PIS propojit s okolními informačními systémy a umožnit tak realizaci on-line personalistiky. Webové stránky a elektronická pošta umožňují využívat personální portál, tedy takzvané společné uživatelské rozhraní pro PIS a okolní informační systémy, dále také zpřístupnění určených personálních údajů oprávněným osobám a v neposlední řadě také e-recruitment (Šikýř, 2014). Pro proces získání zaměstnanců v moderním pojetí však existují i personální aplikace. Jedná se pouze o řešení částečné, ale i tak pro organizaci velkým zefektivněním práce. Poskytování aplikačních služeb neboli *application service providing* (ASP) je řešení, které poskytuje širokému okruhu zákazníků placený přístup k funkcím určitého aplikačního softwaru. Může být alternativou zavedení, využívání a rozvoje vlastního PIS.

Mezi největší světové dodavatele patří PeopleSoft nebo Oracle, který působí rovněž i na českém trhu (Dvořáková a kol., 2007).

Český trh je zaplavený různými poskytovateli nabízející personální aplikace a je těžké se zorientovat, která je pro organizaci ta nejlepší. K těm sofistikovaným patří však Oracle, Teamio (dříve LMC G2) či Atollon. Nejdůležitější přidanou hodnotou jakékoliv aplikace je usnadnění práce, jelikož systémy provádějí hromadné akce, a to při každé fázi nábory. Publikují otevřené pozice na pracovní portály, úřady práce, na webové stránky organizace, do personálních agentur a to vše pouze při jednom kliknutí myši (Chovanec, 2011).

3.3 Shrnutí teoretických východisek

Úvod této práce byl věnován teoretickému základu, který vysvětluje vlastní podstatu, smysl a hlavní principy personální práce, která zahrnuje personální řízení, personální činnosti, vymezení personálního útvaru i role personalisty. Personální práce se v českých organizacích soustřeďuje spíše na personální administrativu, avšak její podstata tkví především v řídicí činnosti všech vedoucích pracovníků, jejichž úkolem by mělo být optimální hospodaření a využívání pracovních sil v organizaci, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. K realizaci těchto úkolů slouží personální činnosti, významnou a jednou z nich je i získávání zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců se zakládá na oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady, které nejvíce vyhovují profilu obsazovaného pracovního místa. Uskutečňuje se buď z vnitřních, anebo z vnějších zdrojů, které má své výhody a nevýhody. Tradičními metodami získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou inzerce v médiích, využívání externích služeb, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s Úřady práce, spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory, doporučení uchazeče, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky a letáky.

Moderní trendy získávání zaměstnanců spočívají především v existenci internetu, bez kterého by celá řada z nich nemohla vzniknout, avšak samozřejmě vychází z metod tradičních či se o ně opírají a jsou jejich nedílnou součástí. Patří sem elektronické získávání neboli e-recruitment, do něhož spadá využívání webových stránek, dále to jsou sociální sítě jako Facebook, Twiter, Myspace nebo LinkdedIn. Pracovní servery jsou další

moderní metodou získávání zaměstnanců, která je v současné době velmi využívána ať již zaměstnavateli, tak i uchazeči o práci.

Personálně informační systémy, náborové softwary a personální aplikace zaznamenávají v současné době velký rozmach a patří tak právem mezi moderní trendy získávání zaměstnanců. Bohužel v literatuře je zpravidla popsán pouze personálně informační systém jako celek a pouze okrajově jsou řešeny náborové softwary či personální aplikace, které však při rozvoji současných technologií znamenají gró v poskytování personálních služeb.

Z teoretických východisek vyplývá, že ačkoliv je moderních metod získávání zaměstnanců celá řada, mnoho z nich není v literatuře dobře, anebo vůbec popsáno a je zřejmé, že jejich popisem bude nutné se dále věnovat, neboť v současné společnosti, která je založena na stále více se rozvíjejících technologiích, přístupu k informacím, ochotnosti ke změnám a novodobým přístupům se lidé (zaměstnavatelé, personalisti, vedoucí pracovníci, uchazeči) budou neustále zajímat o další informace a podněty.

Pro popis konkrétních trendů využívaných v praxi a jejich zhodnocení, byla vybrána společnost DP WORK, s. r. o., neboť tato společnost se její velikostí v počtu přidělovaných zaměstnanců řadí k 6. největší společnosti v rámci České republiky. Je tedy zřejmé, že takto velká společnost bude, respektive měla by využívat nejmodernější trendy v oblasti získávání zaměstnanců, proto realizace výzkumného šetření u této společnosti by měla přinést potvrzující základ k teoretické části této práce. Zpracování tohoto šetření je popsáno v kapitole vlastního zpracování.

4 Vlastní práce

Tato část práce zahrnuje charakteristiku společnosti DP WORK, s. r. o. Přehled o struktuře společnosti, strategii, ekonomických ukazatelích, historii a moderních trendů v oblasti získávání zaměstnanců v této společnosti. Dále pak výsledky strukturovaných rozhovorů s experty společnosti dle stanovených okruhů a vytyčených otázek.

4.1 Charakteristika společnosti DP WORK, s. r. o.

Společnost DP WORK, s. r. o. je součástí skupiny DP WORK GLOBAL, jejímž cílem je vybudovat silnou mezinárodní organizaci v oblasti agenturního zaměstnávání, personálních služeb, vzdělávání a specializující se především na trhy střední a východní Evropy. Společnost DP WORK, s. r. o. se řadí do TOP 10 a patří mezi stabilní a vysoce hodnocené agentury na trhu práce v České republice. Společnost je účetně auditorovaná a certifikovaná. Hlavní činností společnosti je poskytování služeb v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů (dále viz příloha č. 3). Zaměřuje se na:

- Temporary Employment – agenturní zaměstnávání formou dočasného přidělení.
- Recruitment – zprostředkování zaměstnanců.
- Psychodiagnostický screening a testování.
- Jazykové testování.
- Specializované vzdělávání zaměřené především na automobilový průmysl.

Další poskytované činnosti z oblasti personalistiky, např.:

- Personální poradenství.
- Try and Hire – unikátní systém zprostředkování zaměstnanců (vyzkoušej a pronajmi, eventuálně Try and Buy - vyzkoušej a kup).
- Replacement – pomoc při návratu zaměstnance na pracovní pozici (například ženy na rodičovské dovolené).
- Outplacement – servis při hromadném propouštění.
- Outsourcing služeb či části výroby aj.

Společnost dále nabízí tyto produkty:

- Personální inzerce,
- pronájem personalisty,
- eventové služby,

- pronájem prostorů,
- vzdělávací a rekvalifikační kurzy.

Společnost DP WORK, s. r. o. staví svou obchodní politiku na poskytování kvalitních služeb s vysokou přidanou hodnotou. Dokladem vysoké úrovně kvality je certifikace ISO společností DQS CZECH a členství v profesních sdruženích a asociacích, například:

- Consulting a management HR procesů.
- Vytvoření environmentálního managementu.

Členství v profesních sdruženích a asociacích

- APA – Asociace pracovních agentur.
- APPS – Asociace poskytovatelů personálních služeb.
- BCC – British Chamber of Commerce Czech Republic.
- PMF- People Management Forum.
- NPK – Národní politika kvality.

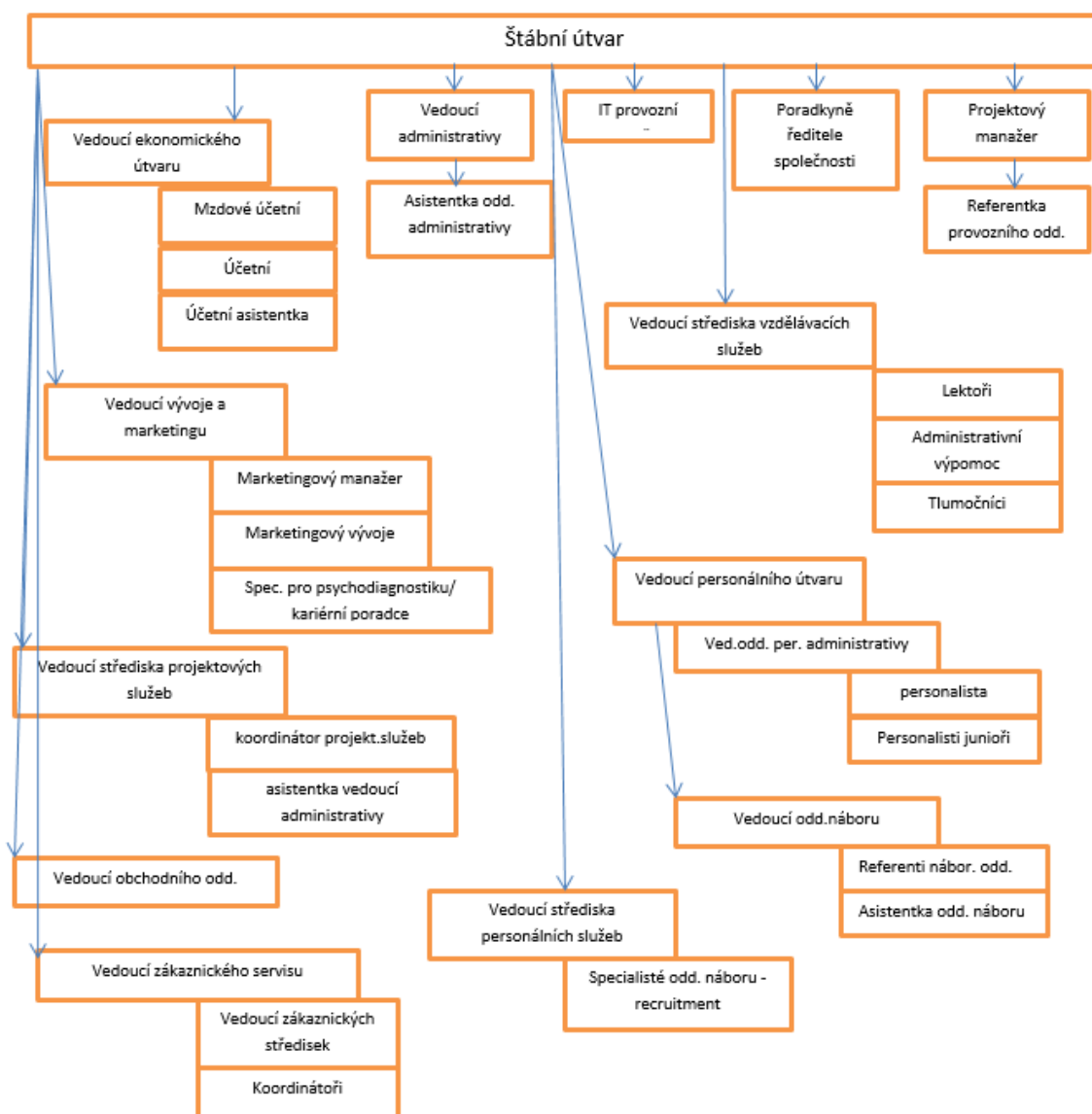
Strategie společnosti

V posledních letech se společnost začala odklánět od systematicky utvářené strategie z roku 2011, jež byla výhradně postavena na agenturních formách zaměstnávání, neboť vedení je si dlouhodobě vědomo, že zaměřování činnosti pouze na této platformě bude strategicky špatné rozhodnutí. Již několik let upozorňuje své současné i potencionální zákazníky na brzký problém nedostatku pracovních sil. Česká ekonomika zažívá po dlouholeté recesi ekonomický boom, kdy „technická“ nezaměstnanost dosáhla prakticky svého dna. Poptávky na trhu značně převyšují možnosti firem, které jsou limitované právě nedostatkem zaměstnanců ve všech oborech. V současné době je na českém trhu více než 2000 pracovních agentur, aby se společnost odlišila, musela začít nabízet rozšířené portfolio svých personálních služeb. Enormní konkurenční prostředí a legislativní změny zaměřené vůči personálním agenturám potvrzují správnost rozhodnutí v odklonu od současného agenturního zaměstnávání k trendu preferování nového směru nabízených služeb-produktů. Plánovaný střednědobý cíl (3-5 let) nabízených produktů k poměru k agenturnímu zaměstnávání bude 70:30 (DP WORK, 2017), dále viz příloha č. 2.

Organizační struktura společnosti

V současnosti má společnost 80 kmenových zaměstnanců a cca 2500 zaměstnanců agenturních. Níže je zpracována organizační struktura (obrázek 1) kmenových zaměstnanců (DP WORK, 2017).

Obrázek 1: Organizační a řídicí struktura společnosti DP WORK, s. r. o.



Zdroj: DP WORK, 2017

Organizační struktura je platná k 1. 9. 2017, avšak její podoba se v průběhu několika následujících měsíců bude měnit díky tomu, že společnost DP WORK, s. r. o. neustále zkvalitňuje svoje služby a snaží se získat nové projekty, což samozřejmě vyžaduje přijímání nových zaměstnanců či přeskupení těch stávajících.

Ekonomické ukazatele

Typ společnosti: společnost s ručením omezeným

Rok založení: 2009

Tržby: 0,85 miliard Kč

Zákazníci: ŠKODA AUTO a. s., Iveco Czech Republic, a. s., TRW-Carr s. r. o., Mahle Behr Czech s. r. o., GURPO ANTOLIN TURNOV s. r. o., BOSAL ČR, spol. s. r. o., Faurecia Components Písek, s. r. o., Faurecia Automotive Czech Republic s. r. o., DEMOAUTOPLAST, s. r. o., HBPO Czech s. r. o., KLAUS Timber a. s., Jaroslav Cankař a syn ATMOS, Carrier chladicí technika CZ s. r. o. (DP WORK, 2017).

4.2 Historie společnosti a její zaměstnanci

Fungování společnosti začalo v roce 2009, kdy zahájila postupné přebírání obchodních aktivit v oblasti poskytování personálních služeb od různých personálních společností působících na tehdejšímu trhu, zejména však od společnosti VD WORK Agency, která se zaměřovala především na poskytování agenturního personálu pro výrobní podniky v mladoboleslavském regionu. V tomto období zaměstnávala agentura cca 40 technickohospodářských pracovníků. V roce 2011 byl tehdejší vedením proveden první pokus o systematický rozbor trhu, na jehož základě byly definovány vize, poslání, hodnoty, cíle a strategie organizace. Byla zahájena rozsáhlá restrukturalizace v oblasti organizačního uspořádání, zavedeny přístupy hodnocení spokojenosti zákazníků a položeny základy řízení kvality, procesů a environmentální politiky a řada dalších opatření, která přinesla prokazatelný výsledek. V tomto roce společnost DP WORK, s. r. o. zaměstnávala 42 technickohospodářských pracovníků, přičemž rozsáhlé výše popsané změny se také samozřejmě podepsaly na fluktuaci pracovníků, neboť počet nástupů v tomto období byl 16 nových pracovníků a 6 ukončených pracovních poměrů.

V roce 2012 došlo k potvrzení přístupů, jež započaly v roce 2011, certifikace ISO. Společnost je držitelem certifikace ČSN ISO EN 9001:2009 Systém managementu kvality pro předmět činnosti „consulting a management HR procesů“ a ČSN ISO EN 14001:2005 Systém environmentálního managementu pro stejný předmět činnosti. V roce 2012 bylo rozhodnuto o postupné diverzifikaci aktivit v rámci portfolia nabízených služeb a také o přistoupení k postupnému přechodu ke koncepci CSR. Došlo ke změně organizačního uspořádání, kdy vedle klasického liniového uspořádání organizace (hierarchické) se začaly

uplatňovat prvky procesního a projektového řízení (například projekty financované z ESF a státního rozpočtu ČR). V tomto roce se také znovu navýšil počet zaměstnanců na 46 a míra fluktuace vzrostla na 100 %.

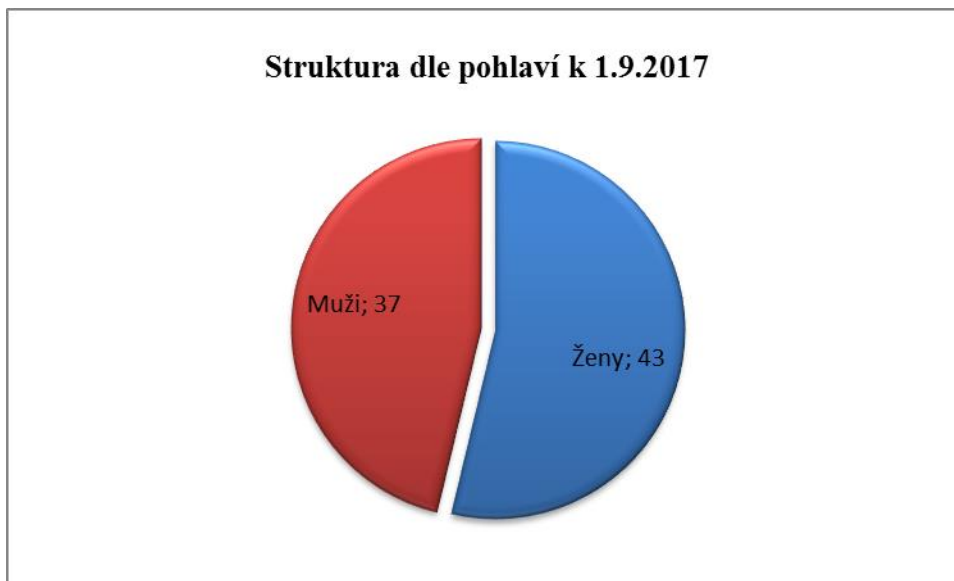
V roce 2013 přijatá opatření z předchozích let přinesla výrazný nárůst nových obchodních příležitostí a aktivit, který se také podílel na zvýšení počtu technickohospodářských pracovníků, tj. na 48. Postupně počet opět rostl, v roce 2014 činil 50 pracovníků a míra fluktuace klesla. Rok 2014 byl pro společnost mimořádně úspěšný vlivem koncepce totální kvality, díky níž dokázala oslovit nové i stávající zákazníky a tržby narostly oproti roku 2013 o více než 35%. Společnost obdržela v tomto roce také prestižní ocenění Úspěšná firma v rámci Národní ceny kvality ČR. V roce 2015-2016 vlivem dlouhodobé „technické“ nezaměstnanosti, s níž je spojená i výrazná míra fluktuace zaměstnanců dochází sice k nárůstu hospodářských tržeb o 10% avšak současně k poklesu celkového zisku.

Ve společnosti byly mimo jiné v tuto dobu položeny myšlenkové stavební základy k realizaci výstavby nového vzdělávacího a tréninkového centra. Fluktuace je v tomto období na minimu a počet nových zaměstnanců hlavně v oblasti vzdělávacích služeb roste (DP WORK, 2017). K 1. 9. 2017 ve společnosti DP WORK, s. r. o. pracuje 80 technickohospodářských pracovníků (Interní údaje ze softwaru Helios).

Struktura dle pohlaví

Z následujícího grafu 1 vyplývá, že z hlediska genderového rozdělení je společnost takřka na polovině. Z 80 technickohospodářských pracovníků je 46 % žen a 54 % mužů (Interní údaje ze softwaru Helios). Zastoupení žen je tedy ve společnosti DP WORK, s. r. o. velmi vysoké a oproti jiným středním podnikům orientovaných ve stejném oboru zaujímají ženy postavení i v řídicích funkcích jednotlivých oddělení.

Graf 1: Struktura dle pohlaví

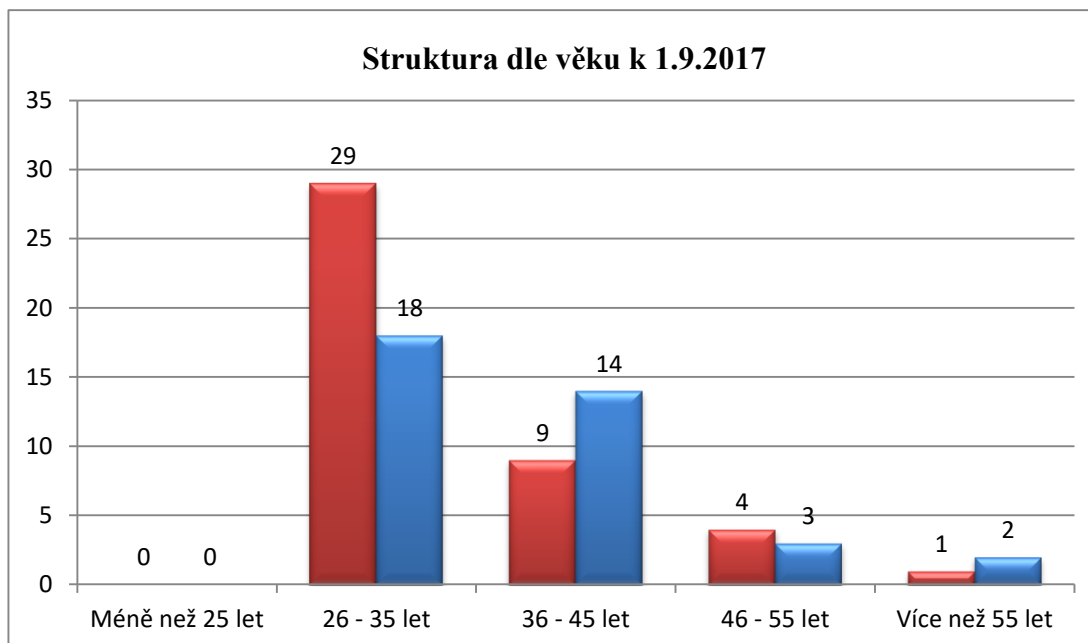


Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Struktura dle věku

Následující graf 2 znázorňuje strukturu pracovníků dle jejich věku. Ve společnosti DP WORK, s. r. o. je nejvíce zastoupená věková skupina 26 – 35 let v počtu 47 zaměstnanců (29 ženy, 18 muži). Druhé největší zastoupení zaujímá věková skupina 36 – 45 let v počtu 23 zaměstnanců (9 ženy, 14 muži). Následuje věková skupina 46 – 55 let v počtu 7 zaměstnanců (4 ženy, 3 muži). Nejméně je zastoupená věková skupina nad 55 let a to v počtu 3 zaměstnanců (1 žena, 3 muži). Ve společnosti nepracuje nikdo ve věkové skupině pod 25 let (Interní údaje ze softwaru Helios).

