



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH STRATEGIE NÁBOROVÉHO PROCESU PRO
VÝROBNÍ PODNIKY**

PROPOSAL OF RECRUITMENT STRATEGY FOR MANUFACTURING COMPANIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kristýna Špačková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Kristýna Špačková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh strategie náborového procesu pro výrobní podniky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem závěrečné práce je na základě realizované analýzy navrhnout adekvátní personální služby v oblasti náboru pracovníků nabízené externí agenturou pro výrobní firmy.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-2472-890-2.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-71-9-893-4.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

LIPIEC, Jacek. Human Resources Management Perspective at the Turn of the Century. Public Personnel Management [online]. 2018, roč. 30, č. 2, s. 137-146 [cit. 2018-12-03]. ISSN 00910260.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení v oblasti náborového procesu personální agentuře Randstad s.r.o. Bakalářská práce se skládá z teoretické, analytické a návrhové části. Hlavním nástrojem sběru dat bylo dotazníkové šetření. Poslední část bakalářské práce se zaměřuje na konkrétní doporučení, které by měly pomoci zefektivnění procesu náboru.

Klíčová slova

personalistika, náborový proces, hodnocení, motivace, odměňování, podniková kultura

Abstract

The main goal of bachelor thesis is to propose recommendations in the field of recruitment process for personnel agency named Randstad Ltd. The bachelor thesis consists of theoretical, analytical and proposal part. The main tool for data collection was a questionnaire survey. The last part of the bachelor thesis is focused on concrete suggestions that should help to streamline the recruitment process.

Key words

human resources management, recruitment process, evaluation, motivation, remuneration, corporate culture

Bibliografická citace

ŠPAČKOVÁ, Kristýna. *Návrh strategie náborového procesu pro výrobní podniky* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z:

<https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119630>. Bakalářská práce.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.

Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. 05. 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za její odborné vedení bakalářské práce, za poskytnuté rady a čas, který mi při jejím vypracování ochotně věnovala. Zároveň bych ráda poděkovala všem kolegům ve společnosti Randstad s.r.o., za jejich ochotu mi s čímkoliv pomoci a poradit. Děkuji všem účastníkům dotazníkového šetření, bez kterých by nemohla být vytvořena podstatná část analytické a návrhové části bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině a kamarádům, kteří mě po celou dobu podporovali a dodávali mi potřebnou sílu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů	14
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	15
1.4 Personální činnosti	15
1.4.1 Dělení personálních činností.....	15
1.5 Získávání a výběr pracovníků	17
1.6 Rozdíl mezi náborem a získáváním pracovníků	17
1.7 Vnitřní zdroje	17
1.8 Vnější zdroje	18
1.9 Metody získávání pracovníků	18
1.10 Kritéria výběru	21
1.11 Screening.....	21
1.12 Pohovory	21
1.13 Assessment centre	22
1.14 Rozhodnutí	22
1.15 Motivace.....	22
1.16 Stimulace.....	23
1.17 Hierarchie potřeb.....	24
1.18 Motivace k práci.....	25
1.18.1 Jak správně motivovat pracovníky?.....	25
1.19 Hodnocení zaměstnanců a jeho význam	26
1.20 Odměňování zaměstnanců	26

1.20.1	Rozdíl mezi mzdou a platem	26
1.21	Strategie odměňování.....	27
1.22	Formy odměňování	28
1.23	Motivační trojúhelník.....	30
1.24	Zaměstnanecké výhody	30
1.24.1	Typy zaměstnaneckých výhod.....	31
1.24.2	Úskalí zaměstnaneckých výhod.....	31
1.25	Firemní kultura.....	32
1.26	Souhrn teoretických poznatků.....	32
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
2.1	Randstad s.r.o.	33
2.1.1	SWOT analýza.....	37
2.2	Cíl výzkumu	40
2.3	Věcný a časový harmonogram průzkumu	40
2.4	Formulace hypotéz	41
2.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	42
2.6	Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	43
2.7	Test nezávislosti	53
2.8	Závěrečné zhodnocení dotazníkového šetření.....	56
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	57
3.1	Zvyšování hodnoty pro zákazníka	57
3.2	Zefektivnění procesu výběru kandidáta	58
3.3	Posílení pozice a image personální agentury na trhu	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	70

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	71
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	72
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	73
SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH	74

ÚVOD

V dnešním globalizovaném světě existuje mnoho různých typů podniků, vykonávající rozdílné druhy podnikání, za odlišným účelem podnikání, a to v rámci předem stanovených zákonů, lišící se státem od státu. I přes všechny zmíněné odlišnosti se najde jedna věc, kterou mají všechny podniky společnou. Jedná se o zcela prostý zdroj. Zdroj, který je na trhu nejdražší, nejcennější, nejrozmanitější a pro správné fungování podniku zásadní a nezbytnou složkou. Tímto specifickým zdrojem jsou lidé. A lidé, jakožto pracovní síla jsou základním pilířem v oblasti HR neboli v oblasti řízení lidských zdrojů.

Pro společnosti je nesmírně důležité, aby si nejenom dokázaly najít na požadované pozice vzdělané, kvalifikované pracovníky, ale aby si je dokázaly udržet v podniku, a to co nejdéle to bude možné. V momentálním stavu ekonomiky dosahuje konkurence na trhu extrémních výšin a konkurenční společnosti by daly téměř cokoliv, aby mohly mít kvalifikovanou pracovní sílu, díky které budou napřed před ostatními podniky svého odvětví. Tomuto právě napomáhá správné řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších a nejpodstatnějších částí podnikového řízení, díky níž je podnik schopen být konkurenceschopný na trhu, dosahovat dlouhodobého, přiměřeného zisku, být výkonný a efektivní a v neposlední řadě je schopen vytvářet pro svoji pracovní sílu bezpečné a přátelské prostředí k vykonávání pracovních činností, motivuje je, poskytuje jim zpětné ohodnocení a soustřeďuje se na uspokojování jejich potřeb.

Aby bylo možné efektivně naplňovat úkoly řízení lidských zdrojů, je zapotřebí mít správně nastaveny jednotlivé personální činnosti. A právě získávání pracovníků a jejich výběr, spolu s hodnocením a odměňováním budou hlavními aspekty celé bakalářské práce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce „*Návrh strategie náborového procesu pro výrobní podniky*“ je na základě realizované analýzy navrhnout personální agentuře Randstad s.r.o. kroky a opatření vedoucí ke zlepšení procesu (zefektivnění) náboru pracovníků pro výrobní podniky.

Díličními cíli jsou:

- prostřednictvím literární rešerše sepsat teoretická východiska pro posouzení konkrétních oblastí řízení lidských zdrojů a vymezit související základní pojmy,
- představit společnost Randstad s.r.o.,
- pomocí dotazníkového šetření prozkoumat momentální stav náborového procesu ve zvolené lokalitě,
- na základě výsledků dotazníkového šetření porovnat, zhodnotit a formulovat konečné návrhy a doporučení z nich vyplývající, které napomohou zefektivnění náborového procesu.

Závěrečná práce se skládá ze tří částí – a to z části teoretické, analytické a návrhové.

První část bakalářské práce obsahuje teoretickou rešerši. Charakterizuje podstatné složky oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou pro bakalářskou práci klíčové, a to proces získávání a výběr uchazečů, hodnocení, odměňování a souvislost s jejich pracovní motivací.

Analytická část bakalářské práce má tři části. První část se zaměřuje na bližší popis společnosti Randstad, s.r.o. Druhá část se zabývá SWOT analýzou společnosti Randstad, s.r.o. Poslední část je zaměřena na průzkum současného konceptu náborového procesu výrobních společností, lokalizovaných v Brně a jeho blízkém okolí. Prostředkem analýzy bude dotazníkové šetření. V rámci interpretace výsledků budou vyhodnoceny dvě hypotézy, a to pomocí statistických metod.

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření budou v poslední části bakalářské práce sestaveny návrhy řešení a doporučení, které by se mohly v budoucnu projevit jako přínosné, přičemž by byly možné aplikovat do reálného řízení.

Metodika práce:

- SWOT analýza společnosti Randstad s.r.o.,
- dotazníkové šetření náborového procesu brněnských výrobních společností,
- interpretace a znázornění zjištěných výsledků pomocí grafů,
- statistické vyhodnocení na základě testu nezávislosti,
- ekonomické zhodnocení daných návrhů a doporučení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Na samotném začátku bakalářské práce je zcela nezbytné si vysvětlit základní pojmy a oblasti, které se pojí s daným tématem bakalářské práce a budou stěžejní pro analytickou a návrhovou část práce.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Každý podnik, který kdy ve světě vznikl, musel ke svému fungování efektivně zajišťovat, propojovat a využívat nejenom materiálové zdroje, pod které spadají stroje, zařízení, materiál a energie od dodavatelů, ale také informační, finanční, a především lidské zdroje. Celý proces shromažďování zmíněných typů zdrojů je významným úkolem podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů vytváří část podnikového řízení, která se zabývá činností člověka v pracovním procesu podniku. Pro podnik jsou lidské zdroje nejcennějším zdrojem. Ovšem na druhou stranu je potřeba říci, že se zároveň jedná o nejdražší zdroj, který svým působením zajišťuje určitou míru prosperity a konkurenceschopnosti podniku na trhu (Koubek, 1997, s. 11).

Koncepce řízení lidských zdrojů se začala formovat v průběhu 50. a 60. let minulého století, a to zejména ve vyspělejších zemích. Role řízení lidských zdrojů se změnila v průběhu času. Dříve bylo jeho nejvyšší prioritou uspokojit vrcholový management společnosti, a to prostřednictvím obstarávání nových pracovních sil, které byly základním kamenem úspěchu daného podniku na trhu. Až po určité době začali vrcholoví manažeři chápat, proč je tak nesmírně důležité zjišťovat a usilovat o potřeby své vlastní pracovní síly. Řízení lidských zdrojů nyní využívá poznatků a informací z oblastí jako je psychologie, filozofie, sociologie, ekonomie a management (Petasis, 2008, s. 158).

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním a obecným cílem řízení lidských zdrojů je splnění stanovených cílů společnosti prostřednictvím svých pracovníků. Konkrétně se týká oblastí:

- zabezpečování a rozvoje pracovníků,
- oceňování pracovníků,
- vytváření dobrých vztahů na pracovišti (Armstrong, 2002, s. 28).

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno, hlavním úkolem podnikového řízení je, aby podnik byl konkurenceschopný na cíleném trhu, a přitom dosahoval přiměřeného zisku s tím, že se jeho pozice na trhu bude neustále zlepšovat. Tomuto přispívá řízení lidských zdrojů následujícími úkoly:

- vyhledává vhodné spojení člověka s pracovními úkoly,
- snaží se o optimální využívání pracovníků v podniku,
- vytváří pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení a motivace lidí,
- zajišťuje sociální rozvoj pracovníků v podniku,
- klade důraz na dodržování zákonů a předpisů týkající se oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání lidí (Koubek, 2003, s. 19).

1.4 Personální činnosti

Aby bylo možné předchozí úkoly realizovat, je nutné provádět soubor personálních činností. Jedná se především o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy. Dále sem patří koncepční, metodické a analytické činnosti, na které dále navazuje poradenství zaměstnancům. Zmíněné činnosti vykonává personální útvar. Pokud je tento personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje potřeby a požadavky zaměstnanců – vnitřních klientů, pak hovoříme o personálních službách (Dvořáková, 2007, s. 17).

1.4.1 Dělení personálních činností

Mezi personální činnosti patří:

- **vytvoření a analýza pracovních míst** – jedná se zejména o tvorbu pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností k přidělenému pracovnímu úkolu,
- **personální plánování** – plánují se potřeby pracovníků v podniku a jejich personální rozvoj,
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – tato činnost zajišťuje dostatečný zájem uchazečů na danou pracovní pozici a následně vybírá jedince s nejlepšími předpoklady pro výkon práce na pracovních místech,

- **hodnocení pracovníků** – má zjistit, jak odvádí zaměstnanec svou práci, jaké má předpoklady, potenciál a na základě zjištěných informací s ním projednat hodnocení a navrhnout opatření vyplývající z těchto hodnocení,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního vztahu** – činnost se zabývá zařazováním pracovníků na konkrétní pracovní pozice, popřípadě převádění na jinou práci nebo přeřazování na nižší funkci, také řeší propouštění,
- **odměňování** – slouží k motivaci pracovníků, zároveň do této činnosti spadá organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků** – identifikují se potřeby vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a jejich plošné účinnosti,
- **pracovní vztahy** – organizace jednání mezi vedením podniku a odbory (představiteli zaměstnanců), pořizování a uchovávání zápisů a záznamů z jednání, zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních, vylepšování vztahů mezi podnikem a jeho zaměstnanci nebo zlepšování komunikace v celém podniku,
- **péče o pracovníky** – činnosti, které se zaměřují na pracovní prostředí, zajištění bezpečnosti a ochranu zdraví při práci, vymezují pracovní dobu, záležitosti sociálního a zdravotního pojištění nebo poskytují benefity,
- **personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza všech informací, které se týkají pracovníků, práce, mezd, popřípadě personálních činností v podniku, dále se potýkají poskytováním informací příslušným státním institucím a rovněž aktualizuje všechny potřebné údaje v systému (Koubek, 2003, s. 21).

Výše zmíněné činnosti a jejich správné fungování je zcela nezbytné pro každý úspěšný podnik. Zároveň jsou obsahem práce personalistů, anebo celých personálních útvarů.

Podle nejnovějších průzkumů se během přelomu 21. a 22. století bude oblast řízení lidských zdrojů potýkat s novými výzvami. Dá se očekávat, že velký důraz bude kladen zejména na strategickou úlohu řízení lidských zdrojů a na roli samotného HR manažera. Správně zvolená strategie by měla zajistit řešení budoucích problémů, které mohou v této oblasti nastat, např. změny na trhu nebo demografické a sociální změny. V náročném, konkurenčním prostředí bude role HR manažera daleko významnější, než tomu

je v nynější době. Jakož je tomu i nyní, i v následujících letech bude manažer muset umět správně motivovat své podřízené, aby vykovávali svoji práci co nejvíce efektivně, a také docílit stavu, kdy budou uspokojeny jejich potřeby. Zmíněné faktory budou natolik podstatné, že se bez jejich plné pozornosti společnosti v budoucnu neobejdou (Lipiec, 2001, s. 137).

1.5 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků spadá mezi jedny z nejdůležitějších personálních činností, jejíž cílem je obstarávání dostatečného množství pracovníků, s odpovídající kvalitou, a to s vynaložením minimálních nákladů. Taktéž je tento proces hlavním tématem dotazníkové šetření, které blíže zpracovává autorka práce v analytické části. Skládá se ze tří fází:

- **definování požadavku** – skládá se z popisu pracovní pozice a rozhodnutí o podmínkách zaměstnání,
- **přilákání potencionálních uchazečů** – zkoumá a vyhodnocuje jednotlivé uchazeče, jak zevnitř společnosti, tak mimo něj, také využívá inzerce, služeb personálních agentur nebo poradců,
- **výběr uchazečů** – třídí zaslané žádosti, realizuje pohovory, testování a hodnocení uchazečů, zahrnuje přípravu pracovní smlouvy (Armstrong, 2002, s. 353).

1.6 Rozdíl mezi náborem a získáváním pracovníků

I přesto, že se může na první pohled zdát, že se jedná o pouhá synonyma, je mezi náborem a získáváním značný rozdíl. Nábor zajišťuje onen lidský faktor z vnějších zdrojů, zatímco získávání usiluje nejen o vnější lidské zdroje, ale především usiluje o pracovníky z řad dané společnosti (Sakslová, 2013, s. 83).

1.7 Vnitřní zdroje

Pokud společnost čerpá pracovní síly ze svých vnitřních zdrojů, tak využívá možnosti vnitropodnikové mobility. Potencionálními uchazeči jsou v tomto případě:

- zaměstnanci, kteří byli uvolněni v důsledku neutuchajícího **technického rozvoje**,
- zaměstnanci, kteří byli uvolněni z důvodu **organizačních změn** nebo z důvodu **ukončení výroby**,

- zaměstnanci, **mající předpoklady** k psychicky i fyzicky náročnější práci,
- zaměstnanci, kteří sami projevují **zájem přejít na jiné místo** uvnitř společnosti (Sakslová, 2013, s. 84).

Mezi přední výhody využívání vlastních pracovníků patří znalost situace ve společnosti, rychlejší adaptace, lepší informovanost o jednotlivých pracovnících, rychlé obsazení dané pracovní pozice a v neposlední řadě nízké náklady na jejich získání. Ovšem tato možnost má i své nevýhody – velkým problémem je omezený výběr, náklady na případné další vzdělávání a rozvoj nebo rivalita mezi kolegy (Sakslová, 2013, s. 84).

1.8 Vnější zdroje

Oproti vnitřním zdrojům představují vnější zdroje širší spektrum možností s velkým potenciálem kvalitních uchazečů. Vyhledávají se zejména:

- uchazeči registrovaní na Úřadu práce,
- absolventi škol,
- pracovníci jiných společností, kteří chtějí změnit zaměstnání,
- volná, ale nespecifikovaná skupina pracovní síly (Sakslová, 2013, s. 84).

Hlavními výhodami vnějších zdrojů a jejich nábořem je zejména širší možnost výběru mezi uchazeči, možnost přesnějšího pokrytí potřeb a získání kvalifikované pracovní síly, aniž by je musela společnost sama připravovat. Je nutné zvážit i nevýhody spojené s tímto typem zdrojů. Neznalost situace ve společnosti vyžaduje delší čas na adaptaci a orientaci, nábor si žádá vyšší náklady, proces trvá o něco déle a riziko odchodu po zkušební době uchazečů je také potřeba brát v úvahu (Sakslová, 2013, s. 85).

1.9 Metody získávání pracovníků

Společnost si může vybrat hned z několika metod získávání pracovníků. Níže jsou uvedeny nejběžnější metody, které se v praxi hojně používají.

