

Komunikační strategie personálních agentur zaměřená na cílovou skupinu studentů

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Šárka Stojarová, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Petra Vyhnálková

Brno 2017

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Šárce Stojarové Ph.D. za její cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Komunikační strategie personálních agentur zaměřená na cílovou skupinu studentů** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 12. května 2017

Abstrakt

VYHNÁLKOVÁ, P. Komunikační strategie personálních agentur zaměřená na cílovou skupinu studentů. Diplomová práce. Brno, 2017.

Diplomová práce je vytvářena s cílem navržení komunikační strategie vybrané personální agentury na cílovou skupinu studentů. Literární rešerše definuje základní problematiku z teoretického hlediska. Praktická část vychází z teorie odborníků a analyzuje prostředí personálních agentur v České republice. Zkoumáno je vnější i vnitřní prostředí konkrétní personální agentury. Výsledkem rozboru je sestavení SWOT analýzy a navržení nových prvků komunikační strategie s cílem o její zefektivnění. Prezentované návrhy jsou podloženy dotazníkovým šetřením, jehož respondenti jsou studenti středních a vysokých škol v České republice.

Klíčová slova

Personální agentura, student, uchazeč o zaměstnání, komunikace, marketingový mix.

Abstract

VYHNÁLKOVÁ, P. Communication strategy of recruitment agencies focused on the target group of student. Thesis. Brno, 2017.

The thesis is created with the goal design a communication strategy of a selected recruitment agency. Literary research defines the basic issues from a theoretical aspect. The practical part is based on an expert's theory and analyses the environment of recruitment agencies in the Czech Republic. The external and internal environment of the specific recruitment agency has been investigated. The result of the analysis is to compile a SWOT analysis and to propose a new element of the communication strategy in order to make it more effective. The presented proposals are based on a questionnaire survey, which respondents are students of secondary schools and universities in the Czech Republic.

Keyword

Recruitment agency, student, job seekers, communication, marketing mix.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika práce	13
3	Literární řešerše	15
3.1	Marketing a marketingová komunikace.....	15
3.2	Specifika služeb.....	17
3.3	Marketingový mix	18
3.3.1	Produktová politika.....	18
3.3.2	Cenová politika.....	20
3.3.3	Distribuční politika.....	20
3.3.4	Marketingová komunikační strategie v oblasti služeb	21
3.3.5	Nástroje komunikačního mixu.....	23
3.3.6	Komunikace s využitím internetu v oblasti služeb	26
3.3.7	Rozšíření marketingového mixu	27
3.4	Personalistika a personální agentury	28
4	Vlastní práce	33
4.1	Vnější obecná analýza prostředí personálních agentur	33
4.2	Analýza odvětví personálních agentur	40
4.3	Marketingová komunikace na trhu personálních agentur	46
4.4	Analýza vybrané personální agentury	47
4.5	Dotazníkové šetření	60
4.5.1	Analýza chování studentů na trhu práce	61
4.5.2	Analýza chování studentů ve vztahu k personálním agenturám.....	68
4.5.3	Vyhodnocení stanovených předpokladů.....	75
5	Diskuze	77
6	Závěr	81
7	Literatura	83

8	Seznam obrázků	91
9	Seznam tabulek	92

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník o studentech na trhu práce

Příloha č. 2 Otázky č. 8 a 9

Příloha č. 3 Webové stránky analyzované personální agentury

1 Úvod

Dříve byla personalistika pouhým evidováním zaměstnanců, nezajímala se o individuální potřeby pracovníků a ke všem zaměstnancům bylo v podnicích přistupováno jednotně. Od začátku 90. let 20. století se situace v České republice začala postupně měnit. Většina firem si uvědomila potřebu kvalifikovaných zaměstnanců a začala se zabývat jejich nábořem, vzděláváním, motivováním a odměňováním. Díky tomu došlo k přerodu personalistiky na vědu nazývanou jako řízení lidských zdrojů.

Společnosti se tak musely začít zabývat množstvím činností, o které se dříve nestaraly. Pokud měla společnost vykonávat všechny tyto nové činnosti kvalitně, pak musela počítat s časovou náročností na jejich provedení. Ne všechny společnosti byly schopny zvýšené nároky na personální činnosti splnit, a proto se na trhu začal objevovat prostor pro nový druh služeb. Jedná se o služby poskytované personálními a pracovními agenturami. Do české legislativy byl pojem agenturního zaměstnávání zaveden teprve v roce 2004, ale mnohé z agentur existovaly již dříve. Dnes Ministerstvo práce a sociálních věcí eviduje okolo 1 200 personálních agentur. Tyto agentury jsou prostředníky mezi uchazeči o práci a firmami, přičemž mají většinou charakter soukromých společností. Ke své činnosti potřebují personální agentury povolení, které vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Personální agentury mají dva typy klientů. Prvním jsou společnosti, které si najímají agentury, aby jim pomohli s nábořem vhodných uchazečů. Druhou skupinou klientů jsou lidé, kteří mají zájem o zaměstnání. Cílem personální agentury je spojení klientské společnosti s pro ni vhodným uchazečem. Charakter nabízené pracovní nabídky je závislý především na požadavcích klienta a na vlastnostech volného pracovního místa. Skrze personální agentury jsou tak zprostředkovávány práce z širokého spektra oblastí od manažerských pozic po výrobní profese. Přesto se agentury nejčastěji objevují tam, kde se vyskytují sezónní a nárazové práce, případně v podnicích, kde je potřeba velké množství zaměstnanců s podobnou kvalifikací (např. zaměstnanci v oblasti výroby).

V běžné praxi jsou rozlišovány dvě základní služby personálních agentur. První je recruitment, kdy se personální agentura zabývá pouze vyhledáváním uchazečů, klientská firma si vybrané uchazeče zaměstná sama do svého kmenového stavu. Druhým typem služby je dočasné přidělování zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni pod agenturami. Toto přidělování může mít charakter hlavního i zkráceného pracovního úvazku.

V této práci je řešena konkrétně problematika zaměstnávání studentů, kteří jsou běžně do uživatelských firem pouze přidělováni na zkrácený pracovní úvazek. Studentům jsou nabízeny jak brigády nárazové, tak brigády, na které mohou docházet pravidelně pár dní v týdnu. Výhodou pro studenty při spolupráci s personálními agenturami je fakt, že mají výběr z velkého množství pozic, které agentury nabízejí. Případně mohou kombinovat více brigád a získat zkušenosti z různých oblastí.

Jelikož se agentury snaží svým uživatelským firmám poskytnout ty nejlepší pracovníky jaké dovedou, je potřeba, aby dokázaly zaujmout především takové uchazeče, kteří jsou pro dané pracovní místo kvalifikovaní, a kteří budou pro jejich uživatele přínosem. Důležité je tedy zhodnocení požadavků studentů, zjištění, jaké komunikační kanály sledují a na základě toho, nastavení efektivní komunikační strategie směřované k uchazečům o zaměstnání.

2 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem práce je navržení prvků pro zefektivnění marketingové komunikace nejen vybrané personální agentury INDEX NOSLUŠ, s.r.o., ale i ostatním agenturám v odvětví. Návrhy mají vycházet z dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na rozdílnost mezi studenty středních a vysokých škol. Cílem nových kanálů marketingové komunikace je zvýšení zájmu o služby personální agentury zejména ze strany studentů středních škol. Samozřejmě, že pro agenturu je důležitý také segment vysokoškolských studentů, ale poměr mezi zaměstnanými studenty z vysokých a středních škol analyzovanou agenturou je 5:1. Agentura tak řeší otázku, jak více zaujmout studenty středních škol.

K naplnění hlavního cíle je zapotřebí splnit cíle dílčí, ve kterých bude úkolem analyzování trhu personálních agentur v České republice a rozbor vybrané personální agentury. Vytvořen bude také dotazník určený k analýze preferencí studentů českých škol.

V části literární rešerše bude čerpáno především z odborné literatury českých i zahraničních autorů zabývajících se problematikou marketingu a personalistiky. Jelikož se názory a poznatky jednotlivých autorů často liší, tak zde budou prezentovány a porovnány stanoviska více autorů. Využity budou také odborné články v elektronické podobě.

K analýzám odvětví a vybrané společnosti budou využita sekundární data získaná především z úřadů, která mají na starosti oblast zaměstnávání a vzdělávání. Konkrétně se jedná o Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dále bude provedena analýza z dat, která jsou shromážděna ze statistik Českého statistického úřadu.

Sekundární zdroje budou zpracovány především deskriptivní metodou. Pro zhodnocení situace vnějšího obecného prostředí personálních agentur bude využita STEPE analýza. Rozebrány budou vlivy působící na personální agentury z demografického, právního, ekonomického a technologického prostředí. Jedná se např. o zhodnocení vývoje počtu obyvatel a studentů v České republice, vývoje HDP a inflace nebo definování technologií využívaných personálními agenturami. Oborové prostředí bude analyzované pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Vymezena bude jak stávající, tak potencionální konkurence, dodavatelé a odběratelé pohybující se na trhu a substituční služby.

Vnitřní prostředí vybrané personální agentury bude zhodnoceno pomocí modelu „7S“ podle McKinseyho, který se zabývá vnitřním uspořádáním a fungováním organizace. Zanalyzovány budou také jednotlivé prvky marketingového mixu vybrané společnosti. Získané poznatky budou využity v rámci SWOT analýzy, ve které budou zhodnoceny slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby zvolené personální agentury.

Primární data se získají kvantitativním výzkumem. Vytvořen bude dotazník určený náhodným studentům středních, vyšších odborných a vysokých škol, kteří při studiu zároveň dochází na brigády a k jehož distribuci bude využito několik skupin sdružujících studenty na sociální síti Facebook. Využit bude pouze zlomek

ze skupin, proto není možné dosáhnout rovnoměrného zastoupení respondentů ze všech krajů a typů škol. Výhodou distribuce dotazníku pomocí sociální sítě je, že studenti mohou dotazník vyplnit z pohodlí svého domova. K vytvoření dotazníku bude využito online softwaru Umbrela. V rámci dotazníkového šetření bude využito výběrové, výčtové, škálové i seřad'ovací formy otázek, tak aby zvolená forma nejlépe vyhovovala charakteru otázky.

K analýze a prezentaci shromážděných dat budou využity programy Statistica a Excel. Program Statistica bude využit především ke zhodnocení získaných dat, v softwaru Excel dojde ke zpracování zjištěných informací do reprezentativní podoby.

Získané informace budou využity k navržení nových prvků marketingové komunikace personálních agentur zaměřených na poskytování brigád studentům. Sekundárním výstupem dat vzešlých z dotazníkového šetření bude ověření vytvořených hypotéz zabývajících se problematikou zaměstnaných studentů.

3 Literární rešerše

3.1 Marketing a marketingová komunikace

Kumar (2008, s. 19) uvádí, že marketing se v současné době prolíná do všech podnikových aktivit. Kromě činností marketingového oddělení se marketing objevuje i v práci ostatních podnikových útvarů. Vytvoření formátu faktury je považováno za marketing účetního oddělení, stejně jako vlídné chování recepční v hotelu je bráno jako marketing provozního útvaru.

Hlavní slovo má stále oddělení marketingu. Proto, aby účetní oddělení mohlo za prodané výrobky nebo poskytnuté služby fakturu dle svého vzoru vystavit, musí nejdříve zákazník o dané produkty projevit zájem, který je často podněcován činnostmi, za kterými stojí právě marketingový útvar. Proto jsou úkony ostatních oddělení považovány spíše za doplňkové.

Aby byly aktivity marketingu účinné, musí mít manažeři stanovené cíle, jakých chtějí dosáhnout a vědět, jak nejlépe jich dosáhnout. Nejčastějším cílem podniků bývá dosažení maximálního zisku. Základní cíl marketingu tak Drucker¹ shrnuje do dvou následujících vět: „Jediným střediskem zisku je zákazník. Podstatou společnosti je vytvářet zákazníky.“ Z těchto dvou výroků je patrné, že pokud chce společnost naplnit svůj primární cíl, pak si musí dokázat zajistit a udržet zákazníky.

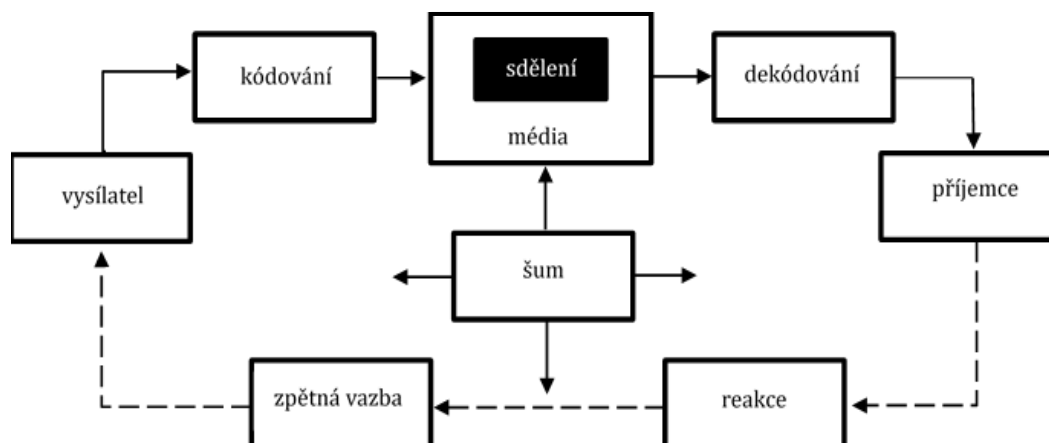
Stejný názor zastávají také Přikrylová a Jahodová (2010, s. 16), které říkají, že lidé mají své potřeby a přání, které v nich vyvolávají pocit nespokojenosti. Podniky vznikají, aby tyto pocity uspokojovaly. Na trhu je takových subjektů mnoho a zákazník si může vybrat z velké škály konkurenčních produktů. Rozhodovat se mezi nimi mohou na základě mnoha faktorů, nejčastěji je to cena, kvalita nebo dodatečné výhody spojené s koupí daného výrobku. Snahou marketingu je definovat cílové spotřebitele a určit způsob, jak nejlépe uspokojit jejich potřeby, se záměrem vytvořit dlouhodobý vztah mezi podnikem a zákazníkem.

Vztah organizace a zákazníka s dlouhodobým trváním je, jak uvádí Jakubíková (2008, s. 45), označován jako vztahový marketing, jehož cílem je vytvoření vzájemně prospěšných vztahů mezi nimi a je zaměřený především na budoucnost. Nemusí se orientovat pouze na zákazníky, ale také na distributory, dodavatele a další subjekty pohybující se na trhu. Aby byl takový vztah úspěšný a pro obě dvě strany uspokojivý, tak je nutné, aby spolu dokázaly komunikovat. Komunikace bývá obvykle definována jako předání určitého sdělení nebo informací, které plynou od zdroje k příjemci a v marketingu by měla být oboustranná.

Úkoly marketingové komunikace lze shrnout do jednoduchých makro a mikromodelů. Elementární makromodel procesu komunikace je tvořen 9 složkami, kterými jsou vysílatel, kódování, sdělení a média, dekodování, příjemce, reakce, zpětná vazba a komunikační šumy. Interakce mezi jednotlivými prvky je graficky znázorněna na obrázku č. 1.

¹ Drucker in Kumar (2008, s. 10).