Graf 2: Struktura dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

4.3 Moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců ve společnosti

Společnost DP WORK, s. r. o. využívá pro získávání zaměstnanců také metody, které se jistě řadí k moderním trendům. Patří do nich především elektronické získávání neboli e-recruitment. Využívá všechny jeho formy tj. pracovní portály, sociální sítě - Facebook, Instagram (součást Facebooku), LinkedIn. LinkedIn společnost využívá pouze v omezené míře a to zejména pro pozice nabízené v rámci recruitmentu. Důležité je zajisté i to, že reklamu na inzertních portálech a kampaně na facebookovém profilu má společnost propojeny na své webové stránky. Díky službě google analytics dokáže společnost identifikovat odkud se daný uchazeč do webových stránek „proklikl“, jaká byla celková návštěvnost za určité sledované období, kolik uchazečů si zobrazilo pozice uveřejněné na webových stránkách a jaký byl počet reakcí i procento nových návštěv, neboli odhad, kolik procent uživatelů navštívilo webové stránky poprvé. Facebookové kampaně jsou ve společnosti jistou novinkou, v druhé polovině roku 2017 byly spuštěny dvě. Cílem první kampaně bylo rozšířit povědomí o značce. Druhá kampaň byla vedena na dosah, jejímž cílem bylo zasáhnout co nejvíce lidí. Kampaně přinesly zajímavé výsledky v počtu přihlášených uchazečů, avšak její účinnost nedosahuje stanoveným předpokladům.

Vzhledem k tomu, že se jedná o novou metodu, kterou společnost pro získávání zaměstnanců využila, je třeba docílit její vyšší účinnosti především ve stanovení cílení na konkrétní skupinu populace.

Společnost pro získávání zaměstnanců také využívá náborový software RECRU, který umožňuje sledovat celý proces náboru na jednom místě. Náborový pracovník může sledovat statusy jednotlivých kandidátů a každou fázi výběrového procesu. Inteligentní databáze žadatelů s funkcemi jako je hromadná korespondence, vyhodnocení historie událostí, plánování a využití. RECRU analyzuje, plánuje a zobrazuje nejvhodnější nabídky pro každého zaměstnance a sám dokáže vybrat z vhodných. Zaměstnanci DP WORK, s. r. o. oceňují především jeho dostupnost a spolehlivost, šetrnost při řešení konkrétních požadavků na úpravu systému, je rovněž velkým znalcem oblasti HR.

Software také umožňuje inzerovat pozice do personální aplikace společnosti LMC – Teamio, tj. vyplněné údaje na požadovaný inzerát v softwaru se automaticky uveřejní současně na portálech jobs.cz a prace.cz. V praxi to tedy vypadá tak, že náborový pracovník vydá na základě požadavku od zákazníka inzerci, kterou vytvoří v RECRU. Tento inzerát se po té objeví na pracovních portálech jobs.cz a prace.cz, samostatně pak inzerci vytvoří na pracovním portálu profesia.cz a profesia.sk. Uchazeči, kteří reagují na inzerci, se automaticky propíší do systému RECRU, do sekce „karanténa“. Náborový pracovník po té musí tyto uchazeče z této sekce přemístit k aktuálním výběrovým řízením. V sekci výběrových řízení pak s uchazečem dále pracuje, tj. přiděluje mu určité statusy, dle toho, jak uchazeč následně reaguje po jeho oslovení náborovým pracovníkem. To znamená, že náborový pracovník postoupí uchazeče buď k podpisu pracovní smlouvy na personální útvar společnosti či jeho účast na výběrovém řízení v RECRU ukončí dle důvodů, které určí buď na základě telefonického či osobního pohovoru případně na základě nesplnění konkrétních požadavků zákazníka. Tento uchazeč se následně přesune v rámci RECRU do databáze všech uchazečů a je mu přidělen status aktivního uchazeče, se kterým mohou pracovat další náboroví pracovníci a přidělovat ho tak k jiným výběrovým řízením či ho v databázi nechají „čekat“ na možná další výběrové řízení.

Společnost DP WORK, s. r. o. se také neustále snaží zjednodušit hledání pracovních nabídek nejenom všem svým stávajícím zaměstnancům, ale i lidem uvažujícím o vhodné pracovní pozici. Nabízí proto například zdarma aplikaci DP pro operační systém Android, která je volně dostupná na google play. Aplikace čerpá z webových stránek společnosti,

takže každý, kdo aplikaci využívá, má neustálý přehled o aktuálně volných pracovních pozicích s minimem datové náročnosti. V současné době, ale funguje pouze v omezené míře, stále se pracuje na jejím vývoji. Spuštění kompletní aplikace by mělo proběhnout v lednu 2018 (dále viz kapitola 4.4).

Společnost nezahálí ani v poskytování svých služeb jiným společnostem v rámci nových trendů v oblasti personalistiky, respektive v možnosti hledání řešení, jak se vyrovnat s nepříznivým vlivem na trhu práce. Neboť si uvědomuje, že převis nabídky práce, nedostatek uchazečů a rychle se měnící požadavky na kompetence stávajících i budoucích zaměstnanců nutí personální útvary přicházet s novými nápady, jak oslovovat stávající zaměstnance i potencionální zájemce o nabízená pracovní místa. Jedním slovem pouhá inzerce již zdaleka nestačí. Aby zaměstnavatelé mohli obstát v konkurenčním boji na trhu práce, nabízí pro ně společnost DP WORK, s. r. o., jako přední poskytovatel personálních služeb v ČR (aktuálně zaujímá 6. místo mezi největšími personálními agenturami, dle asociace poskytovatelů personálních služeb) odbornou podporu a know-how pro zaměstnavatele.

Podpora se zaměřuje na 2 základní oblasti:

- Budování dobrého jména zaměstnavatele – pomůže společností získat nejen nové, ale i udržet stávající zaměstnance.
- Podpora náborových aktivit.

Společnost nenabízí k využití jen personální zdroje, ale i know-how v oblasti náboru, grafických prací, IT developmentu, digitálního marketingu a spolupráci s eventovými specialisty. Nabídka služeb je vhodná pro malé i velké organizace. Představuje možnosti pro zpracování speciálního řešení na klíč, podle požadavků zákazníka.

4.4 Výsledky strukturovaných rozhovorů s experty společnosti

Níže uvedené výsledky jsou získané prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s experty společnosti na základě otevřených otázek. Číselná data a další jednotlivé údaje byly získány z personálně informačního softwaru RECRU a statistických dat, které vede personální útvar společnosti. Výzkum sestával z třech následujících okruhů se strukturovanými otázkami.

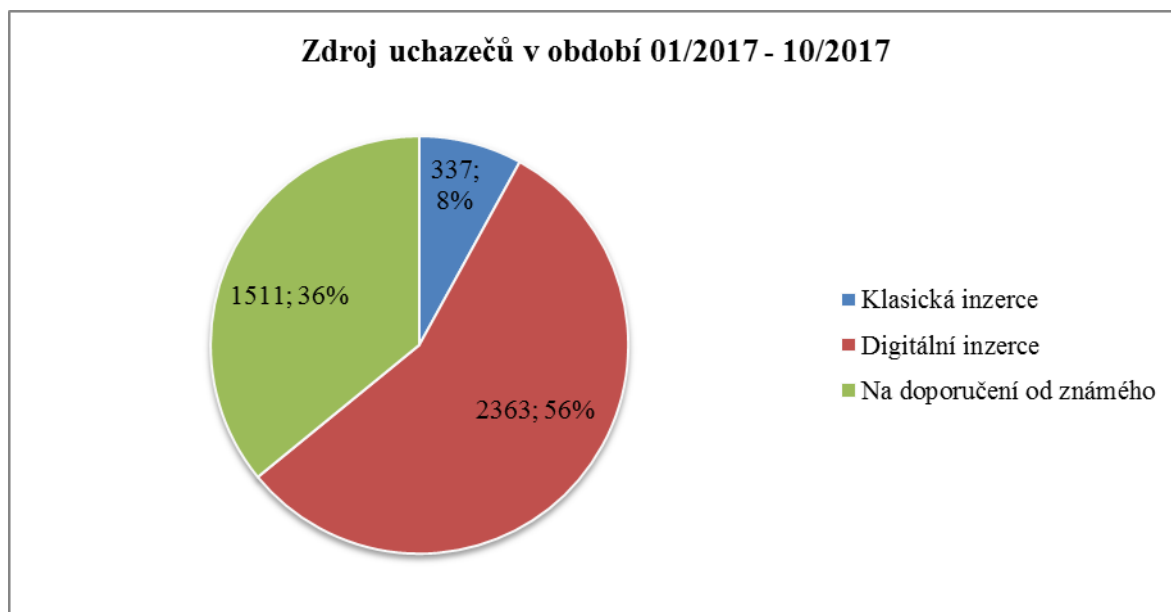
První okruh: Srovnání digitální inzerce versus klasické tištěné inzerce

Otázka č. 1: Jaký druh inzerce využíváte k inzerování volných pracovních pozic?

Expert č. 2: „K oslovování uchazečů využíváme zejména digitální inzerce a klasickou inzerce. Samostatnou skupinou jsou pro nás uchazeči, kteří přicházejí na základě doporučení od známého. Tímto způsobem inzerujeme volná pracovní místa pro dělnické pozice a pozice pro nižší management. Naše společnost také nabízí služby recruitmentu, pro které rovněž vystavujeme inzerce, ale tito uchazeči se nestávají našimi zaměstnanci, proto statistické údaje, které poskytujeme pro účely zpracování diplomové práce, se týkají pouze dělnických pozic a pozic pro nižší management.“

Expert č. 1: „Do digitální inzerce řadíme inzerování na inzertních portálech jak placených, tak bezplatných, dále webové stránky naší společnosti a v neposlední řadě je to inzerce našich náborových partnerů, které zahrnujeme do digitální sekce, neboť i oni většinou k získání uchazečů používají elektronickou formu. Do klasické inzerce spadají inzerce na Úřadě práce, veletrhy pořádané společností, osobní setkání na pobočce společnosti (uchazeči přicházejí na základě spatřené tištěné inzerce na vývěškách, reklamy v MHD a nákupních centrech). Je důležité podotknout, že v identifikaci jednotlivých zdrojů se může vyskytnout zhruba 10% nepřesností, které představují míru statistické chyby, avšak tato odchylka se pro nás jeví jako nevýrazná. Děje se tak především z toho důvodu, že uchazeč může inzerovanou pracovní pozici vidět například na inzertním portále a současně shlédnout tištěný leták na vývěškách společnosti. Tento uchazeč následně navštíví pobočku naší společnosti a pro náborového pracovníka je těžké identifikovat primární zdroj. Variabilita může být i jiná, přesto se snažíme s uchazeči vést diskuzi o tom, aby byli schopni určit primární zdroj, který je oslovil, avšak z praxe víme, že uchazeč někdy ani není schopen primární zdroj určit. Ovšem jak již bylo zmíněno, těchto uchazečů je zanedbatelné množství.“

Graf 3: Zdroj uchazečů o práci



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Z Grafu 3 je zřejmé, že nejvíce uchazečů, tj. 56 %, získává společnost pomocí digitální inzerce. Vzhledem k tomu, že žijeme v době internetu a rozvíjejících se technologií, je tento výsledek v celku očekávaný a žádoucí. Významnou skupinou zdrojů pro společnost jsou také uchazeči, kteří byli doporučeni svým známým (36 %). Jedná se především o stávající zaměstnance, kteří jsou ve svých pozicích spokojeni, práce jim vyhovuje, a proto neváhají doporučit tuto práci svému známému. Společnost si zakládá na tom, že tyto zaměstnance, kteří vytvářejí v podstatě dobré jméno firmy a dokáží doporučit schopné uchazeče, spravedlivě odměňuje. Vytváří si tak nejen další motivační prvky pro stávající zaměstnance, ale i možnost jakési své inzerce bez vynaložení počátečních nevelkých finančních prostředků, které by jinak musela v rámci inzerce vydat. Jak je z grafu patrné, klasická inzerce ustupuje do pozadí a stává se tak pro firmu pouze doplňkovou metodou.

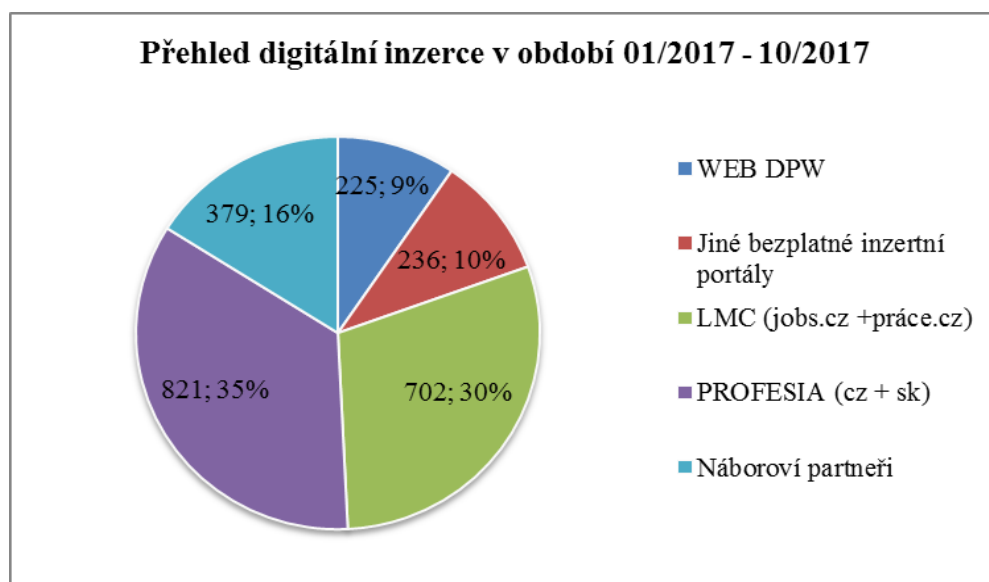
Otázka č. 2: Kde nejčastěji inzerujete v elektronické podobě?

Expert č. 2: „Nejčastěji inzerujeme prostřednictvím společnosti LMC, která zastřešuje inzertní portály práce.cz a jobs.cz (dále viz příloha č. 5). Dalšími portály, kde zveřejňujeme naši inzerci je profesia.cz a profesia.sk (dále viz příloha č. 6). Obě společnosti patří k největším poskytovatelům personálních služeb na trhu práce. Současně zveřejňujeme tutéž inzerci na našich webových stránkách, které obsahují stejné funkce jako výše zmíněné

náborové portály, tj. uchazeč může prostřednictvím našich webových stránek nejen poslat svůj životopis, ale zrovna tak použít automatickou odpověď na inzerovanou pozici. Do personálně informačního softwaru RECRU tak nabíhají automatické odpovědi od uchazečů či jejich strukturované životopisy, opět to platí nejen pro uchazeče z našich webových stránek, ale samozřejmě i pro LMC a Profesii. Pro naše náborové pracovníky je to velké usnadnění jejich práce, neboť pokud uchazeč pošle rovnou svůj životopis, náborový pracovník nemusí vyplňovat celou kartu uchazeče, ale pouze základní údaje a rovnou ho přiřadí k aktuálním otevřeným objednávkám klienta, pro kterého nábor uskutečňuje. Náborový pracovník snadno identifikuje zdroj, odkud se uchazeč přihlásil, což nám umožňuje vést přesnou náborovou statistiku.“

K tomu **expert č. 1** doplňuje, že „elektronická inzerce představuje pro společnost velmi rychlou a spolehlivou metodu k oslovení co největšího počtu uchazečů i když u placených portálů i poměrně drahou metodu. Mimo placené inzertní portály a naše webové stránky, využíváme také bezplatné inzertní portály jako je například volnamista.cz, inwork.cz a personalistka.cz. Tyto bezplatné inzertní portály však nemají žádný efekt. Vykazují nízký počet zhlédnutí i reakcí, ale opět je pro nás důležité dostat se do podvědomí co nejširšího okruhu uchazečů.“

Graf 4: Přehled digitální inzerce



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Výsledky, které jsou znázorněny v grafu 4, potvrzují predikci účinnosti inzertních portálů, tj. nejvyšší podíl v počtu přihlášených uchazečů do společnosti je prostřednictvím inzertní společnosti Profesia (35 %) a hned po té s procentuálním podílem 30, společnost LMC. Společnost si důležitost této inzerce uvědomuje, a proto do inzerce neváhá vložit nemalé finanční prostředky. Za rok 2016 společnost za inzerci zaplatila 720 704 Kč (LMC - 441582,5 Kč, Profesia - 279121,89 Kč) V letošním roce, tj. do 10/2017 je to již 758 641 Kč (LMC - 466813,5 Kč, Profesia - 291 828 Kč) (Interní ekonomické přehledy společnosti). Webové stránky společnosti prošly výraznými změnami a možnost elektronické inzerce funguje od začátku roku 2016. Počet přihlášených uchazečů přes webové stránky (16 %), je pro společnost velkým úspěchem, který potvrzuje, že reklama a jednotlivé formy inzerce podporují značku a jméno společnosti.

Otázka č. 3: Jaká je návratnost elektronické inzerce v počtu získaných uchazečů?

Expert č. 3: *„Při prvním obecném zhodnocení výsledků můžeme říci, že počet zhlédnutí a reakcí na vydanou inzerci není vysoký, tj. vždy porovnáváme počet zhlédnutí a reálný počet uchazečů, kteří se na vydanou pozici přihlásili. Počet zhlédnutí znamená kolik uchazečů v daném období (jeden měsíc) zhlédlo vydaný inzerát, a oproti tomu počet reakcí znamená, kolik uchazečů se reálně přihlásilo/odpovědělo na tuto inzerci (např. zasláním životopisu či přímou odpovědí na inzerát, která se po té nahraje do personálně informačního softwaru RECRU. Uchazeč musí vyplnit jméno, příjmení, adresu, telefon, popř. email). Pokud se však podíváme na celý rozklad statistiky dle jednotlivých zákazníků a pro ně inzerovaných pozic, zjistíme, že se objevuje jistá pravidelnost v jednotlivých počtech, ze které usuzujeme a máme rovněž potvrzeno, že například:*

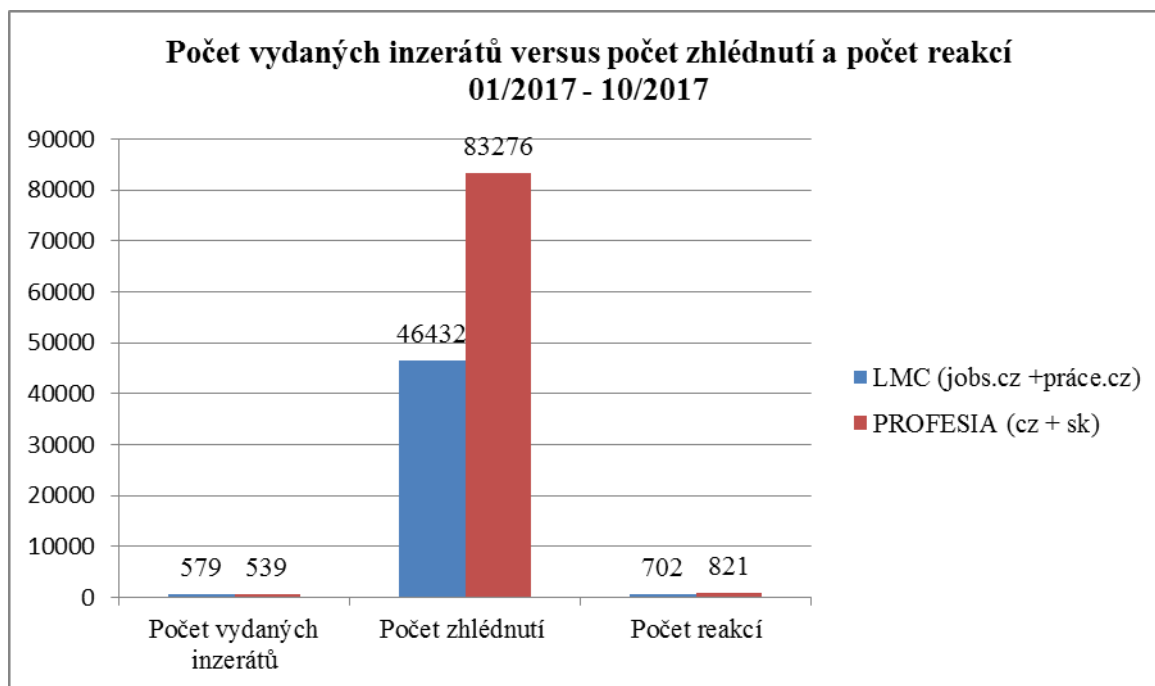
U zákazníka ŠKODA AUTO, a. s. je počet zhlédnutí a reakcí oproti jiným zákazníkům velmi vysoký, neboť práce u této společnosti představuje pro uchazeče určitou míru prestiže a také jistoty nejen ve srovnatelných podmínkách s kmenovými zaměstnanci ŠKODA AUTO, a. s., ale také v jistotách, které potencionální zaměstnanec může získat. Dále pokud vydáme motivační kampaň, že nabízíme náborový příspěvek v daném období, je opět počet zhlédnutí a reakcí vyšší, což se například projevilo v srpnu a říjnu tohoto roku. Nezanedbatelný význam v počtu zhlédnutí a reakcí má určitě jednotlivá období roku. Zatímco v lednu je vždy počet zhlédnutí i reakcí na vysoké úrovni, v prostředku roku, tj. o letních prázdninách klesá. Je to především z toho důvodu, že lidé ke konci roku opouštějí stávající zaměstnání a odjíždění zpět do své země, kde zpravidla buď zůstávají,

nebo se rozhodnou pro jinou zemi, kde budou hledat nové zaměstnání (především se jedná o dělnické pozice). Na začátku roku zase přicházejí uchazeči z různých zemí, kteří se chtějí usadit v České republice a snaží se získat nové pracovní místo. V letních měsících naopak počet uchazečů klesá, neboť většina zákazníků, pro které se náborů uskutečňují, volí odstávku provozu z důvodu dovolených a samotní uchazeči také nejeví o práci takový zájem jako v jiných měsících roku, neboť oni sami tráví svůj čas rekreováním. Největší skupinou uchazečů v letních měsících jsou především brigádníci, kteří hledají uplatnění, než opět nastoupí do školy.“