Inzerce

Nejpoužívanější metodou k přilákání pozornosti uchazečů je právě inzerování. Nejenom, že upoutá pozornost, ale také poskytuje snadnou formou informace o pracovním místě, samotné společnosti a podmínkách zaměstnání (Armstrong, 2002, s. 358). Inzeráty se dělí do několika kategorií, a to na:

- **standardní sloupcové** – jedná se o levnější variantu, bývají zařazeny v rámci inzertní části novin nebo časopisů, jsou vhodné především pro nabízení nižších funkcí a méně kvalifikovaných prací, nečlení se na odstavce a nepoužívá odrážky,
- **částečně nestandardní** – jsou účinnější než sloupcové, vyskytují se také v novinách a časopisech, využívají odstavců a odrážek,
- **plně nestandardní** – nejdražší variantou, mají svoji specifickou podobu, zpravidla jsou orámované a je možné v nich využít libovolný typ písma a ilustrací, lze je umístit i mimo inzertní část novin či časopisů, využívají se pro hledání vysoce kvalifikovaných pracovníků (Armstrong, 2002, s. 362).

Agentury práce

V dnešní době není výjimkou spolupráce s agenturami práce, nýbrž právě naopak – tato situace se stává běžnou praxí pro mnoho společností. Agentury jsou využívány převážně při hledání vysoce kvalifikovaných pracovníků. Zprostředkovávají práci dvěma způsoby: a to buďto zcela bezplatně (pro uchazeče o práci) nebo za úhradu (pro zaměstnavatele). Nevýhody spojované se spoluprací s agenturami práce jsou poměrně vysoké náklady a riziko volby nekompetentní společnosti. Povolení ke zprostředkování práce jim uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (Sakslová, 2013, s. 87).

Jak uvádí Janišová (2013, s. 207) ve své publikaci, agentury používají několik metod k náboru uchazečů, a to:

- **přímé vyhledávání** (*executive research*) – jedná se o mezinárodně uznávanou metodu, která se primárně zaměřuje na přímé oslovení uchazečů, kteří jsou pro danou pracovní pozici nejvhodnější, nejčastěji jimi jsou pracovníci v konkurenčních společnostech (zaškolení proto nepotrvá dlouho),
- **vyhledávání prostřednictvím inzerce** – metoda inzerce se často kombinuje s přímým vyhledáváním, kdy se zaměřuje na střední manažerské pozice, následně agentura sestaví seznam kandidátů, ze kterých se vyberou nejvhodnější kandidáti na pracovní pozici, zúžený seznam se nakonec předá klientovi (dané společnosti) a ten vybere konečného kandidáta,
- **databázový výběr** – agentura průběžně zasílá podstatné materiály kandidátů přímo klientovi a organizuje pohovor mezi uchazečem a klientem,

- **personální leasing** – proces dočasného přidělení pracovníka ke klientovi, využívá se často pro zprostředkování práce cizincům.

Vzdělávací zařízení

Existují pracovní místa, která jsou možná obsadit čerstvými absolventy ze středních a vysokých škol. Právě studenti z těchto institucí bývají pro řadu společností hlavním zdrojem získávání pracovníků. (Armstrong, 2002, s. 365)

Spolupráce s úřady práce

Na úřadech práce se mohou zaregistrovat nejenom samotní uchazeči o práci, ale také i zájemci o práci. Zaměstnavatelům jsou následně předány informace o jednotlivých uchazečích a personalista si jejich data zpracovává do systému a pozívá je na osobní pohovor. Pro zaměstnavatele se tak tímto způsobem rychleji hledá vhodný kandidát a proces se pojí s téměř zanedbatelnou částkou nákladů (Sakslová, 2013, s. 86).

Využití internetových portálů

Největší výhodou využívání internetových portálů je možnost pokrytí širšího okruhu potencionálních uchazečů. Zároveň je mnohdy levnější a rychlejší než ostatní metody (Armstrong, 2002, s. 363).

Výběr pracovníků

Hodnotí se způsobilost uchazeče vykonávat konkrétní práci. Je nutné, aby se zároveň stanovila kritéria, která budou v rámci hodnocení a porovnávání uchazečů použita. Dále se zvolí dokumenty, které mají za úkol prokázat, zda se uchazeč na práci skutečně hodí (Sakslová, 2013, s. 88). Souhrnně příslušné kroky uvádí schéma níže (viz Obrázek č.1).



Obrázek č. 1: Vyhledávání a výběr kandidátů
(Zdroj: Janišová, 2013, s. 193)

1.10 Kritéria výběru

V momentální době existují tři typy nejdůležitějších kritérií, která se využívají pro posouzení způsobilosti uchazeče, a to:

- **celopodniková kritéria** – posuzují se uchazečovi vlastnosti, které jsou důležité z hlediska celé společnosti (např. flexibilita, rychlá adaptace atd.),
- **úseková kritéria** – zkoumají se vlastnosti, které jsou zásadní pro pracoviště jako celek (např. předpoklady pro tvůrčí a výzkumnou činnost),
- **kritéria pracovního místa** – tradiční kritéria, jež vyplývají z náplně pracovního místa, jedná se především o specifické požadavky a schopnosti nutné k plnění náplně práce (Sakslová, 2013, s. 88).

Pokud výše zmíněná kritéria nebudou správně definována, tak hrozí, že se na danou pracovní pozici dosadí nekompetentní, zcela nevhodný pracovník, který bude mít problém zvládat zadané pracovní činnosti. Z toho vyplývá, že by společnosti neměly kritéria výběru a jejich dlouhodobou sílu podněcovat.

1.11 Screening

V této fázi se nahromaděné motivační dopisy a životopisy roztřídí podle jejich vhodnosti na danou pracovní pozici. U zmíněných dokumentů sledujeme nejen znalosti a zkušenosti uchazeče, ale věnujeme se i hlubším detailům, např. struktura životopisu, předchozí zaměstnání, délka studia a jeho ukončení nebo gramatické chyby. Po přečtení dokumentů se uchazeči roztřídí do tří skupin:

- uchazeči mají předpoklady a budou pozváni na pohovor,
- uchazeči nesplňují všechny požadavky, ale případně bude někdo z nich kontaktován později,
- uchazeči nesplňují požadavky, tzn. odmítnutí nebo přesun do jiného výběrového řízení, pro které splňuje základní předpoklady (Janišová, 2013, s. 202).

1.12 Pohovory

Jedním z nejběžnějších typů pohovorů je právě individuální pohovor. Jedná se o diskuzi mezi personalistou a uchazečem, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání vztahu napříč oběma stranami. Druhým typem jsou pohovorové panely. Panely tvoří skupina

dvou a více lidí, kteří provádí pohovor s jedním uchazečem. Existuje i třetí typ, a to využití výběrové komise. Umožňuje různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si své poznatky navzájem. Výběrové komise upřednostňují sebevědomé a výřečné uchazeče, což ovšem znevýhodňuje ty jedince, kteří jsou zrovna v rámci pohovoru nervózní, ale při výkonu práce by se projeví více než schopní (Armstrong, 2002, s. 370).

1.13 Assessment centre

Daleko komplexnější přístup k výběru pracovníků zprostředkovává assessment centre. V českých končinách se spíše setkáváme s počeštěným názvem „hodnotitelské centrum“. Metoda se zejména využívá při vyšším počtu uchazečů. Ti jsou pozorováni hned několika hodnotiteli, kdy je jedním z nich zpravidla i psycholog. Největší pozornost se soustřeďuje na chování uchazečů při prováděných simulacích. Ty odrážejí skutečné situace, jež běžně probíhají ve společnosti. V rámci pozorování se využívají i různé formy testů a rozhovorů. Tato metoda umožňuje uchazečům se lépe vcítit do chodu společnosti (Armstrong, 2002, s. 371).

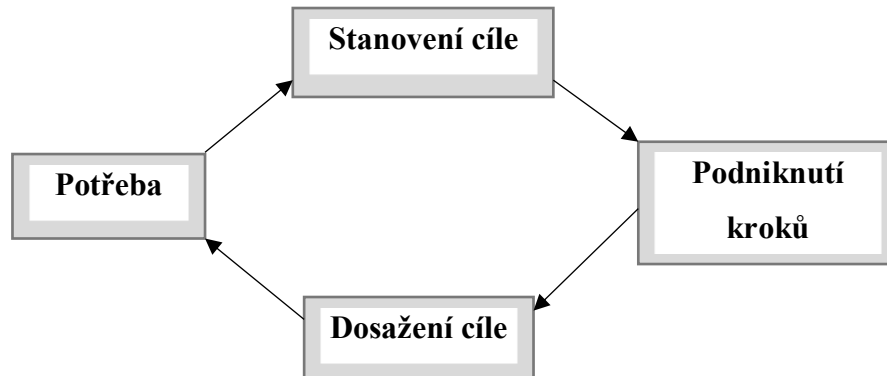
1.14 Rozhodnutí

V rámci posledního kola výběrového řízení je rozhodnuto o nejlepším kandidátovi. Konkrétní kandidát se domluví s manažerem na podmínkách pracovní smlouvy. Pokud by daný kandidát nesouhlasil s podmínkami, je potřeba mít v záloze dalšího, vyhovujícího kandidáta. Je potřeba zmínit, že se nestává, že by se našel perfektní kandidát na potřebnou pracovní pozici. Mnohdy je vhodnější dosadit na pozici člověka, který bude mít chuť pracovat a rozvíjet svoji oblast znalostí než někoho, kdo je odborně na velmi vysoké úrovni, ale postrádá jakoukoliv motivaci k vykonávání dané práce (Janišová, 2013, s. 203). Právě motivace bude dalším, rozebíraným tématem.

1.15 Motivace

Jak uvádí Armstrong (2009, s. 109), „*Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnosti pravděpodobně povedou k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.*“

Motivační proces se skládá ze čtyř částí. V první řadě se musí definovat potřeba, na základě konkrétní potřeby se vytyčí cíle, v návaznosti na to se podniknout kroky, které povedou k dosažení cíle (Armstrong, 2009, s. 109). Motivační proces lze vyjádřit dle následujícího schéma:



Obrázek č. 2: Proces motivace
(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109)

1.16 Stimulace

V praxi je běžnou záležitostí, že se pojmy „motivace“ a „stimulace“ berou jako jedno a to samé. Rozdíl mezi nimi je ovšem zcela nezpochybnitelný. Stimulace je dějem, při kterém se vyvolává ochota pracovat za pomoci vnějších podnětů (stimulů). Na rozdíl od motivace je jednodušší na aplikaci. Značnou nevýhodou stimulace je ovšem fakt, že při odebrání stimulů se ochota pracovat zcela ztratí (Plamínek, 2015, s. 17). Následující obrázek (Obrázek č. 3) vymezuje hierarchii stimulů, vztahující se k pracovišti a výkonu práce.



Obrázek č. 3: Pyramida stimulů
(Zdroj: Plamínek, 2015, s. 101)

1.17 Hierarchie potřeb

Jedním z nejčastěji využívaných modelů k znázornění pracovní motivace je třídění potřeb podle amerického psychologa Abrahama Maslowa. Tento model poukazuje na hierarchickou povahu potřeb. Z toho vyplývá, že potřeby jsou uspokojovány postupně (Urban, 2017, s. 13). Obrázek č. 4 znázorňuje Maslowovu pyramidu potřeb, kde potřeby vyššího stupně je možné saturovat pouze za předpokladu splnění potřeb stupně nižšího.



Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb
(Zdroj: Urban, 2017, s. 13)

Bližší obsahovou náplň jednotlivých kategorií uvádí Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Přehled dělení potřeb podle A. Maslowa

(Zdroj: Urban, 2017, s. 13)

Typ potřeby	Specifikace
Fyziologické	V pracovním prostředí se jedná konkrétně o mzdu nebo plat.
Jistota	Potřeby jistoty jsou ovlivněny pracovními podmínkami a pracovním prostředím.
Sociální	Sounáležitost a sociální interakce. Poznamenává je atmosféra na pracovišti.
Uznání	Ocenění, prestiž nebo respekt ostatních zaměstnanců.
Seberealizace	Potřeba se neustále rozvíjet, získávat nové zkušenosti nebo být kreativní.

1.18 Motivace k práci

Obecná funkce práce a její náplně představuje pro zaměstnance:

- zabezpečení finančních prostředků,
- zdroj sociální interakce,
- zdroj identity,
- zdroj aktivity,
- prostředek pro strukturování času (Wagnerová, 2008, s. 16).

Jak vyplývá z výše uvedených funkcí práce, pracovní činnost není pouhým zdrojem tak životu důležité obživy. Nýbrž pokrývá i další, pro život člověka, velice zásadní oblasti. Mezi ně patří např. uspokojení z průběhu práce, uspokojení z dosažených výsledků nebo uspokojení ze sociálního postavení a prestiže (Wagnerová, 2008, s. 16).

1.18.1 Jak správně motivovat pracovníky?

Jak dosáhnout a zaručit, aby pracovníci byli dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu a byly jejich potřeby řádně uspokojeny? Průzkum zjistil, že zcela funkční a přátelsky se chovající HR zcela nestačí. Klíč k motivaci a spokojenosti pracovníků vytváří přímo samotní vedoucí pracovníci. A není žádnou novinkou, že společnosti jsou si tohoto faktu moc dobře vědomy, proto cíleně investují značné množství peněz a energie do rozvoje svých vedoucích pracovníků (Berná, 2018).

Tabulka č. 2: Přehled motivujících a udržovacích faktorů podle Herzberga
(Zdroj: Plevová, 2012, s. 156)

Motivující faktory	Udržovací faktory
Dosažení cíle	Podniková politika a správa
Uznání	Vztahy v kolektivu a pracovní podmínky
Povýšení	Mzda
Práce sama o sobě	Jistota práce
Možnost osobního růstu	Životní styl
Odpovědnost	Pracovní postavení
Samostatnost	

Jedním z důležitých faktorů přispívajících k motivaci a posilování jistoty pracovníků je i systém řízení lidských zdrojů. Do toho spadá i systém hodnocení zaměstnanců, o kterém pojednává následující kapitola práce.

1.19 Hodnocení zaměstnanců a jeho význam

Hodnocení v podniku představuje významnou personální činnost, která poskytuje podstatné informace manažerům pro vytváření adekvátní motivace svých zaměstnanců. Jedná se o účinný podnikový nástroj, který slouží k monitorování situace v daném podniku. Cílem této činnosti je zjistit, zda má zaměstnanec shodné cíle s cíli organizace, ve které pracuje (Bláha, 2005, s. 133-134).

Každý zaměstnavatel musí mít do jisté míry povědomí o tom, jak jeho zaměstnanci vykonávají zadané pracovní úkoly, zda splňují předepsané bezpečnostní standardy a normy, zda se řídí bezpečnostními opatřeními nebo zjišťují zájmy a potřeby zaměstnanců. Tato úvaha samozřejmě platí i obráceně – každý pracovník má právo vědět, jak na něj zaměstnavatel pohlíží a jak je s jeho pracovním výkonem spokojen. Hodnocení pracovníků má dvě základní podoby: podobu formálního a neformálního hodnocení (Koubek, 2003, s. 120).

1.20 Odměňování zaměstnanců

Odměňování hraje v podniku přirozeně klíčovou roli, zároveň se jedná o jednu z nejdůležitějších personálních činností, která vychází ze strategie organizace. Výsledkem této činnosti by měl být plnohodnotný a účinný motivující systém (Bláha, 2005, s. 157). Nejdříve si je ale nutné rozlišit pojmy plat a mzda.

1.20.1 Rozdíl mezi mzdou a platem

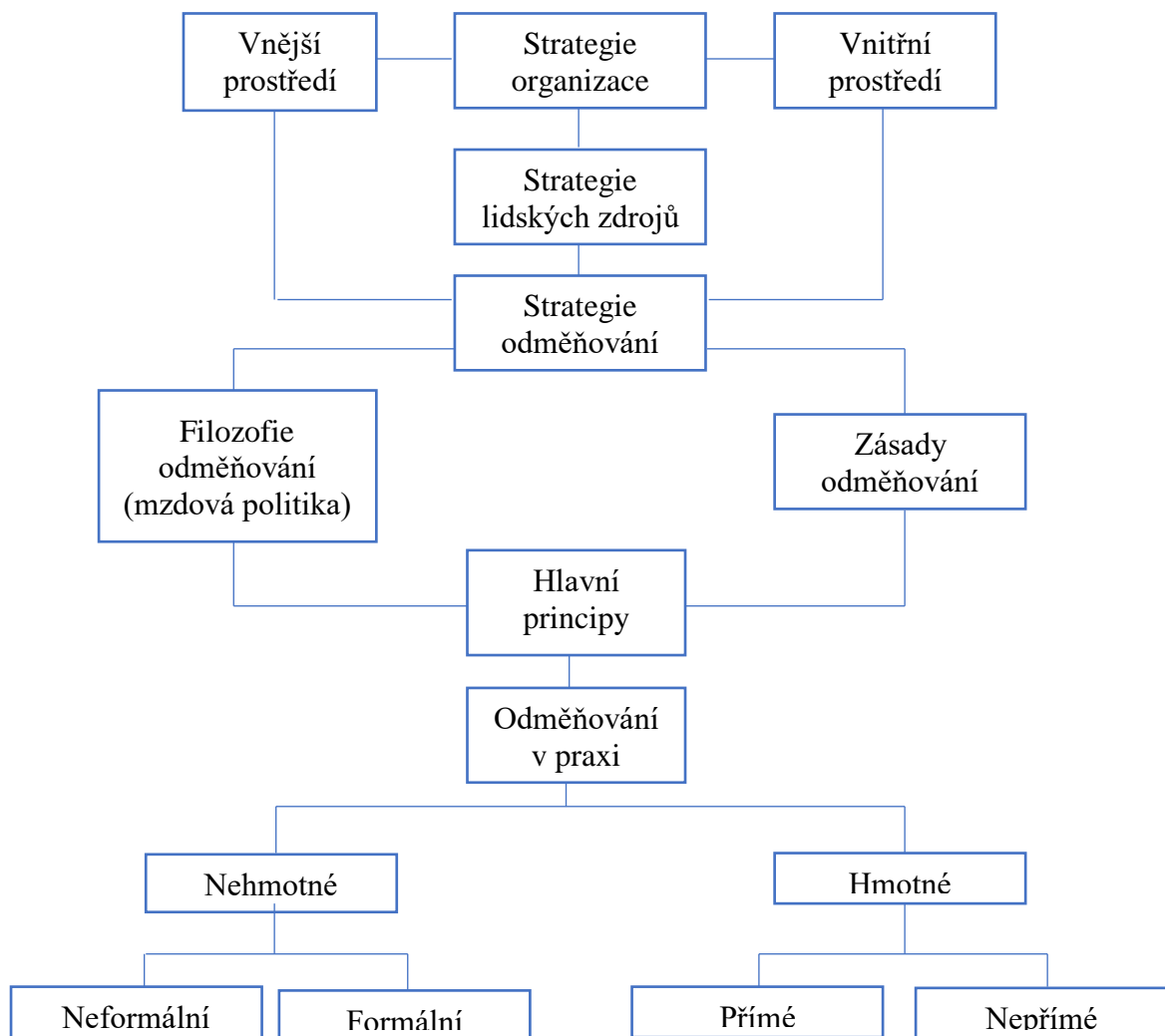
Mzda je peněžní odměnou, která se vyplácí zaměstnanci za vykonanou práci v soukromém sektoru. Může být ve formě týdenní platby nebo ve formě hodinové sazby. Právě hodinová sazba bývá často předmětem kolektivního vyjednávání. U tohoto typu odměny je kladen velký důraz na krátkodobý zaměstnanecký vztah s danou organizací. Platy jsou určovány příslušným nařízením vlády, které přímo uvádí výši platových tarifů a jejich příplatků. To znamená, že tímto způsobem jsou odměňováni zaměstnanci státních organizací. Platy se vyplácejí měsíčně a roční suma platů bývá projednávána kolektivně. Očekává se zdoluhavý, několik let trvající kariérní postup (Foot, 2002, s. 260).