Obrázek 1: Proces komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, Kotler a Keller, (2013, s. 520)

Vysílatel a příjemce zprávy neboli zdroj a objekt komunikace jsou okrajovými prvky, mezi kterými komunikace probíhá. Jak je znázorněno na obrázku č. 1: sdělení odchází ze strany zdroje (vysílatele) a pokračuje směrem k objektu komunikace, který informaci zhodnotí, a naopak směrem ke zdroji vysílá zpětnou vazbu. Kotler a Keller (2013, s. 520) uvádí, že zdroj musí být způsobilý a důvěryhodný. V případě, že u informace není uveden, tak ho subjekt nemusí považovat za objektivní a na sdělení nemusí pohlížet jako na pravdivé. Díky zpětné vazbě vysílatel ví, jak se objekt k dané informaci postavil, zda ji porozuměl a jak na ni bude reagovat. Může se tak vyvarovat chybám při vysílání budoucích zpráv. Dalšími složkami jsou sdělení a média, která představují hlavní nástroje komunikace. Sdělení je soubor informací, který je pomocí medií vysílán od zdroje k příjemci a jehož cílem je upoutat objekt komunikace a vzbudit v něm přání, které lze uspokojit nákupem produktu nebo služby poskytnuté vysílatelem zprávy. K přenosu je důležité vybrat média, která jsou cílovou skupinou příjemců sledována. Sdělení je nutné převést (zakódovat) do formy, které bude příjemce rozumět. Je možné využít psané texty, grafy, obrázky, fotografie, zvukové záznamy a další formy. Dekódování naopak znamená zpětné převedení informace na původní myšlenku, jedná se tedy o porozumění danému psanému nebo mluvenému textu, případně zaslanému obrázku. Přenos zprávy mohou narušovat komunikačními šumy, které jsou představovány sděleními konkurenčních subjektů.

Kromě makromodelu Kotler a Keller (2013, s. 521) zmiňují také mikromodely, které označují jako modely hierarchie reakcí, a do kterých zahrnují model AIDA, model hierarchie účinků, model inovace a přijetí a jako poslední komunikační model. Jsou to modely založené na 3 stádiích, kognitivním, emočním a behaviorálním. Jednotlivá stadia se rozlišují hlavní činností, která je v nich vykonávána. Ve zjednodušené formě to jsou aktivity poznat, cítit a udělat. Posloupnost činností je možné obměňovat v závislosti zainteresovanosti spotřebitele na daném produktu.

Nejznámějším z uvedených je AIDA. Jedná se o zkratku vytvořenou z anglických slov attention, interest, desire, action, která v překladu znamenají pozornost, zájem, přání a akci. Model sleduje, jak zákazník prochází jednotlivými stadii, jak se v nich chová a pomáhá tak definovat úkol komunikace.

Jakubíková (2008, s. 240) uvádí 5M marketingové komunikace, do kterých spadá poslání – mission, sdělení – message, použití média – media, peníze – money a měření výsledků – measurement.

Marketingová komunikace zahrnuje veškeré typy komunikace, pomocí kterých se společnosti pokouší prosadit do povědomí potencionálních i stávajících zákazníků. Snaží se informovat jak o svých produktech, tak i o sobě a svých aktivitách.

3.2 Specifika služeb

Bettencourt, Lusch a Vargo (2014, s. 51) službu definují jako aplikaci zdrojů, zejména různých znalostí a dovedností, které přinášejí výhodu nám nebo někomu jinému.

Poskytování služeb se v současné době neustále rozvíjí po celém světě. Lidé nejsou natolik časově vytíženi, mají více peněžních prostředků než dříve, a proto mají prostor pro spotřebu stále většího množství služeb. Ty se tak mohou snadno rozrůstat, nynější tempo růstu služeb dokonce překonalo tempo růstu výroby v oblasti průmyslu.

U služeb je nutné dbát na několik vlastností, které je odlišují od klasických výrobků. Vašítková (2014, s. 16) stejně jako mnoho dalších autorů uvádí následujících 5 specifických vlastností služeb:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- pomíjivost,
- nemožnost vlastnictví.

Podstatou těchto vlastností je podle Vašítkové (2014, s. 16-20) fakt, že služby mají nehmotnou podobu, a proto je nelze uchovávat. Nehmatatelnost služby zvyšuje nedůvěru zákazníků, kteří často poznají pravou kvalitu služby až při jejím užití. Spotřebitelé tak spoléhají na dobré reference přátel nebo rodiny. Poskytovatelé se na druhou stranu snaží o co největší možné zhmotnění služby,² případně získání certifikátů, které zaručují jistou úroveň kvality služby. Neoddělitelnost i pomíjivost souvisí s tím, že služba nemůže být uchována a spotřebována později. Službu nelze odloučit od toho, kdo ji poskytuje, nelze ji nijak skladovat či reklamovat. Heterogenita je vzpjata s poskytovatelem služby a s úrovní kvality služby, která se obvykle odvíjí od toho, kdo ji vytváří. Proto lze obvykle očekávat pouze určitou úroveň kvality, není ale vždy možné obdržet službu na 100 % stejnou. Z tohoto důvodu jsou služby složitě patentovatelné. Poslední zmiňovanou vlastností je

² Poskytování propagačních předmětů společnosti dodává službě ráz hmatatelnosti.

nemožnost vlastnictví, jež souvisí s rysy nehmotnosti a zničitelnosti. Při nákupu výrobku přechází vlastnické právo z prodávajícího na kupujícího, u služeb si však spotřebitel pořizuje pouze právo na využití služby

Na základě těchto vlastností služeb se mění i náhled na marketing služeb. Marketingový mix, který má i v této oblasti za úkol uspokojovat potřeby zákazníků a napomáhat tak společnosti při dosahování zisku, je rozšířený o další tři prvky. Původní čtyři i tyto tři nové složky budou rozebrány v podkapitole 3.3.

3.3 Marketingový mix

Soubor nástrojů, který má za úkol co nejlépe uspokojovat lidské potřeby, a který je s různou intenzitou využíván členy marketingového oddělení, je označován jako marketingový mix. Jednotlivé prvky marketingového mixu se navzájem ovlivňují, a proto je důležité dbát na jejich správnou kombinaci a míru zapojení.

Všeobecně známá forma marketingové mixu je postavena na čtyřech základních prvcích známých jako 4P:

- produkt – product,
- cena – price,
- distribuce – place,
- marketingová komunikace – promotion.

Následující podkapitoly se zaměření na jednotlivé prvky marketingového mixu, nejvíce rozebrána bude část marketingové komunikace.

3.3.1 Produktová politika

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 615) produkt definují jako „cokoliv, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“.

Jakubíková (2008, s. 154-156) píše, že pod pojmem produkt je představována ta část marketingového mixu, ve které podnik odráží svoji podnikovou kulturu a díky kterému má možnost uspokojovat potřeby zákazníků, a tak dosahovat zisku. Proto, aby podnik dokázal co nejlépe vyhovět požadavkům spotřebitelů, tak je nejprve musí poznat. Musí zjistit, o jaké produkty mají zákazníci zájem a z jaké perspektivy na daný výrobek pohlíží.

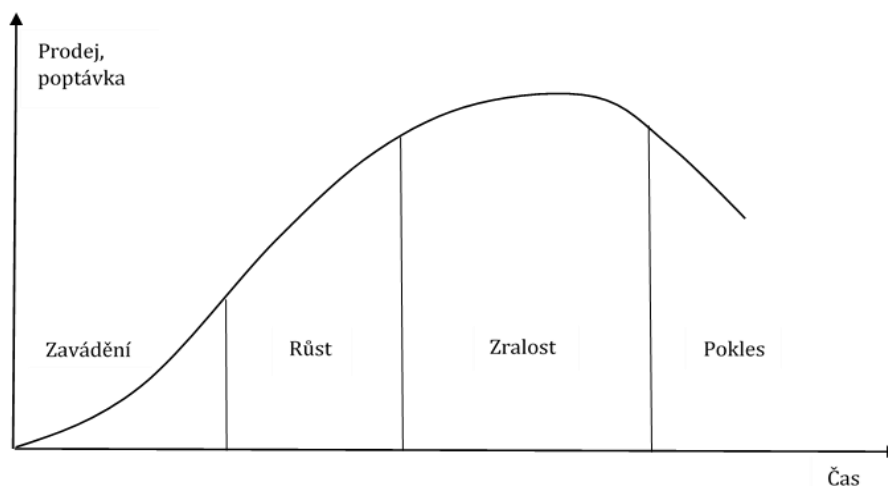
Při plánování a tvorbě marketingového mixu je důležité specifikovat několik vlastností produktu. Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 615-616) zdůrazňují, že při plánování a tvorbě mixu je nutné o produktech přemýšlet na třech úrovních. Nejnižší úroveň je základní produkt a je to hlavní důvod, pro který zákazník daný výrobek nakupuje. Další úroveň je zastoupena vlastním produktem, který se zabývá kvalitou, balením, designem, funkcí a značkou produktu. Poslední úroveň je rozšířený produkt, který je představován doprovodnými či doplňkovými službami zvyšujícími uspokojení zákazníka.

Touto problematikou se zabývá také Vysekalová a kol. (2011, s. 113), která zmiňuje psychologickou stránku zboží a hodnotí jeho základní vlastnosti, vztažnost

produktů spojenou s důvěrou či tradicemi, dále účelovost a funkčnost zboží³ a emocionální vlastnosti výrobků.⁴

Prasetio a Wei (2016, s. 656) píší, že je vhodné zhodnotit, v jaké fázi životního cyklu se produkt společnosti nachází. Obvykle se uvádí čtyři základní fáze života výrobku, které musí každý podnikatel rozpoznat a přizpůsobit jim ostatní prvky marketingového mixu.

Obrázek 2: Životní cyklus produktu



Zdroj: vlastní zpracování, Pošvář a Chládková (2009, s. 46)

Podle Jakubíkové (2008, s. 174-175) prvotní fáze zavádění obsahuje výzkum a vývoj či seznamování se zákazníka s produktem. Zde je propagace zaměřena na vybudování povědomí o produktu, případně celé značce. Ve fázi růstu se rozšiřují distribuční cesty a produkt se dostává na další trhy a je nakupován větším množstvím zákazníků. Zralost je doprovázena zpomalením růstu prodejů a stabilizací pozice produktu na trhu. Posledním vývojovým stádiem je pokles. Zde je zaznamenáno výrazné snížení prodaného množství produktů i zisku. Podnik je již orientován na jiný produkt, případně se může reklamou ještě pokusit o připomenutí existence původního produktu nebo upozornit na jeho inovaci.

Jak již bylo zmíněno, produktem společnosti může být kromě hmotného výrobku považována také vykonávaná služba. U nich je dle Vašíkové (2014, s. 78) nutné zohlednit materiální prvky, které nehmotnou službu doprovázejí, smyslové požítky⁵ a psychologické výhody nabídky.

³ Zda je možné výrobek využívat samostatně nebo ve spojení s jiným produktem.

⁴ Prestiž, estetická stránka produktu nebo propojení výrobku a životního stylu spotřebitele.

⁵ Vůně, zvuky a další vjemy, které zákazník při spotřebě služby vnímá.

3.3.2 Cenová politika

Cena je ukazatelem vyjadřujícím hodnotu poskytovaného výrobku či služby. Vašítková (2014, s. 95-96) píše, že od všech ostatních prvků marketingového mixu se liší v jedné základní věci. Je výnosovou položkou, přičemž veškeré ostatní složky mixu mají povahu nákladů. Díky tomuto faktu dokáže cena celkem jednoduše ovlivnit míru zisku společnosti. Odráží se také v chování zákazníků a v jejich reakci na produkt nebo poskytovanou službu.

Vysekalová a kol. (2011, s. 205-212) v závislosti na chování spotřebitelů hodnotí možnost cenového rozpětí (různé ceny pro různé spotřebitele), znalosti spotřebitelů, konkurenční produkty, loajálnost spotřebitelů nebo cenové pobídky.⁶ Tyto všechny faktory působí na konečnou cenu produktu.

Vašítková (2014, s. 97-98) ve svém zaměření na služby uvádí několik dalších činitelů působících na výši cen služeb. Je to distribuce, nehmotnost služeb, neoddělitelnost služeb od jejich poskytovatelů, heterogenita služeb a častá zbytnost služeb.⁷

3.3.3 Distribuční politika

Distribucí jsou označovány takové aktivity společnosti, které přibližují její produkty konečným spotřebitelům. Dodávka produktů by měla probíhat na vhodné místo, ve správném čase, požadované kvalitě a očekávaném množství.

Určení správné lokace je podle Prasetya a Weie (2016, s. 657) důležité především v maloobchodě, protože pokud bude produkt na správném místě, tak bude přitahovat více zákazníků a společnosti se zvýší zisk. Správné umístění a zvolení vhodných distribučních kanálů mohou vytvářet dodatečnou hodnotu pro zákazníky. V maloobchodě se tak výběr vhodné lokality stává jednou z priorit při otevírání podniku. Umístění produktu nebo služby může ovlivnit také to, v jakou dobu, bude produkt nakupován nejčastěji.

V návaznosti na povahu produktu je nutné zvážit také to, zda budou výrobky distribuovány od výrobce přímo k zákazníkům nebo budou procházet přes prostředníky. Dále je nutné promyslet šíři a hustotu distribuční sítě. Vašítková (2014, s. 112) uvádí rozdíl mezi intenzivní a selektivní distribucí. Intenzivní zpřístupňuje produkt velkému množství zákazníků, kteří tak mají k prodávávanému zboží blízko. Exkluzivní distribuce je využívána u luxusního a dražšího zboží, pro které je zákazník ochoten dopravit se do vzdáleného distribučního místa.

Vašítková (2014, s. 113) zmiňuje trend dnešní doby ve sféře distribuce. Jedná se o tzv. m-commerci, která je představována možností nákupu výrobků a služeb přes telefon nebo smart-phone.

⁶ Slevy, skupinové vstupenky, rodinná balení.

⁷ Služby jsou pro spotřebitele často luxusním statkem – dovolená, zábava nebo kosmetické služby. Některé služby si spotřebitelé mohou zařídit sami – stravování.

3.3.4 Marketingová komunikační strategie v oblasti služeb

Způsob, jakým organizace komunikuje, je důležitý jak v oblasti výrobků, tak i v oblasti služeb. Vytvoření správné komunikační strategie a využití optimálních nástrojů napomáhá společnosti rychle a efektivně komunikovat se svým okolím. Podnik musí mít komplexní strategii, která bude zohledňovat cíle krátkodobé i dlouhodobé, a která se bude zaměřovat jak na přítomnost, tak na budoucnost společnosti.

Základem pro vytvoření efektivní strategie je situační analýza organizace. Analýza poskytuje identifikaci společnosti, jejích služeb a určení tržního podílu organizace. Dále by se měla zaměřovat na definici zákazníků, poznání jejich potřeb a na rozebrání konkurence. Díky analýze společnost zjistí, jak si stojí na trhu a zda je konkurenceschopná.

Při identifikaci služeb je možné rozřadit je do několika skupin, přičemž se vychází z více druhů dělení. Vašítková (2014, s. 23-25) uvádí odvětvovou klasifikaci, která je rozděluje na terciární, kvartérní a kvintérní. Dále zmiňuje, že je možné služby rozlišovat na tržní a netržní, veřejné a soukromé⁸ nebo služby určené pro domácnosti a organizace. U služeb je také možné určovat sílu kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem. Na základě rozřazení služby do patřičných skupin je možné vytvořit takovou marketingovou komunikaci, která bude vhodná právě pro daný typ služby.⁹

V rámci situační analýzy je podle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga (2007, s. 87) zkoumáno jak vnitřní, tak i vnější prostředí organizace. Cílem situační analýzy je nalezení takové kombinace příležitostí firmy s jejími zdroji, která pro ni bude výhodná. V oblasti marketingu je prováděna především z toho důvodu, aby manažeři sestavující marketingové strategie měli dostatečné množství potřebných informací.

Jakubíková (2008, s. 79-80) rozděluje proces situační analýzy do 3 úseků. První částí je informační část, ve které dochází ke sběru dat a k jejich hodnocení. Sbírána jsou jak data z vnějších zdrojů, tak i ze zdrojů vnitřních.¹⁰ Následuje část porovnávací, která zahrnuje tvorbu možných strategií pomocí některé z metod jako matice BCG, SWOT, SPACE nebo interní – externí matice. Na závěr přichází hodnocení zvažovaných strategií a výběr některé z nich, což představuje fázi rozhodovací.