K tomu **expert č. 1** doplňuje, „že se v současné době dokonce objevují názory, že inzertní portály jsou mrtvé. Myslím si, že inzertní portály dávají smysl v tom ohledu, že uchazeč si přečte celkové podmínky, tj. jaké má společnost požadavky, nabízené benefity, charakter práce, čím samozřejmě ovlivní počet zhlédnutí. Reakce už ale nenastává, je to dáno především tím, že na největších inzertních portálech, které tedy i my používáme pro inzerování pozic, je nabídka práce dosti vysoká i když jak dnes víme z obecných statistik míra nezaměstnanosti je vůči létům minulým dosti nízká. V tomto případě tedy klesá výtěžnost inzerce. Není nutné od inzertních portálů upouštět, protože tím se stále dostáváme do podvědomí všech uchazečů, ale je vhodné používat i jiné formy inzerce.“

Návratnost elektronické inzerce je především měřena a vedena u inzertních portálů LMC a Profesie. Tyto inzertní společnosti mají přednastavené funkce, které dokáží společnosti podat podrobnou statistiku jednotlivých zákazníků a pro ně inzerovaných pozic, včetně počtu zhlédnutí a reakcí, což personální software, který společnost využívá, takto podrobně nezobrazuje. Z toho důvodu jsou následující grafy čerpané z upravené statistiky inzertních společností.

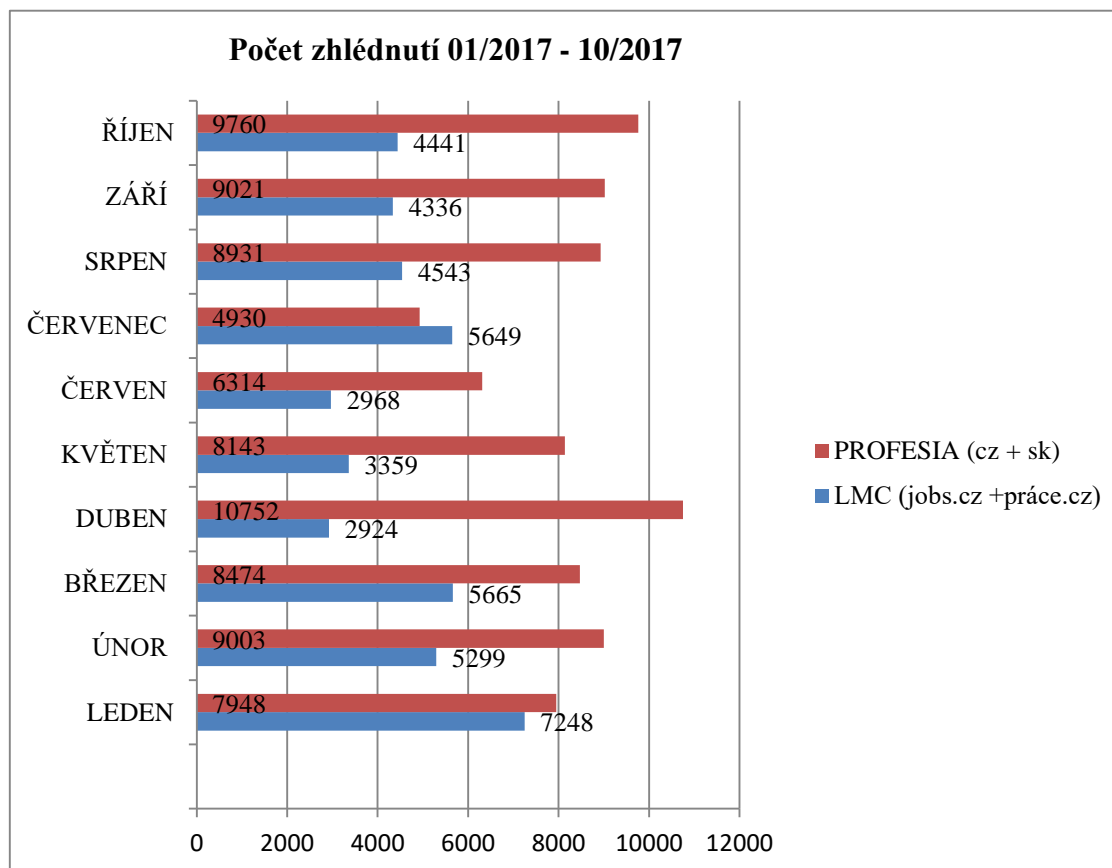
Graf 5: Počet vydaných inzerátů versus počet zhlédnutí a počet reakcí



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Graf 5 výše znázorňuje počet vydané inzerce za rok 2017, tj. od ledna 2017 do října 2017, který činil u inzertního portálu LMC 1079 vydaných inzerátů a 1039 u inzertního portálu Profesia. Vyšší počet zhlédnutí je u inzertního portálu Profesia, celkem 83 276 za sledované období. Vydaná inzerce společností DP WORK, s. r. o. je na obou portálech téměř totožná. U LMC je však navýšená o 4 sdružené inzeráty, které jsou vystavovány v rámci kraje, kde působí největší zákazníci. Inzerát je koncipován jako obecná inzerce bez uvedení konkrétního zákazníka či pozice. Tj. rozdíl mezi portály ve zveřejněné inzerci činí za sledované období 40 inzerátů. Počet reakcí vzhledem ke zhlédnutí, znamená, že každý 66. uchazeč reagoval na zhlédnutou pozici vydanou na inzertním portálu LMC a každý 101. uchazeč reagoval na zhlédnutou pozici vydanou na inzertním portálu Profesia.

Graf 6: Počet zhlédnutí inzerovaných pozic

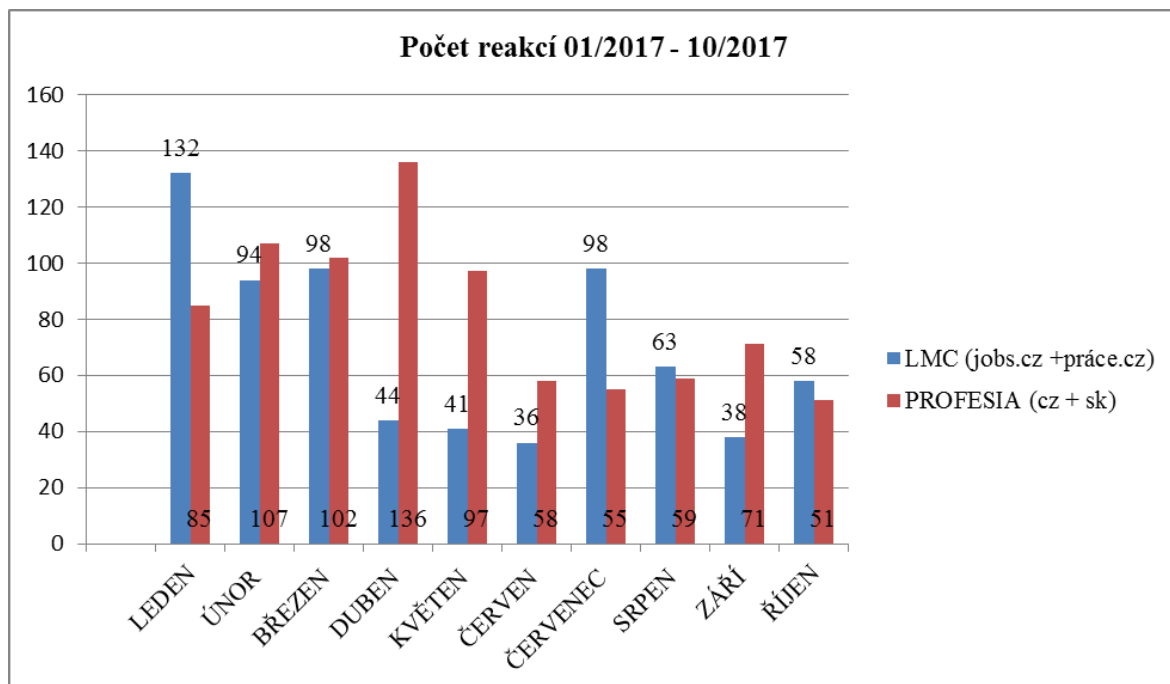


Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Jak z výše uvedeného grafu 6 vyplývá, nejvyšší počet zhlédnutí inzerovaných pozic proběhl v měsíci dubnu u inzertního portálu Profesia, a to celkem 10 752. Vysoký počet zhlédnutí byl zaznamenán u uživatele ŠKODA AUTO, a. s. (závod Mladá Boleslav), konkrétně se jednalo o pozice skladník nových vozů, zhlédnutí celkem 1036; montážní dělník, zhlédnutí celkem 717; dělník v lakovně, zhlédnutí celkem 555 a pozice skladník s celkovým počtem zhlédnutí 550. Tyto výsledky jsou přisuzovány velké poptávce po brigádnických pozicích na léto. Konkrétně pozice skladník nových vozů se mezi brigádníky těší velké oblibě vzhledem k její nízké náročnosti a dobrému finančnímu ohodnocení. Zaměstnanci na této pozici rozvázejí nově vyrobené vozy do jednotlivých skladů závodu a podílejí se též na jejím vagónování. Vysoké počty zhlédnutí jsou také zaznamenány v měsících srpen, září a říjen (jak u LMC, tak u Profesie), což je přisuzováno zase motivačním náborovým kampaním, které společnost vyhlásila na Facebookových stránkách. 1. kampaň: Vydělej si na škodovku, která byla vydána v období od 24. 7. 2017

do 8. 8. 2017 (cílená kampaň pro zákazníka ŠKODA AUTO, a. s.), 2. kampaň: Teď je ten správný čas si vydělat – 1 = 3, která byla vydána v období od 23. 10. 2017 do 5. 11. 2017. (další kampaň bude následovat od 20. 11. do 4. 12. 2017)

Graf 7: Počet reakcí na inzerované pozice



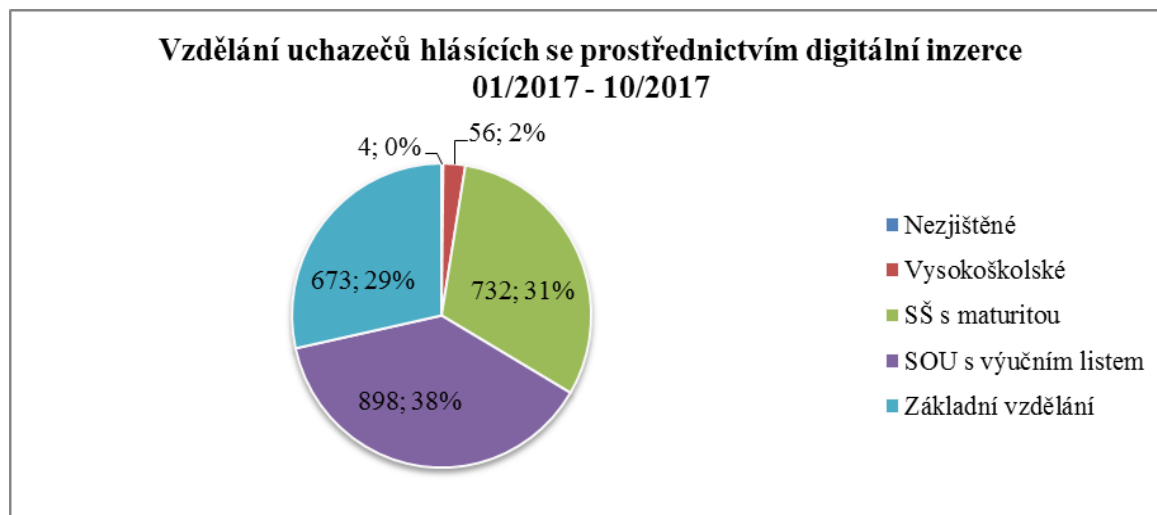
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Z uvedeného grafu 7 vyplývá, že nejvyšší počet reakcí byl v měsíci lednu, konkrétně u společnosti LMC, 132 reakcí celkem, vysoký počet byl ale zaznamenán i u Profesie, jak napovídají výsledky v grafu. Po bližším zkoumání statistiky dle jednotlivých zákazníků vyplynulo, že nejvyšší počet reakcí byl u zákazníka Carrier Beroun, pozice pomocný operátor výroby, celkem 11 reakcí (tj. každý 18. uchazeč, který zhlédl inzerát, reagoval) a pozice montážní dělník, celkem 14 reakcí (tj. každý 27. uchazeč, který zhlédl inzerát, reagoval). Tyto výsledky jsou přisuzovány tomu, že inzerci pro tohoto zákazníka, započali v lednu 2017, tudíž uchazečům se naskytlá nová příležitost k zaměstnání. Vyšší počet reakcí v dubnu, červenci, srpnu a září odpovídají vyššímu počtu zhlédnutí na vystavenou inzerci, které byly popsány u grafu 6.

Grafy 5,6,7 v podstatě potvrzují výpovědi expertů společnosti, že inzertní portály sice dávají smysl, avšak v počtu zhlédnutí a reakcí uchazečů nepředstavují očekávané výsledky. Pokud se však porovnají zdroje uchazečů, kteří se do společnosti hlásí, dá se

souhlasit s názorem experta p. Dobaky, že v současné době díky vysoké zaměstnanosti nelze předpokládat, že počet zhlédnutí a reakcí uchazečů bude nadprůměrný. Dá se však ovlivnit různými náborovými kampaněmi, které společnost pro uchazeče vytváří a dokáže tak přitáhnout pozornost více kandidátů. Nezanedbatelný vliv však je spatřován v opětovném cíleném ovlivňování podvědomí uchazečů. Jak z rozhovorů vyplynulo, tito uchazeči se nemusí nakonec přes inzertní portály přihlásit, ale přijdou buď na pobočku společnosti, anebo jiným způsobem společnost ke zprostředkování zaměstnání osloví. Důležitým bodem v charakteristice digitální inzerce je zajisté i míra vzdělanosti uchazečů, neboť toto zhodnocení vypovídá o struktuře uchazečů, kteří prostřednictvím jednotlivé inzerce do společnosti vstupují.

Graf 8: Vzdělání uchazečů hlásících se prostřednictvím digitální inzerce



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

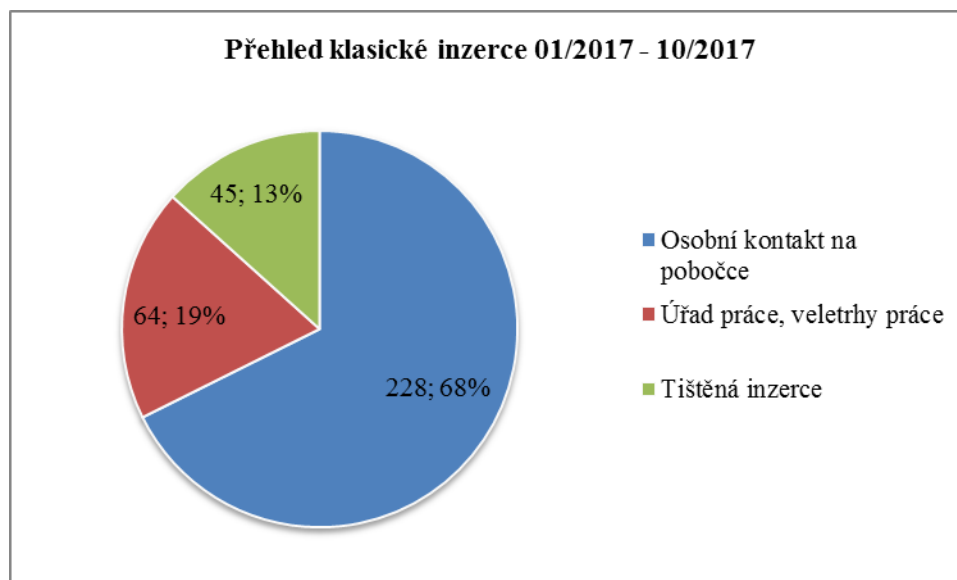
Jak je z grafu 8 patrné, zastoupení jednotlivých vzdělanostních skupin je téměř na stejné úrovni, vyjma vysokoškolsky vzdělaných uchazečů. Z toho vyplývá, že dnes již nezáleží na tom, jaké vzdělání uchazeči mají, protože přístup k internetu má většina skupin populace bez ohledu na jejich vzdělání a hlavně, že internetové nástroje dokážou ovládat pro hledání volného pracovního místa. Nižší procentuální podíl u vysokoškolsky vzdělaných je především proto, že společnost inzeruje zejména dělnické pozice a pozice pro nižší management, na které se hlásí minimum vysokoškolsky vzdělaných uchazečů.

Otázka č. 4: Jaká je konkrétní účinnost klasické inzerce?

Expert č. 2: „Měřitelnost klasické tištěné inzerce není tak jednoznačná jako v případě elektronické inzerce. Tištěnou inzerci vytváříme v samostatné personální aplikaci, která je koncipována tak, že jsou zde přednastavené kolonky, které náborový pracovník vyplní, uloží v PDF a následně tiskne. Pro každého zákazníka máme v aplikaci připravené stále inzerované pozice a ty upravujeme na základě buď nových požadavků, nebo dle požadavku na nástup (nástup ihned, od, průběžně). Máme určených 8 míst, kde tuto inzerci zveřejňujeme – v čekárně naší pobočky a ve vitríně před pobočkou v Bakově nad Jizerou, ve výloze pobočky v Mladé Boleslavi, ve výloze pobočky v Solnicích, ve výloze pobočky Písku, ve vitrínách před ubytovnou ČD v Mladé Boleslavi, v nákupním centru v Mladé Boleslavi a MHD. Celkově je vyvěšeno cca 80 tištěných inzerátů. Jednou za 3 týdny náborový pracovník inzeráty vymění, ovšem ne všechny, ale pouze 2-3 v každém místě. Tištěnou inzerci posíláme rovněž na Úřady práce. Většinou však pouze ve středočeském a jihočeském kraji. Uchazečů, kteří přicházejí na doporučení z Úřadu práce je však velmi zanedbatelné množství.“

Expert č. 3: „Pravidelně pořádáme veletrhy práce, což znamená, že si v určitém kraji, kde působí náš zákazník, vytipujeme město, kde na nejrušnějším místě postavíme stan s logem DP WORK, s. r. o. Na tomto místě naši náboroví pracovníci představují nejen společnost jako takovou, ale i nabízená volná pracovní místa. Cílem opět je přilákat co nejvíce potencionálních uchazečů o práci a zvýšit podvědomí o společnosti. Z našich personálních dat víme, že uchazečů, kteří se prostřednictvím pořádaných veletrhů do společnosti přihlásí k volnému pracovnímu místu je poměrně mizivé množství, avšak to pro nás neznamená neefektivnost, nýbrž to, že DP WORK, s. r. o. prezentujeme jako společnost, která využívá jakékoliv způsoby, jak oslovit potencionální uchazeče. Tzn. každá reklama, je pro nás dobrá reklama.“

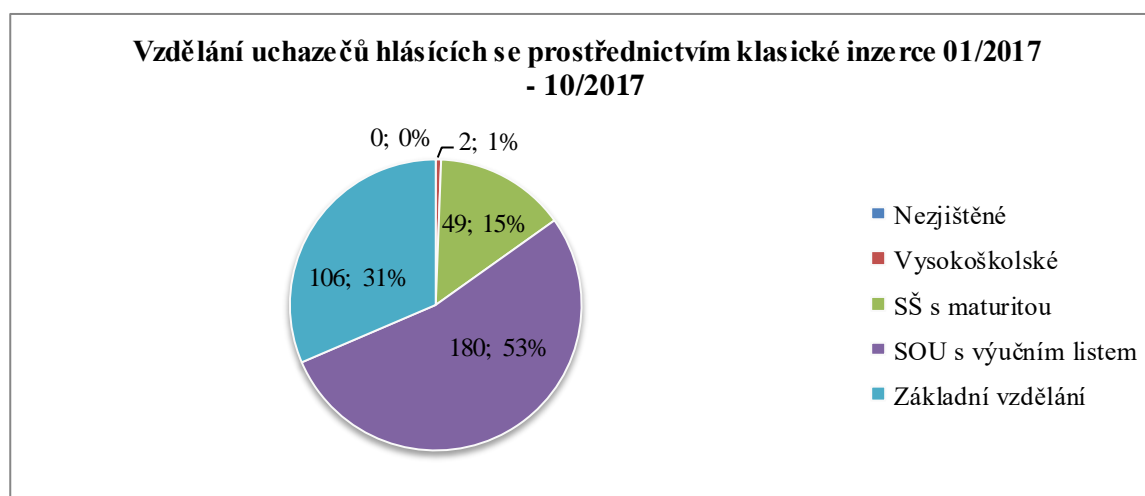
Graf 9: Přehled klasické inzerce



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Znázorněný graf 9 ukazuje, že 68 % uchazečů bylo zaregistrováno na základě osobního kontaktu na pobočce. Je reálně možné, že tito uchazeči mohli být ovlivněni i jinou formou inzerce, ovšem je třeba říci, že náboroví pracovníci ve společnosti jsou proškoleni a kontrolováni ze strany vedoucí personálního útvaru k tomu, aby důsledně zjišťovali, kde se uchazeč o nabízené pozici dozvěděl. Tj., tito uchazeči šli okolo pobočky s cílem zjistit, zda společnost nenabízí nějaké volné místo, aby se mohli zaregistrovat a o práci usilovat. Z Úřadu práce se přihlásilo 19 % uchazečů a pouze 13 % na základě spatřené tištěné inzerce.