1.21 Strategie odměňování

Aby zvolená strategie odměňování byla z dlouhodobého hlediska účinná, je zapotřebí, aby splňovala řadu atributů, zejména:

- strategie odměňování vychází z firemní strategie,
- je založena na podnikových hodnotách,
- je vedena potřebami organizace,
- slouží k odměňování za pracovní výsledky,
- je spojena s výkonem organizace,
- je propojena s jinými personálními činnostmi (Bláha, 2005, s. 158).

Obrázek č. 5 znázorňuje blízkou provázanost.



Obrázek č. 5: Systém odměňování zaměstnanců
(Zdroj: Bláha, 2005, s. 159)

1.22 Formy odměňování

Podle Bláhy (2005, s. 170) rozpoznáváme pět druhů forem odměňování. Mezi ně patří časová mzda, úkolová mzda, měřená denní práce, podíl na výsledcích hospodaření organizace a odměňování podle výkonu.

Časová mzda

Jedná se nejvíce rozšířenou formu odměňování. Výše mzdy se stanovuje hodinou, týdenní nebo měsíční částkou, případně ročním příjmem. Podmínkou této formy je stanovení mzdové sazby tak, aby uspokojila potřeb většiny zaměstnanců (Bláha, 2005, s. 170).

Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody: časová mzda

(Zdroj: Bláha, 2005, s. 170)

Výhody	Nevýhody
jednoduchá a levná varianta	nemotivuje k lepším pracovním výkonům
vede ke stabilizaci zaměstnanců	nevhodná pro mobilnější zaměstnance

Úkolová mzda

S formou odměňování pomocí úkolové mzdy se nejčastěji setkáme v prostředí výroby, zejména u dělnických profesí. Zaměstnanec je placen podle stanoveného počtu jednotek práce, které při směně odvede (Bláha, 2005, s. 170).

Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody: úkolová mzda

(Zdroj: Bláha, 2005, s. 170-171)

Výhody	Nevýhody
vede zaměstnance k vyšším výkonům	zavedení a udržování metody je drahé
přináší vyšší výdělky a menší náklady	může zapříčinit vyšší produkci na úkor kvality

Měření denní práce

Jedná se o dohodu se zaměstnancem (dohoda „výkon-odměna“), že svůj výkon bude dodržovat na předepsané úrovni v dlouhodobém horizontu a odměna se nebude krátkodobě měnit dle jeho výkonu (Bláha, 2005, s. 171).

Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody: měření denní práce
(Zdroj: Bláha, 2005, s. 171)

Výhody	Nevýhody
Stabilní mzda	Omezená možnost obměny stanovených podmínek

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Využívá se pro skupiny zaměstnanců. Příkladem mohou být prémie. Jejich výše je závislá na třech faktorech:

- na zisku vytvořeném organizací za jeden kalendářní rok,
- nebo na podílu na výnosu (např. přidané hodnotě),
- na výkonu (úspora nákladů, vstupů aj.)

Touto zainteresovaností zaměstnanců se předpokládá zvýšení jejich odpovědnosti za správné fungování organizace (Bláha, 2005, s. 172).

Odměňování podle výkonu

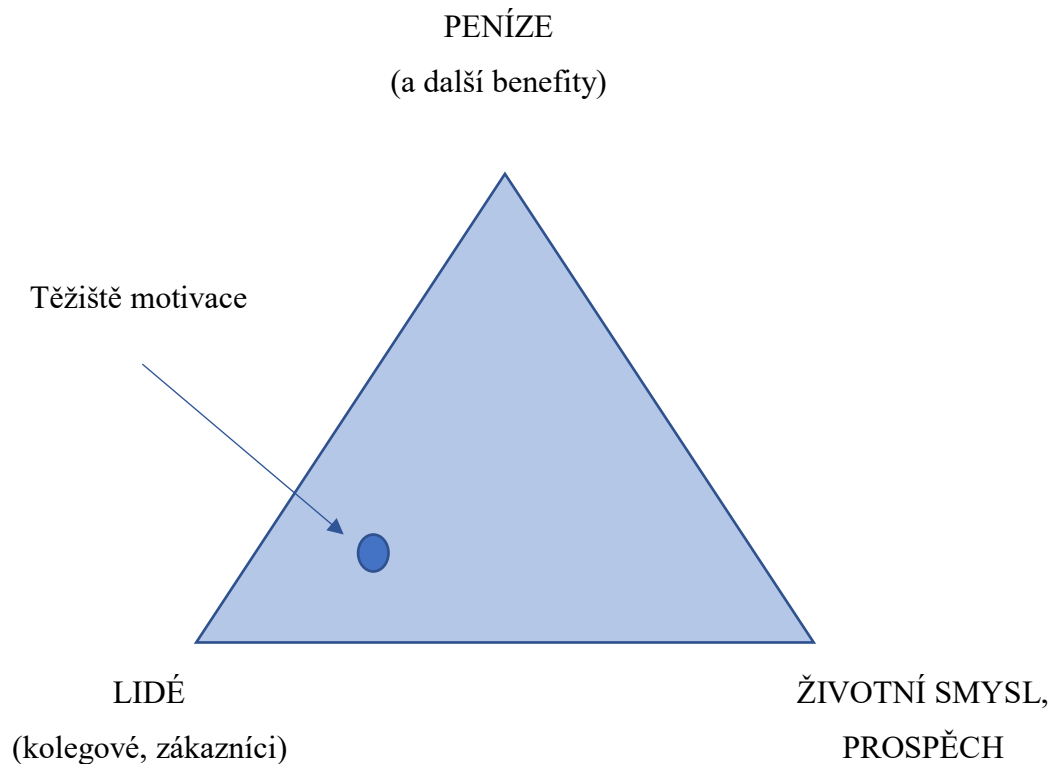
Vychází z domněnky, že peníze jsou pro člověka klíčový faktor. Systém odměňování je rozdělen podle charakteru práce a na základě toho se tvoří flexibilní systémy odměňování. Zaměstnanec tak má možnost vybrat si z vícero forem odměňování a rozhodnout se pro tu, která mu přijde nejvhodnější. Očekává se, že když má zaměstnanec volnou ruku při volbě formy odměňování, bude pak podávat očekávané výkony (Bláha, 2005, s. 172).

Tabulka č. 6: Výhody a nevýhody: odměňování podle výkonu
(Zdroj: Bláha, 2005, s. 173)

Výhody	Nevýhody
pozitivní změna kultury organizace	ztěžuje týmovou práci
objektivně diferencuje odměňování	nedostatečná kontrola může vést k vyššímu růstu mezd
motivuje zaměstnance	při malé odměně za výkon ji lze lehce zpochybnit
stabilizuje výkonné zaměstnance	může být manipulovatelné a subjektivní

1.23 Motivační trojúhelník

Z jakého důvodu vlastně lidé chodí do práce? Existují tři obecné důvody, proč tomu tak je. Prvním důvodem je nutnost prostředků pro samotné přežití (např. peníze), dalším důvodem je nutnost kontaktu s lidmi, se kterými se dobře pracuje a v neposlední řadě se lidé chtějí prokázat jako užiteční a vykonávat práci, která jim přináší do života smysl (Bednář, 2018, s. 15). Zmíněné důvody motivace jsou níže graficky znázorněné.



Obrázek č. 6: Motivační trojúhelník
(Zdroj: Bednář, 2018, s. 15)

Není tedy žádné překvapení, že pro mnohé je peněžní ohodnocení a benefity klíčovým faktorem při výběru práce, a organizace si tuto skutečnost uvědomují.

1.24 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) spadají do systému odměňování. Jedná se o hmotnou formu odměny, která se poskytuje zaměstnancům nad rámec povinně stanovených dávek. Rozsah nabídky je závislý na výši finančních prostředků, kterými organizace disponuje. Taktéž je limitován daňovým mechanismem, který je výhodný pro obě strany, tzn. pro zaměstnance a zaměstnavatele. Úspěšná implementace zaměstnaneckých výhod zajišťuje

lepší konkurenceschopnost vůči ostatním společnostem na trhu práce, posiluje sounáležitost zaměstnanců a také napomáhá etickému chování na pracovišti (Bláha, 2005, s. 174).

1.24.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Výhody dělíme do tří skupin, a to na výhody sociální a kulturní povahy, výhody pracovní a výhody poziční. Níže uvedená tabulka vyjmenovává u jednotlivých skupin výhod typické příklady, které se v praxi běžně používají.

Tabulka č. 7: Dělení zaměstnaneckých výhod
(Zdroj: Bláha, 2005, s. 174)

SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ	PRACOVNÍ	POZIČNÍ
Kulturní, sportovní a společenské akce Důchodové připojištění Bydlení Podnikové půjčky	Stravování Vzdělávání Deputáty	Auto Mobil Stáže Vybavení pracovišť

1.24.2 Úskalí zaměstnaneckých výhod

Urban (2011, s. 401) uvádí, že i benefity mají své negativní dopady na dění ve společnosti. Především se jedná o následující skutečnosti:

- dané benefity nemají dostatečný motivační efekt – zaměstnanci je berou jako přirozenou součást pracovního vztahu, nevěnují pozornost faktu, že za poskytovanými benefity se skrývá neopomenutelná částka nákladů,
- plošně zavedené benefity nemusí vyhovovat všem zaměstnancům – jsou tedy nákladově méně efektivní,
- výběr určitých benefitů je ovlivněn ostatními, konkurenčními společnostmi, zároveň jejich selekci ovlivňují momentální tržní trendy,
- mohou podněcovat nespokojenost a obviňování z favorizování jiných zaměstnanců – taková situace vede ke zhoršení firemní kultury

Následující kapitolou, která blíže uvede firemní kulturu, bude teoretická část zakončena.

1.25 Firemní kultura

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) definují firemní kulturu následovně: „*Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecném vzorci chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli.*“

Firemní kultura hraje významnou roli ve fungování podniku. Vhodné uplatňování jejich zásad se může stát důležitým firemním nástrojem pracovní motivace a mít značný vliv na úspěch a rozvoj podniku. Významnou roli hraje i při samotném procesu získávání a výběru uchazečů o práci.

Čtyřmi základními prvky firemní kultury jsou:

- **symboly** – skládá se z firemního slangu, specifických značek nebo zkratek,
- **hrdinové** – může se jednat o reálné osoby nebo o imaginární postavy, které jsou modelem správného chování a ukázkou správně fungujícího zaměstnance organizace,
- **rituály** – společenské činnosti, jedná se např. o projevy, prezentace nebo schůze,
- **hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury, jsou součástí kodexu a pracovní morálky zaměstnanců, měly by být sdíleny se všemi zaměstnanci v organizaci (Vysekalová, 2009, s. 68).

1.26 Souhrn teoretických poznatků

V teoretické části bakalářské práce jsou shrnuty poznatky týkající se řízení lidských zdrojů, personalistiky a souvisejících činností. S ohledem na cíl bakalářské práce byl kladen důraz zejména na proces získávání pracovníků a jejich výběru. Dalšími oblastmi, kterým autorka bakalářské práce věnovala pozornost, byly např. hodnocení, motivace, odměňování zaměstnanců (zahrnující zaměstnanecké výhody) a v neposlední řadě poukázání na roli firemní kultury v podnicích. Na poznatky uvedené výše autorka práce navazuje v dalších částech bakalářské práce.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytickou část bakalářské práce tvoří tři oblasti. První oblast obsahuje stručný popis společnosti Randstad s.r.o., ve které se bakalářská práce zpracovávala. Druhá část se zabývá SWOT analýzou společnosti Randstad s.r.o. Poslední, a nejdůležitější část se skládá z dotazníkového šetření a následného vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku, které se zaměřily na proces náboru a jeho souvisejících oblastí u brněnských výrobních společností.

2.1 Randstad s.r.o.

Motem společnosti Randstad s.r.o. je: *„nalézat a dosazovat správné lidi na správné pozice a utvářet svět práce tak, aby se stal lepším místem nejenom pro samotné zaměstnance, ale i pro společnosti, které lidem zprostředkovávají samotnou práci“* (Randstad, 2019). Jak již vyplývá ze samotného názvu společnosti, tato agentura je kapitálovou obchodní společností, konkrétně jde o společnost s ručeným omezením. Její základní kapitál činí 210.000 Kč (Justice, 2012).

Nadcházející informace vychází z osobních rozhovorů s Kristýnou Ivanišovou (Branch Manager pobočky Brno), s Michaelou Špačkovou (Senior Consultant), Terezou Doffkovou (Payroll Accountant) a z interních materiálů (Randstad, 2019).

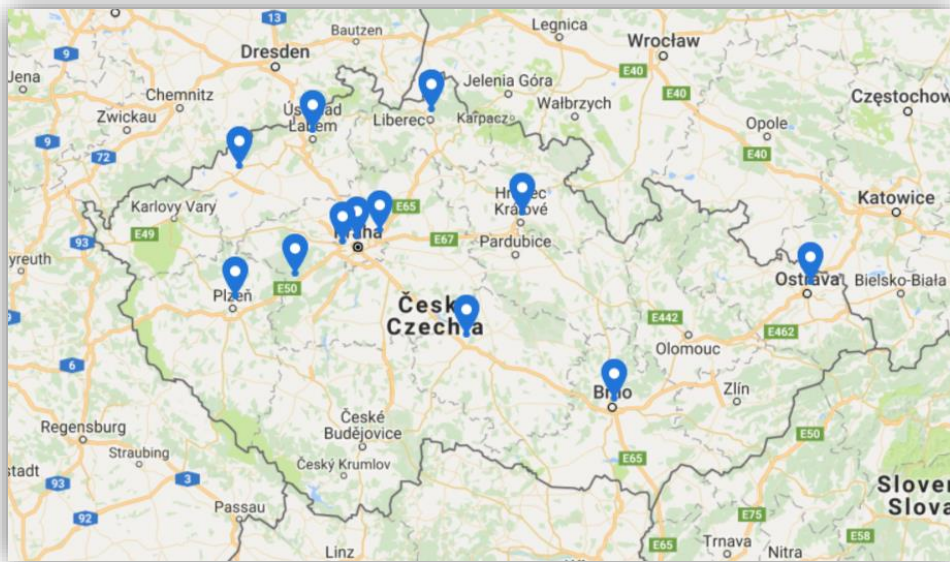
Předmětem podnikání je:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- výroba, obchod a prodej služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence,
- zprostředkování zaměstnání.

Portfolio služeb zahrnuje agenturní zaměstnávání, vyhledávání pracovníků na hlavní pracovní poměr, Inhouse řešení a řešení v oblasti HR.

Agentura práce má své pobočky rozprostřené po celé České republice, z toho tři pobočky se nachází v Praze, další pak v Ostravě, Brně, Plzni, Ústí nad Labem, Liberci, Hradci Králové, Chomutově, Žebráku a Humpolci.

Randstad je řádným členem APPS (Asociace poskytovatelů personálních služeb), a to od jeho vzniku v roce 2002. Je rovněž druhým největším poskytovatelem personálně poradenských služeb jak v České republice, tak ve světě. Působí ve 39 státech světa. Ve 4 400 pobočkách pracuje téměř 29 000 profesionálů. Denně zaměstnává 580 000 pracovníků. Přimo v ČR zaměstnává cca 19 200 lidí.



Obrázek č. 7: Rozmístění poboček v ČR

(Zdroj: Randstad, 2019)

Financování majetku podniku probíhá převážně z cizích zdrojů (finanční výpomoci od mateřské společnosti), vlastní zdroje slouží k úhradě běžných provozních závazků.

Cílovým segmentem jsou lidé, ucházející se o práci či se sami rozhodli změnit svou dosavadní práci. Marketingové oddělení sídlí na centrále v Praze.

Randstad s.r.o. využívá ke své propagaci webovou stránku www.randstad.cz, dále pak několik sociálních sítí, jako je např. Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube nebo Instagram. Nabídky práce v podobě inzerátů nechává Randstad téměř ihned vystavovat na několika webových portálech, a to i samozřejmě na svých vlastních webových stránkách.

Společnost Randstad s.r.o. také podporuje různé dobročinné nebo sportovní projekty. Je partnerem stáje F1 – Williams Martini Racing, podporuje azylové centrum

Dům tří přání a v neposlední řadě se mnoho zaměstnanců stalo členem organizace „Dobrý Anděl“, které pomáhá rodinám v nouzi.

Zabezpečení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) poskytuje agentuře externí společnost. Všichni zaměstnanci jsou proškoleni o bezpečnosti práce a požární ochraně.

Hlavními procesy jsou zcela jistě poskytování personálních a poradenských služeb, které společnosti generují zisk. Plánování, vytváření strategií jsou typickým příkladem řídicích procesů. Správa budov a majetku, marketing, řízení lidských zdrojů, úklid/údržba, IT procesy nebo získávání zdrojů (např. nových dodavatelů) jsou příklady podpůrných procesů.