Rozbor vnějšího okolí se dále dělí na makro a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje takové vlivy, které organizace nemůže svým chováním ovlivnit případně je změnit velmi obtížně. Do této kategorie spadají faktory zahrnuté v PESTE analýze.¹¹ Jakubíková (2008, s. 82.) oproti jiným autorům doplňuje ještě vlivy demografické a geografické.

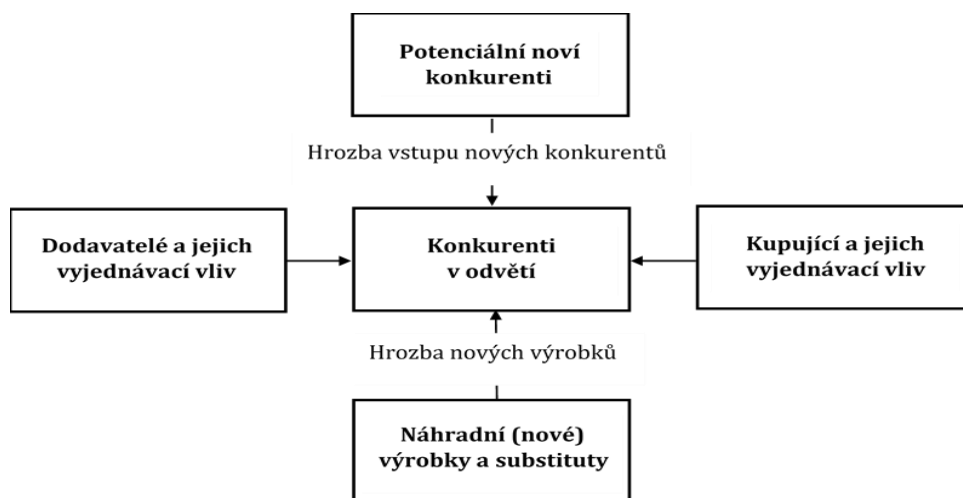
⁸ Veřejný či soukromý charakter služby je odvislý od podoby poskytovatele.

⁹ Marketingová komunikace letecké společnosti je rozdílná pro domácnosti a organizace. U domácností je využíváno různých slev, u organizací je důraz kladen především na kvalitu a pohodlí.

¹⁰ Výroční zpráva, rozvaha.

¹¹ PESTE analýza obsahuje odvětví politické a právní, ekonomické, sociální, technické a ekologické.

Obrázek 3: Porterův model pěti hybných sil



Zdroj: vlastní zpracování, Pošvář a Chládková (2009, s. 46)

Do mikroprostředí naopak spadají takové situace, které podnik svými aktivitami ovlivnit dokáže. Jsou to faktory, které lze rozdělit do vertikální a horizontální úrovně¹² a nejčastěji jsou definovány pomocí Porterova modelu pěti hybných sil znázorněného obrázkem č. 3.

Analýza vnitřního prostředí se provádí za účelem zjištění, zda má organizace to, co je potřebné k úspěchu na trhu, na kterém se rozhodla působit.

Vašítková (2014, s. 41) říká, že nejdůležitější při hodnocení schopnosti firmy udržet se na trhu je především marketingová činnost organizace, kterou představují konkrétní prvky marketingového mixu. Jsou to tedy produkt, cena, distribuce, komunikační mix, zaměstnanci, materiální prostředí a proces poskytování služby. U jednotlivých prvků jsou hledány především jejich silné a slabé stránky, které organizaci napovídají, na jakou oblast se zaměřit.

Výsledkem vnitřního auditu společnosti by měl být podle Pošváře a Chládkové (2009, s. 60) tzv. akční seznam, který vytváří pořadí, ve kterém by měly být slabé stránky podniku odstraňovány. K řazení nedostatků dochází na základě priorit a podle toho, jak silně tyto nedostatky organizaci ohrožují.

Po provedení analýzy přichází na řadu tvorba cílů společnosti. Jelikož se na základě cílů tvoří strategie společnosti, je nutné cíle formulovat dříve než strategii. Podle Jakubíkové (2008, s. 126) by cíle měli být jak hmatatelné, tak nehmatatelné¹³.

Nejen pro marketingové, ale i pro ostatní cíle platí, že musí být SMART. Pod touto zkratkou se skrývají pravidla specifičnosti, měřitelnosti, akceptovatelnosti, realizovatelnosti a časové omezenosti, tedy termínu, do kdy má

¹² Vertikální – dodavatelé, zákazníci a obchodní partneři, horizontální – konkurence a veřejnost.

¹³ Nehmatatelnými cíli mohou být neustálý rozvoj managementu nebo image společnosti.

být cíl splněný. Jakubíková (2008, s. 129) doplňuje další vlastnosti cílů, kterými jsou stanovení cílů na základě potřeb spotřebitelů, jejich vzájemná sladěnost a hierarchické uspořádání cílů.

V návaznosti na cíle uvádí Kotler a Keller (2013, s. 507) dvě základní strategie: push a pull. Push je strategií tlaku a jedná se o takové situace, kdy se podnik snaží protlačit produkt, v tomto případě službu, až k zákazníkovi. Nejčastějšími nástroji používanými při této strategii jsou přímý marketing, osobní prodej a komunikace mezi obchodníky, díky které se podnik snaží působit na poskytovatele distribučních kanálů, aby službu propagovali dále ke konečným spotřebitelům. Opačnou strategií je pull, která prosazuje metodu tahu, a snaží se zákazníka přitáhnout k nákupu služby. V tomto případě jsou nejčastěji využívány takové nástroje, jako reklama a podpora prodeje.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 838) zmiňují, že se firmy stále častěji upínají ke strategii push především z důvodu vysokých nákladů na reklamu v masmédiích a její snižující se efektivitě. Ta je způsobena především nemožností úplného odlišení produktu od produktů ostatních společností působících na trhu v reklamě. Diferenciace produktu probíhá nejčastěji pomocí slev, věrnostních programů nebo zvýhodněných nabídek.

Do výběru nástrojů komunikačního mixu však nevstupuje pouze povaha zvolené strategie, ale také stanovení cílové skupiny spotřebitelů.

3.3.5 Nástroje komunikačního mixu

Kombinace prvků komunikačního mixu se volí ve snaze o splnění zvolených marketingových a podnikových cílů. Výsledkem působení těchto nástrojů je seznámení potenciálních zákazníků s produktem, jejich zaujetí a přeměna na zákazníky skutečné, nejlépe takové, které se k prodávánému produktu budou i v budoucnosti vracet.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 809) uvádí pět základních a nejdůležitějších komunikačních nástrojů:

- Reklama je jakákoli neosobní prezentace myšlenek, produktů a služeb, která je obvykle zpoplatněna. Nabývá několika podob, může být ve formě tištěné reklamy v novinách, časopisech nebo billboardech, audiovizuální reklamy vysílané v rozhlase nebo v televizi, případně může být propagována na internetu. Výhodou reklamy je rychlost její působnosti a to, že zadavatel rozhoduje jak o jejím obsahu, tak i o médiu, jehož prostřednictvím je šířena. Nevýhodami jsou především cena, neosobní forma nebo nedostatek zpětné vazby.
- Osobní prodej je forma osobní komunikace prováděná za účelem prodeje. Vysokou cenu tohoto média kompenzuje fakt, že je možné díky osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím vybudovat dlouholetý vztah založený na důvěře. Výhodou je také okamžitá zpětná vazba, kdy kupující ihned reaguje na chování prodávajícího, diskutují spolu.

- Podpora prodeje je kombinací cenové stimulace a reklamy. Jedná se o krátkodobá cenová opatření¹⁴ nebo jiné aktivity vytvářející produkt pro kupujícího více atraktivní.¹⁵ Nevýhodou je krátkodobost účinku těchto nástrojů.
- Přímý marketing představuje přímou komunikaci mezi organizací a vybranými cílovými spotřebiteli. Ke komunikaci je využívána pošta – direct marketing, telefon – telemarketing, televizní a rozhlasové vysílání, případně noviny a časopisy – katalogový prodej. V závislosti na rozvoji výpočetní techniky a softwaru se stále častěji využívá elektronická pošta, jejíž přílohy mohou obsahovat katalogy nebo audiovizuální či zvukové nahrávky.
- Public relations pod svým názvem ukrývá vztahy s veřejností. PR je představováno činnostmi,¹⁶ které jsou vykonávány za účelem budování pozitivního a vzájemného vztahu mezi společností a jejím okolím, do kterého spadají zaměstnanci, obchodní partneři, vláda nebo média. PR je skupinou nástrojů ukrývajících se pod zkratkou PENCILS.

Podle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga (2007, s. 809) jsou v rámci PENCILS obsaženy následující aktivity:

- P – publications – skupina, do které spadají publikace, výroční zprávy nebo podnikové zpravodaje.
- E – events – účast a sponzoring veřejných akcí. Společnost se může prezentovat pomocí veletrhů a výstav, případně přednášek. Sponzorovat může i další druhy akcí, jako umělecké výstavy nebo sportovní akce.
- N – news – je představováno vydáváním novinářských zpráv nebo materiálů pro tiskové konference.
- C – community involvement activities – angažovanost pro komunitu a uspokojování potřeb místních společenství v okolí organizace.
- I – identity media – projevy identity společnosti představované hlavičkami papíru, dress codem zaměstnanců podniku nebo vizitkami.
- L – lobbying aktivity – snaha o ovlivňování legislativních a regulačních opatření.
- S – social responsibility activities – aktivity spojené s budováním dobré pověsti organizace v oblasti sociální odpovědnosti.

Ve svém dalším díle Kotler spolu s Kellerem (2013, s. 518) doplňují další nástroje komunikačního mixu. Ústní šíření představuje mluvenou, psanou nebo elektronickou komunikaci, která je zaměřena na zkušenosti vzpjaté s nákupem výrobku nebo služby. Interaktivní marketing je znázorňován především online

¹⁴ Slevy a kupony.

¹⁵ Výherní loterie, dárkové předměty a bezplatné ukázky služby.

¹⁶ Vydávání tiskových zpráv, sponzoring.

aktivitami sloužícími k oslovení potencionálních spotřebitelů nebo ke zlepšení image společnosti.

Vašítková (2014, s. 140–150) ve výčtu nástrojů komunikačního mixu zachází ještě dál a uvádí některé další, jejichž vznik je spojován především s expanzí internetu a výpočetní techniky. Jedná se o internetovou komunikaci, event marketing, guerilla marketing¹⁷, virální marketing, product placement nebo marketing na sociálních sítích.

Internetová komunikace se na trhu poprvé objevila na počátku 90. let 20. století a od té doby neustále dochází k jejímu růstu. Přednostmi komunikace na internetu jsou podle Vašítkové (2014, s. 140) především možnost segmentace, možnost zaujmout cílové skupiny po celém světě a nízká cena. Další výhodou internetu je komplexnost služeb, které nabízí. Společnosti neomezují činnosti prováděné pomocí internetu pouze na zaujetí potencionálních zákazníků, ale často zde pokrývají celý nákupní cyklus. V něm je zastoupena reklama produktu sloužící k zaujetí spotřebitele, poskytování dalších informací ohledně nabízeného produktu, možnost online zakoupení produktu a případné diskuzní fórum, kde zákazník může vyjádřit svůj názor ohledně zakoupeného předmětu či služby. Nevýhodou tohoto druhu komunikace je omezenost média pouze na ty zákazníky, kteří mají přístup k internetu.¹⁸

Marketing událostí neboli event marketing se zabývá plánováním, organizováním a uskutečňováním zážitků, které mají za úkol podpořit image firmy a jejích produktů nebo služeb a upevnit tak postavení organizace na trhu. Vašítková (2014, s. 143-144) rozděluje události do třech skupin na neziskově orientované akce,¹⁹ komerčně orientované akce²⁰ a charitativní akce. Jedná se o události pořádané v návaznosti na volný čas, zdravý životní styl nebo životní prostředí. Tento nástroj je často zařazován do prvků public relations.

Virální nebo virový marketing je Vašítkovou (2014, s. 146) definován jako nízkonákladová forma šíření zpráv mezi lidmi ať už pomocí sociálních sítí, e-mailových a SMS zpráv, poštou či jednoduše ústně. Propagovat lze audiovizuální i zvukové záznamy, obrázky, texty nebo celé webové stránky. Účelem pro vytvoření virální zprávy je rychlé rozšíření povědomí o značce nebo produktu mezi velký počet lidí. Virální sdělení by měla být neotřelá, zábavná a cílená na mladé lidi.

Product placement označuje placenou reklamu umístěnou v audiovizuálním díle.²¹ Product placement tak vyobrazuje využívání daných produktů nebo služeb v běžném životě filmových hrdinů. Kvalita výrobku je často podporována přítomností známé osobnosti.

¹⁷ Cílem guerilla marketingu je dokázat zaujmout neočekávanou a vtipnou formou cílovou skupinu s minimálními náklady.

¹⁸ Podle průzkumu českého statistického úřadu má k internetu přístup 73 % českých domácností, 79,7 % obyvatel ČR ve věku od 16 do 74 let využívá internet. [60]

¹⁹ Konference a besedy s občany.

²⁰ Koncerty, plesy a sportovní události se startovním.

²¹ Filmy, počítačové hry.

Marketing na sociálních sítích se rozrůstá zejména v posledních letech, a to díky tomu, že se lidé s různými zájmy seskupují na internetu do společných zájmových skupin. V rámci sociálních sítí je možné propagovat reklamu, image organizace, product placement nebo prvky virálního marketingu. Vašítková (2014, s. 147) označuje sociální sítě jako médium nové generace. Dnes je nejvyužívanější sítí v České republice Facebook.²² V oblasti personalistiky se objevuje sociální síť LinkedIn.

3.3.6 Komunikace s využitím internetu v oblasti služeb

Kotler a Keller (2013, s. 460) tvrdí, že velké množství poskytovatelů služeb se při komunikaci se svým okolím zaměřují právě na pomoc internetu a jeho komunikačních kanálů.

K využití internetu v obchodním styku se vyjadřují také McDonald, Frow a Payne (2007, s. 398), kteří píší, že internet je v současnosti možné označit za standart. V minulosti, jak dokázaly mnohé průzkumy, se internet ukázal, jako médium pro snadnou inzerci, pokud inzerenti nevyžadovali zpětnou vazbu nebo nechtěli získávat informace o svých zákaznících. Nyní, kdy se společnosti zaměřují na zákazníky a jejich potřeby, se služby internetu rozšiřují a vytvářejí smyčku ze zpráv kolujících mezi podniky a spotřebiteli. Zprávy z internetu jsou stále častěji adresované konkrétním skupinám.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 216) vidí ve využívání digitální komunikace značné množství výhod. Na internetu je možné obsah komunikované zprávy zacílit na správný segment, přináší rychlost nejen v samotné komunikaci, ale také v aktualizaci zpráv, je rozšířen po celém světě a je zde možnost zaslání jak psaného textu, tak zvuků, videí nebo obrázků. Samozřejmě nesmí být opomenuta nízká nákladovost tohoto druhu komunikace.

McDonald, Frow a Payne (2011, s. 243) nabízí výčet komunikačních kanálů dostupných právě pomocí internetu. Jsou zde zmíněny webové stránky, aplikace vhodné pro chytré telefony, sociální média, marketing ve vyhledávacích a další.

O jednotlivých internetových nástrojích marketingu se více zmiňují Štědroň a kol. (2011, s. 66-69). Marketing ve vyhledávání je zastoupen především pomocí SEO nebo SEM. SEO je zkratkou pro optimalizaci vyhledávače a je komplexem aktivit zaručujících vytvoření, správu a propagaci webových stránek, jejichž úkolem je udržení stránek na prvních místech ve vyhledávači při uvedení klíčových slov. SEM je pak označován jako placená forma SEO. Zahrnuje tedy nákup horních či zvýrazněných pozic ve vyhledávači.