Graf 10: Vzdělání uchazečů hlásících se prostřednictvím klasické inzerce

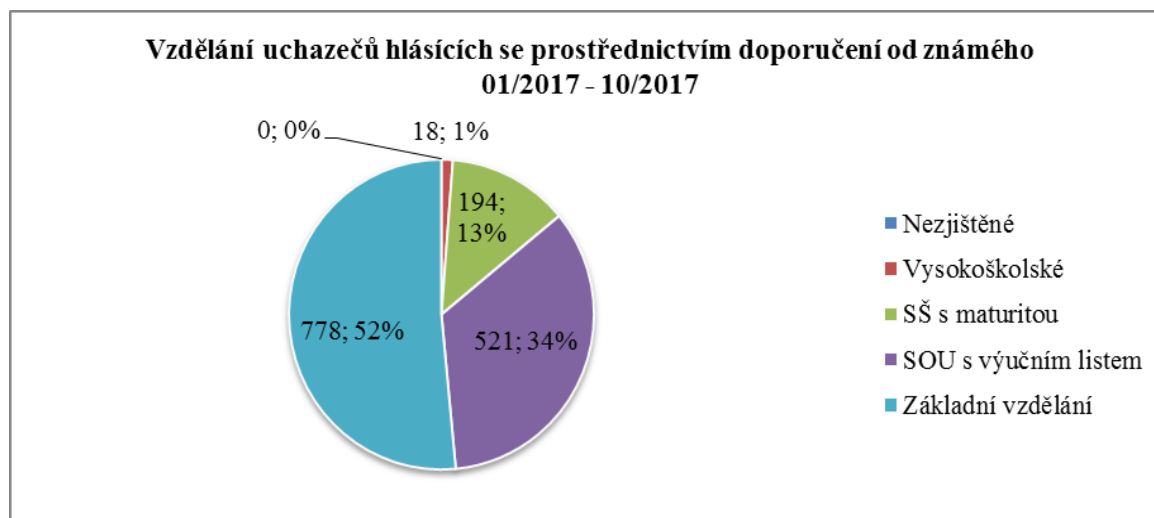


Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Z výše uvedeného grafu 10 vyplývá, že nejvyšší počet zastoupení uchazečů, kteří se hlásili prostřednictvím klasické inzerce ve sledovaném období má vzdělanostní skupina s výučním listem a to celkem 53% uchazečů. 31 % uchazečů z klasické inzerce patří k vzdělanostní skupině se základním vzděláním, 15% ke středoškolákům a pouze 1% k vysokoškolsky vzdělaným. Srovná-li se vzdělanostní skupina, která se hlásila prostřednictvím digitální inzerce a vzdělanostní skupina z klasické inzerce, je zřejmé, že pomocí klasické inzerce se hlásí vyšší počet uchazečů s výučním listem a méně se středoškolským vzděláním. Naopak uchazeči se základním vzděláním jsou téměř na stejné úrovni. Vysokoškolsky vzdělaných je oproti digitální inzerci o 1 % nižší. Dle názoru autorky je to dáno tím, že obsazovaná volná pracovní místa jsou především pro dělnické pozice a nižší management, které má požadavek na základní vzdělání či střední odborné vzdělání s výučním listem. Není však možné zjistit zázemí a charakter jednotlivých uchazečů, zejména tedy těch s výučním listem, které by vypovědělo o komplexní charakteristice uchazeče. Tj. například uchazeč žije na ubytovně, tudíž ke klasické inzerci se dostává častěji než k té digitální, či pendluje mezi jednotlivými agenturami a proto ho vývěska na pobočce firmy osloví jako první a následně se o práci zaregistruje, nicméně vzhledem k tomu, že autorka u společnosti dříve pracovala, může potvrdit, že tyto hypotézy jsou reálné.

Kategorie uchazečů, kteří byli doporučeni svým známým, představuje v rozložení zdrojů významnou skupinu, celkem 1511 doporučených, v procentuálním vyjádření je to 36 %. Tito uchazeči sice nespádají do digitální ani do klasické inzerce, tvoří samostatnou skupinu, která však významně zvyšuje řady uchazečů. Je tedy nutné, porovnat tuto skupinu z hlediska vzdělanosti s ostatními zdrojovými skupinami.

Graf 11: Vzdelání uchazečů hlásících se prostřednictvím doporučení od známého



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Z grafu 11 je jednoznačné, že nejpočetnější vzdělanostní skupinou jsou uchazeči se základním vzděláním, celkem 53 %. Ostatní skupiny tvoří uchazeči s výučním listem (34 %) a nejnižší procentuální skupinu tvoří skupina středoškolsky vzdělaných (13%). Vysokoškolsky vzdělaní uchazeči jsou pouze 2 a v procentuálním měřítku nedosahují ani jednoho procenta. Lze hypoteticky odhadovat, že lidé se základním vzděláním dávají přednost k předávání informací mezi sebou (tj. mezi známými, kamarády, atd.) a nemají tendence zkoumat jakoukoliv inzerci, ať již digitální či klasickou.

Druhý okruh: Srovnání oslovování uchazečů na sociálních sítích – Facebook versus digitální inzerce

Otázka č. 1: Jakým způsobem je využíván Facebook v rámci inzerce, resp. v rámci oslovování/získávání zaměstnanců?

Expert č. 4: „V roce 2017 jsme spustili dvě nové Facebookové kampaně. Jedná se o placené cílené kampaně, které se ukazují určitému okruhu lidí, který je předem definován na základě obsahu reklamy. Na Facebooku je vytvořen dosah (pohlaví, věk, region, o co mají lidé zájem). Jako mnoho dalších společností jsme i my využili toho, že internet (resp. internetové hledání) je možné propojit s Facebookem, tudíž pokud kdokoliv bude hledat cokoli, v tomto případě vyhledává pracovní místo podle určitého kritéria, je možné díky facebookovému profilu (to co má člověk v něm nastavené a jaké informace sdílí – kam chodí, jaké má koníčky, oblíbené místa, přátelé, na jaká diskuzní fóra chodí, co komentuje,

atd.) a nástroji, který tato sociální síť má, na jeho profil umístít sponzorovanou reklamu. Tj. na „zdi“ se mu zobrazí kampaň DP WORK se štítkem sponzorováno, což znamená, že se jedná o placenou reklamu. Založení takovéto kampaně zabere zhruba 10 minut.

K měření kampaní využíváme službu google analytics. Tato služba nám umožňuje zjistit počet „prokliknutí“ z facebookové kampaně do našich webových stránek. Z těchto údajů zjistíme počet návštěv, informace o uživateli, počet zobrazení stránek, míru okamžitého spuštění a procento nových návštěv.“

Otázka č. 2: Jaké konkrétní kampaně byly zveřejněny a jaké výsledky přinesly?

Expert č. 4: „První kampaň, kterou jsme vydali, nesla název „Vydělej si na škodovku“.

Byla uveřejněna od 24. 7. 2017 do 8. 8. 2017. Cílem této kampaně bylo rozšířit povědomí o značce. Společnost nabídla uchazečům náborový příspěvek 12.000 Kč. Z tohoto placeného příspěvku na Facebooku, který byl zacílený na muže a ženy ve věkové kategorii 18 – 60 let, v rámci Středočeského kraje, jsme zhodnotili následující:

- Celkový počet zobrazení reklamy činil **58 946**.
- Sdělení se v průběhu trvání reklamní kampaně zobrazilo **18 073** (měřeno pomocí dosahu).
- Odhadovaný počet lidí, u kterých je pravděpodobné, že si reklamu až 2 dny od jejího zobrazení vybaví, činil **1 790**.
- Průměrný počet zobrazení reklamní kampaně uživateli byl **3,26**.
- Počet lidí, kteří klikli na příspěvek, činil **181**.
- Cena této kampaně vyšla na **1979,82 Kč**, přičemž cena za oslovení jednoho uživatele vychází na **0,11 Kč**.“

Expert č. 3: „V období, ve kterém kampaň probíhala, jsme získali 10 reakcí z našeho webu, 11 uchazečů se ozvalo na základě informace od známého a 3 uchazeče jsme zaměstnali. Za cenu 1977 Kč jsme tedy měli možnost rozšířit povědomí o společnosti DP WORK, s. r. o. a to v počtu 18 073 lidí.“

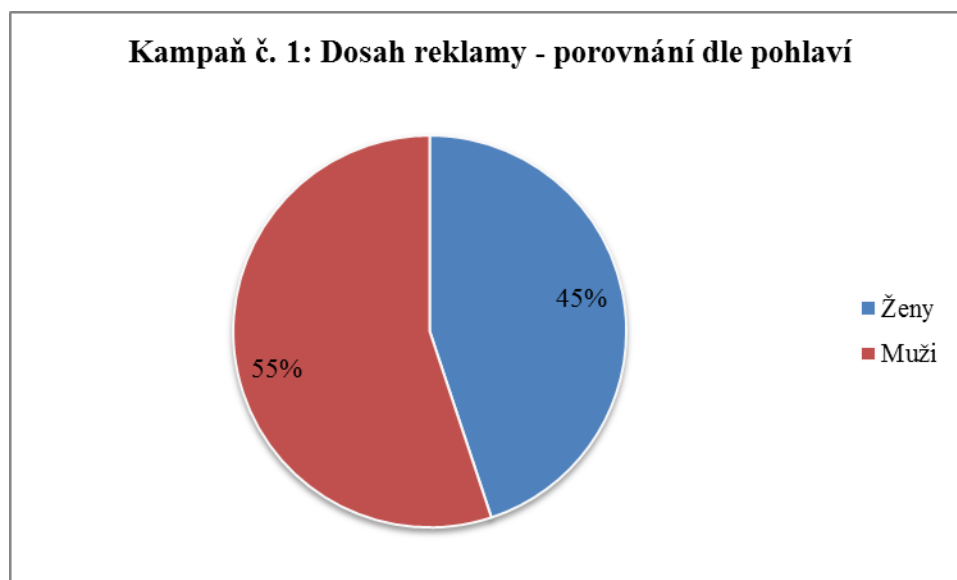
Expert č. 4: „Druhou kampaň, kterou jsme vydali, byla „**Ted' je ten správný čas si vydělat – I=3**“. Tato kampaň byla vydána v období od 23. 10. 2017 do 5. 11. 2017. Kampaň byla vedena na dosah, jejímž cílem bylo zasáhnout co nejvíce lidí (další kampaň bude následovat od 20. 11. do 4. 12. 2017). Každému nabízí možnost jednoduchého přivýdělků. Hlavním cílem kampaně bylo, aby lidé doporučili někoho, kdo nastoupí na hlavní pracovní

poměr. Splní-li všechna kritéria, která jsme stanovili (např. odpracování jednoho měsíce – celý fond pracovní doby), obdrží finanční odměnu 1000 Kč. Za každý další odpracovaný měsíc připadne člověku, který zaměstnance doporučil dalších 1000 Kč, maximálně však 3000 Kč. Z tohoto placeného příspěvku na Facebooku, který byl zacílený na muže a ženy ve věkové kategorii 18 – 60 let, dle lokalit našich zákazníků, na které se akce vztahovala (Beroun a okolí 20 km; Brandýs n/L a okolí 20km; Dobříš a okolí 17km; Mladá Boleslav a okolí 30km; Písek a okolí 30 km), jsme zjistili následující:

- *Celkový počet zobrazení reklamy činil **64 142**.*
- *Sdělení se v průběhu trvání reklamní kampaně zobrazilo **35 792** (měřeno pomocí dosahu).*
- *Cena této kampaně vyšla na **2 599,99 Kč**, přičemž cena za 1000 zobrazení vychází na **72,64 Kč** (denní rozpočet byl 200 Kč).“*

Expert č. 3: *„Potencionální dosah jsme zprvu odhadovali na 240 000 uživatelů na základě cílových kritérií. Dle dosažených výsledků nám z toho vyplývá, že chceme-li oslovit více uživatelů (k maximu 240 000), musíme vydat vyšší denní rozpočet a prodloužit dobu kampaně. Prozatím nám bylo doporučeno 7 uchazečů.“*

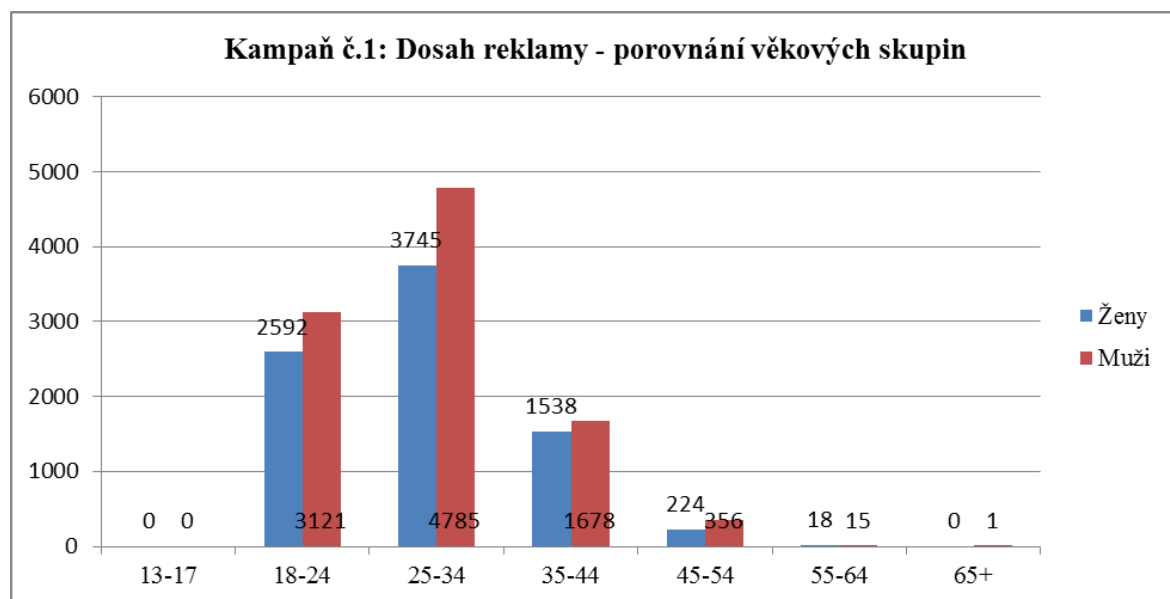
Graf 12: Kampaně č. 1: Dosah reklamy – porovnání dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Z výše uvedeného grafu 12 vyplývá, že sdělení si v průběhu trvání reklamní kampaně „Vydělej si na škodovku“, zobrazilo 45 % žen a 55 % mužů. Z porovnání je patrné, že procentuální rozdíl mezi jednotlivými pohlavími je poměrně zanedbatelný, činí pouze 10 %, tudíž se dá říci, že kampaň zasáhla obě pohlaví téměř ve stejné míře.

Graf 13: Kampaň č. 1: Dosah reklamy – porovnání věkových skupin

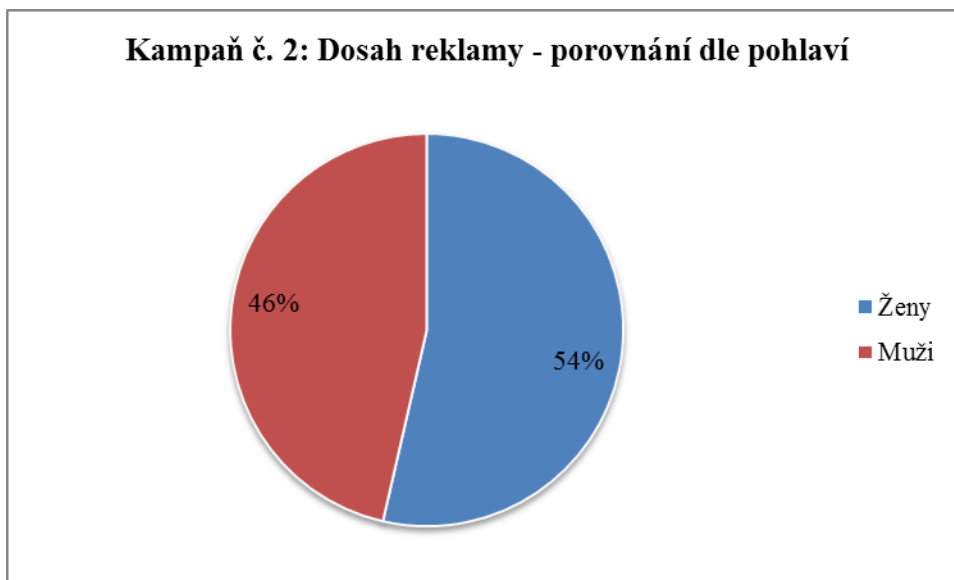


Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Graf 13 uvedený výše znázorňuje věkové skupiny mužů a žen, kteří si zobrazili sdělení z reklamní kampaně „Vydělej si na škodovku“. Nejvyšší počet zobrazení sdělení činí u věkové skupiny 25–34 let a to u obou pohlaví, ačkoliv u mužů čítá větší počet a zároveň nejvyšší celkový počet a to 4785 zobrazení. Následuje ji skupina 18-24 let, kde v počtu zobrazení opět převládají muži s počtem zobrazení 3121. Nižší počty vyjadřuje skupina 35-44 let, v převaze mužů s počtem 1678 a dále skupina 45-54 let opět s převahou mužů – 356 zobrazení. Nejnižší počty zobrazení vykazuje skupina 55-64 let a skupina 65+. Žádné zastoupení nemá skupina 13-17 let. U poslední jmenované skupiny je tento výsledek očekávaný, neboť je zřejmé, že tato skupina může být tvořena pouze brigádníky, kteří v této věkové skupině nemají ani možnost získat řidičský průkaz. I když tato kampaň je směřována na povědomí o značce, první dojem je pro tuto skupinu zřejmý (nemám řidičský průkaz, vydělávat na svou škodovku je bezpředmětné). Podobný přírůstek je možné aplikovat u skupiny 65+, které název nemusí zaujmout, neboť u takovéto skupiny

se předpokládá, že svou škodovku dávno má. U skupin s vyššími počty lze konstatovat, že se nacházejí ve věku, která vyjadřuje takzvaný produktivní věk, tj. každá příležitost si nějakým způsobem přivydělat je pro ně výzvou.