Jednou z nejběžnějších činností je nábor zaměstnanců. Začíná se vyhledáváním potenciálně vhodných kandidátů, většinou z iniciativy samotného Uživatele (hledání se urychluje díky inzerátům na různých pracovních portálech). Poté se vybírá část reagujících uchazečů a ti, kteří splní podmínky, tak podepíší pracovní smlouvu/dohodu o pracovní činnosti a všechny další potřebné dokumenty. Následně jsou přiděleni k Uživateli.

Personální agentura Randstad s.r.o. poskytuje tři hlavní služby:

RECRUITING

- vyhledávání vhodných kandidátů, kteří v případě úspěšného pohovoru nastoupí přímo do kmenového stavu,
- službu využívají společnosti zejména při obsazování vyšších manažerských, IT pozic nebo ty pozice, kde je nutná vyšší jazyková vybavenost kandidáta,
- zájem o tento druh služby je taktéž u výrobních firem, které jsou si vědomy toho, že nábor do jejich kmenového stavu je pro kandidáty jistě zajímavější, než být zaměstnání přes personální agenturu

TEMPORARY STAFFING

- využíváno primárně výrobními společnostmi (např. při sezónních pracích) nebo společnostmi, které z různých důvodů nemohou navyšovat počet kmenových zaměstnanců

RANDSTAD INHOUSE SERVICES

- typ agenturního zaměstnávání, kdy je kancelář Randstad přímo u klienta,
- tuto službu využívají velké výrobní společnosti, kde počet agenturních zaměstnanců je v řádech desítek až stovek,
- v rámci této služby dochází i k optimalizaci procesů, resp. návrhu optimalizace procesů uvnitř firmy ze strany agentury

Brněnská pobočka je rozdělená do čtyř oddělení:

Professionals

- vyhledávají vhodné kandidáty na vyšší pracovní pozice, zejména do IT firem a Shared Service Center, často s využitím minimálně 1 světového jazyka,
- téměř vždy se jedná o služby nábory do kmenového stavu dané společnosti

Staffing

- vyhledávání vhodných zaměstnanců,
- náborů nových zaměstnanců k uživatelům (klientům),
- zajištění kompletní pracovní dokumentace, zpracování docházky,
- průběžná komunikace s uživatelem a zaměstnancem,
- obchodní činnost (získávání nových klientů, zakázek, ...)

Hiring Centrum

- slouží jako podpora nábory v případě nutnosti oslovení většího počtu kandidátů napříč celou ČR,
- hlavní náplní je domluva pohovorů a inzerce

Mzdová účtárna

- je zde vedena evidence zaměstnanců v jejich osobních složkách,
- zpracovávají se zde mzdy, vyhotovují výplatní pásky, daně atd.

Společnost Randstad s.r.o. využívá ke své činnosti řadu interních a externích informačních systémů. Mezi interní IS patří Intranet, Workflow nebo Scholasticus. Externími IS jsou např. KARAT, Carerix nebo Traffit.

- IntraNet - slouží jako zdroj informací všem interním zaměstnancům, částečně se propojuje s Karatem, můžeme zde nalézt přehled pracovníků daného oddělení

s informací, v jakých záležitostech se na koho můžete obracet, dále se zde nachází mnoho návodů, šablon na dokumenty, schémat společnosti, směrnice, publikace a tiskové zprávy atd.,

- Workflow – zapisuje se zde interní docházka zaměstnanců, využívá se taktéž k evidenci faktur zakoupených služeb a zboží,
- Scholasticus – jedná se o interní školící systém, určeny pro zaměstnance,
- KARAT – personálně-mzdový software, který se využívá k zaznamenávání údajů kmenových a agenturních zaměstnanců,
- Carerix – tento software slouží zejména pro pobočky PERMu, dříve se hojně využíval pro zápisy nových nástupů, tuto roli převzal nedávno Traffit,
- Traffit – databázový systém kandidátů, který poskytuje informace o stavu kandidáta, jeho osobní údaje, vzdělání, životopis, dotazník aj.

2.1.1 SWOT analýza

Mezi silné stránky společnosti Randstad s.r.o. patří: **zavedené jméno společnosti, členství v Asociaci poskytovatelů personálních služeb (dále jen APPS) a síť poboček.**

- Zavedené jméno firmy
Společnost Randstad s.r.o. vznikla již v roce 1960 v Nizozemsku, a od této chvíle si začala rozšiřovat své pole působnosti do celého světa. Nyní je zastoupena ve 39 zemí. V roce 2008 došlo ke sloučení Vedioru a Randstadu – tímto vznikla 2. největší, personálně-poradenská společnost na světě a agentura vstoupila na český trh.
- Členství v APPS
Společnost stála při vzniku APPS v roce 2002. Členství v této asociaci zaručuje klientům agentury vysoký standard v poskytovaných službách.
- Síť poboček v ČR
Celkem po České republice se nachází jedenáct poboček, které mezi sebou vzájemně komunikují a spolupracují.

Slabými stránkami jsou pro společnost **vysoké provozní náklady a vysoká fluktuace zaměstnanců.**

- Fluktuace zaměstnanců

Jedna ze slabých stránek společnosti je fluktuace zaměstnanců, jak na nejvyšších pozicích, tak personalistů a konzultantů. V roce 2018 ukončilo na brněnské pobočce pracovní poměr 6 zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců byl minulý rok 23. Dle níže uvedeného vzorce je vypočtena míra fluktuace zaměstnanců za rok 2018.

$$\text{Míra fluktuace [\%]} = \sum \frac{\text{rozvázaných pracovních poměrů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} * 100$$

$$\text{Míra fluktuace [\%]} = \frac{6}{23} * 100 = 26,09 \%$$

Jak je z výsledku patrné, tak hodnota fluktuace **26,09 %** převyšuje doporučovanou mez 5–10 %. Takto vysoká fluktuace zapříčiňuje vysoké provozní náklady na zaučování nových zaměstnanců.

- Vysoké náklady na provoz podniku

Již nějakou dobu se společnost potýká s problémem vysokých provozních nákladů. Do nich spadají náklady na pořizování kancelářských potřeb, balíků papíru, nových inkoustových náplní do tiskáren aj. Dále provozní náklady zvyšuje výroba propagačních materiálů, letáků a provozování webových stránek. Vysoké náklady jsou také na služby za telefon, provozování internetu nebo nájem prostoru v budově.

Příležitostmi jsou pro společnost následující oblasti: **možnost využití pracovní síly z EU, zlepšení práce se sociálními sítěmi a zvýšení povědomí o společnosti prostřednictvím zapojení do sociálních aktivit.**

- Pracovní síla z EU

Společnost se často dostává do situace, kdy je složitější najít kandidáta na danou pozici. Tato situace je zapříčiněna několika faktory – kandidát nechce daný typ pracovní pozice, nezamlouvá se mu místo konání práce nebo nesouhlasí se mzdovými podmínkami. Obecně personální agentury využívají dostupné pracovní síly ze Slovenska. Pracovníci ze Slovenska prokazují vysoký zájem o práci v ČR. Toto rozhodnutí ztelně ovlivňuje míra nezaměstnanosti, která se

v lednu 2019 pohybovala na Slovensku okolo 6,2 %, kdežto v České republice se míra nezaměstnanosti ustálila na 3,2 % (Kurzy, 2019).

- Využívání sociálních sítí

Propagaci společnosti na sociálních sítích (na Facebooku, Instagramu, LinkedInu, Youtube atd.) zajišťuje centrála v Praze. Ta rovněž celorepublikově zajišťuje tzv. sponzorované příspěvky. Na druhou stranu ovšem absentují vodítka a pravidla pro další možnosti využití sociálních sítí v rámci náborů (další možnosti jsou využívány jen v závislosti na iniciativě náborových pracovníků).

- Spolupráce s nadacemi

Randstad spolupracuje s nadacemi jako Dobrý anděl nebo Dům tří přání.

Mezi hrozby uvádí situaci se **zaměstnanci a jejich exekucemi a silnou konkurencí**.

- Zaměstnanci s exekucemi

S ohledem na situaci na pracovním trhu se nejenom tato personální agentura setkává s rostoucím počtem zaměstnanců, jejichž mzdy jsou zatíženy přednostními nebo nepřednostními pohledávkami. To je skutečnost, která vede ke zvyšování administrativních nároků a zprostředkovaně ke zvýšení nákladů.

- Konkurence

Agentura se potýká se silnou konkurencí na českém trhu. Existuje zde několik desítek personálních agentur, které nabízí víceméně obdobné služby. Je proto pro agenturu důležité sledovat následující faktory – cena poskytovaných služeb, platební podmínky, schopnost udržet si klienty a nalézání nové pracovní síly.

Tabulka č. 8: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Zavedené dobré jméno firmy	Fluktuace zaměstnanců
Členství v APPS	Vysoké provozní náklady
Rozsáhlá síť poboček v ČR	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Pracovní síla ze zemí EU	Zaměstnanci a jejich exekuce
Lepší využití sociálních sítí – nastavení pravidel	Konkurence
Spolupráce s nadacemi – zlepšení povědomí	

2.2 Cíl výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jakým způsobem probíhá proces nábora a s ním spojené, přidružené oblasti. Na základě zjištění z provedeného výzkumu byly následně navrženy kroky a opatření pro personální agenturu, které by měly napomoci ke zlepšení procesu nábora zaměstnanců pro výrobní podniky. Dotazníkové šetření se s ohledem na spádovou oblast společnosti Randstad s.r.o. – pobočka Brno zaměřilo na výrobní společnosti, sídlící v Brně a jeho okolí. Jihomoravský kraj, zejména město Brno a jeho přilehlé oblasti slouží jako zázemí několika stovkám výrobních společností, je tedy vhodné provádět výzkum na tyto typy společností. Hodnou zřetel je i skutečnost, že brněnské výrobní společnosti tvoří značnou část klientely personální agentury Randstad s.r.o.

2.3 Věcný a časový harmonogram průzkumu

Dotazníkový průzkum, zaměřený na proces nábora u jednotlivých výrobních společnostích v Brně a jeho přilehlém okolí probíhal v rámci pěti fází:

- příprava dotazníku,
- sběr dat,
- zpracování získaných dat,
- interpretace výsledků a
- návrhy a doporučení.

Příprava dotazníku

Dotazník tvoří celkem 15 otázek. U otázek mohli respondenti zaškrtnout buď jednu odpověď, více odpovědí nebo vyjádřit do textového pole svůj osobní názor na danou problematiku.

Sběr dat

Dotazníkový průzkum probíhal v rozmezí od 4. do 26. března 2019. V tomto období bylo osloveno prostřednictvím elektronické komunikace 302 výrobních společností, sídlících v Brně a jeho blízkém okolí. Kontakty na jednotlivé zástupce společností byly vyhledány v databázi HBI, kde se za pomoci klíče CZ-NACE vyfiltroval potřebný obor podnikání. Důležitým aspektem průzkumu bylo ujištění společností, že dotazníkové šetření probíhá

zcela anonymně a zjištěné výsledky budou sloužit pouze pro zpracování bakalářské práce. Využívaným prostředkem k vyplnění dotazníku byla webová stránka Survio.

Zpracování zjištěných dat

Při zpracování nashromážděných dat využívala autorka práce software MS Excel, který umožňuje využívat vhodné nástroje a pomáhá s vizualizací zjištěných výsledků. V rámci této oblasti se využívalo deskriptivní (popisné) statistiky. Hypotézy týkající se hodnocení závislosti vybraných znaků byly ověřovány za pomoci Pearsonova chí-kvadrát testu.

Interpretace výsledků

Výsledky jednotlivých otázek jsou vizualizovány prostřednictvím vhodných grafů, tabulek, které jsou doplněny komentářem.

Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly formulovány návrhy a doporučení, které by měly napomoci zefektivnění náborového procesu.

K posouzení toho, do jaké míry je spolupráce s personálními agenturami vázána na velikost společnosti, slouží hypotéza II. Hypotéza I. si klade za cíl posoudit širší aspekty personální politiky – jmenovitě jeden z aspektů personálního managementu ve společnostech (frekvenci hodnocení zaměstnanců). Hodnocení zaměstnanců, jejich forma a intenzita je relevantní i z pohledu personálních agentur, mj. i ve vazbě na případnou zpětnou vazbu ve vztahu k zaměstnancům „dodaných“ do společnosti personální agenturou.

2.4 Formulace hypotéz

V rámci dotazníkového šetření se stanovily 2 hypotézy, a to:

- I. Existuje závislost mezi velikostí společností (měřeno počtem zaměstnanců) a frekvencí hodnocení zaměstnanců.
- II. Existuje závislost mezi velikostí společností (měřeno počtem zaměstnanců) a intenzitou spolupráce s personálními agenturami.

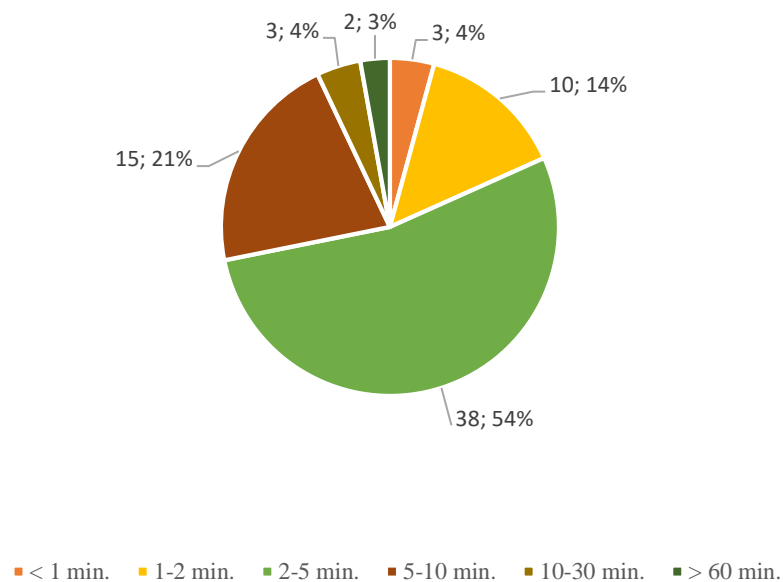
Výše zmíněné hypotézy a jejich postup ověření se nachází od str. 54.

2.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vytvořený dotazník se prostřednictvím emailu rozeslal všem 302 personalistům z brněnských výrobních společností. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 152 výrobních společností. Celkem 81 respondentů dotazník nedokončilo, a proto jejich odpovědi nejsou brány v potaz. Zbylých 71 respondentů vyplnilo kompletně dotazník. Všechny vrácené dotazníky byly vyplněné správně, takže nebylo třeba žádné z nich vyřazovat.

Jak vyplývá z níže uvedeného grafu č. 1, celkem 54 % respondentů strávilo zodpovídáním jednotlivých otázek 2 až 5 minut. Ostatní respondenti potřebovali méně času nebo naopak více. Autorka práce uvádí, že jeden z možných důvodů vyšší potřeby času je ten, že si respondent otevřel odkaz a v průběhu jeho vyplňování odešel od PC a vrátil se k jeho vyplňování později.

Doba potřebná k vyplnění dotazníku



Graf č. 1: Doba potřebná k vyplnění dotazníku (vlastní zpracování)

2.6 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Nashromážděné, správně vyplněné dotazníky se po ukončení dotazníkového šetření protřídily a vyhodnotily v rámci každé otázky zvlášť. Jejich interpretace jsou uvedeny na následujících stránkách.

Jaké způsoby využíváte při získávání uchazečů o zaměstnání?

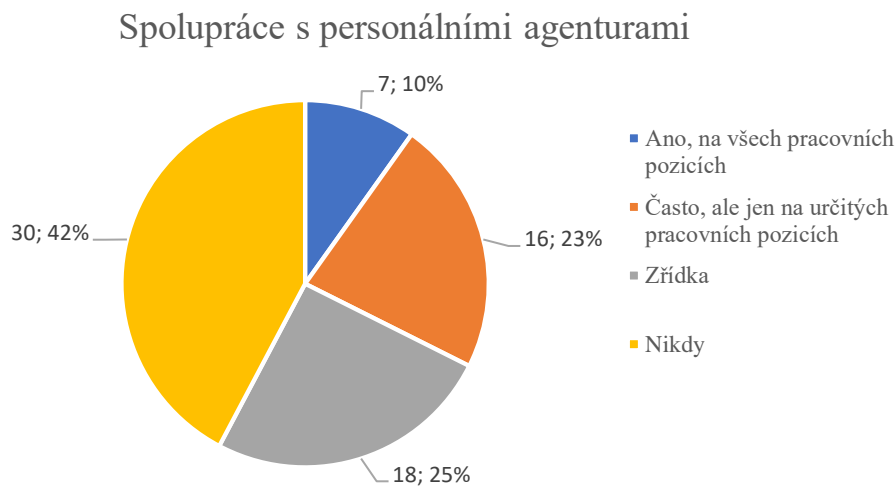
Výsledky šetření k 1. otázce uvádí souhrnně Graf č. 2. Respondenti se již v první otázce dotazníku poměrně shodují – nejvyužívanějším způsobem při získávání uchazečů o zaměstnání je využití inzertních portálů. Hned za nimi následují služby personálních agentur, vystavování inzerátů na sociálních sítích, používání vlastní databáze s uchazeči a spolupráce s Úřady práce. Na nižších příčkách se umístila inzerce v médiích a roznos letáků. Respondenti také v rámci možnosti „Jiný způsob“ zmínili 8krát doporučení od ostatních zaměstnanců, 2krát webové stránky, 1krát spolupráci s neziskovou organizací a 1krát zahraniční nábor.



Graf č. 2: Oblíbenost způsobů k získávání uchazečů (vlastní zpracování)

Spolupracujete při náboru s personálními agenturami?