Štědroň a kol. (2011, s. 70) zmiňují tzv. microsite, která je definována jako webová stránka zaměřená na propagaci jednoho samostatného produktu, případně produktové řady. Výhodou je úzké zaměření komunikace právě na daný produkt.

Ani ne tak k samotné propagaci výrobku, jako spíše k informování stávajících zákazníků o nových výrobcích či aktuálních akcích slouží podle Štědroň a kol. (2011, s. 71-72) e-mail a e-mailové kampaně. E-mailové zprávy jsou levným

²² V roce 2016 mělo facebookový profil 4,5 mil. Čechů. [70]

nástrojem, který lze využívat plošně. Nevýhodou je fakt, že ne všechny zákazníky dané zprávy zajímají, proto je nutné, aby zpráva obsahovala i návod, jak se odhlásit ze seznamu příjemců sdělení. Ve spojení s e-mailovými zprávami se objevují directmailing a newslettering. Directmailing je zacílením zprávy na konkrétní segment zákazníků. Je zde nutné správně zvolit skupinu příjemců zprávy. Pokud si společnost netvoří seznam příjemců sama, ale nechá rozhodovat samotné zákazníky, zda chtějí nebo nechtějí, aby jim novinky do e-mailové schránky přicházely, pak se jedná o newslettering. Zde je přihlášení k odběru zpráv zcela dobrovolné, příjemci ho mohou kdykoliv zrušit.

Další uvedenou formou komunikace, kterou Štědroň a kol. (2011, s. 73) uvádí je tzv. advergaming. Jedná se o propagaci pomocí her, které mají nenásilnou a zábavnou formou informovat uživatele internetu o výrobku či službě.

3.3.7 Rozšíření marketingového mixu

Prasetyo a Wei (2016, s. 656) uvádí, že ve svých ranných fázích byl marketingový mix považován za přesně daný koncept, který zajistí nejlepší strategii zaručující vysoké prodeje výrobku. Postupem času se došlo k závěru, že je marketingový mix nutné upravovat na základě charakteristických prvků prodávaného produktu a společnosti. Proto se k základním 4P začali vytvářet prvky další.

Vašítková (2014, s. 22.) píše, že pro oblast služeb se marketingový mix rozšiřuje ještě o další tři položky. Jsou to materiální prostředí, lidé a procesy.

Materiální prostředí se snaží snížit negativní účinky nehmotné povahy služeb. K službám jsou poskytovány hmotné prvky, které jsou považovány za důkaz jejich existence a zákazníkovi dodávají pocit, že si alespoň něco odnáší.

Dalším významným prvkem při poskytování služeb jsou lidé. Jsou jimi jak poskytovatelé služeb, tak i samotní zákazníci. Obě tyto skupiny mohou ovlivnit konečnou úroveň služeb. Lash (1989, s. 79) se zabývá především lidmi stojícími na straně poskytovatelů. Rozebírá nutnost jejich průběžného vzdělávání nebo umění vtělení se do různých rolí. Dále píše o využívání služeb externích konzultantů. Ti mohou přijít s novými a originálními nápady vedoucími ke zlepšení image společnosti nebo jinak podpořit prosperitu firmy.

Zákazník, který hodnotí úroveň poskytnuté služby neposuzuje pouze službu samotnou, ale do svého hodnocení zahrnuje celý proces související s danou službou. Vnímá aktivity spojené s objednáváním k poskytovateli služby, čekáním na službu nebo chování poskytovatele po proběhnutí služby.

I přes doplnění mixu o prvky pro oblast služeb stále velké množství autorů spekuluje o jejich dostatečnosti a přidává ještě další. Jakubíková (2008, s. 147) se zmiňuje o doplnění marketingového mixu o politickou moc, formování veřejného mínění nebo prezentace pro všechny odvětví. Pro jednotlivé oblasti, by se pak měli připojovat k základním ještě prvky specifické.²³

²³ Jakubíková (2008, s. 147) uvádí, že v oblasti marketingu institucí zaměřených na vzdělávání, by měly marketingový mix doplňovat prvky pedagogický přístup a osobnost.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 17) říkají, že v dnešní době se k modelu 4P přidává ještě model 4C. Tento model řeší problematiku čtyř P z pohledu zákazníků. Spotřebitel chápe produkt (hodnota pro zákazníka – customer value) jako něco, co dokáže uspokojit jeho potřeby. Cena (náklady pro zákazníka – customer costs) zahrnuje především peněžní náklady zákazníka. Dále představuje také náklady na čas nebo fyzickou námahu, kterou zákazník musí při nákupu zboží vynaložit. Distribuce (místo prodeje – convenience) je chápána jako aktivita, která spotřebiteli zaručí pohodlí při nákupu produktu. Poslední částí je komunikace (communications), která nahrazuje podporu a zohledňuje oboustrannou komunikaci mezi zákazníkem a prodejcem.

3.4 Personalistika a personální agentury

Podle Tomšíka, Dudy, Hrdličkové a Stojanové (2013, s. 8) se personalistika svojí činností snaží utvářet podmínky, které ji pomohou efektivně nalézat a udržet si kvalifikované zaměstnance v požadovaném počtu a ve správném čase. Personální útvar zabezpečuje personální a sociální procesy, které napomáhají liniovým manažerům při jejich práci. Aktivity personálního útvaru se postupem času vyvíjely, a ze základní personalistiky se postupně rozšířily až na úroveň řízení lidských zdrojů.

Tomšík a Duda (2011, s. 15) označují personalistiku jako administrativní práce zaměřené zejména na vyhledávání, uchovávání a aktualizování informací o zaměstnancích. Druhým stupněm od personalistiky je personální řízení. Ve snaze o získání konkurenčních výhod se personální řízení již více zaměřovalo na výběr vhodných zaměstnanců, jejich dodatečné vzdělávání a umístování na vhodné pozice. Aby si podnik dané zaměstnance udržel, tak v sobě personální řízení nese také známky motivování zaměstnanců.

Posledním vývojovým stádiem je řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 27) ho definuje jako: „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Tomšík a kol. (2013, s. 14) vzpomíná činnosti, jimž by se měl personální útvar věnovat:

- získávání uchazečů a výběr z nich,
- přijímání pracovníků a jejich následné umístění na vhodnou pozici,
- personální administrativa,²⁴
- budování pracovních vztahů,
- kolektivní vyjednávání s odbory,
- analyzování volných pracovních míst,
- péče o zaměstnance,
- propouštění zaměstnanců.

²⁴ Administrativa spojená s hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců.

S rostoucí úlohou personálních útvarů a s navyšujícími se požadavky na ně, začínají společnosti stále častěji outsourcovat některé ze svých personálních činností. Outsourcing znamená také v oblasti řízení lidských zdrojů svěření určitých činností externí firmě, která často dokáže přenechané aktivity provádět s nižšími náklady, rychleji a efektivněji. Je to způsobeno především zaměřením externí společnosti na konkrétní činnost, a tedy i získání výhody při provádění té konkrétní služby.

V rámci personálních činností mohou firmy na základě smlouvy outsourcovat své vedlejší aktivity právě na personální a pracovní agentury. Armstrong (2007, s. 355) zahrnuje do činnosti personálních agentur především inzerci pracovních míst, pohovory s potencionálními uchazeči a jejich předběžný výběr. Výhodu těchto agentur vidí v jejich odborném přístupu, možnosti společnosti zůstat v anonymitě, úspoře času a často také potíží.

Škála služeb poskytnutých personální agenturou je závislá na dohodě mezi agenturou a klientem. Na trhu se objevují společnosti, které se zabývají poskytováním služeb označovaných jako recruitment. Jedná se o činnost, kdy agentura je pouhým zprostředkovatelem práce, vyhledává vhodné uchazeče a firmy pak tyto uchazeče zaměstnají na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr samy, jako své kmenové zaměstnance. Takovéto zprostředkování zaměstnání je za úplatu. Klient nalezené uchazeče může dle charakteru vykonávané práce pracovníky zaměstnat do trvalého pracovního poměru, nebo v případě sezónních prací nebo nárazových akcí jen do pracovního poměru přechodného.

Pokud agentura vhodné uchazeče vyhledá, sama je zaměstná a dále je již do uživatelské firmy pouze tzv. „pronajímá“, pak se již nejedná o recruitment, ale o tzv. temporary hepl. Uživatelská společnost se nemusí starat o vyplácení mezd a další činnosti spojené se zaměstnáváním, pouze platí faktury zaslané agenturou. Veškerá péče o zaměstnance spadá do kompetence agentury. Výhodou této spolupráce je zajištění náhradního pracovníka agenturou v době pracovní neschopnosti zaměstnance. Nevýhodou pro společnost může být to, že zaměstnanec je loajální spíše k agentuře nežli k němu. Přiřazení zaměstnance klientovi pouze na předem určenou dobu nebo na vykonání určitého úkolu nese samostatný název personální leasing.

Agentury se často zabývají také tzv. outplacementem. Jedná se o pomoc zaměstnancům při jejich propuštění s hledáním nové práce, vzděláváním a rozvojem schopností.

Tomšík a Duda (2011, s. 36, 37) výčet služeb poskytovaných personálními agenturami ještě rozšiřují. První službou je personální audit hodnotící personální politiku společnosti vzhledem ke stanoveným strategickým podnikovým cílům a podmínkám vnějšího okolí podniku.²⁵

Jako další Tomšík a Duda (2011, s. 37) zmiňují assessment centra. V dnešní době jsou oblíbeným způsobem výběru pracovníků na manažerské pozice. Kandidáti jsou v procesu assessment centra pozorováni při skupinovém

²⁵ Situace na trhu práce, legislativní opatření v oblasti bezpečnosti práce nebo zaměstnávání.

i individuálním řešení problému převzatého z praxe v časovém tlaku. Lze tak odhadnout chování zaměstnanců ve stresové situaci v budoucnosti.

Při vyhledávání manažerů do vyšších podnikových funkcí rozlišují Tomšík a Duda (2011, s. 37) mezi executive search a headhuntingem. Oslovování kandidátů, kteří se aktuálně nepohybují na trhu práce, ale jsou všeobecně uznávanými experty či odborníky ve svém oboru, je nazýváno jako executive search. Headhunting neboli „lovení mozků“ je obdobou executive search. Kandidáti jsou často přetahováni jiným firmám.

Florea (2014, s. 81-82) uvádí, že na trhu nejsou výjimkou personální agentury specializované, ani agentury poskytující souhrnnou škálu služeb. Specializovat se agentura může podle své hlavní činnosti a poskytovaných služeb, případně může být zaměřena na konkrétní segment uchazečů. Časté jsou agentury vzniklé pro nábor do jedné určité společnosti, ve které je vysoká fluktuace zaměstnanců, a pro kterou je nábor velmi náročný.

Koubek (2007, s. 141–142) nachází ve službách poskytovaných personálními agenturami, oproti již zmiňovaným výhodám, také několik nedostatků. Mluví především o možnosti neetického chování agentur²⁶ nebo problematice anonymních inzerátů. Agentura ve většině inzerátů nezmiňuje název společnosti, pro kterou zaměstnance hledá, což vede uchazeče k váhání o projevení zájmu o dané pracovní místo. Autor také rozvažuje o schopnosti agentury posoudit, jak nový pracovník zapadne do stávajícího pracovního kolektivu. Tento faktor dokáže lépe posoudit pracovník dané společnosti, který je s kolektivem seznámen nežli externí personalista. Proto se klientské společnosti často spoléhají na agentury pouze při vyhledávání uchazečů a případném předběžném výběru, konečné rozhodnutí o přijetí pracovníka nechávají na personalistech vlastních. Pracovní pohovory tak bývají rozděleny do několika kol, první kolo obvykle probíhá u zprostředkovatele, další kola již u zaměstnavatele.

Siegel (2005, s. 121) pohlíží na personální agentury také z druhé strany. Tedy ne z pohledu klientských společností, ale sleduje spolupráci mezi agenturou a uchazečem, který si díky agentuře zvyšuje šanci na nalezení vhodného pracovního místa. Kontakt s agenturou může navázat reakcí na její vystavený inzerát nebo registrací do agenturní databáze uchazečů o povolání.

Florea (2014, s. 81) píše, že vztah agentury a uchazeče by měl být oboustranně podporovaný a partnerský. Placené pro uchazeče bývají nadstandartní poradenské služby, které ale ne všechny agentury poskytují.

Na samém počátku procesu, ve kterém má personální agentura obsadit uvolněné pracovní místo je nutné, aby agentura od klienta získala přesný popis volného pracovního místa. Tohoto popisu se dále drží, a právě na jeho základě hledá uchazeče, kteří se na danou pozici hodí.

Proces pokračuje vyhledáváním kandidátů vhodných na pracovní místo, jejich oslovením a předvýběrem, případně i konečným výběrem.

²⁶ Získávání a uchovávání informací o potenciálních uchazečích bez jejich vědomí.

Koubek (2007, s. 141) píše, že při vyhledávání potencionálních zaměstnanců využívají agentury podobné nástroje jako organizace, které pracovní místa obsazují pomocí vlastních personalistů. Využívají možností inzerce, hledání ve vlastní databázi nebo v databázích úřadu práce.

Foot a Hook (2001, s. 68-69) uvádí výčet míst, kde je možné inzerovat volné pracovní pozice. Jedná se o využití oznamovacích vývěsek společnosti, novin, odborných i neodborných časopisů, náborových agentur, internetových stránek, univerzit a škol, burz práce nebo spolupráce s úřady práce.

V současné době se k inzerování volných pracovních míst nejvíce využívají moderní sdělovací prostředky spojené s internetem. Agentury využívají vlastní webové stránky, případně pracovní portály určené k inzerci volných pracovních míst. Mezi nejznámější patří [prace.cz](#), [profesia.cz](#) nebo [jobs.cz](#). Jejich výhodou je filtrace nabídek dle oboru nebo geografického hlediska, nevýhodou je fakt, že zde uchazeči vidí také konkurenční nabídky. Kromě webových stránek mívají agentury také profily na sociální sítích, díky čemuž se dostávají do povědomí širšího počtu lidí nejen nabízená pracovní místa, ale také jméno agentury.

Při výběru vhodného komunikačního prostředku je nutné podle Stýbla (2003, s. 58) zohlednit profil hledaného kandidáta a zhodnotit, jaké prostředky nejčastěji využívá. Pro pozice, na které je nutné mít speciální kvalifikaci a jež se špatně obsazují se vybírá místo, na které bude inzerát umístěn, hůře, než na funkce, které se obsazují snadno. Na manažerské funkce jsou vhodná odborná periodika, pro běžné administrativní profese a pozice ve výrobě se častěji využívají lokální sdělovací prostředky.

Armstrong (1999, s. 455) píše, že inzerát, ať už je umístěn na kterékoli z výše uvedených míst, musí na první pohled dokázat upoutat pozornost, a při jeho pozdějším čtení udržet zájem čtenáře až do konce. K prvotnímu upoutání pozornosti slouží především hlavička inzerátu. Nejčastěji je zde uveden název pracovního místa a pokud stojí za uvedení, tak i mzdové ohodnocení. Pokud inzerent nechce uvádět konkrétní výši mzdy, je lepší ji tedy neuvádět vůbec nežli v inzerci používat formulace, jako „plat bude přiměřený věku a zkušenostem“ nebo že je určen na základě dohody. Tyto slovní spojení dokáží v uchazeči vyvolat často oprávněná podezření.

Podle Foot a Hook (2001, s. 71) by měl inzerát obsahovat také informace, které čtenáři napoví, pro kterou organizaci bude pracovat a o jakou pozici se jedná, popíše mu pracovní náplň a jeho hlavní povinnosti, požadovanou kvalifikaci a zkušenosti, podají mu informaci o mzdovém ohodnocení a případných benefitech a o místě výkonu práce. Možné je zahrnout informace o založení podnikové politiky na důležitých problémech, jako jsou rovné příležitosti nebo kouření na pracovišti. Na závěr inzerátu je nutné sdělit čtenáři, jak může na danou nabídku práce reagovat.