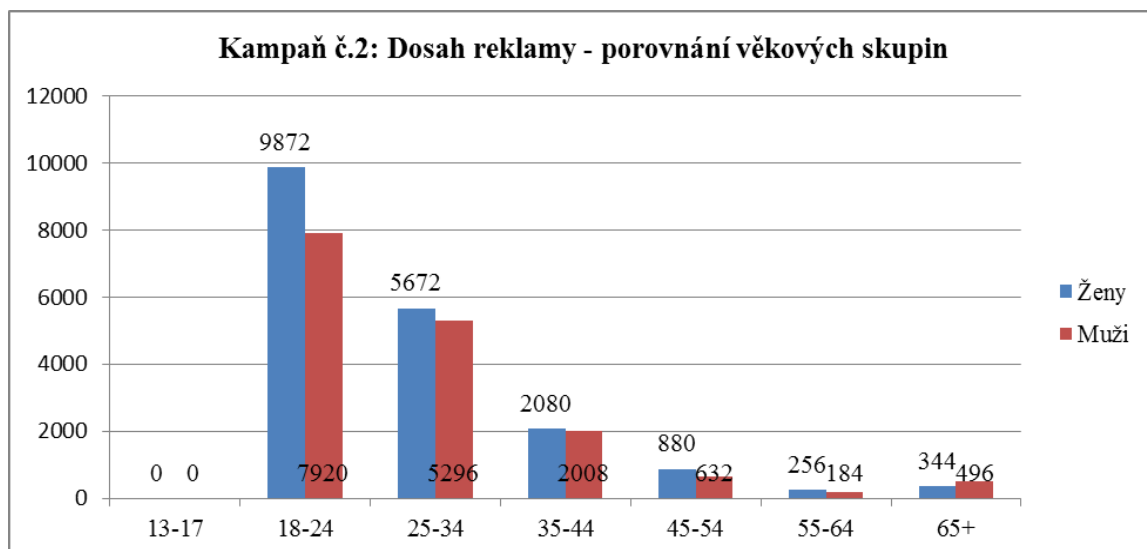
Graf 14: Kampaň č. 2: Dosah reklamy – porovnání dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Z výše uvedeného grafu 14 vyplývá, že sdělení si v průběhu trvání reklamní kampaně „Teď je ten správný čas si vydělat – 1=3“ zobrazilo 54 % žen a 46 % mužů. Procentuální rozdíl mezi oběma skupinami tvoří 8%. Lze konstatovat, že podíl žen a mužů je téměř na srovnatelné úrovni, tudíž kampaň cílila na obě pohlaví téměř srovnatelně.

Graf 15: Kampaň č. 2: Dosah reklamy – porovnání věkových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti DP WORK, s. r. o.

Jak je znázorněno v grafu 15, nejvyšší počet zobrazení kampaně „Teď je ten správný čas si vydělat – 1=3“, je zaznamenán u věkové skupiny 18-24 let, konkrétně u ženského pohlaví v počtu 9872 zobrazení, u mužů čítá cca o 2000 zobrazení méně. Následuje věková skupina 25-34 let, kde v porovnání mužů a žen se jedná o srovnatelné počty zobrazení. Totéž platí u věkové skupiny 35-44, která je ihned za předchozí skupinou. Nižší počty zobrazení vyjadřují skupiny 45-54 let, 55-64 let a věková skupina 65+. Žádné zobrazení čítá skupina 13-17 let. Lze odhadovat, že poslední jmenovaná skupina může čítat opět brigádníky, kteří v době trvání kampaně (10-11 měsíc) zpravidla brigády neshánějí, tudíž je tato kampaň ani neosloví. Naopak všechny uvedené skupiny cítí potřebu zobrazit si kampaň z důvodu možného přivýdělku (předvánoční období). Je zřejmé, že vyšší podíl počtu zobrazení u mladších věkových skupin může být dán tím, že facebook je poměrně nová sociální síť, která se těší oblibě zejména u mladších věkových skupin, tudíž je celkem očekávané, že tyto skupiny budou dosahovat vyšších počtů v rámci zobrazení kampaně.

Tato kampaň byla uveřejněna na dosah, tzn., že se zaměřovala na budování i povědomí o značce DP WORK, s. r. o. Pokud lidé akci nevyužili (například protože nemají známého bez práce), ale podvědomě vědí, že společnost takovéto akce pořádá, dá se předpokládat, že si na ní při hledání práce zkusí vzpomenout. Facebooková kampaň byla podpořena letákovou propagací ze strany koordinátorů společnosti, letáky

v náborových centrech a rozesíláním hromadných sms stávajícím zaměstnancům o dané akci.

Otázka č. 3: Jaké jsou výhody a nevýhody facebookových kampaní?

Expert č. 4: „Výhody, které facebookové kampaně přinášejí, bych shrnul do několika bodů:

- *Cílení – kampaň může být vedena na předem přesně definovanou skupinu lidí dle věku, pohlaví, bydliště, zaměstnání, zájmů, tj. podle toho jaké údaje mají uživatelé zaznamenané na svém facebookovém profilu.*
- *Cena – levnější forma reklamy.*
- *Sociální efekt – Na kampaně mohou reagovat uživatelovi přátelé, kteří následně mohou tento příspěvek sdílet či označit, že se mu líbí, což opět může zvýšit úspěšnost kampaně.*
- *Měření – pokud je měření správně nastaveno, snadno se dá zjistit, které varianty kampaní jsou nejúspěšnější, a která cílová skupina je pro ni nejvhodnější. Podle tohoto měření pak lze kampaň zefektivnit na maximum.*

Nevýhodou může být to, že pokud se špatně definuje cílová skupina (či tato cílová skupina na Facebooku není), kampaň ztrácí efekt.“

K tomu **expert č. 3** doplňuje, „že facebookové kampaně jsou nejlepším zdrojem toho, jak ovlivnit lidi, aby se o společnost a její nabízené pozice zajímali, což vidím jako nespornou výhodu. V poměru k vydané inzerci na inzertních portálech, u kterých naše pozice zveřejňujeme, se jedná o reklamu méně finančně náročnou. Nevýhodou facebookových kampaní je možná ovlivnitelnost lidí prostřednictvím negativních komentářů, které někteří uživatelé facebooku mohou uveřejnit, ať již od stávajících zaměstnanců či těch, kteří již u nás nepracují z nějakého důvodu a mají potřebu se o společnosti negativně vyjádřit.“

Třetí okruh: Jaké další formy získávání zaměstnanců se očekávají či připravují?

Expert č. 2: „V současné době pracujeme na vývoji nové upgradované **mobilní aplikace**, která usnadní uchazečů hledání práce. Největší výhodou aplikace je v jejím dřívějším zobrazování (o 2 dny dříve) nových pracovních pozic oproti webovému portálu. Rychlá, jednoduchá obsluha skloubená s datovou nenáročností aplikace umožňující nejen filtrovat

inzerci (lokalita, profesní obor), přidávat do oblíbených, fulltextové vyhledávání, ale i ukazovat popis cesty k místu výkonu práce s možností přímého kontaktování naší společnosti. Aplikace automaticky aktualizuje portfolio pracovních pozic a k tomu dokáže upozornit na nové pracovní příležitosti dle kritérií, které si uživatel zvolí. Využití naleznou i ti, kteří již práci mají. Mohou například porovnávat platové podmínky, příplatky, benefity, popisy pracovních pozic a další kritéria. Aplikace je pro operační systém Android. Vše je samozřejmě zdarma.“

Expert č. 1: „Další službou, kterou plánujeme využít v rámci zefektivnění procesu získávání zaměstnanců je **Direct sms**. Tuto službu nabízí společnost O2. Jedná se o cílené oslovování lidí prostřednictvím sdělení přes sms zprávu. Tato služba funguje tím způsobem, že společnosti O2 poskytneme údaje o specifikaci cílení tj. pohlaví, věk, lokalita, atd. - všechny parametry cílení jsou volitelné (celý seznam parametrů viz příloha č. 7), termín kampaně a text zprávy. O2 osloví svou databázi lidí, kteří vyhovují specifikaci cílení. Následně vybere vhodné uchazeče. Uchazeči pak pošle sms zprávu, že pro ně má naše společnost pracovní nabídku/y. Nevýhodou této služby je zajisté to, že nemáme žádné informace o uchazeči.

Druhou službou, kterou společnost O2 nabízí, je **Direct email**. Opět se jedná o zprostředkované sdělení, které může obsahovat obrázky, video, text či odkazy na internetové stránky. Uživateli se doručí ve vizuálně atraktivní a v nákladově efektivní formě. K oslovení bychom však využili naši databázi zaměstnanců, což je v podstatě rozdíl mezi těmito dvěma službami. Sdělení pak může být například koncipováno jako doporučení kamaráda do společnosti DP WORK, s. r. o. za odměnu xy, což je i podmínkou společnosti O2 (nabídnutí exkluzivní výhody)“ (Dále viz příloha č. 7).

Expert č. 3: „Oddělení marketingu přišlo s návrhem pořídit **náborové vozidlo**. V současné době představujeme vedení společnosti návrh, který obsahuje, kam by vozidlo mělo jezdit, tj. do jakých regionů, jaké bude personální obsazení, zajištění vozidla formou výpůjčky či využití některých z našich stávajících vozů, dodavatele, který by zajistil případný polep auta a mnoho dalšího. Naše představa ale je, že by vozidlo jezdilo po krajích, ve kterých DP WORK, s. r. o. působí. Na vozidle by byl umístěný megafon, který by hlásil naše aktuální volná pracovní místa, či pouze upoutávku na naši společnost ve formě zaměstnáváme vás.“

Expert č. 2: *„V současné době rovněž jednáme se zástupci škol odborných učilišť a odborných středních škol. Prozatím pouze na Mladoboleslavsku, ale plánujeme oslovit i další školy v krajích, ve kterých nabízíme volná pracovní místa. Chceme vytvořit takovou spolupráci, aby k nám studenti nastoupili rovnou po dokončení vzdělání. Díky tomu, že naše společnost disponuje tréninkovým centrem, na některé pozice dokážeme zaměstnance připravit dopředu, tzn., že zaměstnanec nastupuje již manuálně zaškolen, čímž do jisté míry odbouráme skutečností, že studenti nemají žádnou praxi na trhu práce a u našeho zákazníka získáme plusové body.“*

5 Zhodnocení výsledků

V této části práce jsou vyhodnoceny informace z provedeného výzkumu ve společnosti vůči stanoveným okruhům včetně vymezení návrhů a řešení pro oblast získávání zaměstnanců.

5.1 Vyhodnocení stanovených okruhů

Praktická část této práce byla zpracována na základě kvantitativního výzkumu s využitím analýzy sekundárních dat. Jako hlavní výzkumnou metodu autorka využila strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Rozhovory byly vedeny s předními experty společnosti DP WORK, s. r. o. Hlavním úkolem bylo zachytit, analyzovat obsah a organizaci znalostí lidí, kteří jsou v dané oblasti experty a využít tyto poznatky pro cíle této diplomové práce, který byl stanoven v úvodu.

První okruh stanovený pro praktickou část byl stanoven pro porovnání účinnosti digitální inzerce vůči klasické tištěné inzerci. Nejprve byly vymezeny hlavní zdroje uchazečů. Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že hlavním zdrojem uchazečů pro společnost představuje digitální inzerce. Další otázky pro experty v tomto okruhu byly koncipovány tak, aby autorka získala ucelený přehled, o jaké elektronické inzerci se jedná a jaká je její účinnost. V neposlední řadě bylo porovnáno vzdělání jednotlivých skupin v rámci elektronické inzerce. Druhou skupinou v prvním okruhu srovnávání byla klasická inzerce. Opětovně bylo zjišťováno stejně jako u digitální inzerce, jaká klasická inzerce se ve společnosti používá. Rovněž bylo sledováno, jaká je vzdělanostní úroveň uchazečů hlásících se prostřednictvím této inzerce. Nedílnou součástí pro vymezení celého komplexu zdrojů byla porovnána skupina uchazečů, kteří do společnosti přicházejí na doporučení a to vzhledem k jejich vzdělanostní úrovni. Závěrem k tomuto okruhu lze konstatovat, že klasická inzerce ustupuje do pozadí a řadí se v rámci kvantity do doplňkové inzertní skupiny. V současné době internetu je však toto poznání více než normální a žádoucí, neboť míra využívání technologií je na vzestupu. Tím se v podstatě potvrzuje teoretický základ diplomové práce v oblasti účinnosti moderních metod při získávání zaměstnanců. Je však znovu nutné podotknout, že výzkum byl prováděn u společnosti, která se svou velikostí řadí k 6. největší personální společnosti na trhu práce, a je jasné, že takováto společnost potřebuje cílit na co nejvíce uchazečů.

Ve druhém vytyčeném okruhu se jednalo o srovnání oslovení uchazečů na sociálních sítích, tj. na Facebooku vůči oslovení uchazečů prostřednictvím digitální inzerce. V první řadě bylo experty vysvětleno, jakým způsobem se dá oslovení uchazečů provést a jaké nástroje Facebook v rámci této oblasti dokáže nabídnout. Poté byly uvedeny názvy jednotlivých kampaní s vysvětlením jejich zacílení. Důležitým rozbořením této sociální sítě bylo zajisté to, jaké dokáže přinést výsledky v oblasti získávání zaměstnanců. Uchazeči, kteří reagují na vydané kampaně na Facebooku je nutné začlenit, neboť při tvorbě kampaně je věnována cílení kampaně velká pozornost, tudíž porovnání dle pohlaví a věkových kategorií přináší unikátní výsledky ve správném zacílení kampaně. V neposlední řadě byly vymezeny výhody a nevýhody, které tato sociální síť přináší. Je možné, že ani většina uživatelů Facebooku nemusí vědět, jakými nástroji tato síť disponuje. Uživatel je vtahován do kampaní, aniž by si to uvědomoval. Technologické pokroky jsou zajisté krokem kupředu, avšak některé představují jakýsi vpád do soukromí, jako v tomto případě. Pokud by jednotliví uživatelé věděli, jakým způsobem tato sociální síť dokáže fungovat, asi by si spousta z nich vymazala některé údaje ze svého profilu či ho dokonce zrušila.

Pokud se však porovnají zdrojová data uchazečů v rámci Facebooku a v rámci digitální inzerce, je nutné konstatovat, že elektronická inzerce stojí statisíce a osloví pouze ty, kteří hledají práci. Kampaně vedené přes Facebook osloví velké množství lidí za násobně nižší cenu. Na úspěšnost kampaně má vliv mnoho faktorů:

- Společnost hledá zaměstnance, má kvalitně zpracovanou kampaň, ale pracovní trh je takzvaně vysátý, tj. kampaň ztrácí účinnost.
- Načasování - jak již bylo zmíněno u zhodnocení výsledků z digitální inzerce, lidem se ke konci roku nechce měnit zaměstnání.
- Konkurenční aktivity – i jiné firmy nabízejí náborové příspěvky.
- Mass media – Amazon, ŠKODA AUTO, a. s. a ostatní firmy, zahluší vydané kampaně.

Cílení kampaní může být velmi variabilní - muži/ženy, dle věku, dle místa (bydlící v místě, projíždějící místem), anebo naopak dané místo vyloučit z dosahu, dle zájmů atd. Přesné zacílení publika (dle věku, pohlaví, lokality, zájmů, apod.) umožňuje efektivní sdělení přínosné informace vybrané skupině lidí. Tento druh oslovení je určitě efektivnější

v poměru cena versus možný/reálný počet oslovení uchazečů než náklady na zveřejnění digitální inzerce.

Třetí stanovený okruh si kladl za cíl zjistit, jaké další formy získávání zaměstnanců se očekávají či připravují. Hlavní vizí společnosti DP WORK, s. r. o. je již dlouhou dobu vybudovat silnou organizaci skládající se z odborníků a expertů v oblasti lidských zdrojů (managementu, psychologie, sociologie, andragogiky, apod.) Jak je z výpovědí jednotlivých expertů patrné, společnost vyvíjí neustále snahy o jakékoliv zvýšení efektivity v oblasti získávání zaměstnanců. Je však nutné znovu podotknout, že společnost DP WORK, s. r. o. se řadí k 6. největší personální agentuře v České republice (přiřazení dostala od asociace poskytovatelů personální služeb - APPS) a v současné době zaměstnává cca 2 500 agenturních zaměstnanců. Obsluhuje 22 zákazníků, pro které ročně zprostředkuje cca 450 pracovních míst. Největším zákazníkem je společnost ŠKODA AUTO, a. s. Pro společnost DP WORK, s. r. o. znamená zprostředkování zaměstnání pro zákazníka ŠKODA AUTO, a. s. největší prestiž, neboť tato společnost představuje největšího zaměstnavatele v celé České republice. Na dodavatele personálních služeb je každoročně vyhlášeno výběrové řízení, které obsazují pouze ty personální agentury, které vyhovují náročným požadavkům ŠKODA AUTO, a. s. nejen v počtu přidělených zaměstnanců, ale i v oblasti požadované komunikace, jednání a řešení požadavků, které zajistí tento největší zaměstnavatel na personální agentury vyvíjí. Z toho důvodu společnost DP WORK, s. r. o. musí neustále zkvalitňovat své služby a zvyšovat efektivitu náborových služeb. Pokud se srovnají služby nabízené jinými personálními agenturami a jejich inovace v oblasti získávání zaměstnanců, lze konstatovat, že společnost DP WORK, s. r. o. jako jedna z mála přišla například s novým řešením v podobě mobilní aplikace pro uchazeče o zaměstnání.

Další služby, které společnost do budoucna plánuje využít, jsou ve své podstatě inovativní, avšak jejich výsledek v počtu možných potencionálních uchazečů je doposud neznámý, ačkoliv některé jmenované služby díky své novosti mohou společnosti určitou kvantitu uchazečů přinést, avšak jak již bylo řečeno, kvalita je neznámá. První jmenovanou byla služba direct sms od jednoho z největších poskytovatelů mobilních služeb, společnosti O2. Společnost již realizovala téměř 5000 kampaní, v níž dokázala oslovit 1 830 000 zákazníků pomocí mobilní reklamy. U oslovitelné báze chytrých telefonů činila penetrace

44 % (O2 Media, 2017). Další službou nabízenou společností O2 je direct email, která slibuje oslovení až 650 000 unikátních klientů (O2 Media, 2017).

Dalšími připravovanými novinkami v oblasti získávání zaměstnanců je zajisté uzavření dohod se zástupci jednotlivých škol, i když prozatím pouze na Mladoboleslavsku. Nicméně toto řešení je určitě na místě, neboť absolventům může odpadnout zbytečný krok hlášení se na Úřadě práce a rovnou získání očekávané pracovní nabídky. To znamená že, odpadne nejen starost absolventům s hledáním vhodného pracovního místa, ale i společnosti, neboť si může již při studiu a závěrečných zkouškách vybrat ty správné zaměstnance. Postup a realizace včetně podmínek přijetí a následném zaměstnávání je stále ve stádiu upřesňování, nicméně by mělo přinést žádoucí výsledky.

Doplňkovým inovativním řešením v oblasti získávání zaměstnanců je nasazení náborového vozidla. Toto řešení spočívá v podstatě v tom, že se společnost opět dostane do širšího podvědomí potencionálních uchazečů a může tak cílit na všechny, kteří v danou dobu hledají volná pracovní místa, anebo uvažují o změně práce.

5.2 Návrhy a řešení

Dle výsledku zjištěných ve stanovených okruzích lze konstatovat, že digitální inzerce má v oslovování potencionálních uchazečů své nezastupitelné místo, neboť co se týká kvantity získaných uchazečů, patří jí přední místo. Doporučením v této oblasti může pro společnost být zejména to, aby zefektivnila své náborové statistiky a přispěla tak k větší průhlednosti, srozumitelnosti a lepší interpretaci výsledků, neboť v současné době náborová statistika je tvořena v excelovských tabulkách a společnost pro tyto účely nevyužívá propracovaný náborový software. Tento software totiž nabízí nejen možnost inzerce s propojeností na inzertní portály, ale nabízí i možnost kvalitní náborové statistiky, kterou bohužel společnost nevyužívá vůbec. Při implementaci softwaru vedení společnosti opomenulo tuto stěžejní funkci, která v procesu náboru dokáže přinést jasné a srozumitelné výsledky. Náboroví pracovníci, proto jsou v této oblasti nedostatečně proškoleni, což jim znemožňuje v softwaru plně pracovat. Přidělávají si tak práci s v podstatě nesmyslnými tabulkami a krátí tak pracovní čas, který by mohli věnovat například efektivnějšímu náboru.

Implementace tohoto softwaru byla pro společnost stěžejní, neboť před jeho zavedením využívali náboroví pracovníci pouze excelovské tabulky na vedení všech

záznamů o uchazečích. Na dodavatele softwaru bylo uskutečněno výběrové řízení a společnost se rozhodovala cca 2 roky, který z nich zavede. Jak již bylo řečeno, společnost vyžadovala kvalitní software, který splní veškeré nároky, které společnost při náboru vyžaduje. Jedním z nich bylo i vedení konkrétních statistik náborů. Společnost tedy u implementace nedokázala tento bod s dodavatelskou společností dotáhnout do jeho plné funkčnosti i s ohledem na zapracování všech náborových pracovníků. Dodavatel tohoto softwaru nabízí okamžitou podporu přes telefon, mail, v delší reakční době i osobní návštěvu. V případě, že společnost projeví zájem o plnou funkčnost softwaru u náborových statistik a bude schopna připravit svůj personál na proškolení v této oblasti, nebude to pro ni znamenat výrazné náklady, neboť se jedná pouze o spuštění funkčnosti a proškolení v této oblasti, nikoliv o implementaci nových požadavků. Pokud výše zmíněné přijme za své, zlepší se časová náročnost na tvorbu náborových statistik, protože je software vypracuje automaticky. To znamená, že náborovým pracovníkům přibude cca 10 pracovních hodin za měsíc, které mohou věnovat kvalitnějšímu náboru.

Dalším doporučením vůči vyhodnoceným okruhům je fakt, že facebookové kampaně přinášejí společnosti velké kvantum potencionálních uchazečů, ale prozatímni propracovanost společnosti chybí. Je zřejmé, že kampaně jsou jistou novinkou, tudíž se společnost musí na jejich realizaci a propagaci stále učit, nicméně dle výsledků je patrné, že by měla cílit na jiné skupiny populace, aby žádoucí efekt byl zdvojnásoben.