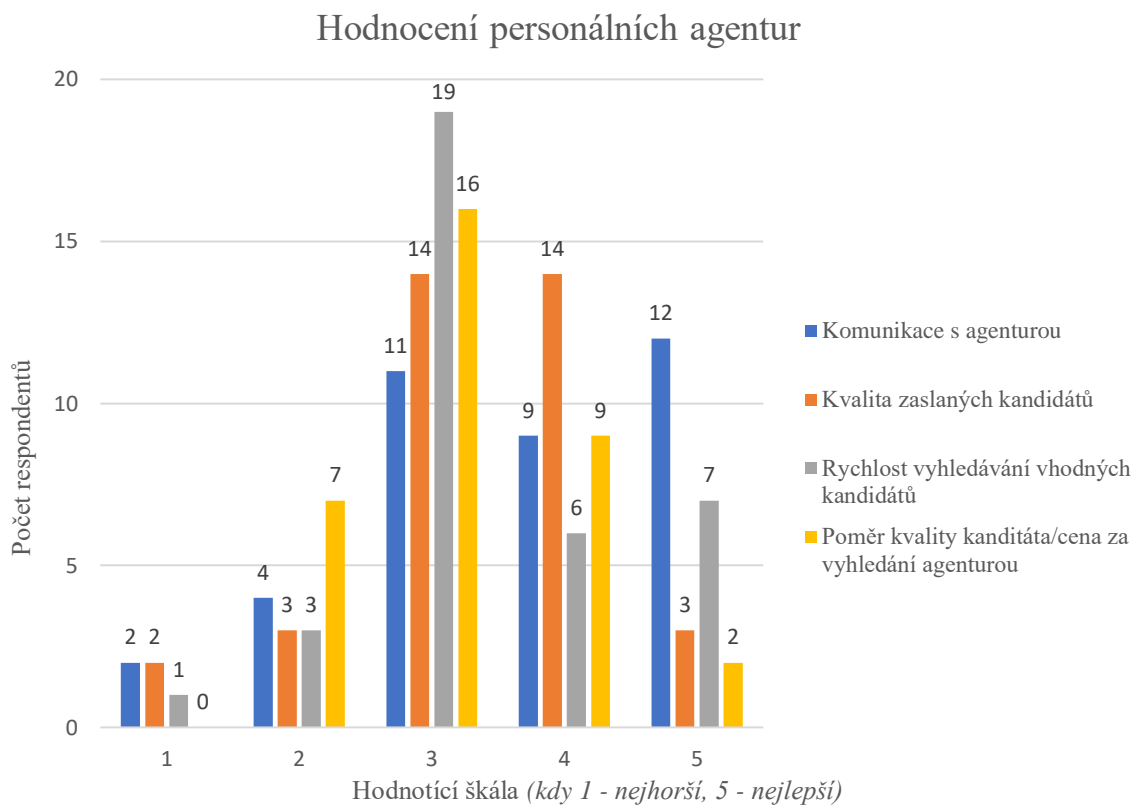
Výsledky šetření k 2. otázce uvádí souhrnně Graf č. 3. Druhá otázka měla za úkol zjistit, kolik respondentů využívá služeb personálních agentur. Celkem 41 respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně, kdežto zbylých 30 z nich nikdy během svého působení na trhu nespolečně pracovalo s personálními agenturami.



Graf č. 3: Spolupráce s personálními agenturami (vlastní zpracování)

V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně (tzn. kromě možnosti „Nikdy“), jak byste hodnotil/a spolupráci s personálními agenturami v těchto oblastech?

Výsledky šetření ke 3. otázce uvádí souhrnně Graf č. 4. V této otázce byli požádáni ti, kteří mají zkušenost s využíváním služeb personálních agentur, aby ohodnotili jednotlivé aspekty této spolupráce mezi jejich společností a agenturou. Respondenti hodnotí nejlépe samotnou komunikaci s personální agenturou. Na druhé straně bývá negativně hodnocena samotná kvalita zaslaných kandidátů a poměr kvalita/cena za vyhledání daného kandidáta na konkrétní pozici.



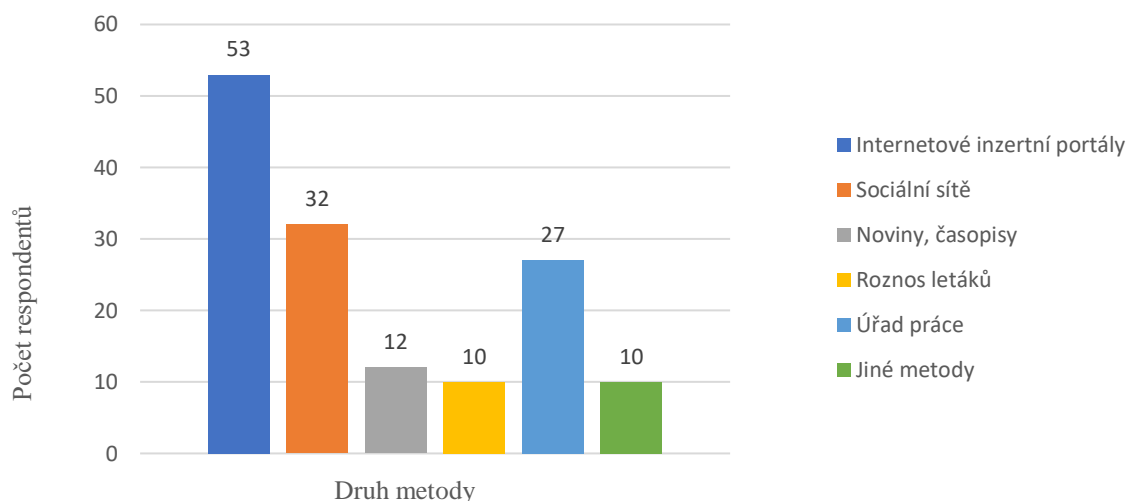
Graf č. 4: Hodnocení personálních agentur (vlastní zpracování)

Kde Vaše inzeráty nejčastěji vystavujete?

Výsledky šetření ke 4. otázce uvádí souhrnně Graf č. 5. Čtvrtá otázka měla zjistit, kde výrobní společnosti nejčastěji vystavují své inzeráty. Ukázalo se, že nejčastějšími kanály pro vystavení inzerátu jsou internetové inzertní portály, sociální sítě a zveřejnění inzerátů na Úřadech práce. Níže se pak umístila inzerce v novinách či časopisech nebo inzerce prostřednictvím roznosu letáků.

V rámci možností „*Jiné metody*“ se zde nashromáždilo celkově 5krát využití vlastních webových stránek a 2krát inzerce na VŠ. Tři respondenti uvedli, že v momentální době žádné inzeráty nevystavují a v blízké době ani neplánují.

Nejčastěji využívané způsoby při získávání uchazečů

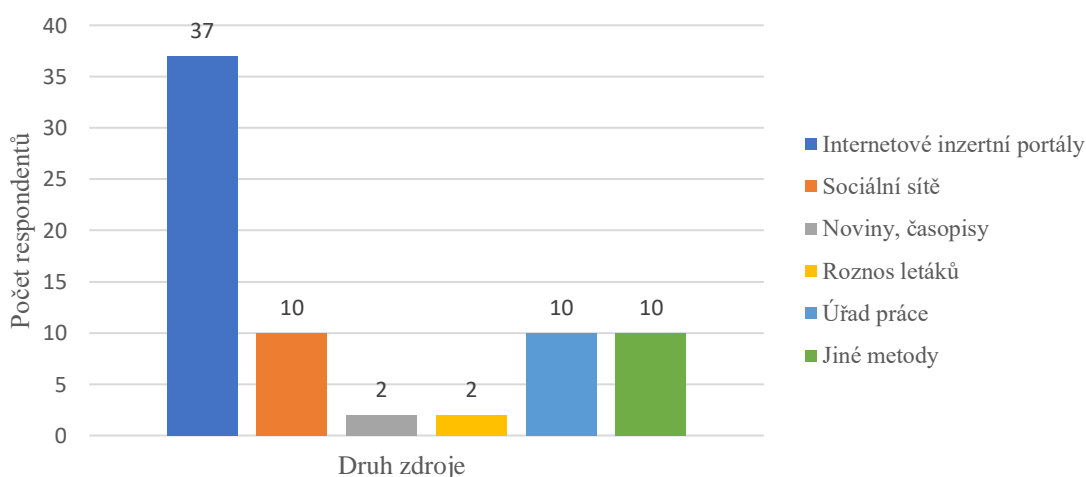


Graf č. 5: Využívané způsoby při získávání uchazečů (vlastní zpracování)

Z jakých zdrojů získáváte nejvíce uchazečů o práci?

Výsledky šetření k 5. otázce uvádí souhrnně Graf č. 6. Záměrem autorky bakalářské práce bylo zjistit, která z nabízených možností je právě ta, která společnosti poskytuje největší množství uchazečů o práci. Inzertní portály se ukázaly jako dominantní forma získávání uchazečů, tuto možnost si zvolilo 37 respondentů. Se stejným počtem 10 hlasů se na druhém místě umístily sociální sítě, využití Úřadů práce a možnost odpovědi „*Jiné metody*“. Zde se 9krát vyskytuje doporučení od kolegů a 1krát webové stránky. Nejméně uchazečů nabízí inzerce v novinách/ časopisech a v rámci roznosu letáků.

Zdroj zajišťující nejvyšší počet uchazečů



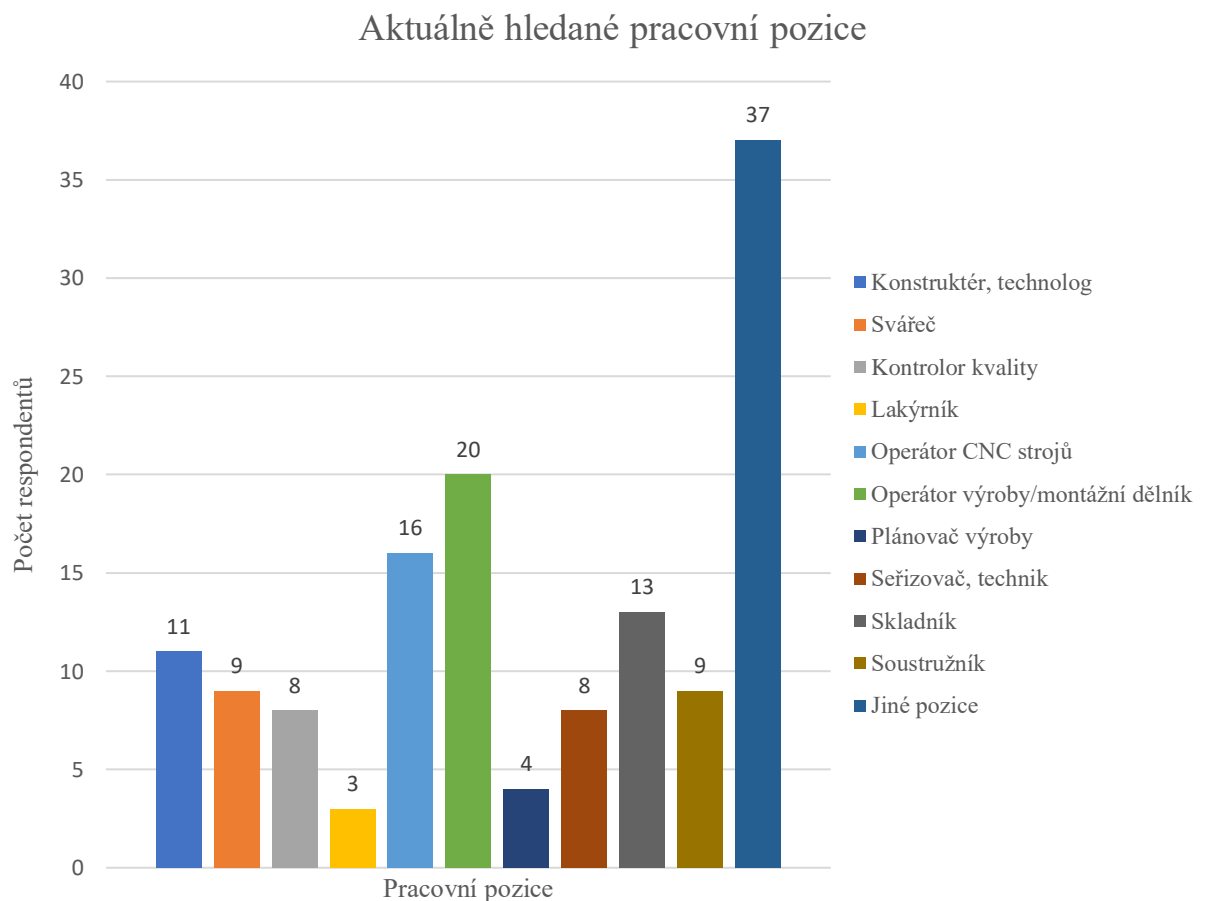
Graf č. 6: Zdroj zajišťující nejvyšší počet uchazečů (vlastní zpracování)

Jaké pozice aktuálně hledáte?

Výsledky šetření k 6. otázce uvádí souhrnně Graf č. 7. Situace na trhu práce se neustále mění a autorku práce zajímalo, jaké pracovní pozice jsou aktuálně nejvíce žádané v rámci brněnských výrobních společností. Mezi nejčastější možnost patřila volba „*Jiné pozice*“.

V rámci této možnosti se zde vyskytlí následující pracovní pozice:

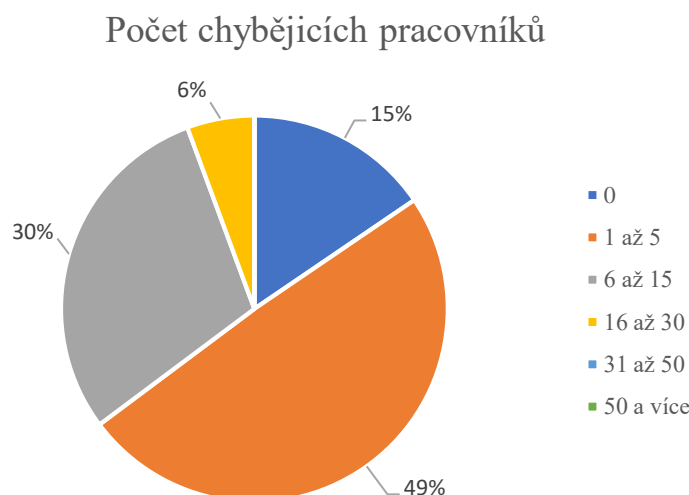
- 25krát nikoho v momentální době nehledáme,
- 3krát obchodní zástupce,
- 2krát pomocná síla, brigádníci,
- 2krát administrativa,
- 2krát údržbář,
- 2krát vývojář a
- 1krát brusič.



Graf č. 7: Aktuálně hledané pracovní pozice (vlastní zpracování)

Kolik pracovních míst Vám v současnosti chybí obsadit (do „plného“ stavu)?

Výsledky šetření k 7. otázce uvádí souhrnně Graf č. 8. V závislosti na předchozí otázce chtěla autorka zjistit, kolik lidí potřebují společnosti dosadit na dané pracovní pozice, aby se dostaly do tzv. „plného stavu“ (kdy nepotřebují vykonávat nábor). Celkem 35 společností momentálně potřebuje 1–5 lidí, 21 výrobních společností poptává v rozmezí 6–15 lidí a 4 společnosti aktuálně potřebují 16–30 lidí. Konkrétně 11 společností uvedlo, že v momentální chvíli nepotřebují nikoho dosazovat, mají totiž všechny pracovní pozice plně obsazené.

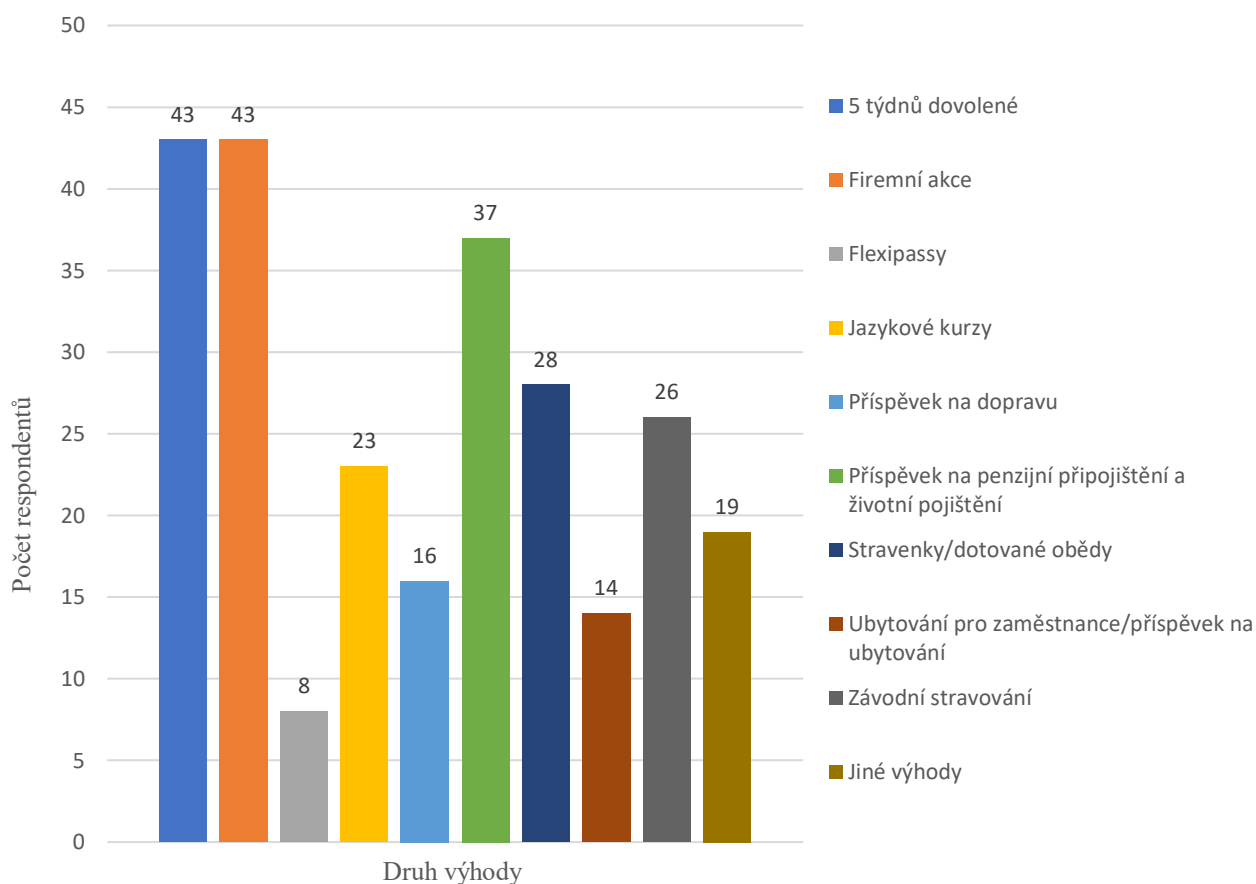


Graf č. 8: Počet chybějících pracovníků (vlastní zpracování)

Jaké druhy zaměstnaneckých výhod nabízíte?