Armstrong (1999, s. 456) ještě dodává informace, které by se v inzerátu objevovat neměly. Tyto informace lze označit za diskriminující. Díky antidiskriminačnímu zákonu je v České republice zakázáno diskriminovat uchazeče na základě pohlaví nebo příslušnosti k určité rase, národnosti či etnické skupině.

At' už si personální agentura zvolí jakoukoli kombinaci komunikačních nástrojů, at' má sebe lépe definované pracovní místo a skvěle zformulovanou pracovní nabídku, tak podle Dineena a Williamsona (2014, s. 345) uchazečům záleží i na tom, jak se agentura prezentuje na trhu. Uchazeče zajímá mimo nabídky práce také pověst dané firmy a její motivační plán. Personální agentura tak musí své okolí informovat nejen o nabízených pracovních pozicích, ale také o svých dalších aktivitách.

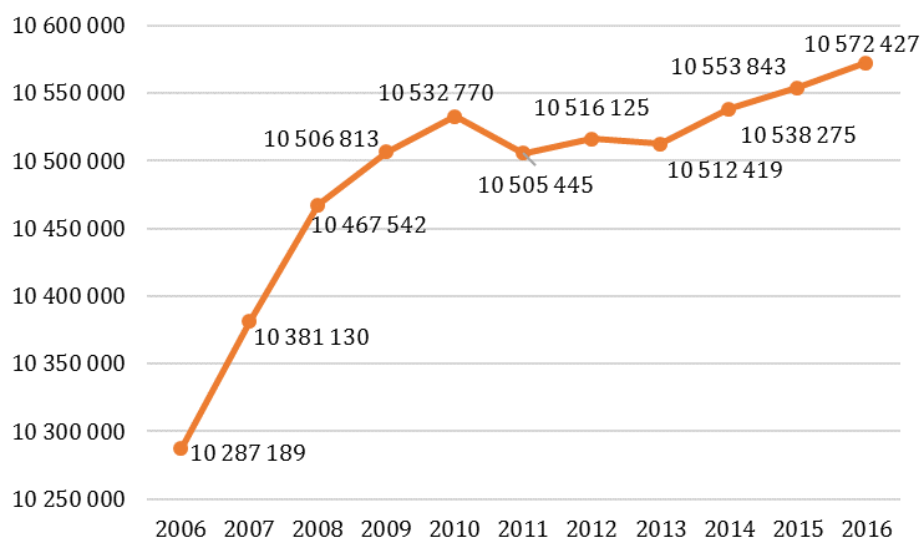
4 Vlastní práce

4.1 Vnější obecná analýza prostředí personálních agentur

Demografické prostředí

V České republice je zaznamenán rostoucí trend zvyšování počtu obyvatel. Na konci roku 2016 bylo v České republice 10 572 427 obyvatel. Vývoj populace na území České republiky v letech 2006–2016 je znázorněn na obrázku č. 4. Z celkového počtu 10 553 843 obyvatel v roce 2015 bylo 65 % (tedy 6 866 668 obyvatel) ve věku mezi 18 a 65 lety.²⁷

Obrázek 4: Vývoj počtu obyvatel v ČR v letech 2006-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ [22]

Právní prostředí

Činnosti personálních a pracovních agentur v České republice jsou regulovány především na základě dvou zákonů. Prvním je zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., jehož Hlava IV se zabývá zprostředkováním zaměstnání pomocí agentury. V § 60 tohoto zákona se pojednává o povolení potřebného ke zprostředkování zaměstnání, které vydává generální ředitelství Úřadu práce. Povolení je vydáváno na základě žádosti právnické nebo fyzické osoby. Může ho získat bezúhonná, svéprávná fyzická osoba po dovršení 18 let, která je pro danou činnost odborně způsobilá a má na území ČR adresu trvalého bydliště. Pokud se jedná o cizince, který zde trvalé bydliště nemá, pak musí uvést doručovací adresu, která je na území ČR.

²⁷ Český statistický úřad [22]

U právnických osob není posuzována adresa trvalého bydliště, ale sídlo společnosti. Jsou zde také vyjmenovány informace, které musí žádost o povolení obsahovat a způsoby, kterými povolení pozbývá na platnosti.²⁸

Další paragrafy tohoto zákona se zabývají povinností agentury pojistit se proti úpadku nebo povinností vést evidenci počtu volných míst, jimi umístěných fyzických osobách a jejich zaměstnanců, kterým práci v současné době zprostředkovávají. § 58 určuje možnosti agentury pro získávání zisku. Agentury mohou účtovat poplatky za své služby pouze právnickým osobám, jež si je najímají na pomoc při získávání pracovníků. Zpoplatnění služeb pro uchazeče o pracovní místa je zakázáno.²⁹

Zákoník práce č. 262/2006 Sb. reguluje především právní legislativu pojednávající o pracovních vztazích. Definuje smluvní strany pracovního vztahu, tedy osobu zaměstnavatele a zaměstnance, jejich práva a povinnosti. Vyjmenovává možnosti uzavření pracovního vztahu a způsoby jimiž pracovní vztah zaniká. Neopomíná ani kolektivní smlouvu a funkci odborových organizací, pracovní dobu nebo práci přesčas a v noci. Část 13, Hlava V tohoto zákona se zabývá agenturním zaměstnáváním. Na základě § 308 a 309 uzavírá agentura spolu se zaměstnancem pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti a pokyn, který je nedílnou součástí dohody a obsahuje informace o uživatelské firmě (název, sídlo a místo výkonu práce), dobu trvání dočasného přidělení, vedoucího zaměstnance, který na práci přiděleného pracovníka dohlíží, informace o mzdových a pracovních podmínkách a možnosti předčasného ukončení pracovního vztahu.³⁰

Dále je v Zákoníku práce rozebrán vztah mezi zaměstnancem a uživatelskou společností. Zákon udává, že po dobu dočasného přidělení zaměstnance agentury práce udává zaměstnanci jeho pracovní úkoly uživatel. Ten také k jeho výkonu vytváří příznivé a bezpečné pracovní podmínky a jeho práci kontroluje.³¹

Z pracovníprávní legislativy, která je podepisována mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nelze opomenout ani bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Problematikou BOZP se zabývá zákon č. 309/2006. Sb o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zákon se zabývá pracovním prostředím, rizikovými pracovišti, odbornou způsobilostí k výkonu některých povolání a vytvořením bezpečnějšího pracoviště.³²

Technologické prostředí

Ve snaze o zefektivnění administrativních činností jsou v personálních agenturách využívány softwarové programy, které pomáhají personalistům s každodenní činností. Využívány jsou kancelářské balíčky ve stylu MS Office nebo podnikové

²⁸ Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti [86]

²⁹ Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti [86]

³⁰ Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce [84]

³¹ Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce [84]

³² Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [85]

informační systémy, které umožňují evidenci uchazečů o práci, zaměstnanců a jejich odpracované hodiny. Systémy podporují výpočet mzdy zaměstnanců a další činnosti spojené s běžnou administrativou.

Kromě interních informačních systémů jsou využívány softwary externí povahy. Hledání nových uchazečů probíhá pomocí pracovních portálů na internetu, které rozšiřují povědomí o volné pracovní nabídce mezi širší spektrum lidí hledajících zaměstnání. Stále častěji jsou využívány také možnosti sociálních sítí jako LinkedIn nebo Twitter. Komunikace mezi agenturou a jejími zaměstnanci běžně probíhá pomocí e-mailu, případně díky videohovorům přes Skype nebo aplikaci Messenger.

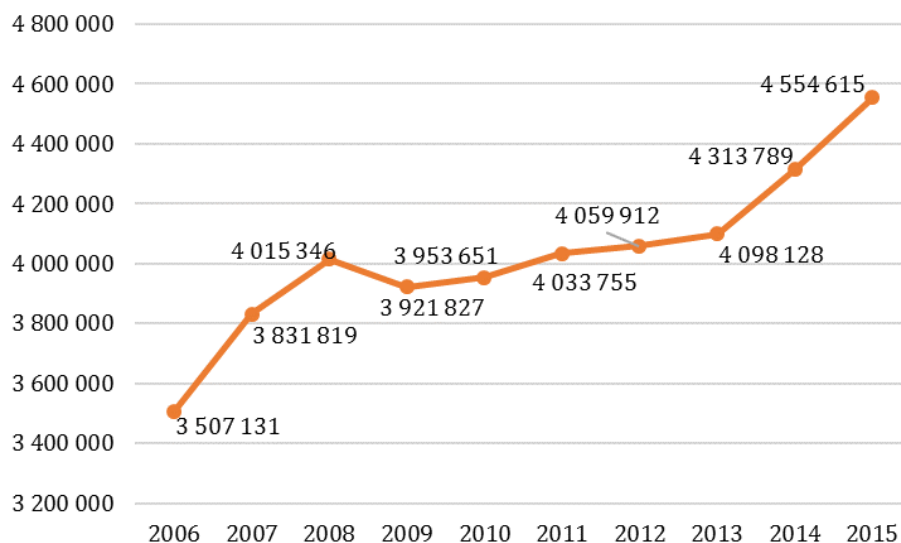
Výše zmíněné prvky společně s vlastními webovými stránkami jsou v současnosti běžnou praxí personálních agentur. Méně známými technologiemi, které personální agentury využívají jsou například aplikace pro chytré telefony, které umožňují propojení více softwarů na jedno přehledné místo. Poskytují souvislý přehled celého náborového procesu od inzerce volného pracovního místa až po přijetí uchazeče do pracovního vztahu.

Nelze se zabývat pouze technologiemi podporujícími kancelářské činnosti. Z jiných technologií se využívají například brýle přenášející obraz z dronů. Dronem je možné nasnímat pracovní prostředí a brigádníkům ho pomocí brýlí ukázat. Tuto problematiku lze však vyřešit i jednodušším způsobem. Pracovníkům je možné pracovní místo natočit na video nebo vyfotografovat. Trendem dnešní doby jsou fotografie, které mají rozsah 360°.

Ekonomické prostředí

Personálním agenturám za poskytnuté služby platí firmy, které vyhledají jejich pomoc při hledání, výběru a zaměstnávání pracovníků. Uchazeči, kterým je práce zprostředkována, za poskytnuté služby neplatí. Cena služeb se odvíjí od šíře poskytnutých služeb a od počtu hledaných zaměstnanců. Obvykle se sjednává na základě individuální dohody s uživatelskými firmami jednotlivě. Jak cena, tak i množství hledaných pracovníků je závislé na aktuální situaci na trhu. V období krize bývá hledáno nižší množství zaměstnanců než v době, kdy se hospodářství daří a celková produkce se zvyšuje. České ekonomice se celkově v posledních 10 letech dařilo. Rozdíl mezi HDP v letech 2006 a 2015 je téměř 30 %. Růst HDP byl zaznamenán i v roce 2016 a oproti roku 2015 vzrostl o 2,3 %. Pro rok 2017 je růst HDP prognózován ve výši 2,6 %.

Obrázek 5: Vývoj HDP v ČR v letech 2006-2015 (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ [57]

Pozn.: HDP počítané výdajovou metodou

Kromě HDP se sleduje také vývoj inflace, která ovlivňuje výši cenové hladiny v ekonomice. Rostoucí inflace zdražuje celkovou vyráběnou produkci, která v návaznosti na to klesá. Se sníženou produkcí souvisí snížená poptávka po zaměstnancích. Jak je vidět v tabulce č. 2., inflace byla v posledních 3 letech pod hranicí 1 %. Prognózy míry inflace pro rok 2017 se shodují v názoru na její růst, rozcházejí se však v odhadu velikosti růstu. Podle prognózy Komerční banky by mělo dojít k růstu inflace na 2 % již v prvních měsících roku 2017.³³ Podle Českomoravské konfederace odborových svazů by se však míra inflace měla pohybovat v intervalu mezi 1 a 1,5 %.³⁴

Tabulka 1: Míra inflace v ČR v letech 2006-2016 (v %)

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu [62]

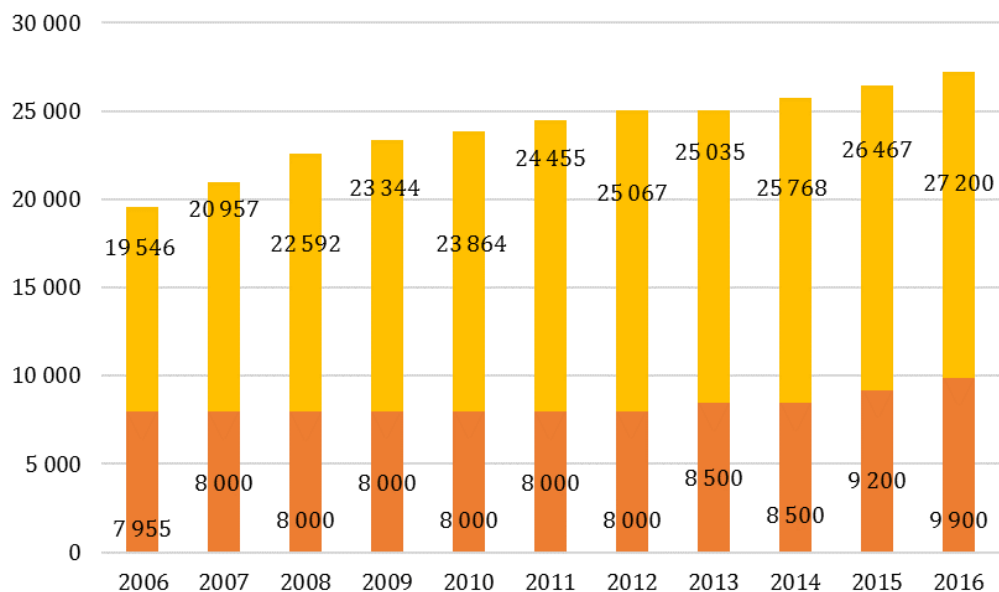
V hodnocení ekonomické stránky zaměstnání nelze opomenout mzdy, které jsou hlavním důvodem pro hledání zaměstnání. Velikou změnou v oblasti mezd je zvýšení minimální mzdy na 11 000 Kč/měsíc nebo 66 Kč/hod. od 1.1.2017. Měsíční minimální mzda tak vzrostla o 1 100 Kč.³⁵

³³ Komerční banka [71]

³⁴ Českomoravská konfederace OS [56]

³⁵ Aktualne.cz [52]

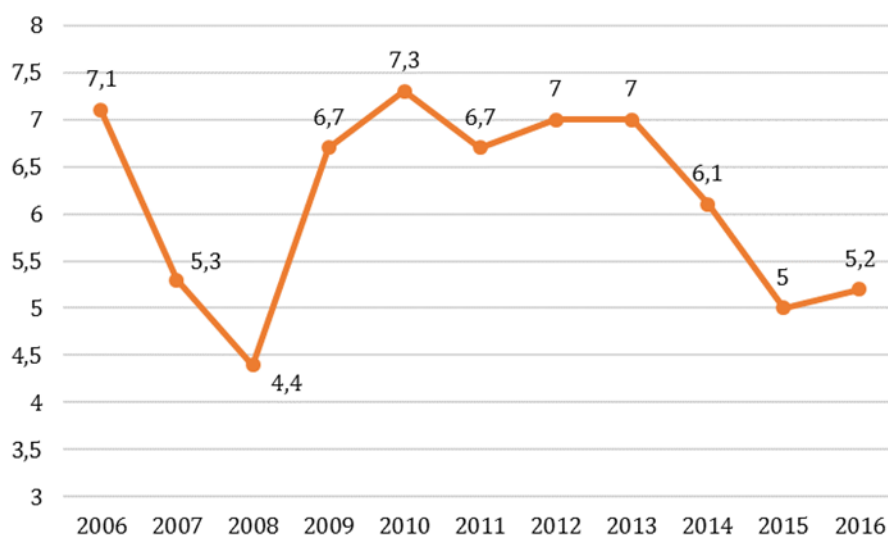
Obrázek 6: Vývoj minimální a průměrné měsíční mzdy v ČR v letech 2006-2016 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ [63] a MPSV [75]

Na obrázku č. 6 je znázorněný vývoj průměrné měsíční mzdy. Je zde vyznačen také podíl, jaký na průměrné mzdě měla v jednotlivých letech minimální mzda. Je zřejmé, že průměrná mzda rostla v posledních 10 letech rychleji nežli mzda minimální. Růst mzdy je pozitivním faktem, protože s rostoucí mzdou se na trh dostávají i lidé, kteří by za nižší mzdu nepracovali a na trhu práce se díky tomu zvyšuje nabídka.

Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2006-2016 (v %)

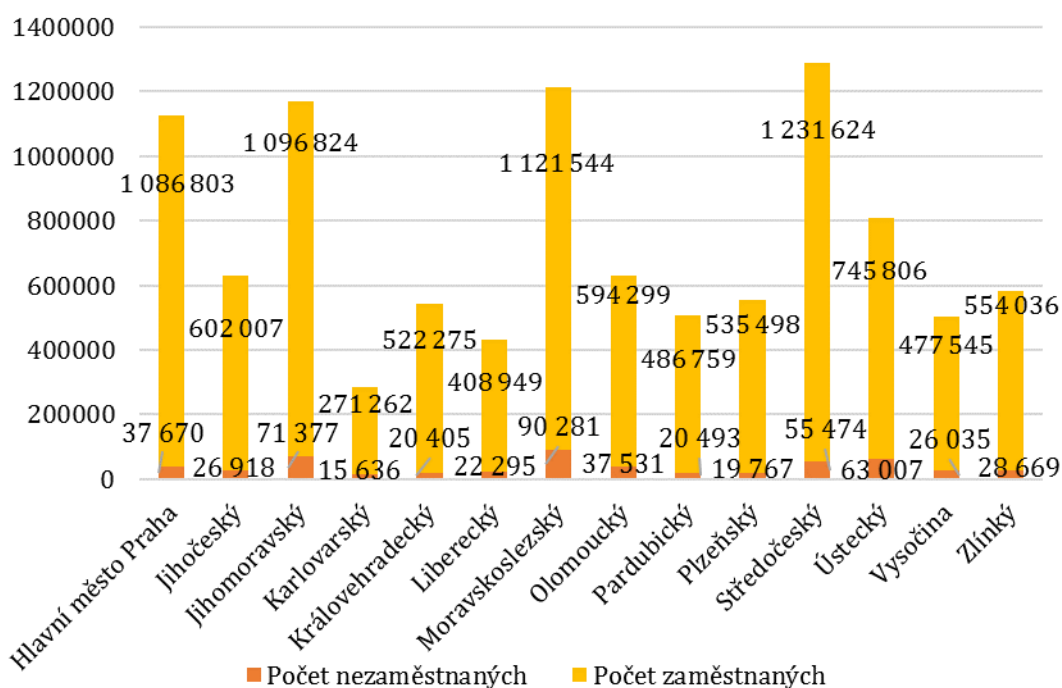


Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ [59]

V ekonomice se neustále mění také míra nezaměstnanosti. Vývoj míry nezaměstnanosti byl v letech 2006-2016 proměnlivý, míra se po celé období pohybovala v intervalu od 4 do 7 %.

Z údajů Českého statistického úřadu je zřejmé, že nejvyšší míra nezaměstnanosti byla k 31.12.2016 v Ústeckém kraji (7,79 %), který je následován Moravskoslezským krajem (7,45 %). Naopak nejnižší nezaměstnanost je v hlavním městě Praze (3,35 %), v Plzeňském kraji (3,56 %) a kraji Královehradeckém (3,76 %). V absolutním měřítku se nejvíce nezaměstnaných nachází v Moravskoslezském kraji, kde je bez zaměstnání přes 90 000 osob a v kraji Jihomoravském. Zaměstnání zde nemá 71 377 obyvatel.³⁶

Obrázek 8: Počet zaměstnaných a nezaměstnaných obyvatel v krajích ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ [61]

Vysoká míra nezaměstnanosti dává příležitost vzniku dalším personálním agenturám. Společnosti s volnými místy, kde je vysoká fluktuace pracovníku se obrací na personální agentury s cílem zefektivnit své personální procesy.

Část nezaměstnaných vždy tvoří noví absolventi. U nich bývá míra nezaměstnanosti vyšší než obecná. V posledních několika letech se nezaměstnanost absolventů snižuje. Jedním z důvodů je zlepšení situace na trhu práce a ztlížení

³⁶ Český statistický úřad [24]

podmínek pro ukončení studia. Zavedení státní maturitní zkoušky snížilo množství absolventů středních škol, z čehož se odvíjí i méně nezaměstnaných absolventů.³⁷

Tabulka 2: Míra nezaměstnanosti absolventů dle druhu vzdělání v roce 2015

Druh vzdělání	Míra nezaměstnanosti
Nižší střední vzdělání s výučním listem	16,0
Střední vzdělání s výučním listem	9,1
Střední odborné vzdělání s MZ a odborným výcvikem	10,6
Nástavbové vzdělání	10,6
Střední odborné s MZ	7,5
Gymnaziální vzdělání	3,1
Vyšší odborné vzdělání	5,2

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Infoabsolvent [67] a Vysoké školy [81]

Studenti snaží se zvýšit pravděpodobnost nalezení pracovního místa ihned po skončení vzdělání, si mohou najít práci na částečný úvazek již při studiu a mít tak po jeho dokončení praxi, která je dnes na trhu práce jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru zaměstnanců.

Zastoupení počtu studentů, které lze zaměstnávat a kteří navštěvují střední nebo vysokou školu, bylo v České republice ve školním roce 2015/2016 v celkovém objemu populace 6,34 %. Na středních školách studovalo 353 347 žáků starších 15 let, vysokou školu navštěvovalo 315 528 studentů.³⁸

Kromě získání praxe si studenti hledají brigádu, která jim vylepší jejich finanční situaci a alespoň z části sníží jejich závislost na rodičích. Studentům je práce umožněna především snížením studijní zátěže. V 80. letech minulého století bylo běžné, že semestr trval 15 týdnů, dnes je výuka obvykle plánována do 12 týdnů. Z výzkumu Eurostudent,³⁹ který byl prováděn v průběhu 20 let a vyvrcholil v roce 2015, vzešel závěr, že v roce 2015 v České republice při studiu pracovalo 67 % vysokoškolských studentů. Česká republika se tak zařadila na 3. místo v největším relativním počtu pracujících studentů v Evropě. Z výzkumu dále vyplynulo, že nejčastějšími důvody pro práci studentů je úhrada životních nákladů, efektivní využití volného času, získání praxe a zlepšení životních podmínek. Mezi studenty v České republice je nejdůležitějším faktorem získání praxe. Za hlavní to označilo 68 % pracujících studentů. Rozdíl je samozřejmě i mezi studenty mladšími 22 let a studenty staršími. Studující, kteří svým věkem přesáhli 30 let častěji pracují kvůli úhradě životních nákladů, u studentů mladších převažuje získání praxe. Z průzkumu

³⁷ Infoabsolvent [67]

³⁸ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [76] a [77]

³⁹ Eurostudent [65]

dále vyplývá, že častěji si zaměstnání hledají studenti magisterských programů oproti studentům v bakalářských oborech.

4.2 Analýza odvětví personálních agentur

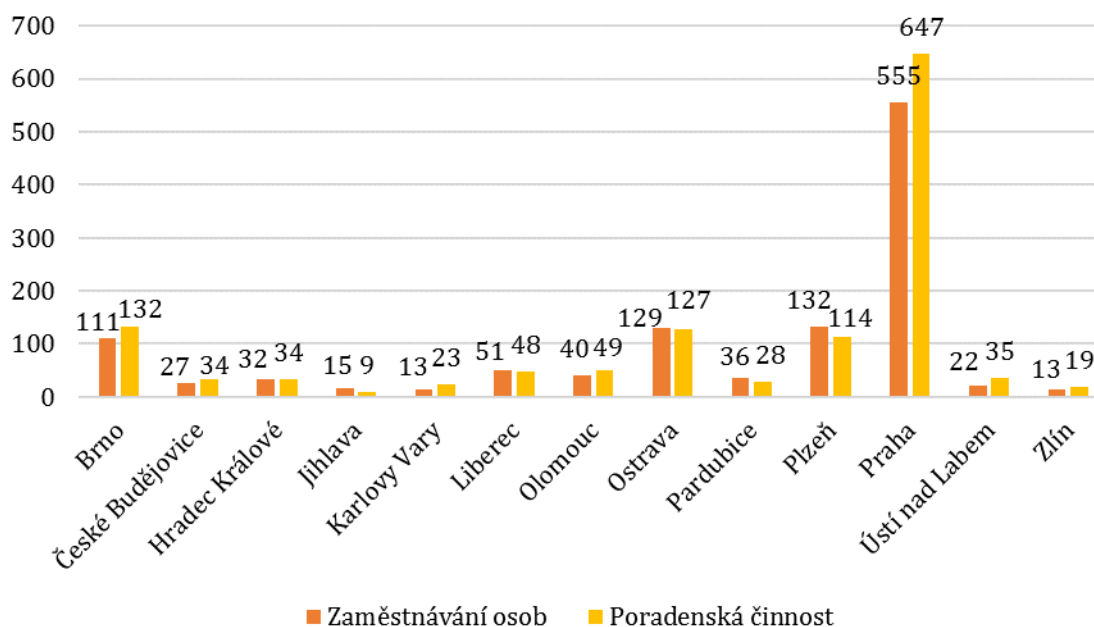
Konkurence na trhu

Je zřejmé, že stále více společností se ve své personální politice zaměřuje na využívání služeb personálních agentur. Díky tomuto trendu se neustále zvyšuje počet agentur nabízejících pomoc při vyhledávání a zaměstnávání pracovníků a tím se zvyšuje také konkurence mezi agenturami.

Ve snaze o rychlou reakci na zvýšenou poptávku po personálních službách se na trhu objevují i takové personální agentury, které nemají pro výkon své činnosti povolení udělené Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV). Tyto agentury jsou často označovány pojmem „pseudoagentury“ a svým jednáním znesnadňují práci i těm personálním agenturám, které povolení mají. To, zda daná agentura má nebo nemá povolení je možné ověřit na portále MPSV.

Největší koncentrace personálních agentur je především ve větších, nejčastěji krajských městech. Z obrázku č. 9 je zřejmé, že nejvíce agentur je v Praze. V roce 2016 to byla téměř polovina personálních agentur, jelikož povolení k zaměstnávání mělo na území České republiky 1 154 agentur, poradenská činnost byla povolena 1 210 agenturám.

Obrázek 9: Počet personálních agentur v krajských městech



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Integrovaného portálu MPSV [68]

Mnohé personální agentury jsou malé a vynikají lokálním charakterem. Často mají pobočku pouze v jednom městě. Na trhu se však vyskytuje také několik výjimek, které jsou větší a mají zastoupení ve více městech. Z tabulky č. 3 je zřejmé, že právě 49 z 1 154 agentur má zastoupení ve více než 1 městě, zbylých 1 105 agentur má pouze 1 pobočku. Agenturou s nejvyšším počtem poboček na území České republiky byla v roce 2016 agentura INDEX NOSLUŠ. Tato agentura má v České republice 25 poboček, na Slovensku dalších 17. Tato agentura je s 21 pobočkami následována agenturou Manpowergroup, která zaštiťuje společnosti Manpower a Experis. 3. největší je společnost bfz, která má zastoupení především v západních Čechách.⁴⁰ Kromě poskytování služeb typických pro personální agentury, se tato organizace zaměřuje také na firemní vzdělávání, pořádání kurzů a rekvalifikaci.

Tabulka 3: Rozdělení personálních agentur (PA) s více než 1 pobočkou podle počtu poboček

Počet poboček agentury	2	3	4	5	6	7	8	9
Počet PA	21	9	3	2	4	0	0	1
Počet poboček agentury	10	11	12	13	14	15	16	17
Počet PA	0	1	2	2	0	0	1	0
Počet poboček agentury	18	19	20	21	22	23	24	25
Počet PA	0	1	0	1	0	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Integrovaného portálu MPSV [68]

Do konkurence je nutné zahrnout také zahraniční agentury, které mají povolení zaměstnávat na území ČR.

Největší agentury v České republice se sdružují v Asociaci poskytovatelů personálních služeb⁴¹, která v současnosti sdružuje 25 personálních agentur. Z následujícího obrázku je zřejmé, že nejvyšších tržeb v roce 2015 dosáhla společnost ManpowerGroup. Agentura je zaštiťována mezinárodní společností působící na trhu přes 65 let, která má zastoupení ve více než 80 zemích světa. V České republice měsíčně zprostředkovává práci více než 11 500 zaměstnancům.⁴² Druhou největší je původem rakouská společnost Trenkwalder, která v současnosti působí v 17 zemích Evropy. V České republice začínala jako Sdružení KAPPA, které se zaměřovalo na zprostředkovávání chmelových brigád. Dnes se Trenkwalder zabývá zejména nabídkou prací na hlavní pracovní poměr.⁴³

⁴⁰ Společnost bfz působí v Jihočeském, Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji.

⁴¹ O Asociaci poskytovatelů personálních služeb je pojednáno v rámci zájmových skupin na str. 45.

⁴² Manpower [73]

⁴³ Trenkwalder [79]

Další společnosti, které jsou znázorněny na obr. č. 10, se na rozdíl od Trenkwalder mimo hlavní pracovní poměry zabývají také poskytováním brigád a prací na částečný úvazek.

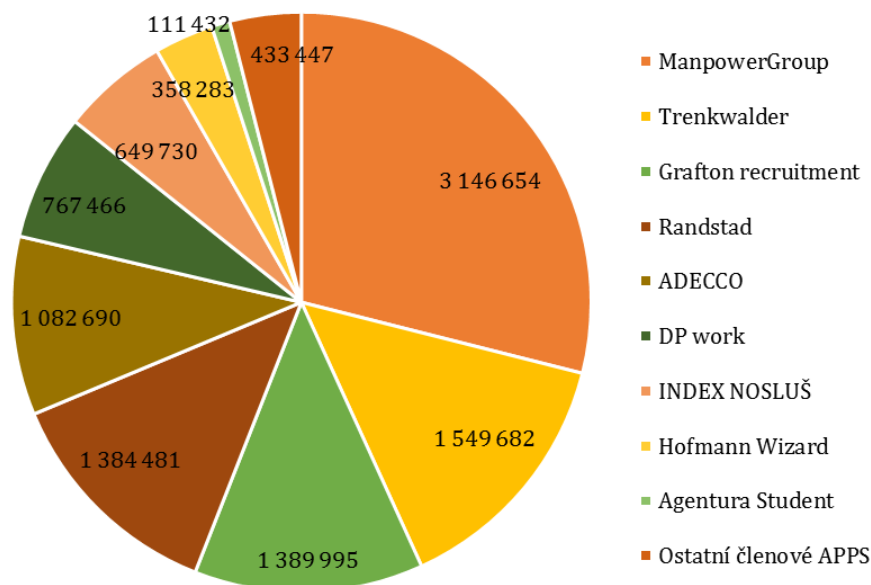
Mezi nejznámější agentury poskytující pracovní pozice na úrovni brigád vhodných pro studenty středních i vysokých škol v České republice jsou zahrnuty především ADECCO, INDEX NOSLUŠ, Randstad, Sodat a Na brigádu. První tři uvedené agentury jsou členy Asociace poskytovatelů personálních služeb. Sodat je zapojen do aktivit Asociace pracovních agentur.