Pokud bude společnost vydávat další kampaně, měla by si tedy nejprve přesněji zmapovat cílovou skupinu, na kterou bude kampaň směřovat. Příkladem je již proběhlá kampaň „Vydělej si na škodovku“, která byla cílena na povědomí o značce. Autorka by v případě opakování této kampaně doporučila, aby se společnost více zaměřila na věkové skupiny cca od 18 do 54 let (muži i ženy). Tito lidé se nacházejí v takzvaném produktivním věku, mají přehled nejen o pracovním trhu, ale jsou schopni i ovládat nové technologie a směry (např. sociální sítě, webové stránky jednotlivých společností apod.) a hlavně jsou ochotni reagovat na nové podněty, které jim tyto technologie přinášejí, tudíž představují největší možnou skupinu, kterou cílená kampaň osloví. Společnost se v uplynulém roce zaměřila i na budování povědomí o značce DP WORK, s. r. o. pomocí kampaně „Teď je ten správný čas si vydělat – 1=3“. Tato kampaň přinesla zajímavé výsledky, ale i v tomto případě může být potencionálních uchazečů více. Jak již předeslal expert č. 4, je třeba navýšit denní rozpočet a prodloužit dobu kampaně, tak aby se dosah

reklamy přiblížil k odhadovanému počtu 240 000 uživatelů. Autorka by však ještě doporučila cílení na věkovou skupinu cca od 18 do 54 let. Rovněž by i doporučila, aby společnost necílila pouze na jednotlivé lokality a její okolí, ale aby kampaň rozšířila na celý kraj, kde se zákazník nachází. Tímto krokem společnost eliminuje uchazeče nad 55 let, kteří jsou u zákazníků zpravidla obtížně zaměstnatelní (běžná praxe u manuálních pozic) a volbou rozšíření geografické působnosti reklamy, navýší možné zobrazení většímu počtu potenciálních uchazečů.

U obou kampaní hraje jistě roli i délka trvání. Obě byly vydány na 14 dní. Pokud by se prodloužila jejich doba trvání například na 1 měsíc, potenciální počet uchazečů může být opět vyšší. V porovnání s náklady na vydanou inzerci u pracovních portálů LMC a Profesia.cz/sk a prodloužením trvání kampaní, budou facebookové kampaně vždy výrazně levnější, neboť vydání inzerce na zmíněných pracovních portálech stojí společnost cca 76 000 Kč měsíčně, kdežto prodloužení kampaní o 14 dní bude pro společnost představovat investici do 5000 Kč (tj. měsíčně stojí obě kampaně do 10.000 Kč).

Je tedy třeba, aby vedení společnosti uskutečnilo poradu s realizačním týmem facebookových kampaní a společně si znovu ujasnili cíle, kterých chce pomocí těchto kampaní dosáhnout. Tj. kolik uchazečů chce společnost reálně přes tyto kampaně získat a na jaké skupiny populace cílit z hlediska pohlaví, věku, zájmů, lokality, atd. Časová náročnost tohoto kroku může být v řádu dvou týdnů. Vzhledem k tomu, že spuštění facebookových kampaní bylo dosud bráno jako pilotní, dalo se očekávat, že přinese i negativní specifika, která je však nutné odstranit, aby společnost dosáhla kýženého výsledku.

U připravovaných forem oslovování uchazečů, by autorka doporučila společnosti propojení oslovování zástupců jednotlivých škol s klasickou tištěnou inzercí. Tj. nejen oslovit zástupce škol, ale i cíleně podporovat podvědomí jednotlivých žáků ještě před možným absolvováním studia, respektive před závěrečnými zkouškami studentů a jejich následném oslovování. To znamená, během studia již podporovat podvědomí o společnosti DP WORK, s. r. o. (uveřejnění na nástěnkách školy, apod.).

Dále samozřejmě také osobní představení společnosti studentům s možností nabídky vykonávání praxe u jednotlivých zákazníků společnosti, pakliže by to charakter a náplň práce umožňovaly. Pokud tento krok přijme společnost za své, měla by uskutečnit jednání se zástupci středních odborných škol a učilišť. Představit jim svůj záměr a vysvětlit přínos

pro absolventy škol. Dalším krokem by určitě mělo být představení společnosti u studentů s nabídkou konkrétních možností - tj. představení zákazníků společnosti, vykonávání praxe u zákazníka, možnost hlavního pracovního poměru po absolvování studia apod. Po té bude třeba vytyčit osobu z řad společnosti k aktivní komunikaci se zástupci škol a průběžně zjišťovat rozhodnutí studentů, zda nabídky reflektují, oceňují či se pro ni rozhodnou. Tato osoba by následně měla uvědomit vedení společnosti, která dle počtu rozhodnutých studentů, ať již o možnosti vykonávání praxe či možnosti práce na hlavní pracovní poměr sestaví aktuální soupis pracovních míst, které těmito studenty/absolventy může u jednotlivých zákazníků obsadit. Společnosti se tímto krokem může otevřít nová možnost v oblasti získávání uchazečů, kteří budou informováni, zástupci škol prověřeni a budou moci naplnit řady kvalitních zaměstnanců. Finanční náklady k uskutečnění tohoto kroku nebudou v podstatě žádné, neboť společnost nebude najímat nové zaměstnance, ale jistě využije své současné, kteří jsou s politikou a cíli společnosti dostatečně srozuměni.

Společnost by měla zvýšit výši náborového příspěvku pro absolventy. Motivačním prvkem by bylo tedy nejen získání zaměstnání pro absolventy, ale také určitá finanční pobídka dle odpracovaných měsíců (například první vyplacení příspěvku po tříměsíční zkušební době, dále pak po půl roce a roce pracovního poměru). Tím si v podstatě zajistí, že absolventi budou chtít u společnosti zůstat delší dobu a nebudou se ihned po přijetí do pracovního poměru poohlížet po jiném místě. Výši příspěvku autorka nechce konkretizovat, neboť jí nejsou známy ekonomické možnosti společnosti.

6 Závěr

Oblast získávání zaměstnanců je jednou z hlavních personálních činností. Tuto oblast by měla společnost plně reflektovat. Tj. znát možnosti, které pro její zajištění má, které se dají využít a které je možné do budoucnosti nadefinovat, tak, aby mohla plně naplnit své cíle, vize a strategie. Protože jen za těchto předpokladů bude možné tuto činnost ovlivňovat, zkvalitňovat a hodnotit. Důležitým faktorem v oblasti získávání zaměstnanců je také propojení výše zmíněného s trhem práce, který je více než proměnlivý a je třeba stále aktivně reagovat na jeho měnící se požadavky.

Společnosti by si měly uvědomit, že v současné době zavedené způsoby získávání zaměstnanců přestávají fungovat (zejména klasické formy získávání zaměstnanců), neboť před firmy i jednotlivce jsou stavěny nové výzvy způsobené migrací, demografickými změnami či vývojem v oblasti vzdělávání. Lidé nejsou schopni dostatečně se orientovat v možnostech, které jim nabízí trh práce, i když se zvyšuje vlivem mohutného rozvoje komunikačních technologií dostupnost informací. Důležitým cílem společnosti DP WORK, s. r. o. je vybudování silné organizace, která se bude skládat z odborníků a expertů v oblasti lidských zdrojů. Tito specialisté by měli současně nacházet optimální inovativní způsoby v propojování představ, potřeb a potencialů lidí v souladu s očekáváním organizace.

V oblasti personalistiky přestává platit, že globální know-how přinášené nadnárodními společnostmi, je vždy tím nejlepším řešením, poněvadž nerespektuje historická a kulturní specifika lokálního prostředí v rámci České republiky.

Společnost DP WORK, s. r. o. si klade za cíl být leaderem těchto nových přístupů a technologií v oblasti personálních služeb, nechce být pouze aplikátorem unifikovaných řešení, neboť si zakládá na tom, že společenská a ekonomická prospěšnost musí být v rovnováze. Kladejším cílům odpovídají současné snahy společnosti v oblasti získávání zaměstnanců, neboť je zřejmé, že se nechce spolehnout pouze na jednu metodu získávání zaměstnanců, ale snaží se o propojování všech metod. Ať již to jsou metody, které spadají do těch klasických, tak i o metody nové, do kterých se řadí zejména inzerce na pracovních serverech, sociálních sítích, využívání personálně informačního systému a webových stránek. Díky vedeným náborovým statistikám, si společnost dokáže zhodnotit, že propojení jednotlivých metod je účinné. Přidaná hodnota v propojení těchto metod

je vytváření stálého podvědomí o společnosti v populaci, neboť významnou skupinou uchazečů, kteří se hlásí na volná pracovní místa, tvoří uchazeči na doporučení.

Odborníci a experti z oblasti lidských zdrojů, kteří byli přijmuti do pracovního poměru ke společnosti, se díky svým zkušenostem snaží prosazovat inovativní přístupy v oblasti získávání zaměstnanců. V současné době je těchto inovativních přístupů několik, avšak se nacházejí pouze v přípravné fázi, tudíž je nelze nyní zhodnotit, avšak naplňují strategické cíle společnosti a již právě teď lze konstatovat, že tyto snahy mohou přinést společnosti žádoucí výsledky v oblasti získávání zaměstnanců. Je třeba, aby v budoucnosti společnost zhodnotila tyto inovativní přístupy z hlediska kvality a kvantity. Dále musí tyto inovace posoudit z hlediska vynaložených finančních prostředků a jejich celkové efektivity a splnění stanovených cílů a očekávání společnosti.

Doporučení, které byly popsány výše, nebylo pro společnost mnoho, protože jak dokazují zjištěné výsledky, společnost moderní trendy v oblasti získávání zaměstnanců využívá takřka v plné míře. Autorka neshledala závažné nedostatky v této oblasti, naopak je přesvědčena, že společnost hledá jakákoliv další moderní řešení, která by napomohla efektivnějšímu získávání zaměstnanců, neboť si uvědomuje, že v současném konkurenčním prostředí, kde každý zaměstnavatel chce pro sebe „ukořistit“ co nejkvalitnější personál, musí přicházet s řešeními, které ostatní nemají nebo neumí používat, či využívají pouze v omezené míře. Vzhledem k těmto snahám lze konstatovat, že společnost má potenciál využít veškeré zdroje a prostředky k tomu, aby nejen naplnila své strategické cíle, vize a poslání, ale aby se mohla posunout v rámci žebříčku TOP agentur v České republice.

Jako jedna z mála personálních agentur se snaží i o budování svého jména mezi ostatními personálními agenturami. Zaměřuje se na dvě základní oblasti – 1. Budování dobrého jména zaměstnavatele - společnost pomůže nejen získat nové, ale udržet stávající zaměstnance. 2. Podpora náborových aktivit. Obě tyto služby v konečném důsledku dokáží odlišit společnost od ostatních personálních agentur, jako agenturu nadčasovou, inovativní a schopnou udržet se na trhu i přes měnící se podmínky a konkurenční boje.

7 Seznam literatury

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARTHUR, Diane. *Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees*. 5 th ed. United States of America: Associates Management Consultants, 2012. 361 s. ISBN 978-0-8144-2024-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-271-9384-4.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Albatros Media, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalistiky*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1 Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3. vydání. Praha: Portál, 2012. 736 s. ISBN 978-802-6202-004.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidský zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAYEROVÁ, Marie, ŘUŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jihočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007-2008*. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vysokoškolská kvalifikační práce - publikovaná

HONOVÁ, Marie. *Péče o pracovníky jako nástroj personálního řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. 57 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Internetové zdroje

GALE, Sarah, Fister. Academic Search Complete. *The New Recruits in E-Recruiting*. Issue 5. [on-line]. [cit. 2017-06-15]. Dostupné z

<http://eds.a.ebscohost.com.infozdroje.czu.cz/eds/detail/detail?vid=16&sid=ce35911b-3f91-4f84980eb5194a747f19%40sessionmgr120&hid=4208&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=a9h&AN=102203816>.

HALBRŠTRÁT, Jiří. Asociace poskytovatelů personálních služeb. *Proč personální agentura?* [on-line]. [cit. 2017-05-08].

Dostupné z http://www.apps.cz/pool/files/ManpowerGroup_Proc_personalni_agentura.pdf.

CHOVANEK, Ivan. HRM. *Náborové systémy posouvají recruitment na vyšší úroveň*. [on-line]. [cit. 2017-05-16]. Dostupné z <http://hrm.ihned.cz/c1-52411870-naborove-systemy-posouvaji-recruitment-na-vyssi-uroven>.

LMC. *S čím Vám pomůžeme.* [on-line]. [cit. 2018-01-13]. Dostupné z <https://www.lmc.eu/cs/>.

MÁDLOVÁ, Zuzana. Asociace poskytovatelů personálních služeb. *LinkedIn, magické zaklínadlo všech recruiterů.* [on-line]. [cit. 2017-05-08].

Dostupné z http://www.apps.cz/pool/files/Randstad_LinkedIn.pdf.

O2 MEDIA. *Cílená online reklama.* [on-line]. [cit. 2017-12-29]. Dostupné z <https://www.o2media.cz/>.

O2 MEDIA. *Direct e-mail.* [on-line]. [cit. 2017-12-29]. Dostupné z <https://www.o2media.cz/sluzby/direct-e-mail/>.

PROFESIA. *Portfolio.* [on-line]. [cit. 2018-01-13]. Dostupné z <http://firma.profesia.cz/portfolio/>.

STÝBLO, Jiří. Daňáři online. Portál daňových poradců a profesionálů. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců.* [on-line]. [cit. 2017-05-09].

Dostupné z [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=\\$index=695](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695).

TEAMIO. *Všechny Teamio funkce přehledně.* [on-line]. [cit. 2018-01-13]. Dostupné z <http://www.teamio.com/cz/co-dokaze/>.

VEJVODOVÁ, Nela. MF DNES. *Kdo chce dobré místo, má atraktivní profil na LinkedIn. Nezaspěte.* [on-line]. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z http://finance.idnes.cz/linkedin-socialni-sit-hledani-prace-d6m-/podnikani.aspx?c=A150319_2148430_podnikani_sov.

Firemní dokumenty

Brožura společnosti DP WORK, s. r. o. Bakov nad Jizerou, 2017.

Interní personální dokumenty společnosti DP WORK, s. r. o. Bakov nad Jizerou, 2017.

Interní ekonomické přehledy společnosti DP WORK, s. r. o. Bakov nad Jizerou, 2017.

Organizační řád SŘ 01.2011 společnosti DP WORK, s. r. o. Bakov nad Jizerou, 2017.

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření ve společnosti DP WORK, s. r. o. soupis okruhů, otázek a odpovědí.....	78
Příloha 2: Strategické cíle společnosti DP WORK, s. r. o.....	86
Příloha 3: Zaměření společnosti DP WORK, s. r. o.	87
Příloha 4: Projekty společnosti DP WORK, s r.o.	95
Příloha 5: Společnost LMC.....	97
Příloha 6: Společnost Profesia	99
Příloha 7: Direct sms, direct mail – nabízené služby společnosti O2.....	100

Příloha 1: Dotazníkové šetření ve společnosti DP WORK, s. r. o., soupis okruhů, otázek a odpovědí oslovených expertů

První okruh: Srovnání digitální inzerce versus klasické tištěné inzerce

Otázka č. 1: Jaký druh inzerce využíváte k inzerování volných pracovních pozic?

Expert č. 2: *„K oslovování uchazečů využíváme zejména digitální inzerci a klasickou inzerci. Samostatnou skupinou jsou pro nás uchazeči, kteří přicházejí na základě doporučení od známého. Tímto způsobem inzerujeme volná pracovní místa pro dělnické pozice a pozice pro nižší management. Naše společnost také nabízí služby recruitmentu, pro které rovněž vystavujeme inzerci, ale tito uchazeči se nestávají našimi zaměstnanci, proto statistické údaje, které poskytujeme pro účely zpracování diplomové práce, se týkají pouze dělnických pozic a pozic pro nižší management.“*

Expert č. 1: *„Do digitální inzerce řadíme inzerování na inzertních portálech jak placených, tak bezplatných, dále webové stránky naší společnosti a v neposlední řadě je to inzerce našich náborových partnerů, které zahrnujeme do digitální sekce, neboť i oni většinou k získání uchazečů používají elektronickou formu. Do klasické inzerce spadají inzerce na Úřadě práce, veletrhy pořádané společností, osobní setkání na pobočce společnosti (uchazeči přicházejí na základě spatřené tištěné inzerce na vývěskách, reklamy v MHD a nákupních centrech). Je důležité podotknout, že v identifikaci jednotlivých zdrojů se může vyskytnout zhruba 10% nepřesností, které představují míru statistické chyby, avšak tato odchylka se pro nás jeví jako nevýrazná. Děje se tak především z toho důvodu, že uchazeč může inzerovanou pracovní pozici vidět například na inzertním portále a současně shlédnout tištěný leták na vývěskách společnosti. Tento uchazeč následně navštíví pobočku naší společnosti a pro náborového pracovníka je těžké identifikovat primární zdroj. Variabilita může být i jiná, přesto se snažíme s uchazeči vést diskuzi o tom, aby byli schopni určit primární zdroj, který je oslovil, avšak z praxe víme, že uchazeč někdy ani není schopen primární zdroj určit. Ovšem jak již bylo zmíněno, těchto uchazečů je zanedbatelné množství.“*

Otázka č. 2: Kde nejčastěji inzerujete v elektronické podobě?

Expert č. 2: *„Nejčastěji inzerujeme prostřednictvím společnosti LMC, která zastřešuje inzertní portály práce.cz a jobs.cz. Dalšími portály, kde zveřejňujeme naši inzerci*

je profesia cz. a profesia sk. Obě společnosti patří k největším poskytovatelům personálních služeb na trhu práce. Současně zveřejňujeme tutěz inzerce na našich webových stránkách, které obsahují stejné funkce jako výše zmíněné náborové portály, tj. uchazeč může prostřednictvím našich webových stránek nejen poslat svůj životopis, ale zrovna tak použít automatickou odpověď na inzerovanou pozici. Do personálně informačního softwaru RECRU tak nabíhají automatické odpovědi od uchazečů či jejich strukturované životopisy, opět to platí nejen pro uchazeče z našich webových stránek, ale samozřejmě i pro LMC a Profesii. Pro naše náborové pracovníky je to velké usnadnění jejich práce, neboť pokud uchazeč pošle rovnou svůj životopis, náborový pracovník nemusí vyplňovat celou kartu uchazeče, ale pouze základní údaje a rovnou ho přiřadí k aktuálním otevřeným objednávkám klienta, pro kterého nábor uskutečňuje. Náborový pracovník snadno identifikuje zdroj, odkud se uchazeč přihlásil, což nám umožňuje vést přesnou náborovou statistiku.“

K tomu **expert č. 1** doplňuje, že „elektronická inzerce představuje pro společnost velmi rychlou a spolehlivou metodu k oslovení co největšího počtu uchazečů i když u placených portálů i poměrně drahou metodu. Mimo placené inzertní portály a naše webové stránky, využíváme také bezplatné inzertní portály jako je například volnamista.cz, inwork.cz a personalistka.cz. Tyto bezplatné inzertní portály však nemají žádný efekt. Vykazují nízký počet zhlédnutí i reakcí, ale opět je pro nás důležité dostat se do podvědomí co nejširšího okruhu uchazečů.“

Otázka č. 3: Jaká je návratnost elektronické inzerce v počtu získaných uchazečů?

Expert č. 4: „Při prvním obecném zhodnocení výsledků můžeme říci, že počet zhlédnutí a reakcí na vydanou inzerce není vysoký, tj. vždy porovnááme počet zhlédnutí a reálný počet uchazečů, kteří se na vydanou pozici přihlásili. Počet zhlédnutí znamená kolik uchazečů v daném období (jeden měsíc) zhlédlo vydaný inzerát, a oproti tomu počet reakcí znamená, kolik uchazečů se reálně přihlásilo/odpovědělo na tuto inzerce (např. zasláním životopisu či přímou odpovědí na inzerát, která se po té nahraje do personálně informačního softwaru RECRU. Uchazeč musí vyplnit jméno, příjmení, adresu, telefon, popř. email). Pokud se však podíváme na celý rozklad statistiky dle jednotlivých zákazníků a pro ně inzerovaných pozic, zjistíme, že se objevuje jistá pravidelnost v jednotlivých počtech, ze které usuzujeme a máme rovněž potvrzeno, že například:

U zákazníka ŠKODA AUTO, a. s. je počet zhlédnutí a reakcí oproti jiným zákazníkům velmi vysoký, neboť práce u této společnosti představuje pro uchazeče určitou míru prestiže a také jistoty nejen ve srovnatelných podmínkách s kmenovými zaměstnanci ŠKODA AUTO, a. s., ale také v jistotách, které potencionální zaměstnanec může získat. Dále pokud vydáme motivační kampaň, že nabízíme náborový příspěvek v daném období, je opět počet zhlédnutí a reakcí vyšší, což se například projevilo v srpnu a říjnu tohoto roku. Nezanedbatelný význam v počtu zhlédnutí a reakcí má určitě jednotlivá období roku. Zatímco v lednu je vždy počet zhlédnutí i reakcí na vysoké úrovni, v prostředku roku, tj. o letních prázdninách klesá. Je to především z toho důvodu, že lidé ke konci roku opouštějí stávající zaměstnání a odjíždějí zpět do své země, kde zpravidla buď zůstávají, nebo se rozhodnou pro jinou zemi, kde budou hledat nové zaměstnání (především se jedná o dělnické pozice). Na začátku roku zase přicházejí uchazeči z různých zemí, kteří se chtějí usadit v České republice a snaží se získat nové pracovní místo. V letních měsících naopak počet uchazečů klesá, neboť většina zákazníků, pro které se náborů uskutečňují, volí odstávku provozu z důvodu dovolených a samotní uchazeči také nejeví o práci takový zájem jako v jiných měsících roku, neboť oni sami tráví svůj čas rekreováním. Největší skupinou uchazečů v letních měsících jsou především brigádníci, kteří hledají uplatnění, než opět nastoupí do školy.“

K tomu expert č. 1 doplňuje, „že se v současné době dokonce objevují názory, že inzertní portály jsou mrtvé. Myslím si, že inzertní portály dávají smysl v tom ohledu, že uchazeč si přečte celkové podmínky, tj. jaké má společnost požadavky, nabízené benefity, charakter práce, čím samozřejmě ovlivní počet zhlédnutí. Reakce už ale nenastává, je to dáno především tím, že na největších inzertních portálech, které tedy i my používáme pro inzerování pozic, je nabídka práce dosti vysoká i když jak dnes víme z obecných statistik míra nezaměstnanosti je vůči létům minulým dosti nízká. V tomto případě tedy klesá výtěžnost inzerce. Není nutné od inzertních portálů upouštět, protože tím se stále dostáváme do podvědomí všech uchazečů, ale je vhodné používat i jiné formy inzerce.“

Otázka č. 4: Jaká je konkrétní účinnost klasické inzerce?