Výsledky šetření k 8. otázce uvádí souhrnně Graf č. 9. Otázka se zaměřila na typy zaměstnaneckých výhod, které výrobní společnosti obecně nabízí. Nejčastějšími výhodami bylo pořádání firemních akcí ve výrobní společnosti a pětítýdenní dovolená. Často zmiňovanými pak dále byly příspěvky na dopravu, ubytování či pojištění, následně stravenky a možnost jazykových kurzů. Méně frekventované byly Flexipassy. Celkem 19 respondentů zvolilo i možnost „*Jiné výhody*“, v nichž se objevila 6krát Multisport karta, 4krát občerstvení na pracovišti, 3krát zvýhodněné telefonní tarify, 2krát možnost vyplacení 13. platu, 2krát možnost využití tzv. sick day, 2krát možnost pracovat z domu a 1krát vyplácení prémie.

Nabízené zaměstnanecké výhody

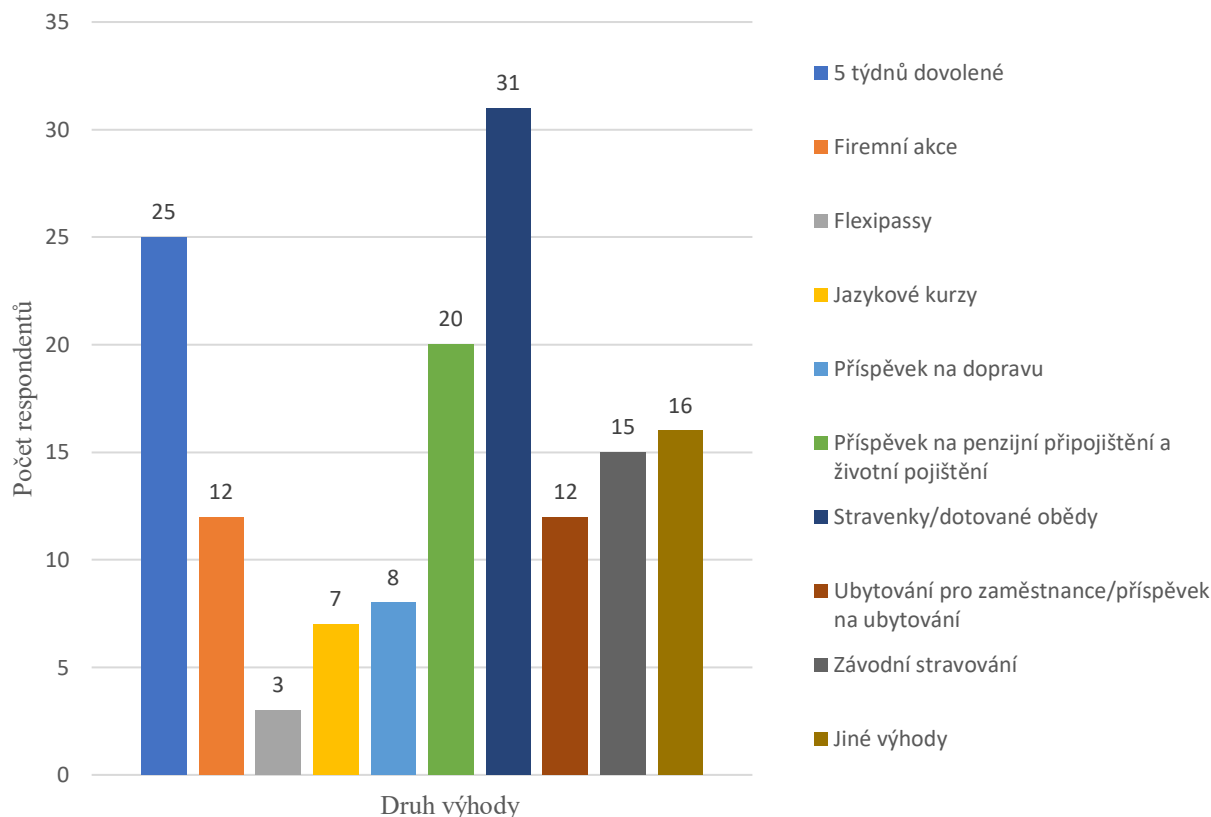


Graf č. 9: Nabízené zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

Jaká zaměstnanecká výhoda se Vám osvědčila pro zajištění dostatečné motivace a loajality ze strany Vašich zaměstnanců?

Výsledky šetření k otázce č. 9 uvádí souhrnně Graf č. 10. Otázka cílila na zjištění, jaká výhoda je podle společnosti dostatečně motivující pro zaměstnance. Výhody, které se prokázaly být nejvíce motivující jsou stravenky a dotované obědy. Na druhém místě je pětitýdenní dovolená a na třetím místě příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Opět se v kolonce „Jiné výhody“ objevily další možnosti, např. 5krát přátelský kolektiv, 4krát motivační ohodnocení, 3krát pružná pracovní doba, 3krát 13. plat a 2krát občerstvení. Dva respondenti doplnili, že zaměstnanecké výhody nejsou dostatečnými motivátory k efektivnějšímu pracovnímu výkonu. S tvrzeními se autorka plně ztotožňuje. Některé výhody již nelze brát v dnešní době jako něco speciálního, ale jako standard, který zaměstnanci očekávají.

Která zaměstnanecká výhoda nejvíce motivuje zaměstnance k lepším výkonům na pracovišti?



Graf č. 10: Která výhoda nejvíce motivuje zaměstnance k lepším výkonům? (vlastní zpracování)

Je pro Vás důležité monitorovat činnost konkurenčních společností?

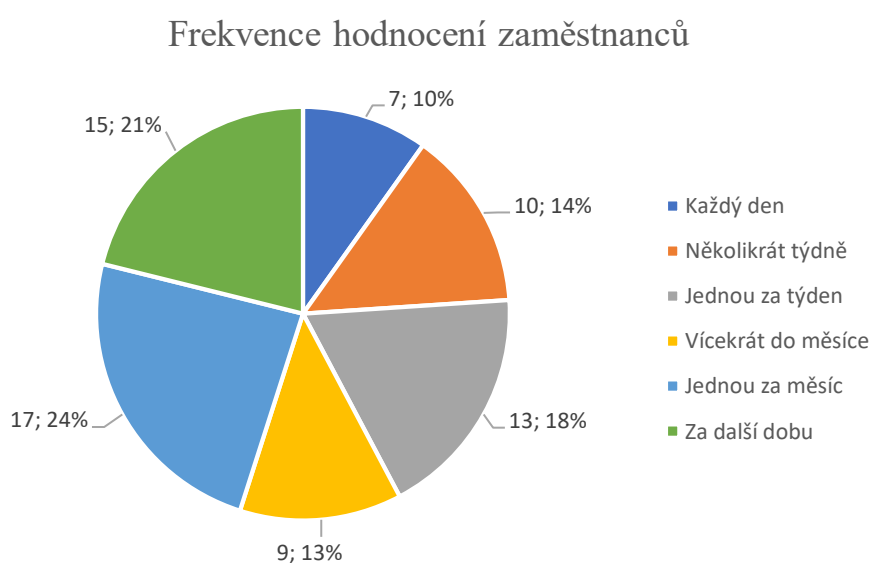
Na trhu práce panuje neustálý boj o kvalitní uchazeče, a proto se desátá otázka zabývala konkurencí, a zda společnosti sledují činnost ostatních výrobních společností v jejich blízkém okolí. Bylo pro mě překvapením, že výsledky jsou téměř vyrovnané a nepřevládá pouze jeden názor. Dvacet sedm respondentů uvedlo, že monitoruje činnost konkurence, ale nejedná se o tak primárně důležitou činnost. Dvacet tři respondentů se domnívá, že sledování činností konkurenčních společností je zcela nezbytné pro přežití společnosti na trhu a jedna ze zásadních podnikových činností. Poslední skupina, čítající dvacet jedna respondentů uvedla, že v jejich případě sledování konkurence není nutností.

Domníváte se, že je Vaše nastavené mzdové ohodnocení konkurenceschopné s ostatními společnostmi ve Vašem okolí?

S konkurencí se pojí i výše mzdového ohodnocení. Mnozí respondenti v předchozích odpovědích uvedli, že právě mzdy a s nimi spojené různé příplatky hrají poměrně důležitou roli v udržení si loajality zaměstnanců k podniku a k náboru nových zaměstnanců. Je v tom případě mzdové ohodnocení dostatečně konkurenceschopné s ostatními výrobními společnostmi? Tuto skutečnost zkoumala otázka č. 11. Celkem 56 společností se domnívá, že zcela jistě ano. Dalších 8 společností uvádí, že tomu tak v současnosti není a zbylých 7 společností zvolilo možnost „Nevím“.

Jak často hodnotíte práci svých zaměstnanců?

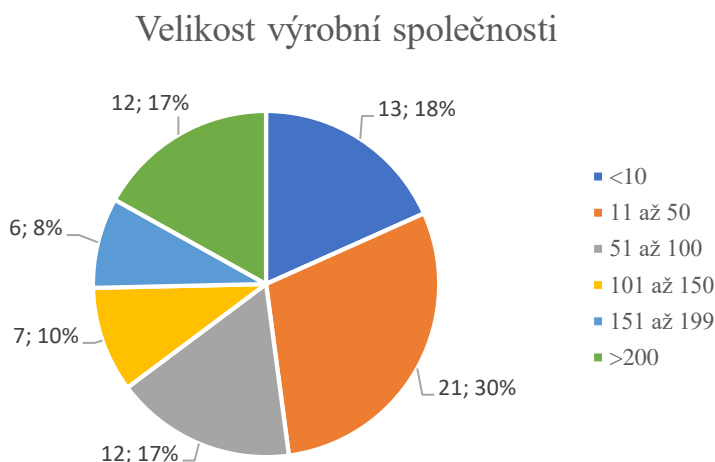
Výsledky šetření k 12. otázce uvádí souhrnně Graf č. 11. Činnost kontroly je jedna ze čtyř důležitých funkcí managementu společnosti. Společnost musí kontrolovat práci svých zaměstnanců, každá z nich má ale četnost kontrol nastavenou jinak. Opět se ukazuje, že výsledky nejsou zcela jednoznačné. Téměř jedna čtvrtina, tj. 17 respondentů uvádí, že hodnotí své zaměstnance jednou měsíčně. Další jedna pětina, tj. 15 respondentů hodnotí výkony zaměstnanců za delší dobu než jeden měsíc a 39 respondentů hodnotí své zaměstnance častěji.



Graf č. 11: Frekvence hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Kolik lidí v momentální době zaměstnáváte?

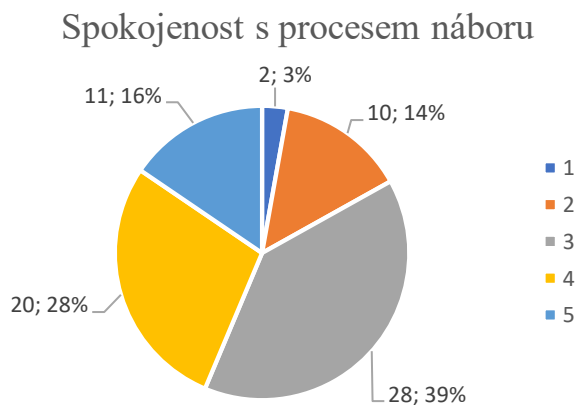
Výsledky šetření k 13. otázce uvádí souhrnně Graf č. 12. Důležitým poznatkem, který bylo nutné zjistit v dotazníkovém šetření, byla velikost výrobní společnosti. Nejčastějšími velikostmi byly 11-50, 51-100, společnosti čítající více než 200 zaměstnanců a společnosti do 10 zaměstnanců.



Graf č. 12: Velikost výrobní společnosti (vlastní zpracování)

Jste jako zaměstnavatel se současným fungováním náboru spokojen?

Výsledky šetření k 14. otázce uvádí souhrnně Graf č. 13. Nejčastěji volenou hodnotou bylo číslo 3, což znamená jakýsi průměr, kdy si je společnost vědoma jistých nedostatků v rámci procesu. Naopak nejméně se volila možnost čísla 1, která znamenala ten nejhorší možný stav procesu náboru.



Graf č. 13: Spokojenost s procesem náboru (vlastní zpracování)

Pokud nejste zcela spokojeni, co byste chtěli do budoucna změnit?

Poslední 15. otázka byla otevřená. V rámci ní mohli respondenti vymezit své názory na nynější situaci ohledně procesu náboru. Většina respondentů se rozhodla nevyjádřit. Nabízím odpovědi těch, co se rozhodli sdílet své názory, jak by se proces náboru a s ním spojené aspekty mohl do budoucna změnit k lepšímu:

- zrychlení procesu vyhledávání potencionálních uchazečů,
- inovovat nynější zastaralé databáze s uchazeči,
- navýšení budgetu na efektivnější PR (public relations),
- rozšířit portfolio zaměstnaneckých výhod,
- rozšířit okruh uchazečů o práci.

2.7 Test nezávislosti

Zmíněný test se využívá k ověření nezávislosti v kombinační tabulce. Následně porovnává získané (empirické) četnosti s těmi teoretickými, které bychom jinak očekávali v případě nezávislosti. Teoretické četnosti jsou značeny n'_{ij} a pro $i = 1, 2, \dots, r$ a $j = 1, 2, \dots, s$ platí

$$n'_{ij} = \frac{n_i * n_j}{n}$$

Hypotézy jsou zadány v následujícím tvaru:

H0: znaky v tabulce jsou nezávislé

H1: non H0 (znaky jsou závislé)

V rámci testu nezávislosti si musíme zvolit odpovídající veličinu. A to veličinu G, pro kterou platí

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Jestliže hodnota testového kritéria překročí kritickou hodnotu, a to kvantil rozdělení χ^2 – rozdělení $sv = (r-1) * (s-1)$ stupni volnosti, zamítáme na zvolené hladině významnosti hypotézu H0 o nezávislosti a považujeme závislost za prokázanou (Hindls, 2004, s. 152–153).

Na základě uvedených kritérií byly testovány stanovené hypotézy a jejich výsledky jsou následující:

- I: Existuje závislost mezi velikostí společností (měřeno počtem zaměstnanců) a frekvencí hodnocení zaměstnanců.**

Tabulka č. 9: Kombinační tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování)

Frekvence hodnocení/ Velikost společnosti	do 10	11 až 50	51 až 100	101 až 150	151 až 199	více jak 200	Celkem
Každý den	2	1	1	1	1	1	7
Několikrát týdně	3	2	1	2	1	1	10
Jedenkrát za týden	3	3	3	1	2	1	13
Vícekrát do měsíce	1	1	2	1	1	3	9
Jednou měsíčně	2	7	1	2	2	3	17
Za delší dobu	2	2	4	2	2	3	15
Celkem	13	16	12	9	9	12	71

Teoretické četnosti jsou vypočteny podle výše zmíněného vzorce a uvedeny v tabulce.

$$n'_{11} = \frac{n_i * n_j}{n} = \frac{7 * 13}{71} = 1,29,$$

$$n'_{12} = \frac{n_i * n_j}{n} = \frac{7 * 16}{71} = 1,57,$$

$$n'_{55} = \frac{n_i * n_j}{n} = \frac{15 * 12}{71} = 2,53$$

Tabulka č. 10: Kombinační tabulka s teoretickými četnostmi (vlastní zpracování)

Frekvence hodnocení/ Velikost společnosti	do 10	11 až 50	51 až 100	101 až 150	151 až 199	více jak 200	Celkem
Každý den	1,29	1,57	1,18	0,89	0,89	1,18	7
Několikrát týdně	1,83	2,25	1,69	1,27	1,27	1,69	10
Jedenkrát za týden	2,38	2,93	2,2	1,65	1,65	2,2	13
Vícekrát do měsíce	1,65	2,03	1,52	1,14	1,14	1,52	9
Jednou měsíčně	3,12	3,83	2,87	2,15	2,15	2,87	17
Za delší dobu	2,74	3,38	2,53	1,90	1,90	2,53	15
Celkem	13	16	12	9	9	12	71

Hodnota testového kritéria je následující:

$$G = \frac{(2-1,29)^2}{1,29} + \frac{(3-1,83)^2}{1,83} + \dots + \frac{(3-2,53)^2}{2,53} = 12,3265$$

Počet stupňů volnosti $\nu = (6-1) * (6-1) = 25$. Při zvolené hladině významnosti 5 % je kritická mez $\chi_{0,95}^2 = 37,652$. Z toho vyplývá, že $\chi_{0,95}^2 > G$, tzn. **37,652 > 12,3265**. Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti znaků nezamítáme. Znamená to, že se **nepotvrdila závislost mezi velikostí společnosti a frekvencí hodnocení zaměstnanců**.

II: Existuje závislost mezi velikostí společnosti (měřeno počtem zaměstnanců) a intenzitou spolupráce s personálními agenturami.

Tabulka č. 11: Kombinační tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování)

Spolupráce s agenturou / velikost společnosti	do 10	11 až 50	51 až 100	101 až 150	151 až 199	více jak 200	Celkem
Ano, na všech pozicích	1	1	1	1	1	2	7
Na určitých pozicích	1	3	3	2	2	5	16
Zřídka	1	2	3	5	3	4	18
Nikdy	11	10	3	3	1	2	30
Celkem	14	16	10	11	7	13	71

Teoretické četnosti jsou vypočteny podle výše zmíněného vzorce a uvedeny v tabulce.

$$n'_{11} = \frac{n_i * n_j}{n} = \frac{7 * 14}{71} = 1,38,$$

$$n'_{55} = \frac{n_i * n_j}{n} = \frac{30 * 13}{71} = 5,49$$

Tabulka č. 12: Kombinační tabulka s teoretickými četnostmi (vlastní zpracování)

Spolupráce s agenturou / velikost společnosti	do 10	11 až 50	51 až 100	101 až 150	151 až 199	více jak 200	Celkem
Ano, na všech pozicích	1,38	1,58	0,99	1,1	0,67	1,28	7
Na určitých pozicích	3,16	3,61	2,25	2,49	1,57	2,93	16
Zřídka	3,56	4,05	2,53	2,78	1,78	3,3	18
Nikdy	5,92	6,76	4,23	4,66	2,96	5,49	30
Celkem	14	16	10	11	7	13	71

Hodnota testového kritéria je následující:

$$G = \frac{(1-1,38)^2}{1,38} + \frac{(1-3,16)^2}{3,16} + \dots + \frac{(2-5,49)^2}{5,49} = 20,5014$$

Počet stupňů volnosti $\nu = (4-1) * (6-1) = 15$. Při zvolené hladině významnosti (která je stanovena na 5 %) je kritická mez $\chi_{0,95}^2 = 27,996$. Z tohoto vyplývá, že kritická mez $\chi_{0,95}^2 > G$, tzn. **27,996 > 20,5014**. Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti znaků nezamítáme. Znamená to, že se nepotvrdila závislost **velikostí společnosti a intenzitou spolupráce s personální agenturou**.