ADECCO je největší mezinárodní personální společností, jež je na území České republiky zastoupena celkem 16 pobočkami. Svoji činnost zaměřuje jak na recruitment tak na dočasné přidělování zaměstnanců do uživatelských firem. V České republice ročně poskytuje služby více než 100 uživatelským firmám.⁴⁴

INDEX NOSLUŠ má v celosvětovém měřítku oproti ADECCU menší zastoupení, avšak co se týče České republiky, pak má poboček více. Tato společnost zvládá každý rok obsloužit více než 800 uživatelů. Přestože se velké množství aktivit společnosti zaměřuje spíše na temporary help, naleznou se i zakázky zabývající se recruitmentem.

Randstad je mezinárodní personální agenturou, která je rozšířena do 39 zemí světa. V České republice je zastoupena 12 pobočkami. Svoji činností se opět zaměřuje na recruitment, temporary help a executive search.

Obrázek 10: Tržby (Kč/rok 2015) deseti největších personálních agentur v rámci Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS)



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv [25] - [49]

⁴⁴ ADECCO [50]

Agentura Sodat je ryze brněnskou personální agenturou, která se zabývá zejména zprostředkováváním brigád. Poskytuje i jiné služby, jako je kompletní servis v oblasti počítačových sítí. Nabrigadu.cz je společnost zaměřující se na poskytování brigád a prací na částečný úvazek na území celé České republiky.

V celosvětovém měřítku byla v roce 2015 nejúspěšnější personální agenturou i zde zmiňovaná agentura Randstad, na třetím místě se umístila společnost Trenkwalder. Ve světové špičce se do 10. místa dále objevili agentury ADECCO a Grafton recruitment.⁴⁵

Bariéry vstupu na trh

S problematikou nových konkurentů souvisí několik bariér, které znesnadňují vstup nových firem na trh. V první řadě se jedná o získání licence povolující činnost společnosti jako personální agentuře. Licence je vydávána MPSV a získat ho může pouze bezúhonná a k právním úkonům způsobilá osoba starší 18 let, která má odbornou způsobilost pro provoz personální agentury⁴⁶ a má bydliště na území České republiky. V případě osoby právnické je nutné, aby měla sídlo na území České republiky a jednatele splňujícího potřebu odborné způsobilosti.⁴⁷

Dále je nutné, aby si vznikající agentura zajistila dostatečné množství uživatelských firem, které využijí jejích služeb. Je to především z toho důvodu, že většina firem se obrací na agentury, s jejichž servisem byly již v minulosti spokojeni a nevyhledávají společnosti nové. Nově vzniklí konkurenti musí počítat s tím, že ze začátku své činnosti investují značné finanční prostředky do reklamy a propagace svých služeb. Druhým protipólem k odběratelským vztahům je také zajištění si dodavatelských služeb. S nimi souvisí největší část nákladů, které musí začínající personální agentura vynaložit.

Dodavatelé

Dodavatelů je v oblasti personálních agentur mnoho. Na samém počátku provozu personální agentury je nutné nalézt prostory, kde bude sídlit, vybavit je, zajistit si přívod vody a elektřiny.

K běžnému chodu agentury je důležité zajistit telefonního operátora a dodavatele internetu, jelikož největší část pracovní náplně personalistů je vykonávána pomocí počítače a telefonu. Dále je důležité mít dodavatele kancelářských potřeb jako tonery, papíry, psací potřeby a další.

⁴⁵ Recruitment agencies [24]

⁴⁶ Odbornou způsobilost je možné dosáhnout ukončením vysokoškolského vzdělání a minimálně dvouletou praxí v oblasti personalistiky nebo středním vzděláním s maturitní zkouškou (případně vyšší odborné vzdělání) a nejméně pětiletou praxí v oboru.

⁴⁷ Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti [86]

Nedílnou součástí spektra dodavatelů jsou ti, kteří dodávají elektronické produkty a služby. Jedná se zejména o informační systémy, tvorbu a správu webových stránek nebo provozovatele pracovních portálů na internetu.

Konečný výběr těchto dodavatelů se obvykle odvíjí od lokality a ceny poskytovaných produktů a služeb.

Za jednoho z dodavatelů lze považovat Úřad práce, který vede evidenci uchazečů o práci. Personální agentura má možnost spolupracovat s Úřadem práce, zasílat mu ohlášky volných pracovních míst a ve chvíli, kdy je agenturou zaměstnán uchazeč, který se o volném pracovním místě dozvěděl na Úřadu práce, tak se právě tento úřad stává dodavatelem personální agentury.

Odběratelé – zákazníci

Klienty personálních agentur lze rozdělit do dvou protilehlých skupin. První jsou firmy, které se na personální agentury obrací s požadavkem na obstarání zaměstnanců. Druhou skupinou jsou právě ti nalezení zaměstnanci, jimž je zprostředkována práce.

Primárními zákazníky jsou klienti z první skupiny, tedy společnosti působící na trhu. Ti jsou pro personální agentury důležitější především z toho důvodu, že ji za poskytnuté služby na rozdíl od pracovníků platí. Společnosti využívají služeb personálních agentur především z důvodu nedostačujících časových a personálních zdrojů, případně ve snaze o snížení nákladů. Společnosti často vypisují konkurzy, na jejichž základě dochází ke konečnému výběru personální agentury.

Druhou skupinou využívající služeb personálních agentur jsou lidé hledající práci. Ti buď mohou reagovat na některou konkrétní z agenturou nabídnutých pracovních pozic, nebo být v databázi agentury a nechávat si pracovní nabídky zasílat.

Substituty

Substituty jsou označovány takové výrobky a služby, které přestože jsou rozdílné, dokáží uspokojit stejné potřeby spotřebitelů. U personálních agentur se jedná zejména o případ, kdy si firmy zajišťují své zaměstnance samy. Společnosti vystaví inzerát na svých webových stránkách nebo pracovních portálech a celé výběrové řízení řeší jejich interní personalisté.

V jisté míře dokáže činnost agentur zastoupit také Úřad práce. Mají evidenci uchazečů o práci, jimž se Úřad práce snaží zprostředkovat zaměstnání. Občas mívají seznam zájemců o práci i samotné firmy. Evidenci uchazečů tvoří zájemci, kteří firmě samovolně zasílají své životopisy a motivační dopisy pro případ, že by se ve firmě uvolnilo pracovní místo.

Zájmové skupiny

Na trhu personálních agentur se nevyskytují pouze agentury, ale také další subjekty, které na jednotlivé agentury dohlíží a případně s nimi spolupracují. Jsou to Ministerstvo práce a sociálních věcí, Státní úřad inspekce práce, Asociace poskytovatelů personálních služeb a Asociace pracovních agentur.

MPSV je orgánem veřejné správy, které má ve své kompetenci především problematiku oblasti zaměstnanosti, sociální politiku a sociální pojištění. Kromě sledování vývoje zaměstnanosti v minulosti, tvoří prognózy budoucí míry zaměstnanosti ve snaze o sestavení takové soustavy povolání, která bude v souladu s trhem práce. Vytváří také legislativu vztahující se k pracovněprávním vztahům a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Snahou MPSV je skloubení české a evropské legislativy.⁴⁸

Pod MPSV spadá také Úřad práce, který má celorepublikovou působnost a je organizační složkou státu. Personální agentury spolupracují zejména s jednotlivými kontaktními pracovišti Úřadu práce, které mají ve své náplni vedení evidence zájemců o zaměstnání a sledování volných pracovních míst.⁴⁹

Státní úřad inspekce práce má jako orgán státní správy za úkol kontrolovat dodržování povinností vycházejících z pracovněprávní legislativy, která zahrnuje také oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na základě zákona č. 251/2005 Sb. o inspekci práce vykonává také poradenskou, konzultační a osvětovou činnost.⁵⁰

Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS) je zájmovou skupinou právnických osob propojující pracovní agentury a další subjekty na trhu práce ve snaze o vytvoření vhodných podmínek pro stabilní rozvoj pracovních sil na trhu. Asociace je otevřenou skupinou, do které mohou dobrovolně vstoupit malé i velké agentury. Asociace pro své členy vytvořila Etický kodex a Zlaté standardy pro agenturní zaměstnávání a pro recruitment. Zlaté standardy pro agenturní zaměstnávání obsahují 11 pouček, které je nutné dodržovat. Zmiňují například dodržování srovnatelných mzdových podmínek pro agenturní zaměstnance, zákaz zaměstnávání na Dohodu o provedení práce nebo Smlouvu o dílo a nutnost placení mezd a odvodů v termínu dle platné legislativy.⁵¹ Na počátku APPS byly 4 zakladatelské agentury Adecco, Index Nosluš, Manpower a StartPeople, dnes sdružuje 25 personálních agentur.⁵²

Asociace pracovních agentur (APA) je neziskovou organizací, která obdobě jako APPS sdružuje agentury práce. Členy jsou především menší společnosti zaměřující se zejména na poskytování dočasné pracovní výpomoci. 24 členských agentur dodržuje Stanovy asociace a Etický kodex APA.⁵³

⁴⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí [74].

⁴⁹ Integrovaný portál MPSV [69].

⁵⁰ Státní úřad inspekce práce [78].

⁵¹ Zlaté standardy jsou více zmiňované v podkapitole 5.3.2.

⁵² Asociace poskytovatelů personálních služeb [53]

⁵³ Asociace pracovních agentur [55]

4.3 Marketingová komunikace na trhu personálních agentur

Personální agentury si jsou při realizaci podnikových aktivit často velmi podobné. Všechny mají webové stránky i vytvořený profil na Facebooku a LinkedInu. Otázkou je, jak dokáží na těchto sociálních sítích vystupovat a prezentovat jak celou organizaci, tak jednotlivé pracovní nabídky. Z personálních agentur, které ve své práci zmiňují se profilu na síti LinkedIn nejvíce věnují Advantage Consulting, Trenkwalder nebo Grafton recruitment. Na internetu agentury často komunikují také prostřednictvím pracovních portálů. Jejich výhodou je množství návštěvníků, které denně prochází zveřejňované nabídky. V tabulce č. 4 uvádím 5 nejnavštěvovanějších pracovních portálů v roce 2016.

Jednou z využívaných forem je písemná propagace v letáčích nebo novinách. Opět je zaměřena především na oznámení volných pracovních míst. Výhodou letáku je možnost vytvoření jednotného stylu pro různé pozice a pro různé typy propagace. Stejný vzhled mohou mít vylepované plakáty i rozdávané letáky.

Tabulka 4: Průměrná návštěvnost pracovních portálů v roce 2016 (počet osob/měsíc)

Jobdnes.cz	90 000
Profesia.cz	190 000
Volnamista.cz	225 000
Práce.cz	500 000
Jobs.cz	1 000 000

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Managementnews [72]

V čem se liší komunikace agentur nejvíce, je jejich marketingové zaměření na vztahy s veřejností zejména v oblasti eventu a angažovanosti pro komunitu. Příležitostí pro personální agentury je účast na pracovních veletrzích nebo dnech práce, které jsou často pořádány na vysokých a někdy i středních školách. Největší šanci na propagaci tak mají agentury, které se nacházejí ve velkých městech České republiky, kde jsou jak výstaviště vhodná pro pořádání veletrhů, tak vysoké školy. V těch městech je však také největší konkurence mezi personálními agenturami. Účast na veletrzích je samozřejmě vhodná pro personální agentury nabízející pracovní pozice poptávané účastníky veletrhu.

Příkladem je Veletrh JobChallenge pořádaný v prostorách brněnského výstaviště, který se v roce 2016 uskutečnil již po desáté. Složení vystavovatelů se rok od roku mění, z personálních agentur se veletrhu účastní Grafton recruitment, ADECCO nebo Experis spadající stejně jako Manpower pod ManpowerGroup. V Praze se každoročně koná Profesia days na němž se vyskytují agentury Manpower a Randstad. Výhodou veletrhů je vstupné zdarma pro uchazeče o práci, čímž se zvyšuje počet návštěvníků.

Méně využívanou formou je reklama v televizi nebo v rádiu. Tento druh reklamy je nákladný, obvykle působí plošně po celé České republice, a proto se stává pro lokální personální agentury nevhodným. Také agentury, které působí po celé České republice využívají televizní a rádiovou reklamu velmi omezeně, protože se

nehodí k propagaci jednotlivých pracovních pozic, která je pro personální agentury klíčová. Možnost zviditelnění personální agentury pomocí spotů informujících o společnosti je využíváno také velmi málo. Na internetovém serveru YouTube je zveřejněno pouze jediné video od společnosti Advantage Consulting, které za 2 roky od jeho zveřejnění shlédlo necelých 2 100 osob. Komunikace skrze audiovizuální nahrávky je vhodná především ve chvíli, kdy chce společnost poukázat na svoji existenci a službu jako celek.

Podle průzkumu Profesia.cz se neustále nejvíce uchazečů o práci spoléhá na internetové portály. Z průzkumu vyplývá, že je to až 59 % respondentů, proto se personálními agenturám opravdu vyplatí zveřejňovat pracovní nabídky na těchto portálech. 20 % lidí hledá práci prostřednictvím rodiny a známých, proto je vhodné, aby agentura měla dobrou pověst a lidé jimž zaměstnání zprostředkovala byli ochotni doporučit ji dále. Na sociální sítě se obrací pouze 5 % respondentů, jsou to především mladí uchazeči o práci, kteří na sociálních sítích tráví svůj volný čas. 6 % lidí si hledá práci na veletrzích práce. Z průzkumu také vzešlo, že přímo se na personální agentury obrací 10 % respondentů. Z tohoto důvodu by agentury neměly zapomínat na budování dobrého jména a na propagaci celé společnosti, která je často zastíněna snahou o zviditelnění nabízených pracovních pozic.⁵⁴

4.4 Analýza vybrané personální agentury

Charakteristika společnosti

Personální agentura INDEX NOSLUŠ, s.r.o. je jednou z nejstarších československých společností na trhu personálních agentur, která vznikla v roce 1991. Ze začátku společnost působila pod názvem NOSLUŠ, s.r.o. pouze na území Slovenska. Název NOSLUŠ vzešel ze začátečních písmen slov „nové služby studentom“, z čehož je zřejmé, že společnost vznikla se záměrem poskytovat pracovní příležitosti studentům. Nabízela jim zejména sezónní brigády nebo práce na zkrácený pracovní úvazek. O 4 roky později vznikla česká akvizice – dceřiná společnost INDEX PLUS, s.r.o. V roce 2006 došlo ke sloučení obou společností, od té doby je používán název INDEX NOSLUŠ, s.r.o. Dnes agentura poskytuje brigády studentům, ale i práce na hlavní pracovní poměry.

V České republice má společnost pobočky ve 25 městech. Jedná se o Brno, Břeclav, Cheb, Chomutov, České Budějovice, Havlíčkův Brod, Hradec Králové, Jihlavu, Karlovy Vary, Kladno, Kolín, Liberec, Louny, Olomouc, Opavu, Ostravu, Otrokovice, Pardubice, Plzeň, Prahu, Rakovník, Tachov, Tábor, Ústí nad Labem a Zlín. Na Slovensku je společnost zastoupena dalšími 17 pobočkami.

Agentura v rámci České republiky zaměstnává každý rok více než 15 000 zaměstnanců, které přiděluje do 800 uživatelských firem. Ty jsou především z oblasti výroby, logistiky a retailových společností.

⁵⁴ HRMAG [66]

Vnitřní prostředí společnosti

Procesy probíhající uvnitř společnosti jsou přiblíženy pomocí McKinseyho teorie 7S, který se zabývá tím, kam společnost svojí činností a uspořádáním směřuje, a jaké jsou její dopady na zaměstnance a další spřízněné osoby.

Strategie

Cílem společnosti je vyhledávání takových zaměstnanců užitelským firmám, kteří budou splňovat požadavky klientů a díky čemuž se společnosti podaří udržet na trhu. Z toho důvodu se personalisté snaží o zjištění všech důležitých informací o volných pracovních pozicích, díky čemuž mohou volit individuální přístup k jednotlivým zakázkám.