Expert č. 2: *„Měřitelnost klasické tištěné inzerce není tak jednoznačná jako v případě elektronické inzerce. Tištěnou inzerci vytváříme v samostatné personální aplikaci, která je koncipována tak, že jsou zde přednastavené kolonky, které náborový pracovník vyplní, uloží v PDF a následně tiskne. Pro každého zákazníka máme v aplikaci připravené*

stále inzerované pozice a ty upravujeme na základě bud' nových požadavků, nebo dle požadavku na nástup (nástup ihned, od, průběžně). Máme určených 8 míst, kde tuto inzerci zveřejňujeme – v čekárně naší pobočky a ve vitrině před pobočkou v Bakově nad Jizerou, ve výloze pobočky v Mladé Boleslavi, ve výloze pobočky v Solnicích, ve výloze pobočky Písku, ve vitrinách před ubytovnou ČD v Mladé Boleslavi, v nákupním centru v Mladé Boleslavi a MHD. Celkově je vyvěšeno cca 80 tištěných inzerátů. Jednou za 3 týdny náborový pracovník inzeráty vymění, ovšem ne všechny, ale pouze 2-3 v každém místě.

Tištěnou inzerci posíláme rovněž na Úřady práce. Většinou však pouze ve středočeském a jihočeském kraji. Uchazečů, kteří přicházejí na doporučení z Úřadu práce je však velmi zanedbatelné množství.“

Expert č. 4: *„Pravidelně pořádáme veletrhy práce, což znamená, že si v určitém kraji, kde působí náš zákazník, vytipujeme město, kde na nejrušnějším místě postavíme stan s logem DP WORK, s. r. o. Na tomto místě naši náboroví pracovníci představují nejen společnost jako takovou, ale i nabízená volná pracovní místa. Cílem opět je přilákat co nejvíce potenciálních uchazečů o práci a zvýšit podvědomí o společnosti. Z našich personálních dat víme, že uchazečů, kteří se prostřednictvím pořádaných veletrhů do společnosti přihlásí k volnému pracovnímu místu je poměrně mizivé množství, avšak to pro nás neznamena neefektivnost, nýbrž to, že DP WORK, s. r. o. prezentujeme jako společnost, která využívá jakékoliv způsoby, jak oslovit potenciální uchazeče. Tzn. každá reklama, je pro nás dobrá reklama.“*

Druhý okruh: Srovnání oslovování uchazečů na sociálních sítích – Facebook versus digitální inzerce

Otázka č.1: Jakým způsobem je využíván Facebook v rámci inzerce, resp. v rámci oslovování/získávání zaměstnanců?

Expert č. 3: *„V roce 2017 jsme spustili dvě nové Facebookové kampaně. Jedná se o placené cílené kampaně, které se ukazují určitému okruhu lidí, který je předem definován na základě obsahu reklamy. Na Facebooku je vytvořen dosah (pohlaví, věk, region, o co mají lidé zájem). Jako mnoho dalších společností jsme i my využili toho, že internet (resp. internetové hledání) je možné propojit s Facebookem, tudíž pokud kdokoliv bude hledat cokoliv, v tomto případě vyhledává pracovní místo podle určitého kritéria, je možné díky facebookovému profilu (to co má člověk v něm nastavené a jaké informace sdílí – kam*

chodí, jaké má koníčky, oblíbené místa, přátelé, na jaká diskuzní fóra chodí, co komentuje, atd.) a nástroji, který tato sociální síť má, na jeho profil umístít sponzorovanou reklamu. Tj. na „zdi“ se mu zobrazí kampaň DP WORK se štítkem sponzorováno, což znamená, že se jedná o placenou reklamu. Založení takovéto kampaně zabere zhruba 10 minut.

K měření kampaní využíváme službu google analytics. Tato služba nám umožňuje zjistit počet „prokliknutí“ z facebookové kampaně do našich webových stránek. Z těchto údajů zjistíme počet návštěv, informace o uživateli, počet zobrazení stránek, míru okamžitého spuštění a procento nových návštěv.“

Otázka č. 2: Jaké konkrétní kampaně byly zveřejněny a jaké výsledky přinesly?

Expert č. 3: „První kampaň, kterou jsme vydali, nesla název „Vydělej si na škodovku“.

Byla uveřejněna od 24. 7. 2017 do 8. 8. 2017. Cílem této kampaně bylo rozšířit povědomí o značce. Společnost nabídla uchazečům náborový příspěvek 12.000 Kč. Z tohoto placeného příspěvku na Facebooku, který byl zacílený na muže a ženy ve věkové kategorii 18 – 60 let, v rámci Středočeského kraje, jsme zhodnotili následující:

- Celkový počet zobrazení reklamy činil **58 946**.
- Sdělení se v průběhu trvání reklamní kampaně zobrazilo **18 073** (měřeno pomocí dosahu).
- Odhadovaný počet lidí, u kterých je pravděpodobné, že si reklamu až 2 dny od jejího zobrazení vybaví, činil **1 790**.
- Průměrný počet zobrazení reklamní kampaně uživateli byl **3,26**.
- Počet lidí, kteří klikli na příspěvek, činil **181**.
- Cena této kampaně vyšla na **1979,82 Kč**, přičemž cena za oslovení jednoho uživatele vychází na **0,11 Kč**.“

Expert č. 4: „V období, ve kterém kampaň probíhala, jsme získali 10 reakcí z našeho webu, 11 uchazečů se ozvalo na základě informace od známého a 3 uchazeče jsme zaměstnali. Za cenu 1977 Kč jsme tedy měli možnost rozšířit povědomí o společnosti DP WORK, s. r. o. a to v počtu 18 073 lidí.“

Expert č. 3: „Druhou kampaň, kterou jsme vydali, byla „**Ted' je ten správný čas si vydělat – I=3**“. Tato kampaň byla vydána v období od 23.10.2017 do 5.11.2017. Kampaň byla vedena na dosah, jejímž cílem bylo zasáhnout co nejvíce lidí (další kampaň bude následovat od 20.11. do 4.12.2017). Každému nabízí možnost jednoduchého přivýdělku. Hlavním cílem kampaně bylo, aby lidé doporučili někoho, kdo nastoupí na hlavní pracovní

poměr. Splní-li všechna kritéria, která jsme stanovili (např. odpracování jednoho měsíce – celý fond pracovní doby), obdrží finanční odměnu 1000 Kč. Za každý další odpracovaný měsíc připadne člověku, který zaměstnance doporučil dalších 1000 Kč, maximálně však 3000 Kč. Z tohoto placeného příspěvku na Facebooku, který byl zacílený na muže a ženy ve věkové kategorii 18 – 60 let, dle lokalit našich zákazníků, na které se akce vztahovala (Beroun a okolí 20 km; Brandýs n/L a okolí 20km; Dobříš a okolí 17km; Mladá Boleslav a okolí 30km; Písek a okolí 30 km), jsme zjistili následující:

- *Celkový počet zobrazení reklamy činil **64 142**.*
- *Sdělení se v průběhu trvání reklamní kampaně zobrazilo **35 792** (měřeno pomocí dosahu).*
- *Cena této kampaně vyšla na **2 599,99** Kč, přičemž cena za 1000 zobrazení vychází na **72,64** Kč (denní rozpočet byl 200 Kč).“*

Expert č. 4: *„Potencionální dosah jsme zprvu odhadovali na 240 000 uživatelů na základě cílových kritérií. Dle dosažených výsledků nám z toho vyplývá, že chceme-li oslovit více uživatelů (k maximu 240 000), musíme vydat vyšší denní rozpočet a prodloužit dobu kampaně. Prozatím nám bylo doporučeno 7 uchazečů.“*

Otázka č. 3: Jaké jsou výhody a nevýhody facebookových kampaní?

Expert č. 3: *„Výhody, které facebookové kampaně přinášejí, bych shrnul do několika bodů:*

- *Cílení – kampaň může být vedena na předem přesně definovanou skupinu lidí dle věku, pohlaví, bydliště, zaměstnání, zájmů, tj. podle toho jaké údaje mají uživatelé zaznamenané na svém facebookovém profilu.*
- *Cena – levnější forma reklamy.*
- *Sociální efekt – Na kampaně mohou reagovat uživatelovi přátelé, kteří následně mohou tento příspěvek sdílet či označit, že se mu líbí, což opět může zvýšit úspěšnost kampaně.*
- *Měření – pokud je měření správně nastaveno, snadno se dá zjistit, které varianty kampaní jsou nejúspěšnější, a která cílová skupina je pro ni nejvhodnější. Podle tohoto měření pak lze kampaň zefektivnit na maximum.,*

Nevýhodou může být to, že pokud se špatně definuje cílová skupina (či tato cílová skupina na Facebooku není), kampaň ztrácí efekt.“

K tomu **Expert č. 4** doplňuje, „že facebookové kampaně jsou nejlepším zdrojem toho, jak ovlivnit lidi, aby se o společnost a její nabízené pozice zajímali, což vidím jako nespornou výhodu. V poměru k vydané inzerci na inzertních portálech, u kterých naše pozice zveřejňujeme, se jedná o reklamu méně finančně náročnou. Nevýhodou facebookových kampaní je možná ovlivnitelnost lidí prostřednictvím negativních komentářů, které někteří uživatelé facebooku mohou uveřejnit, ať již od stávajících zaměstnanců či těch, kteří již u nás nepracují z nějakého důvodu a mají potřebu se o společnosti negativně vyjádřit.“

Třetí okruh: Jaké další formy získávání zaměstnanců se očekávají či připravují?

Expert č. 2: „V současné době pracujeme na vývoji nové upgradované **mobilní aplikace**, která usnadní uchazečům hledání práce. Největší výhodou aplikace je v jejím dřívějším zobrazování (o 2 dny dříve) nových pracovních pozic oproti webovému portálu.

Rychlá, jednoduchá obsluha skloubená s datovou nenáročností aplikace umožňující nejen filtrovat inzerci (lokalita, profesní obor), přidávat do oblíbených, fulltextové vyhledávání, ale i ukazovat popis cesty k místu výkonu práce s možností přímého kontaktování naší společnosti. Aplikace automaticky aktualizuje portfolio pracovních pozic a k tomu dokáže upozornit na nové pracovní příležitosti dle kritérií, které si uživatel zvolí. Využití naleznou i ti, kteří již práci mají. Mohou například porovnávat platové podmínky, příplatky, benefity, popisy pracovních pozic a další kritéria. Aplikace je pro operační systém Android. Vše je samozřejmě zdarma.“

Expert č. 1: „Další službou, kterou plánujeme využít v rámci zefektivnění procesu získávání zaměstnanců je **Direct sms**. Tuto službu nabízí společnost O2. Jedná se o cílené oslovování lidí prostřednictvím sdělení přes sms zprávu. Tato služba funguje tím způsobem, že společnosti O2 poskytneme údaje o specifikaci cílení tj. pohlaví, věk, lokalita, atd. - všechny parametry cílení jsou volitelné (celý seznam parametrů viz příloha č. 10), termín kampaně a text zprávy. O2 osloví svou databázi lidí, kteří vyhovují specifikaci cílení. Následně vybere vhodné uchazeče. Uchazeči pak pošle sms zprávu, že pro ně má naše společnost pracovní nabídku/y. Nevýhodou této služby je zajištění to, že nemáme žádné informace o uchazeči.

Druhou službou, kterou společnost O2 nabízí, je **Direct email**. Opět se jedná o zprostředkované sdělení, které může obsahovat obrázky, video, text či odkazy na internetové stránky. Uživatelé se doručí ve vizuálně atraktivní a v nákladově efektivní

formě. K oslovení bychom však využili naši databázi zaměstnanců, což je v podstatě rozdíl mezi těmito dvěma službami. Sdělení pak může být například koncipováno jako doporučení kamaráda do společnosti DP WORK, s. r. o. za odměnu xy, což je i podmínkou společnosti O2 (nabídnutí exkluzivní výhody).“

Expert č. 4: „Oddělení marketingu přišlo s návrhem pořídit **náborové vozidlo**. V současné době představujeme vedení společnosti návrh, který obsahuje, kam by vozidlo mělo jezdit, tj. do jakých regionů, jaké bude personální obsazení, zajištění vozidla formou výpůjčky či využití některých z našich stávajících vozů, dodavatele, který by zajistil případný polep auta a mnoho dalšího. Naše představa ale je, že by vozidlo jezdilo po krajích, ve kterých DP WORK, s. r. o. působí. Na vozidle by byl umístěný megafon, který by hlásil naše aktuální volná pracovní místa, či pouze upoutávku na naši společnost ve formě zaměstnáváme vás.“

Expert č. 2: „V současné době rovněž jednáme se zástupci škol odborných učilišť a odborných středních škol. Prozatím pouze na Mladoboleslavsku, ale plánujeme oslovit i další školy v krajích, ve kterých nabízíme volná pracovní místa. Chceme vytvořit takovou spolupráci, aby k nám studenti nastoupili rovnou po dokončení vzdělání. Díky tomu, že naše společnost disponuje tréninkovým centrem, na některé pozice dokážeme zaměstnance připravit dopředu, tzn., že zaměstnanec nastupuje již manuálně zaškolen, čímž do jisté míry odbouráme skutečnosti, že studenti nemají žádnou praxi na trhu práce a u našeho zákazníka získáme plusové body.“

Příloha 2: Strategické cíle společnosti DP WORK, s. r. o.

Na základě vizí, poslání a hodnot organizace společnost upravila v roce 2016 dlouhodobé strategické cíle organizace, kterými jsou (DP WORK, 2017):

1. Zajištění stability finančních, materiálových a informačních zdrojů pro udržitelný rozvoj.
2. Udržení stávajících zákazníků a získávání nových akvizic v dalších regionech České republiky.
3. Zajištění dostatku zaměstnanců, ztotožněných a participujících na cílech organizace, v požadované kvalitě, potřebném množství a včas. Zabezpečení jejich rozvoje a budování stabilních pracovních týmů pro zvládnutí vytyčených cílů.
4. Přejítí k modelu řízení kvality EFQM.
5. Neustále vylepšování vnitropodnikové kultury.
6. Dobudování vnitrofiremního prostředí podporujícího společenskou odpovědnost a zavedení konceptu CSR.
7. Stát se poskytovatelem odborného vzdělání a propojit tyto aktivity do komplexu péče o zákazníky.
8. Marketingově podporovat nově nabízené produkty jako podporu personálních služeb.
9. Vybudování vlastního vzdělávacího a tréninkového centra.
10. Zaměřit pozornost a úsilí k ekonomicky lukrativnějším projektovým službám.
11. Dokončení rekonstrukce CD ubytovny.
12. Zasadit se o zlepšení ubytovacích podmínek agenturních zaměstnanců.
13. Vybudování franchising společnosti.

Příloha 3: Zaměření společnosti DP WORK, s. r. o.

Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je v souladu s platnými právními předpisy České republiky vyhrazeno pouze agenturám práce, které obdržely povolení k této činnosti od Generálního ředitelství Úřadu práce České republiky a je upraveno v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Agenturní zaměstnávání je speciální možností smluvního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v České republice. Charakteristickým znakem této speciální možnosti smluvního vztahu je to, že do pracovněprávního vztahu zaměstnance a zaměstnavatele vstupuje třetí strana, uživatel.

Principem agenturního zaměstnávání je dočasné přidělení zaměstnanců agentury práce k výkonu práce u jiného zaměstnavatele (uživatele), a to na základě ujednání v pracovní smlouvě uzavřené mezi zaměstnancem a agenturou práce. Uživatel tedy dočasně umístěné zaměstnance nepřijímá do pracovního poměru, pouze se je od pracovní agentury „pronajímá“, a to na základě smlouvy mezi uživatelem a agenturou práce.

Agenturní zaměstnávání je realizováno na základě soustavy smluvních vztahů, konkrétně se jedná o:

- Smlouvu uzavřenou mezi agenturou práce a uživatelem o dočasném přidělení zaměstnance.
- Pracovní smlouvou, uzavřenou mezi agenturou práce a zaměstnancem, který je zaměstnáván agenturou za účelem výkonu práce u jiného zaměstnavatele (uživatele).
- Vztah zaměstnance a uživatel, který se řídí jeho interními předpisy.

Permanant Placement (Recruitment, Executive Search)

Recruitment a Executive Search (dříve označováno jako Headhunting) jsou oblasti, se kterými má DP WORK, s. r. o. již své zkušenosti (na 450 zprostředkovaných míst ročně). Pro oblast recruitmentu byl (především díky projektům TRW-Carr, s. r. o., ŠKODA AUTO, a. s., GRUPO ANTOLIN TURNOV, s. r. o.) nadefinován rozsah služeb a firma si ověřila, že je schopna tyto služby poskytovat na velmi vysoké úrovni. Nicméně na základě zkušeností dochází společnost k závěru, že trh je agenturami nabízejících klasický recruitment přesycen, a je proto nutné nalézt alternativní cestu, která umožní postupně navyšovat tržní podíl a efektivně oslovovat potenciální zájemce a uchazeče.

Vzdělávání dospělých

Společně s portfoliem personálních služeb nabízí společnost přípravu, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích aktivit po dospělé. Tyto aktivity jsou reakcí na stav, kdy v ČR není dlouhodobě uspokojována poptávka výrobních podniků v oblasti automobilového průmyslu po kvalifikovaném personálu na úrovni dělnických profesí a nižšího výrobního managementu.