2.8 Závěrečné zhodnocení dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že výrobní společnosti nesdílí stejné názory ve vztahu k procesu náboru uchazečů o práci. V mnohých aspektech se rozcházejí, využívají jiné metody a prostředky, zatímco v jiných oblastech se naopak shodují. Závislost mezi zkoumanými znaky se nepotvrdila.

Na základě shora uvedených výsledků jsou v následující části bakalářské práce prezentovány návrhy a doporučení pro personální agenturu, které by měly přispět k zefektivnění procesu náboru a zatraktivnění služeb personální agentury pro výrobní podniky.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Nosnou myšlenkou prezentovaných návrhů vycházejících z provedeného výzkumu a rozhovorů vedených s pracovníky společnosti Randstad s. r. o. – pobočka Brno, je zlepšení procesu náboru a zatraktivnění personální agentury pro výrobní podniky. V obecné rovině lze shrnout kategorie návrhů do tří následujících, navzájem provázaných, oblastí:

- a) **zvyšování užitku** poskytované služby ze strany personální agentury – zvyšování hodnoty pro zákazníka,
- b) **zefektivnění (včetně zrychlení) procesu** výběru potencionálního kandidáta na hledanou pracovní pozici a
- c) **posílení pozice** personální agentury – využití dalších možností pro etablování a růst na trhu.

Autorka bakalářské práce si je vědoma skutečnosti, že dále uvedené návrhy nejsou podloženy příslušnými výpočty (kvantifikací očekávaných výnosů a nákladů). Uvedené je důsledkem absence interních podkladů z důvodu ochrany citlivých interních dat, které z pochopitelných důvodů potřebuje společnost Randstad s.r.o. udržovat v tajnosti.

Zároveň by autorka bakalářské práce ráda podotkla, že stěžejní částí této závěrečné práce je část analytická, ve které jsou prezentovány výsledky vlastního provedeného výzkumu, a které rovněž mohou být ve spojení s prezentovanými návrhy východiskem pro tvorbu kvalifikační práce vyššího stupně.

3.1 Zvyšování hodnoty pro zákazníka

Konkurenční výhodou jakékoliv společnosti je poskytování vyšší hodnoty pro své zákazníky. V tomto ohledu existuje prostor pro zlepšení i u personální agentury, resp. personálních agentur jako takových. Na základě provedeného šetření byly u výrobních podniků působících v Brně a jeho okolí identifikovány zaměstnanecké výhody, které jsou nabízeny. Lze konstatovat, že řada zaměstnaneckých výhod představuje aktuálně požadovaný standard, nikoliv však konkurenční výhodu.

V rámci poradenské činnosti, která souvisí s činností personální agentury, by měla být schopna **posoudit nabídky výrobních podniků** z pohledu jejich konkurenceschopnosti

na trhu práce a prezentovat relevantní doporučení. Doporučením autorky je, aby součástí každé řešené zakázky bylo i posouzení shora uvedeného a prezentace návrhu vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti nabídky.

Personální agentura tak může sloužit jako poskytovatel informací relevantních pro posouzení a zvýšení konkurenceschopnosti pracovní nabídky. Na druhou stranu je třeba podotknout, že uvedená služba nemusí mít relevanci za podmínky, že společnost nemá dostatečné finanční zajištění pro poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Ve spojení se shora uvedeným bude nutné provádět **pravidelný monitoring** veřejně dostupných informací a aktualizaci vytvořené databáze.

S tvorbou hodnoty pro zákazníka úzce souvisí proces neustálého zlepšování, pro který je důležitá **zpětná vazba** od všech zainteresovaných stran – tedy i získání zpětné vazby od zákazníka (v daném případě výrobního podniku). Součástí zavedené praxe by mělo být získání hodnocení:

- a) zaměstnance/zaměstnanců „dodaných“ personální agenturou do podniku (uvedené umožňuje eliminovat rizika související např. s umístěním pracovníků se špatnou pracovní morálkou) a
- b) služeb personální agentury, zejména pak kontaktní osoby personální agentury

Dotazované společnosti jako kritický vnímají vlastní proces náboru. V tomto ohledu by měla personální agentura v rámci prezentace svých služeb zdůraznit výhody plynoucí z užití jejich služeb (zejména zrychlení procesu a přenos řady administrativních úkonů na personální agenturu). Náklady související s využitím služeb personální agentury mohou být na druhé straně kompenzovány úsporami v jiných oblastech (např. administrativní náklady; u agenturních zaměstnanců i náklady související se správou zaměstnanecké agendy).

3.2 Zefektivnění procesu výběru kandidáta

Základem pro celkovou systematizaci návrhů a doporučení je schéma sumarizující jednotlivé kroky vyhledávání a výběru uchazečů dle Janišové (2013, s. 193).

Definice obsazovaného místa

Korektní vymezení obsazovaného místa a požadavků kladených na uchazeče je klíčové, a to jak z pohledu výrobního podniku, tak i personální agentury. Je nutné získat úplnou specifikaci požadavků na pracovní pozici v plném rozsahu co nejdříve, aby mohl být i samotný proces náboru zahájen co nejdříve. Velké riziko v tomto ohledu přináší nový a nezaškolený pracovník, který bude zajišťovat a upřesňovat požadavky opakovaně a dlouhodobě. To rovněž narušuje důvěru v profesionalitu nabízené služby.

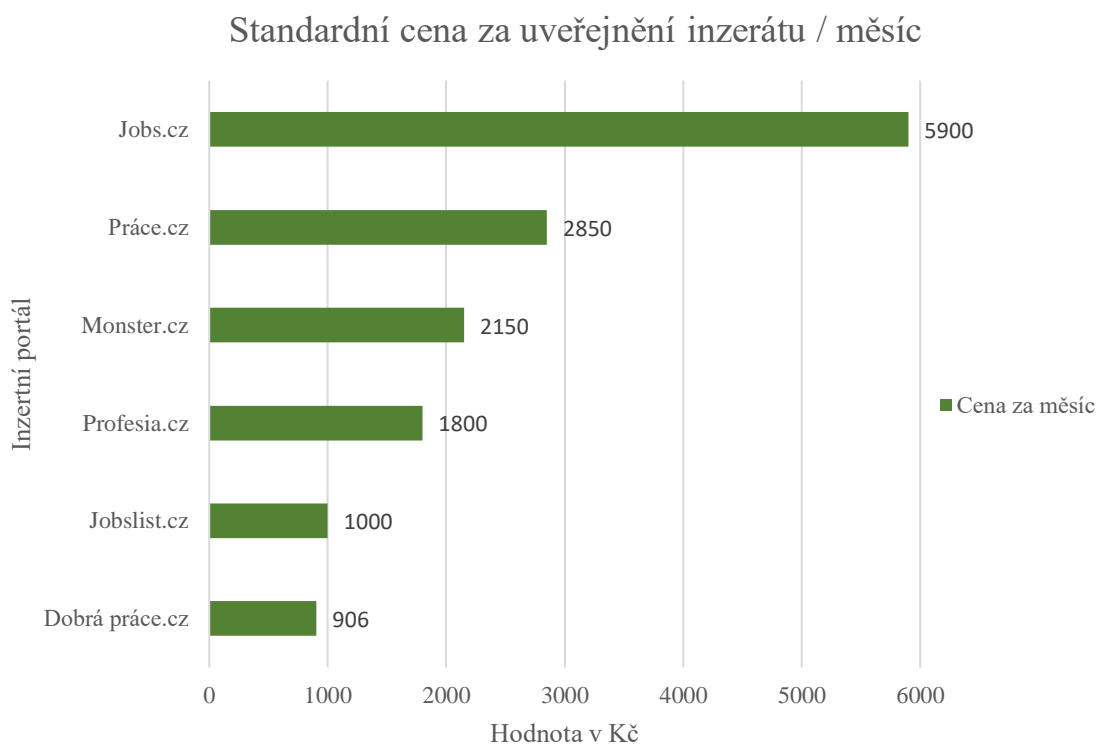
Uvedené riziko je nutné eliminovat důsledným proškolením nových pracovníků a vytvořením seznamu atributů, které je nutné od klienta zjistit (tj. druh práce, mzda, speciální požadavky kladené na výkon práce). Autorka bakalářské práce je toho názoru, že kromě zaškolení pracovníka by měla personální agentura vytvořit i check-listy obsahující obecně platné atributy a dále pak atributy specifické pro hledané pozice (např. CNC operátoři, elektrotechnik).

Vypsání výběrového řízení

S přihlédnutím k výsledku provedeného výzkumu se jako optimální jeví využití internetových portálů – ty jsou podniky uváděny jako ty nejčastěji využívané a zároveň nejefektivnější pro zajištění zaměstnance na hledanou pozici. Každý portál má ovšem jinak stanovené ceníky. Proto je nutné si porovnat jednotlivé nabídky. Pro průzkum bylo vybráno 6 následujících webových stránek:

- www.dobraprace.cz,
- www.jobs.cz,
- www.joblist.cz,
- www.monster.cz,
- www.prace.cz a
- www.profesia.cz

Z následujícího grafu č. 14 je patrné, že nejnižší cenu za uveřejnění 1 inzerátu nabízí portál Dobraprace.cz, s cenou za **906 Kč/měsícně**. Naopak nejdražšími variantami jsou nabídky od portálů Prace.cz, ve výši **2 850 Kč/měsíc** a Jobs.cz, s cenou ve výši **5 900 Kč/měsíc**.



Graf č. 14: Standardní cena za uveřejnění inzerátu za měsíc (vlastní zpracování)

Sběr žádostí a jejich screening

S ohledem na hlavní předmět činnosti personální agentury (eventuálně personálních agentur) lze předpokládat vysokou efektivnost v rámci tohoto procesu umocněnou užitím speciálních databází a etablováním příslušných procesů souvisejících se sběrem nabídek a jejich hodnocení.

V rámci procesu screeningu je vhodné pracovat dále i s nabídkami, které nevyhovují částečně či zcela mimo danou pozici, na kterou uchazeč reaguje. Je adekvátní telefonicky oslovit i tyto uchazeče, zjistit další relevantní informace – o jakou práci má zájem, jakou má kvalifikaci, jakou má představu o mzdě, lokalitě, směnném provozu atd. Je žádoucí i tyto uchazeče zatřídit do databáze personální agentury a na základě zjištěných informací jim nabízet vhodné pracovní pozice.

1. Interview

Při obsazování pozic ve výrobních podnicích se standardně realizuje jeden pohovor realizovaný pobočkou. Velmi často na uvedené interview navazuje i pohovor zákazníka, který je spojen s prohlídkou místa pracoviště.

Za účelem zrychlení procesu náboru je vhodné, aby si pracovník personální agentury dopředu domluvil s klientem (tj. s příslušným zaměstnancem výrobního podniku) konkrétní termíny pohovoru. Ty pak spolu s dalšími informacemi prezentuje zaměstnanec personální agentury kandidátovi. Tato zdánlivá maličkost velmi urychluje celý proces hodnocení přijatelnosti pracovníka ze strany zákazníka a zrychluje celý proces náboru jako takový.

Ve spojitosti s užíváním nových platforem komunikace nelze ani v oblasti výroby vyloučit možnosti rychlejší a méně nákladné formy pohovoru. Fenomémem poslední doby se stalo pořádání **videohovorů** v rámci procesu náboru pracovníků.

V případě užití videohovorů lze doporučit následující postup: v prvním kole jsou vybráni uchazeči na základě jejich životopisů a následně jsou zkontaktováni k pohovoru. Obě věci ale dokáže skloubit videohovor mezi jednotlivými uchazeči a pověřenou osobou (personalista, HR manažer). Během videohovoru lze tak jednoduše vyzorovat **reakce uchazečů na kladené otázky, jejich mimiku a řeč těla**. Hlavními výhodami této metody náboru je snížení nákladů a zkrácení veličiny času, a to nejenom samotné agentuře, ale i uchazečům, kteří nemusí na verdikt čekat několik dní, ale dozví se ho na konci videohovoru. Využití této metody může také přilákat i zcela nový okruh uchazečů.

2. Interview nebo Assessment Centre

Hodnocení v rámci AC se doporučuje využívat při obsazování pozic, ke které je zapotřebí vyšší kvalifikace.

Rozhodnutí

Formu a způsob rozhodnutí o přijetí, eventuálně nepřijetí, kandidáta na danou pozici je vhodné sjednat již na začátku při definování obsazovaného místa.

Lze doporučit i s ohledem na chování některých kandidátů, aby zaměstnanec personální agentury zodpovědný za obsazení pozice, nejpozději v den po plánovaném pohovoru kandidáta v podniku tohoto kandidáta telefonicky kontaktoval a zjistil:

- a) zda nabízená pozice odpovídá jeho požadavkům a
- b) zda se domluvil s personalistou, popř. jinou pověřenou osobou, na dalším postupu.

Zaměstnanec personální agentury tak zároveň zjistí, zda se kandidát řádně a včas dostavil a plánovaný pohovor u svého potencionálního zaměstnavatele skutečně absolvoval. Zároveň tak získá rychle informace pro své další úkony, které ve spojitosti s procesem obsazení pozic musí činit. V praxi se totiž relativně často stává, že společnosti informují personální agenturu o tom, že kandidát nevyhovuje, dorazil se zpožděním či se vůbec nedostavil – to opět prodlužuje dobu trvání procesu náboru. Získání primární odezvy od kandidáta má své výhody. Zaměstnanec personální agentury totiž může přiměřeně a rychle reagovat na obě situace:

- a) v případě, že se kandidát nedostavil, může společnost (potenciálního zaměstnavatele) kontaktovat a nabídnout jiného vhodného kandidáta,
- b) v případě, že se kandidát dostavil, byl vyhovující a má zájem na dané pozici působit, může realizovat příslušné kroky vedoucí k uzavření pracovněprávního vztahu, či urgovat případná zdržení na jedné či druhé straně.

Nezapomínat na GDPR

GDPR (General Data Protection Regulation) je nařízení Evropské Unie, které má přispět ke zvýšení ochrany osobních dat nejenom občanů ČR, ale také ostatních občanů v zemích Evropské Unie. Za osobní data lze označit jakýkoliv údaj, díky kterému lze přesně identifikovat konkrétního člověka. Jedná se např. o jméno a příjmení, telefonní číslo, e-mailovou adresu nebo číslo bankovního účtu. Změny se tímto dotkly všech zaměstnavatelů a personálních agentur, které shromažďují a zpracovávají osobní data fyzických osob.

Co to v praxi znamená konkrétněji? Zaměstnanec i nově přijatý uchazeč o práci mají právo být písemně informováni, jakým způsobem budou jejich osobní data zpracovávána,

evidována a kdo s nimi bude dále nakládat. Pokud o toto požádá, musí mu být nejpozději do 1 měsíce (ve specifických případech do 2 měsíců) předloženo shrnutí.

Je důležité se zamyslet při vypisování inzerátů, jaké osobní údaje o uchazečích jsou opravdu klíčové a nutné, zatímco jiné nikoliv. Čím více osobních údajů nashromáždíte, tím více informací se musí zabezpečit. Již při samotné reakci na inzerát je adekvátní získat souhlas se zpracováním údajů.

Po ukončení procesu náboru a výběru vhodného uchazeče se vyplatí označit kandidáta tzv. identifikátorem (např. osobním číslem). Toto opatření určí, kdo bude mít přístup k převodníku mezi pseudonymy a reálnými jmény.

Zaměstnanec má také právo požádat o odstranění osobních údajů. V tomto případě ale musí nastat jedna z následujících situací, aby mu byl výmaz umožněn:

- 1.) Osobní údaje nejsou dále potřebné pro účel, za kterým se shromažďovaly a zpracovávaly.
- 2.) Osobní údaje zaměstnavatel zpracovává protiprávně.
- 3.) Nebyl obdržen rodičovský souhlas se zpracováním osobních údajů dětí.
- 4.) Uchazeč vznese námitku proti zpracování osobních údajů z důvodu zájmů správce osobních údajů.
- 5.) Uchazeč svůj souhlas odvolá zpět a dále neexistuje další právní důvod ke shromažďování údajů.
- 6.) Osobní údaje mohou být vymazány podle právní povinnosti stanovené právem EU nebo jednoho ze členských států.

3.3 Posílení pozice a image personální agentury na trhu

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že výrobní podniky nejčastěji využívají **internetové portály**. Sledováním těchto portálů může personální agentura **identifikovat nové potenciaální zákazníky**. Inzeráty zveřejněné společnostmi bývají mnohdy neprofesionální. V tomto ohledu je na zvážení, zda by personální agentura neměla rozšířit portfolio svých služeb i o služby s nižší přidanou hodnotou (a tedy i nižší cenou) – jmenovitě např. poradenství ve vztahu k tvorbě a zveřejňování inzerce. V současnosti tato nabízená služba v portfoliu **chybí**.

Výsledky výzkumu rovněž indikují, že zejména malé a střední společnosti hledající pracovníky s personálními agenturami nespolupracují. Uvedené je důsledkem bariéry spočívající v relevantně vysokých cenách za poskytované služby. Na místě je tak otázka, zda by nebylo vhodné **přizpůsobit rozsah nabízených služeb a ceny**. Z pohledu strategie je vhodné se zamyslet nad stratifikací nabízených služeb, které by měly za úkol u malých a středních podniků alespoň částečně sanovat absenci personálního oddělení – tj. personální agentury by byly najímány na určitý druh služeb (např. tvorba inzerátů a jejich zveřejňování, správa vybrané agendy aj.).