Nabídka vzdělávacích aktivit:

- *Rekvalifikační kurzy.* Společnost má jako jediná v ČR technické kurzy změřené na výrobní pozice v automobilovém průmyslu, které jsou akreditovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Konkrétně se jedná o přípravu na pozice:
 - *manipulant interní logistiky ve výrobě,*
 - *operátor poloautomatických strojů v automobilovém průmyslu,*
 - *vedoucí provozu – mistr/mistrová,*
 - *obsluha elektrovozíku a motovozíku (ručně vedený, plošinový a tahač, vysokozdvíhový volantový do 5 tun; vstupním předpokladem je řidičský průkaz),*
 - *obsluha elektrovozíku a motovozíku (ručně vedený, plošinový a tahač, vysokozdvíhový volantový do 5 tun; bez řidičského průkazu).*
- *Kvalifikační kurzy.* Společnost disponuje vlastním vzdělávacím programem s názvem „Příprava osob pro liniový management automobilového průmyslu“, který se skládá z 6 samostatných modulů, jehož cílem je připravit osoby působící na nižších výrobních pozicích a dále na zastávání pozic na úrovni liniových manažerů (mistrů výroby).
- *Odborné technické kurzy.* Společnost nabízí také několik odborných kurzů pro výrobní závody, jako například:
 - *metrologie a kontrola strojírenských výrobků,*
 - *základy TPM (metodika pro údržby strojů),*
 - *5S (systém nastavení bezpečného a úsporného pracoviště),*
 - *pneumatika, řídicí systémy – základní kurz,*
 - *hydraulika, řídicí systémy – základní kurz,*
 - *výkresová, technická dokumentace,*

- bezpečnost strojů a zařízení,
 - diagnostikování poruch strojů, zařízení a výrobních linek,
 - základy HSE v automobilové výrobě.
- *Příprava a realizace individuálních vzdělávacích programů dle požadavků zákazníka.* Výhodou tohoto řešení je využití zkušeností z působení společnosti v řadě výrobních závodů, kdy lektorský tým díky těmto praktickým poznatkům lépe přenesse specifika fungování výroby do obsahu připravovaného kurzu. Společnost se zaměřuje především na tyto témata – základy managementu, řešení konfliktů a způsoby vyjednávání, emoční management, personalistika pro liniový management, finanční gramotnost, pracovní právo a principy moderní výroby (JIT, Kaizen, TPS, 5S, Poka Yoke, TPM, TQM, Kanban, visual management atd.) a HSE.
 - *Outsourcing interních tréninkových center.* Řešení vyčlenění interních tréninkových aktivit přináší zákazníkům finanční úspory a výhody flexibility, protože nemusí řešit provozní problémy a ekonomické dopady nedostatečného vytížení vlastního tréninkového centra. Existují dva přístupy vyčlenění - komplexní vyčlenění mimo areál výrobního podniku či převzetí tréninkového centra uvnitř závodu.
 - *Školení obsluhy manipulačních vozíků.* Společnost má tři vlastní komisaře, kteří jsou certifikovaní u Strojírenského zkušebního úřadu v Brně. Jsou schopni realizovat školení nová i opakovaná, a to jak pro průkazy firemní, tak pro průkazy základní. Disponují vlastní VZV a manipulační plochou v Kosmonosech u Mladé Boleslavi, ale je možné tyto školení také realizovat přímo u zákazníka.
 - *Svářečské kurzy.* V kmenovém stavu společnosti je zaměstnán svářečský inženýr (EWE), který ovládá svářečské praktiky, díky čemuž je společnost schopna nabídnout kurzy zaškolení svářečských pracovníků (ZP).
 - *E-learning.* Společnost provozuje na adrese www.e-dpwork.cz vlastní vzdělávací portál pro E-learning. Portál je využíván pro:
 - *elektronickou oporu prezenčních kurzů,*
 - *vzdělávání současných zaměstnanců,*
 - *sdílení interních informací v rámci oddělení či projektů,*
 - *testování současných zaměstnanců a zaměstnanců klientů společnosti,*

- čistě e-learningové programy – vhodné např. pro periodické BOZP či školení řidičů.
- *Realizace sociologických šetření a procesních analýz.* Společnost nabízí a má zkušenosti s realizací sociologických šetření a procesních analýz, které vedou zejména k:
 - zjištění mzdových podmínek pro vybrané pozice v nedefinovaných regionech,
 - zjištění míry spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců,
 - analýze dodržování nastavených procesů za účelem odstranění neshod a vylepšení nastavených procesů.
- *Pronájem vybavených školících prostor.* Společnost vybudovala v Bakově nad Jizerou moderní školící centrum a nabízí k pronájmu volné kapacity:
 - školící místnosti pro teoretickou výuku,
 - školící místnost pro praktickou výuku – k dispozici je prostor 160 m², rozvody vzduchu, elektřiny, pracoviště pro výuku měření, pracoviště pro práci se Siemens Simatic, pracovní stoly, základní nářadí, funkční části linek pro simulaci výrobního prostředí, manipulační a páskovací technika.

Know-how ve vzdělávání

Společnost proškolila více než 3 500 osob ve vlastních vzdělávacích programech, financovaných ze soukromých zdrojů (jednotlivci i firemní klientela) a z veřejných prostředků (ÚP, ESF). Realizuje vstupní školení pro závody automobilového průmyslu. Opírá se o širokou lektorskou základnu a externí kvalifikovaný a certifikovaný personál. Disponuje dostatečným materiálním a technickým zázemím pro teoretickou a praktickou výuku na vysoké úrovni. Využívá praktických poznatků z řady výrobních závodů v automobilovém průmyslu. Jako jedna z mála personálních agentur na českém trhu spolupracuje s mnoha špičkovými experty z oblasti managementu, personalistiky a pracovního práva.

Poradenství a odborné testování

Další oblastí působení společnosti je poradenství a psychodiagnostika. Psychodiagnostika je odborné posouzení psychických vlastností jedince. Využívány jsou psychologické metody, soubory psychologických testů a dotazníků, které zajišťují úroveň osobnostních, výkonových, motivačních a dalších podstatných charakteristik jedince. Metody používané společností, jsou objektivní, standardizované, validní a reliabilní,

a to díky mnohaletému vývoji odborníků z oblasti psychologie. Na základě výsledků poskytuje společnost poradenství, které slouží jedinci k sebepoznání a pro firmy k odhalení reálných osobnostních možností jednotlivce v rámci pracovní pozice.

Využití psychodiagnostického screeningu v různých fázích profesní dráhy zaměstnance:

- předvýběr kandidátů (preselekcce),
- finální výběr kandidátů,
- kariérové plánování,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- propouštění (outplacement/replacement).

Použití pro různé typy zaměstnanců (řazeno dle četností použití personalisty):

- administrativní pozice,
- střední a vyšší management (middle a TOP management),
- nižší management (low management),
- absolventské pozice (např. trainee programy, talent program),
- dělnické pozice.

Psychodiagnostické testování při výběrovém řízení poskytuje personalistovi spolehlivé posouzení uchazeče, které jsou klíčové pro úspěšné zvládnutí dané profese, pozice.

Používané metody:

- *Test struktury zájmů AISTR*. Obsahuje specifikaci zájmů, dovedností a osobnostních předpokladů. Cílovou skupinou jsou studenti, absolventi a zaměstnanci. Je vhodné ho použít pro rozvoj a rekvalifikaci.
- *Pozornost, koncentrace – test pozornosti d2*. Zjišťuje míru pečlivosti, nízkou koncentraci a poruchy soustředění. Cílovou skupinou jsou dělnické profese a administrativa. Aplikuje se pro předvýběr a výběrová řízení.
- *Dlouhodobá pozornost – vigilační test CompACT-Vi*. Je zaměřen na zjištění pozornosti, bdělosti a dlouhodobou koncentraci. Je vhodný pro dělnické profese a administrativu. Využije se pro předvýběr a výběrová řízení.
- *Individuální odlišnosti – pětifaktorový osobnostní inventář NEO-FFI (BIF FIVE)*. Test odhalí pět základních osobnostních charakteristik, které ovlivňují pracovní předpoklady probanda (neurotismus, extroverze, otevřenost vůči zkušenostem, přívětivost, svědomitost). Cílovou skupinou jsou absolventi, dělnické profese,

administrativa, střední management. Uplatní se při předvýběru, výběrovém řízení, vzdělání a rozvoji zaměstnance.

- *Motivace – motivace k výkonu LMI*. Test zjistí informace o probandově míře motivace k dosahování osobních a profesních cílů. Je vhodný pro administrativu, střední a vyšší management. Lze ho aplikovat při výběrovém řízení, vzdělání a rozvoji zaměstnance a při kariérním růstu.
- *Schopnosti pro úspěch – Bochumský osobnostní dotazník BIP*. Testem lze diagnostikovat schopnosti, které jsou rozhodující pro úspěch v práci (profesní orientace, pracovní chování, sociální kompetence, psychická konstituce). Cílovou skupinou je administrativa, střední a vyšší management. Je vhodné ho použít při výběrovém řízení, vzdělání a rozvoji zaměstnance a při kariérním růstu.
- *Neverbální inteligence – Vídeňský maticový test VMT*. Jedná se o jednodimenzionální test konstruovaný k měření jedné složky inteligence (poskytne informace o schopnostech usuzování, odhalování vzájemných souvislostí a vyvozování vztahů).

Přínos ve výběrovém řízení:

- omezení riskantních rozhodnutí,
- predikace výkonnosti zaměstnance,
- jedná se o metodu s vysokou predikční validitou.

Výhody využití výsledků psychodiagnostického screeningu:

- stanovení adekvátních metod pro úspěšný rozvoj zaměstnance,
- úspora finančních prostředků.

Jazykové testování a screening

Společnost má ve svém portfoliu personálních služeb též nabídku komplexního otestování znalostí cizích jazyků. Obsahem této služby je přezkoušení jedince (písemné a ústní), klasifikační vyhodnocení dle SERR a závěrečné posouzení výsledků testování a případné doporučení pro další rozvoj. Je možné ověřit znalost jazyka anglického, německé, francouzského, italského a v přípravě je také jazyk španělský.

Znalosti se ověřují pomocí:

- písemného testu online (84 gramatických otázek v časovém limitu 45 minut),
- ústní testování (cca 10-15 minut na základě telefonického kontaktu).

Způsob vyhodnocování testů:

- Písemný test – hodnocení kandidáta dle počtu správných odpovědí do šesti skupin dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky (tzv. SERR).
- Ústní test – posuzují se 4 základní kritéria (přesnost, výslovnost, plynulost a rozsah). Dosažená úroveň je opět vyjádřena dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky (tzv. SERR).
- Zpráva pro objednatele – písemné zpracování posouzení výsledků testování nezávislými akreditovanými lektory příslušného jazyka.

Možnosti využití testování:

- *zaměstnavatelé*
 - Recruitment – posouzení, zda kandidát splňuje kvalifikační předpoklady na obsazovanou pozici.
 - Kariérní růst – identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti jazykového rozvoje pro potřeby organizace.
 - Benefit pro zaměstnance – testování jako benefit pro zaměstnance.
- *jednotlivci/uchazeči o volná pracovní místa*
 - Andragogicko – kariérní poradenství pro jednotlivce.

Výhody:

- Nezávislé a standardizované posouzení jazykových dovedností uchazeče/kandidáta či zaměstnance.
- Úspora času, finančních a lidských zdrojů při přípravě, realizaci a vyhodnocování v rámci výběrového řízení.
- Ověření účelnosti vynaložených finančních prostředků v rámci vzdělávání.

Další produkty

Společnost mimo vzdělávací a rekvalifikační kurzy, projekty ESF, psychodiagnostickému screeningu nabízí také další produkty, kterými jsou zejména:

- Personální inzerce – společnost nabízí možnost zprostředkování inzerce na nejrozšířenějších webových portálech za výrazně nižší ceny včetně závěrečného reportu zákazníkovi.
- Jazykové testování a překlady – na základě vybraných služeb společnost testuje pro zákazníka kandidáty v několika jazykových mutacích.

- Pronájem personalisty – společnost nabízí zkušenosti jejích personalistů těm, jež nemají čas či vlastní kapacity k provedení personálních pohovorů.
- Eventové služby – je produkt určený firmám, které rády zvyšují příjemnou vnitropodnikovou atmosféru a stmelují kolektiv (plesy, teambuilding, apod.) nejen mezi svými zaměstnanci, ale i napříč jejich rodinami (např. family day, dny otevřených dveří, apod.).
- KPPM – kompetenční profil pracovního místa (DP WORK, 2017).

Příloha 4: Projekty společnosti DP WORK, s. r. o.

Společnost se věnuje také projektům z Evropského sociálního fondu, které zároveň propojuje se svým působením v oblasti společenské odpovědnosti. Projekty byly až na jeden podpořeny z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a jejich cílem bylo vždy, díky odbornému vzdělávání, pomoci znevýhodněným osobám k úspěšnému uplatnění na trhu práce. Specifikem projektů je, že velká část z nich byla zaměřena na osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody a jejich cílem bylo nejen účastníky odborně vzdělávat, ale i v širším slova smyslu resocializovat.

Projekty v realizaci

- „*Restart II*“ – tento projekt reaguje na problematiku vysoké a stále rostoucí recidivy. Hlavním cílem tohoto projektu je pilotně ověřit, otestovat a šířit nové řešení práce s osobami ve výkonu trestu a po jejich propuštění se záměrem snížení veřejných zdrojů, zvýšení možnosti pracovního a sociálního začlenění CS, zvýšení kvality života CS, snížení zadluženosti, snížení recidivy CS a posílení odborných kompetencí potřebných pro zařazení na trh práce a do života.
- „*Revenant*“ – reaguje na problém nedostatečné motivace osob ve výkonu trestu pracovat, neexistence rodiny – vzorů, které pracují, chybějící či žádné pracovní návyky, nevhodné či nedostatečná kvalifikace pro současný trh práce chybějící podpora po propuštění aj.
- „*Recovery*“ – tento projekt je zaměřen na problematiku návratu odsouzených ve výkonu trestu (VTOS) do společnosti a na trh práce bez recidivy, přičemž její řešení je hlavním programem připravované Strategie vězeňství 2020.

Realizované projekty

- „*Transfer*“ (CZ.1.04/3.3.05/D6.00185). Projekt zaměřený na zvýšení zaměstnatelnosti cílové skupiny osob opouštějících výkon trestu odnětí svobody. Klíčovou aktivitou je zaměstnávání cílové skupiny a poskytování následných služeb v oblasti pracovního poradenství včetně důrazu na finanční, právní a sociální aspekty. Všechny služby jsou poskytovány v komunitním centru, které bylo pro tyto účely společností zřízeno v rámci projektu „*Restart*“. Počet podpořených osob je 35.
- „*Restart*“ (CZ.1.04./3.1.02/B7.00046). Projekt, v němž byla společnost partnerem, logicky navazuje na předchozí projekty realizované v prostředí Vězeňské služby

České republiky a jeho cílem bylo inovativním způsobem nastavit komplexní soubor služeb (včetně ubytování a zajištění zaměstnání), které pomohou osobám na konci výkonu trestu odnětí svobody s přechodem zpět do normálního života. V rámci projektu bylo zřízené komunitní bydlení pro osoby opouštějící výkon trestu. Celkem bylo podpořeno 21 osob.

- „*Komplexní program zaměstnanosti pro odsouzené ve Věznici Pardubice*“ (CZ.1.04/3.305/96.00175). V rámci projektu, který probíhal ve Věznici Pardubice, byla realizována řada aktivit (diagnostických, vzdělávacích a pracovních) s cílem podpořit návrat odsouzených do společnosti a na trh práce. Těžiště projektu bylo v soustavném zvyšování kvalifikace cílové skupiny. Celkem bylo podpořeno 145 osob.
- „*Sociální a pracovní reintegrace odsouzených před propuštěním z výkonu trestu*“ (CZ.1.04/3.3.05/75.00235). Projekt probíhal ve Věznici Jiřice a byl rovněž z části zaměřen na automobilový průmysl. V rámci projektu docházelo k aktivní pracovní reintegraci vybraných odsouzených po propuštění z výkonu trestu. Celkem bylo podpořeno 179 osob.
- Společnost se jako spolupracující subjekt podílel na realizaci projektu „*Program pro mladistvé ve výkonu trestu ve Věznici Plzeň Bory*“ (CZ.1.04/3.1.02/86.00154), který měl za cíl připravit mladistvé ve výkonu trestu na návrat do společnosti. Celkem bylo podpořeno 30 osob.
- „*Komplexní program zaměstnanosti v automobilovém průmyslu*“ (CZ.1.04/2.1.01/63.00225). Cílovou skupinou programu byly osoby, jež jsou nezaměstnané, či ohrožené nezaměstnaností. Praktická část projektu probíhala také přímo ve výrobních závodech. V rámci programu bylo podpořeno celkem 389 účastníků. Program kladně hodnotili nejenom účastníci, ale také spolupracující výrobní závody, kde probíhaly praktické části výuky.

Projekty financované z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a státního rozpočtu České republiky.

„*Komplexní vzdělání pro automobilový průmysl* (CZ.1.07/3.2.11/03.0107). Cílem projektu bylo vytvořit a otestovat soubor vzdělávacích modulů, které byly určeny převážně pro zájemce o pozice liniových manažerů v závodech automobilového průmyslu (DP WORK, 2017).

Příloha 5: Společnost LMC

Společnost LMC působí na českém trhu již 21 let. Spravuje jedny z největších inzertních portálů, jobs.cz a prace.cz. Jejím cílem je, aby lidé měli svou práci rádi. Své služby staví na umění nalézt skvělé zaměstnance, propojit lidi na volné noze se společnostmi, usnadnit nábor a vzdělávat lidi v týmech jednotlivých společností. Vedle zmíněných portálů spravuje také další inzertní portály – pracezaroem.cz, monster.cz, Monsterpolska.pl, Monster.hu, Workania.hu, Bestjobs.ro, Rabota.ua, Cv.ee, Cv.lv, Cvonline.lt (LMC, 2018).

Dále nabízí i jiné produkty, kterými jsou například možnost implementace personální aplikace Teamio. Aplikace dokáže získat uchazeče nejen na českých, ale i zahraničních portálech, sociálních sítích, webových stránkách či ve vlastní databázi, která obsahuje až desítky tisíc profilů. **Teamio** dále nabízí tyto **funkce** (Teamio, 2018):

- *Zdroje uchazečů*
 - propojení s pracovními portály a oborovými weby,
 - spolupráce s personálními agenturami a headhuntery,
 - jobote a sociální sítě,
 - databáze životopisů z jobs.cz a prace.cz,
 - vystavení pozice na vlastní web,
 - vlastní databáze a vyhledávání,
 - talent pool,
 - inbox.
- *Náborový proces*
 - základní správa uchazečů,
 - hodnocení a pokročilá správa uchazečů,
 - zapojení manažera,
 - důvody zamítnutí,
 - historie uchazeče,
 - vícekolové pohovory,
 - sdílené poznámky,
 - různé role uživatelů,
 - spolupráce v náboru.
- *Preselekcční nástroje*
 - dotazníky.

- *Dobrý zaměstnavatel*
 - personalizovaná komunikace,
 - firemní design zpráv,
 - šablony pro každý druh aktivity,
 - kariérní stránky.

Další služby společnosti LMC

- HR Marketing – vylepšení náboru a značky zaměstnavatele.
- Profinaut – vyhledávání expertů.
- Seduo.cz – vzdělávací web (LMC, 2018).

Příloha 6: Společnost Profesia

Profesia se postupně ze Slovenska rozrostla kromě českého i na maďarský trh. Na českém trhu působí od roku 2007. Nyní patří do skupiny finské mediální skupiny Alma Media. Stala se tak součástí největší sítě jobportálů ve střední Evropě a Pobaltí.

Snaží se být spolehlivým partnerem pro společnosti, které hledají zaměstnance, a stejně tak i pro uchazeče, kteří hledají své uplatnění. Ke všem zákazníkům přistupuje individuálně a hledá odpověď na každou otázku. Drží krok s technologickým pokrokem a potřebami jejích zákazníků. Denně pracuje na tom, aby zlepšovala existující a vyvíjela nové produkty. Kromě široké nabídky online služeb organizuje i úspěšné akce.

Pracovní portál Profesia spojuje zaměstnavatele s bohatou databází uchazečů o zaměstnání. Denně je zde možné najít tisíce ověřených pracovních nabídek z České republiky i ze zahraničí. Stránky poskytují užitečné informace o trhu práce a řadu dalších služeb.

Portály, které společnost Profesia spravuje:

- Edujobs - vznikl jako iniciativa pro zjednodušení výběrových procesů ve školství. Za zvýšení transparentnosti získal ocenění Via Bona Slovakia. Školám a školským zařízením umožňuje bezplatně inzerovat jakékoliv volné pracovní pozice.
- Domelie - je portál s inzercí práce v domácnosti v České republice. Působí i na Slovensku, kde je dlouhodobě jedničkou na trhu. Jeho cílem je spojovat rodiny s ověřenými poskytovateli služeb v oblasti hlídání dětí, péče o seniory, úklidu či doučování.
- Paylab – je portál, který nabízí osobní analýzy platů pro osoby, anebo profesionální nástroj pro nastavení optimální mzdy na pozici. Umožňuje bezplatné porovnání platů či výpočet čisté mzdy. Profesia provozuje obdobný průzkum platů v 10 zemích Evropy (Profesia, 2018).

Příloha 7: Direct sms, direct mail – nabízené služby společnosti O2

Cílení reklamní kampaně

Zacílení reklamní kampaně si volí každá společnost sama, dle volitelných parametrů, které O2 nabízí. Jsou jimi:

- pohlaví,
- věk,
- měsíční útrata za telekomunikační služby,
- platební morálka,
- typ telefonu,
- rezidentní zákazníci, OSVČ nebo malé firmy,
- fakturační adresa (okres, město, PSČ),
- nejčastější výskyt zákazníka (okres),
- behaviorální cílení (např. textaři, aktivní páry, prosperující, apod.),
- dle zájmů zákazníků (např. chování na internetu, nabídky věrnostních programů),
- dle využívání služeb O2 (např. internet v mobilu),
- na základě reakcí zákazníků na předchozí kampaně,
- dle aktuální polohy zákazníka.

Měřitelnost výsledků

Každou vedenou kampaň umí společnost O2 odpovídajícím způsobem změřit a vyhodnotit. Mezi běžně vyhodnocované kampaňové metriky patří např. počet prokliků na mikrostránku, počet a obsah SMS reakcí zákazníků, počet hovorů na call centrum či počet kampaňových konverzí.

Prioritou společnosti O2 při vedení jednotlivých kampaní je soukromí a bezpečnost zákazníků. Zdroje dat, které společnost při kampani využívá, jsou smluvně zabezpečeny. Tj. jednotliví zákazníci ve smlouvě souhlasí s marketingovým prohlášením. Společnost tak může sledovat chování zákazníků v mobilní a fixní síti, využívá přesné modelování podle typologie zákazníků. Data jsou výhradně v agregované podobě a nikdy se společnost nezaměřuje na konkrétního zákazníka. Zdrojová data jsou šifrovaná, anonymní a nejsou poskytována třetím stranám.

U všech zákazníků, kteří souhlasí se zpracováním údajů pro marketingové účely, je pečlivě hlídán povolený počet reklamních sdělení v určitém období. Zákazník také může kdykoliv odvolat svůj souhlas se zasíláním obchodních sdělení například tím, že odpoví

na reklamní zprávu či využije odkaz u e-mailu nebo přes zákaznickou linku. Rovněž může navštívit kteroukoliv pobočku společnosti O2 (O2 Media, 2017).