Webové stránky personální agentury jsou zpracovány profesionálně, nicméně působí velmi technokraticky a neosobně i ve vztahu k částem, které prezentují společnost ve vztahu ke sponzoringu a společenské odpovědnosti. Tyto pasáže webových stránek prezentují obecné skutečnosti bez prezentace konkrétních osobních příběhů a fotek z realizovaných akcí, novinky z daných akcí apod. Lidé se zajímají o konkrétní příběhy, konkrétní výsledky. Jako příklad lze uvést nedávnou návštěvu pracovníků brněnské pobočky společnosti Randstad s.r.o. v zařízení Klokánek Brno, a to je pouze jeden z mnohých příkladů.

Existuje celá škála možností, jak tento nedostatek zhojit: od vlastního komplexního zajištění dokumentace a prezentace všech souvisejících činností po kompletní externí zajištění. Tento nedostatek by mohl být řešen marketingovým oddělením, jehož centrála se nachází v Praze. Uvedené představuje pouze jednu variantu řešení.

Autorka bakalářské práce se taktéž domnívá, že kategorie „Tiskové zprávy“ by mohly být rozšířeny např. o aktuální informace o shora uvedených aktivitách.

Další možností, jak zvýšit povědomí o personální agentuře a jejich službách, je **zintenzivnění spolupráce se školami** formou pořádaných workshopů **a navázání kontaktu se studenty** díky účasti na veletrzích pořádaných primárně pro studenty a absolventy SŠ i VŠ (např. iKariéra, Job Challenge).

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem náborového procesu personální agentury Randstad s.r.o. a jeho zefektivnění a zatraktivnění pro výrobní podniky, sídlící v okolí a centru města Brna. Téma náboru je s ohledem na nynější situaci na trhu práce aktuální a pro společnosti, které chtějí vyniknout a uspět v konkurenčním boji více než důležité. Závisí na tom celé jejich podnikání.

Hlavním vytyčeným cílem bakalářské práce bylo na základě realizované analýzy navrhnout rady a doporučení v oblasti náboru pracovníků nabízené externí agenturou pro výrobní podniky. K naplnění tohoto hlavního cíle byly zformulovány cíle dílčí, které se vztahovaly nejen na teoretickou, ale i na praktickou část bakalářské práce. Konkrétně jimi byly tyto cíle:

- vypracování literární rešerše na základě odborné literatury a vymezení souvisejících literárních pojmů,
- představení společnosti Randstad s.r.o. a vypracování její SWOT analýzy,
- za pomoci dotazníkového šetření prozkoumat momentální stav náborového procesu ve zvolené lokalitě,
- na základě výsledků dotazníkového šetření zformulovat návrhy a doporučení z nich vyplývající

Autorka bakalářské práce zastává názor, že výše zmíněné cíle byly naplněny.

V první části bakalářské práce byla vypracována teoretická rešerše, charakterizující podstatné oblasti řízení lidských zdrojů, které byly pro zpracování bakalářské práce zcela klíčové, a to proces získávání a výběr uchazečů, hodnocení, odměňování a souvislost s jejich pracovní motivací.

Analytickou část bakalářské práce tvoří tři celky. První část blíže uvedla podrobný popis společnosti Randstad s.r.o. Druhá část se zabývala SWOT analýzou společnosti Randstad s.r.o. Poslední část byla zaměřena na průzkum současného konceptu náborového procesu výrobních společností, lokalizovaných v Brně a jeho blízkém okolí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 83 % brněnských, výrobních společností je velmi spokojeno nebo poměrně spokojeno s dosavadním procesem náboru, 17 % však nikoliv

(respondenti bodovali míru spokojenosti na základě hodnotové škály, kdy 1 znamenala „nejhorší“, kdežto 5 znamenalo „nejlepší“).

Zajímavým zjištěním také bylo, že respondenti, mající zkušenost s využíváním služeb personálních agentur, hodnotí pozitivně jejich profesionalitu a včasnou komunikaci, ovšem negativně hodnotí kvalitu zaslaných uchazečů. Ovšem je nutné zdůraznit, že dotazníkové šetření mělo své limity, a na více podrobnější výzkum by byla potřeba několikanásobně delší doba s více podrobnými otázkami.

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření byly v návrhové části bakalářské práce sestaveny rady a doporučení, které by se mohly v budoucnu projevit jako přínosné a realizovatelné do samotné praxe.

Personalisté ze všech koutů České republiky se shodují na jedné věci – rok 2019 přinese zpomalení tvorby pracovních míst, které zásadně ovlivní chování zaměstnavatelů i personálních agentur. Není proto radno podceňovat sílu a konečné důsledky náborového procesu. Pomocí něho se společností bude dostávat nových, mimořádných talentů, které budou moci svým pracovním úsilím a kreativitou významně přispět k rozvoji celé výrobní společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-890-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BERNÁ, Iva, 2018. Spokojenost zaměstnanců záleží na HR. Mýtus nebo realita?. *HR News* [online]. IVITERA, 27.9.2018 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z:

<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/spokojenost-zamestnancu-zalezi-na-hr-mytus-nebo-realita-id-3563119>

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

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

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline, 2002. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

Interview s Terezou DOFFKOVOU, mzdovou účetní pobočky Brno. Brno 12. 3. 2019

Interview s Kristýnou IVANIŠOVOU, manažerkou pobočky Brno. Brno 6. 3. 2019

Interview s Michaelou ŠPAČKOVOU, konzultantem pobočky Brno. Brno 7. 3. 2019

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

Justice.cz [online], ©2012. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=394132&typ=PLATNY>

KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.

Kurzy.cz [online], ©2000-2019. AliaWeb [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

LIPIEC, Jacek, 2001. Human Resources Management Perspective at the Turn of the Century. *Public Personnel Management* [online]. roč. 30, č. 2, s. 137-146 [cit. 2018-12-03]. ISSN 00910260. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/215931171?accountid=17115>

PETASIS, Andreas a ANASTASIOU, Michael, 2008. IS THERE A DISTINCTIVELY EUROPEAN MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OR ARE THE DIFFERENCES WITHIN EUROPE GREATER THAN THE SIMILARITIES?. *The Cyprus Journal of Sciences* [online]. roč. 6, s. 157-168 [cit. 2018-12-03]. ISSN 14502291. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/89149428?accountid=17115>

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.

Randstad.cz [online], ©2019. Praha [cit. 2019-03-30]. Dostupné z:

<https://www.randstad.cz/>

SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

URBAN, Jan a kolektiv, 2011. *Personalistika*. Praha: Meritum. ISBN 978-80-7357-627-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AC	Assessment Centre
APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
GDPR	General Data Protection Regulation (Ochrana osobních údajů)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
IT	Informační technologie
Např.	Například
Popř.	Popřípadě
S.r.o.	Společnost s ručeným omezeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby)
Tj.	To je
Tzn.	To znamená

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Doba potřebná k vyplnění dotazníku (vlastní zpracování)	42
Graf č. 2: Oblíbenost způsobů k získávání uchazečů (vlastní zpracování)	43
Graf č. 3: Spolupráce s personálními agenturami (vlastní zpracování)	44
Graf č. 4: Hodnocení personálních agentur (vlastní zpracování)	45
Graf č. 5: Využívané způsoby při získávání uchazečů (vlastní zpracování)	46
Graf č. 6: Zdroj zajišťující nejvyšší počet uchazečů (vlastní zpracování)	46
Graf č. 7: Aktuálně hledané pracovní pozice (vlastní zpracování)	47
Graf č. 8: Počet chybějících pracovníků (vlastní zpracování)	48
Graf č. 9: Nabízené zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)	49
Graf č. 10: Která výhoda nejvíce motivuje zaměstnance k lepším výkonům? (vlastní zpracování).....	50
Graf č. 11: Frekvence hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)	51
Graf č. 12: Velikost výrobní společnosti (vlastní zpracování)	52
Graf č. 13: Spokojenost s procesem náboru (vlastní zpracování)	52
Graf č. 14: Standardní cena za uveřejnění inzerátu za měsíc (vlastní zpracování)	60

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vyhledávání a výběr kandidátů.....	20
Obrázek č. 2: Proces motivace	23
Obrázek č. 3: Pyramida stimulů.....	23
Obrázek č. 4: Maslowova pyramida potřeb	24
Obrázek č. 5: Systém odměňování zaměstnanců	27
Obrázek č. 6: Motivační trojúhelník.....	30
Obrázek č. 7: Rozmístění poboček v ČR	34

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

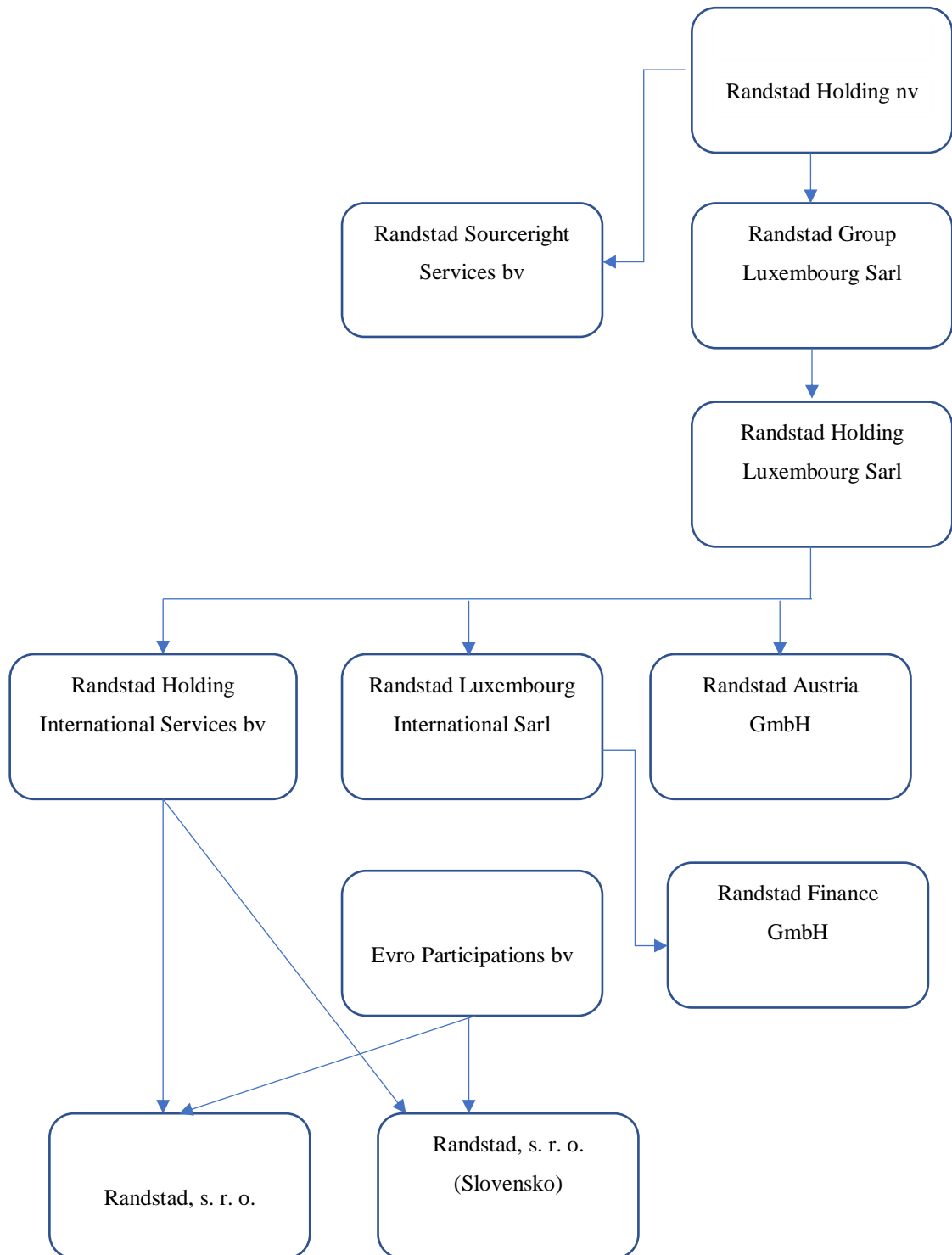
Tabulka č. 1: Přehled dělení potřeb podle A. Maslowa	24
Tabulka č. 2: Přehled motivujících a udržovacích faktorů podle Herzberga	25
Tabulka č. 3: Výhody a nevýhody: časová mzda	28
Tabulka č. 4: Výhody a nevýhody: úkolová mzda	28
Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody: měření denní práce	29
Tabulka č. 6: Výhody a nevýhody: odměňování podle výkonu	29
Tabulka č. 7: Dělení zaměstnaneckých výhod.....	31
Tabulka č. 8: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	39
Tabulka č. 9: Kombinační tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování).....	54
Tabulka č. 10: Kombinační tabulka s teoretickými četnostmi (vlastní zpracování)	54
Tabulka č. 11: Kombinační tabulka s empirickými četnostmi (vlastní zpracování)....	55
Tabulka č. 12: Kombinační tabulka s teoretickými četnostmi (vlastní zpracování)	55

SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH

Příloha č. 1: Strukturní strom společnosti Randstad, s.r.o.	I
Příloha č. 2: Podoba dotazníku	II
Příloha č. 3: Organizační schéma managementu společnosti Randstad s.r.o.	VII

Příloha č. 1: Strukturní strom společnosti Randstad, s.r.o.

(Zdroj: Výroční zpráva společnosti Randstad, s.r.o., 2017)



Příloha č. 2: Podoba dotazníku

Vážení respondenti,

jsem studentka 3. ročníku Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a předkládám Vám dotazník, jehož otázky se týkají fungování náboru, systému odměňování a hodnocení. Chtěla bych Vás tímto požádat, zda byste byli tak laskaví a obětovali několik málo minut svého času na zodpovězení níže uvedených otázek. Některé otázky mají možnost zvolení více odpovědí, jiné vyžadují pouze jednu odpověď.

Veškeré údaje, které uvedete do následujících otázek, budou zpracovány zcela anonymně a budou výhradně sloužit pro účely zpracování bakalářské práce.

Srdečně Vám děkuji za spolupráci a čas.

Kristýna Špačková

1. Jaké způsoby Využíváte při získávání uchazečů o zaměstnání?

(možnost výběru více odpovědí)

- Inzertní portály
- Inzerce v médiích (noviny, rádio, dopravní prostředky)
- Inzerce na sociálních sítích
- Letáky
- Personální agentury
- Úřad práce
- Vlastní zdroje (databáze uchazečů)
- Jiné způsoby (prosím uveďte)

2. Spolupracujete při náboru s personálními agenturami?

- Ano, na všech pracovních pozicích
- Často, jen na určitých pracovních pozicích
- Zřídka
- Nikdy

3. V případě, že jste na přechodí otázku odpověděl/a kladně (tzn. kromě možnosti „Nikdy“), jak byste ohodnotil/a spolupráci s personálními agenturami v následujících oblastech?

(na škále 1–5, kdy 1 je nejhorší, 5 – nejlepší)

	1	2	3	4	5
Komunikace s agenturou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita zaslanych kandidátů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost vyhledání vhodných kandidátů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr kvality kandidáta/ceny za vyhledání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kde Vaše inzeráty nejčastěji vystavujete?

(možnost výběru více odpovědí)

- Na internetových portálech (jobs.cz, jenprace.cz, práce.cz, ...)
- Na sociálních sítích (Facebook, Twitter, ...)
- V novinách, časopisech
- Roznosem (letáky)
- Na Úřadu práce
- Jiné (prosím uveďte)

5. Z jakých zdrojů získáváte nejvíce uchazečů o práci?

(pouze jedna odpověď)

- Z internetových portálů (jobs.cz, jenprace.cz, práce.cz, ...)
- Ze sociálních sítí (Facebook, LinkedIn, Twitter, ...)
- Z médií (novin, časopisů)
- Z roznosu letáků
- Z Úřadu práce
- Jiné zdroje (prosím uveďte)

6. Jaké pracovní pozice aktuálně hledáte? (Možnost výběru více odpovědí)

- Konstruktor, technolog
- Kontrolor kvality
- Lakýrník
- Operátor CNC strojů
- Operátor výroby / montážní dělník
- Plánovač výroby
- Seřizovač, technik
- Skladník
- Soustružník
- Svářeč
- Jiné pozice (prosím uveďte)

7. Kolik pracovních míst Vám v současnosti chybí obsadit (do "plného" stavu)?

- 0
- 1-5
- 6-15
- 16-30
- 31-50
- 51 a více

8. Jaké druhy zaměstnaneckých výhod nabízíte? (možnost výběru více odpovědí)

- Pět týdnů dovolené
- Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- Flexipassy
- Stravenky/dotované obědy
- Jazykové kurzy
- Firemní akce
- Závodní stravování
- Příspěvek na dopravu
- Ubytování pro zaměstnance/příspěvek na ubytování
- Jiné (prosím uveďte)

9. Jaká zaměstnanecká výhoda se Vám osvědčila pro zajištění dostatečné motivace a loajality ze strany Vašich zaměstnanců?

(možnost výběru více odpovědí)

- Pět týdnů dovolené
- Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- Flexipassy
- Stravenky/dotované obědy
- Jazykové kurzy
- Firemní akce
- Závodní stravování
- Příspěvek na dopravu
- Ubytování pro zaměstnance/příspěvek na ubytování
- Jiné (prosím uveďte)

10. Je pro Vás důležité monitorovat činnost konkurenčních společností?

- Ano, jedná se o nedílnou součást podnikání
- Ano, ale není to jedna z podstatných činností
- Není to v našem případě nutné

11. Domníváte se, že je Vaše nastavené mzdové ohodnocení konkurenceschopné s ostatními společnostmi ve Vašem okolí?

- Ano
- Ne
- Nevím

12. Jak často hodnotíte práci svých zaměstnanců?

- Každý den
- Několikrát týdně
- Jednou týdně
- Vícekrát do měsíce
- Jednou za měsíc
- Za delší dobu

13. Kolik lidí v momentální době zaměstnáváte?

- Do 10
- 1-50
- 51-100
- 101-150
- 151-199
- Více než 200

14. Jste jako zaměstnavatel se současným fungováním náboru spokojen?

(škála 1–5, kdy 1 – nejhorší, 5 – nejlepší)

	1	2	3	4	5
Míra spokojenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Pokud nejste zcela spokojeni, co byste do budoucnosti chtěli změnit?

Děkuji Vám za Vaši spolupráci a věnovaný čas k vyplnění dotazníku.

Příloha č. 3: Organizační schéma managementu společnosti Randstad s.r.o. (vlastní zpracování)

(Zdroj: interní dokument, 2019)