Ve snaze o podporu ve vyhledávání vhodných kandidátů zavádí společnost nové systémy, jež mají za úkol zjednodušit činnost personalistů. Jedním z posledních je systém Recru, který propojuje inzerci s informacemi o uchazečích a zaměstnancích a udává ucelený přehled o aktuálním stavu výběrového řízení s konkrétními uchazeči.

Společnost také spolupracuje v Úřadem práce. Základ spolupráce je v ohlašování volných pracovních míst na kontaktní pracoviště Úřadu práce, díky čemuž se povědomí o volném pracovním místě rozšíří mezi větší počet zájemců. Agentura se účastní také náborových dnů na Úřadu, kdy má možnost prezentovat volné pracovní pozice mezi lidmi evidované na Úřadu práce.

Personální agentura je jedním ze čtyř zakladatelských firem Asociace poskytovatelů personálních služeb ČR. Tato asociace a společně s ní i agentura INDEX NOSLUŠ se snaží o stabilní rozvoj pracovních sil na trhu práce České republiky tím, že spolupracuje se státními orgány v oblasti personalistiky a zaměstnávání. Příkladem je podávání připomínek k Zákonu o zaměstnanosti nebo Zákoníku práce ve snaze o zefektivnění a zjednodušení personálních procesů jak pro personální agentury, tak i pro ostatní zaměstnavatele.

Struktura

Struktura společnosti je složena z několika liniových úrovní a pár štábních útvarů. Majiteli agentury jsou Róbert Čvapek a István Kocsis, který je také jednatelem společnosti. Na úrovni pod nimi je výkonný ředitel společnosti Tomáš Žemla, který úzce spolupracuje s regionálními manažery. Každý regionální manažer má na starosti několik poboček, kterým dělá poradce a „spojku“ mezi nimi a hlavním vedením společnosti. V každé pobočce se nachází její vedoucí a několik personálních konzultantek, jejichž počet se odvíjí od velikosti pobočky a počtu jejích zakázek.

Mimo hlavní strukturu pak stojí tým účetních, skupina koordinátorů a tým obchodních zástupců. Činností koordinátorů je zajišťování celorepublikových zakázek, výpomoc na nově vzniklých pobočkách nebo pomoc na pobočkách, které svojí kapacitou nestačí na zajištění všech aktuálních zakázek. Obchodní zástupci komunikují s novými užitelskými společnostmi a domlouvají podmínky spolupráce.

Systémy

Společnost má nastavený flexibilní systém řízení především z důvodu neustále se měnícího okolního prostředí. Časté jsou porady, kterých se účastní vedoucí poboček, regionální manažeři a vedení společnosti. Tyto porady probíhají jednou za měsíc a jsou nástrojem pro zhodnocení výkonu jednotlivých poboček, pro získání zpětné vazby a pro domluvení operativních tahů na další období.

Výkon poboček se hodnotí na základě počtu odpracovaných hodin přidělených zaměstnanců do uživatelských firem. Množství odpracovaných hodin stejně jako počet zaměstnanců jednotlivých poboček se odvíjí především od počtu zakázek. Personalisté jsou při své práci motivováni variabilní složkou mzdy. Dostávají fixní mzdu a variabilní prémie, které se počítají procenty z odpracovaných hodin jimi přidělených zaměstnanců.

Personalisté získávají zpětnou vazbu také z osobních dotazníků, které vyplňují všichni uchazeči o pracovní místa. Kromě osobních údajů o uchazečích jsou zde informace o jejich studiu nebo předchozím zaměstnání a o tom, jakým způsobem se o agentuře a případně i dané pozici dozvěděli. Konzultanti tak vědí, jaký typ lidí se na dané pozice nejvíce hlásí a jakým způsobem se o nabídce dozvěděli.

Styl

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl vedení, kdy hlavní rozhodovací pravomoc má vedení společnosti, ale do rozhodnutí jsou zakomponovány připomínky personalistů a dalších zaměstnanců agentury, kteří vidí řízenou problematiku v praxi.

K distribuci rozhodnutí od vedení firmy až k jednotlivým personálním konzultantům slouží regionální manažeři, kteří jsou jejich nejbližšími přímými nadřízenými. Také v opačném směru komunikace se personalisté se všemi svými problémy a připomínkami obrací na své regionální manažery. Ti, jelikož si sami prošli prací konzultanta, případně koordinátora, který často řeší stejné úkony jako personalisté, jsou schopni konzultantům poradit. V případě připomínek je mohou zabudovat do svých rozhodnutí, případně předat vedení.

Spolupracovníci

Noví zaměstnanci jsou vybíráni z řad absolventů vysokých nebo vyšších odborných škol, případně studentů těchto škol se zaměřením na personalistiku, ekonomiku nebo psychologii. Každý kandidát musí projít dvěma výběrovými koly. První kolo probíhá s regionálním manažerem na pobočce v daném městě. Druhé kolo výběrového řízení se odehrává v Praze s výkonným ředitelem společnosti.

Zaměstnanci na jednotlivých pobočkách mají rozděleny zakázky podle odvětví tak, aby si uchazeče mezi sebou navzájem nepřebírali a nepanovala mezi nimi rivalita a tím pádem nebyla na pobočce nepřátelská atmosféra. Přátelská atmosféra na pobočce je dobrou vizitkou před uchazeči o pracovní místa i před klientskými společnostmi.

Členěním společnosti do poboček v různých městech není možné zajistit, aby se všichni zaměstnanci znali navzájem. Často se stává, že komunikujete s kolegou, který pracuje v pobočce na druhé straně republiky a kterého jste doposud neviděli. Z toho důvodu je v rámci intranetu sdílený seznam všech zaměstnanců s uvedením jejich pozice a fotografiemi. Ty jsou použity také v rámci seznamu kontaktů v chytrých telefonech, proto alespoň z fotografie víte, jak vypadá člověk, se kterým komunikujete.

Pro seznámení zaměstnanců se dvakrát do roka konají setkání. Prvním je letní setkání, které je formou teambuildingu a slouží k seznámení zaměstnanců napříč společnostmi. Druhým je Vánoční večírek, kde se opět mohou navzájem vidět a seznámit všichni zaměstnanci. Mimo toho se personalisté mohou setkávat na různých školení, kde se kromě dalších personalistů seznamují také s regionálními manažery všech poboček a účetními, které jsou zde v pozici školitelů.

Schopnosti

Personalisté i koordinátoři mají vzdělání z oblasti personalistiky nebo jiných jí příbuzných oborů, nejčastěji ekonomie nebo psychologie. Na pozicích junior personálních konzultantů (JPK) se objevují jak absolventi vysokých nebo vyšších odborných škol, tak jejich studenti. Ti získávají praxi a na oplátku přicházejí s novými teoretickými poznatky. Pro postup na vyšší pozice vedoucích poboček nebo regionálních manažerů je nutné nejdříve projít praxí na pozici JPK nebo koordinátora.

Změny legislativy a další novinky jsou personalistům zasílány pomocí Intranetu. Hluběji jsou prezentovány na školení, která se konají nejméně 4 za rok. Personalisté se zde seznámí s aktualitami z oblasti legislativy, účetnictví a daní nebo inzerce.

Kromě znalostí jsou u personalistů hodnoceny „soft skills“ neboli měkké dovednosti. Hodnocena je zejména schopnost komunikovat, zodpovědnost, spolehlivost a schopnost samostatně řešit problémy.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty vytváří sounáležitost zaměstnanců se společnostmi a určují podnikovou kulturu společně s etickou zodpovědností. Jedním ze základních prvků podnikové kultury jsou barvy červená a bílá, které dominují podnikovému logu. Na červeném pozadí jsou bílou barvou znázorněni 3 lidé. V těchto barvách jsou vytvořeny také vizitky zaměstnanců a propagační předměty společnosti.⁵⁵

Prvotní myšlenka společnosti vzešla z vize poskytování pracovních příležitostí studentům. Tato vize se společnosti daří naplňovat, přestože v současné době jsou mimo pracovních míst na zkrácený úvazek nabízeny i pozice na hlavní pracovní poměr (HPP). Poměr mezi typem nabízených pracovních míst je rozdílný

⁵⁵ Agentura použila pro svoji propagaci běžně využívané předměty jako propisky, klíčenky, hrníčky, zapalovače nebo reflexní pásy.

na jednotlivých pobočkách. V průměru se jedná o 1 pracovníka s HPP na 3 brigádníky.

Chování a základní hodnoty společnosti vychází ze Zlatých standardů Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS). Z toho je zřejmé, že společnost dodržuje legislativní omezení regulující činnost personálních agentur na území České republiky. Zlaté standardy APPS jsou rozdílné pro agenturní zaměstnávání a pro recruitment. Jelikož studenti jsou zaměstnáváni jako agenturní zaměstnanci a do uživatelských firem jsou přidělováni jako brigádníci, tak jsou níže zmíněny standardy pro agenturní zaměstnávání. Agentura práce:⁵⁶

- má sjednáno pojištění proti úpadku a vlastní platné povolení ke zprostředkování MPSV dle zák. č. 435/2004, § 14, písm. 1b),
- platí mzdy a odvody v termínu dle platné legislativy,
- dodržuje srovnatelné podmínky pro agenturní zaměstnance,
- předává zaměstnancům výplatní pásky,
- může doložit bezdlužnost vůči státním institucím,
- plní závazky vůči agenturním zaměstnancům,
- klientům předkládá kalkulaci v hrubé mzdě,
- nevyužívá fiktivních cestovních příkazů,
- písemně sjednává pracovní poměr a dohodu o dočasném přidělení před zahájením práce,
- nedopouští se tzv. skrytého přidělování, tedy nenahrazuje dočasné přidělení Dohodou o provedení práce nebo Smlouvou o dílo.

Agentura se účastní projektů vycházejících z fondů Evropské unie. V letošním roce začala společnost spolupracovat s Úřadem práce na projektu usilujícím o snížení nezaměstnanosti mezi absolventy středních a vysokých škol, který je spolufinancován právě Evropskou unií. V rámci projektu jsou zaměstnáváni absolventi s ekonomickým nebo obdobným zaměřením, kterým se nepodařilo nalézt pracovní uplatnění a byli evidovaní na Úřadu práce. Jsou zaměstnáni na jeden rok, přičemž jsou přiřazeni na různá pracoviště Úřadu práce na pozicích stážistů. Cílem projektu je poskytnutí praxe absolventům, která jim zlepší postavení na trhu práce.

Marketingový mix společnosti

Služby nabízené agenturou

Díky široké síti poboček dokáže agentura obsáhnout i celorepublikové zakázky, které jsou náročné jak na kapacitu, tak na koordinaci a rozdělení prací mezi jednotlivé pobočky. Pro firmy, které jsou rozloženy po území celé nebo větší části České republiky je jednodušší a výhodnější spolupracovat s jednou agenturou, která pokryje celé toto území nežli s několika rozdílnými lokálními agenturami.

⁵⁶ Asociace poskytovatelů personálních služeb [54].

Agentura INDEX NOSLUŠ se zaměřuje na poskytování dvou základních služeb, které personální agentura může nabízet a několik doplňujících služeb. Za základní služby jsou považovány recruitment a temporary help („pronajímání“ zaměstnanců do uživatelských firem).

Recruitment se zabývá analýzou pracovního místa a nalezením vhodného uchazeče, kterého si klientská společnost zaměstná sama jako svého kmenového zaměstnance. Výběrové řízení se může skládat z několika kol, první bývá obvykle v agentuře, kde se personalista přesvědčí o kvalitách daného uchazeče. Na základě schůzky se rozhodne, zda kandidáta doporučí dále na další kolo výběrového procesu ke klientovi. Nejčastěji jsou vyhledáváni uchazeči na pozice s hlavním pracovním poměrem na úrovni nižšího a středního managementu v oblasti administrativy nebo obchodu.

Temporary help lze rozdělit do dvou hlavních skupin. První skupinou je zaměstnávání uchazečů na hlavní pracovní poměr. Ve většině případů se jedná o obsazování pracovních míst ve výrobních a logistických společnostech. Druhou skupinou je zaměstnávání brigádníků. Na tyto pozice jsou obsazováni studenti, lidé, kterým se nedaří nalézt práci na celý úvazek, a lidé, kteří chtějí přivýdělek ke svému stálému zaměstnání. V tomto případě jsou nejčastěji obsazovány sezónní pozice⁵⁷ nebo pracovní místa ve výrobních, logistických a retailových společnostech.

Temporary help přeměněný na recruitment se ukrývá pod názvem try and hire. Společnosti, které si pečlivě vybírají své kmenové zaměstnance, nebo které mají nastavené normy určující počet kmenových a agenturních zaměstnanců se na agentury obrací s požadavkem obsazení pracovního místa ve smyslu temporary help. Ve chvíli, kdy mají zaměstnance ověřeného nebo se jim uvolní místo v kmenu, je možné si daného pracovníka přebrat pod sebe. Ten přestává být zaměstnancem agentury a je zaměstnancem příslušného klienta.

Méně běžnou službou je personální outsourcing neboli tzv. přezaměstnání, kdy jsou pod agenturou zaměstnáni uchazeči, které si klient vyhledal sám. Příkladem je výše zmíněná spolupráce s Úřadem práce na projektu zaměřeného na snížení nezaměstnanosti absolventů. Agentura zaměstnává absolventy, kteří byli vybráni Úřadem práce.

Outplacement je službou nabízenou firmám, které si chtějí zajistit hladký průběh při snižování stavů zaměstnanců. Úkolem agentury je poskytování poradenství propouštěným pracovníkům, pomoc se sestavením životopisu a příprava na pohovor. V rámci outplacementu jsou pořádány odborné kurzy, které slouží ke zlepšení uplatitelnosti propuštěných jedinců na trhu.

Cenová politika agentury

Konečná cena služeb je odvozována z mnoha faktorů. Jedním z nejdůležitějších je forma spolupráce⁵⁸ a šíře požadovaných služeb. V případě recruitmentu je za vyhledání zaměstnance placená paušální částka, která je zaplacená hned po jeho

⁵⁷ Oblíbenou sezónní brigádou je například prodej Vánočních stromečků.

⁵⁸ Zda se jedná o recruitment nebo o temporary help.

vyhledání. Pokud je zvolen jako typ spolupráce temporary help, pak se jedná o měsíční platbu, která je počítána z počtu odpracovaných hodin přidělenými zaměstnanci.

Cena je samozřejmě odvislá také od počtu vyhledávaných zaměstnanců, mzdového ohodnocení nabízené pracovní pozice nebo obtížnosti obsazení pracovního místa. Výsledná cena služby pak závisí na podmínkách domluvených mezi klientem a obchodním zástupcem agentury.

Marketingové komunikační aktivity

Společnost využívá komunikační kanály, které jsou zaměřeny na zviditelnění celé agentury, ale i takové kanály, které jsou využívány k propagaci volných pracovních míst v jednotlivých pobočkách a mají tedy lokální formu.

Osobní prodej

Osobní prodej je jednou z nejdůležitějších komunikačních aktivit agentury především z důvodu osobního styku mezi personalisty a zájemci o pracovní místa. Způsob, jakým personalisté jednají se zájemci o práci, dokáže ovlivnit jejich rozhodování při výběru zaměstnavatele. V současné době, kdy je nízká nezaměstnanost a zaměstnanci si mohou vybírat, je důležité, aby personalista neodradil uchazeči svým postojem a chováním.

Osobní styk se projevuje také mezi zástupci agentury a uživatelskou firmou. Agentura je zastupována členy obchodního oddělení, kteří komunikují s klientem zejména telefonickou nebo elektronickou formu. Na počátku spolupráce nebo při řešení složitějších situací však dochází také k osobním schůzkám, při nichž je snazší nalézt řešení dané situace a domluvit se na konkrétních podmínkách spolupráce.

Podpora prodeje

Spektrum nabízených pracovních pozic je v agentuře široké, s čímž souvisí to, že při výběru brigády jsou některé pozice preferovanější než jiné. Personalisté se tedy snaží vymyslet výhody, které mohou napomoci při obsazování i méně oblíbených brigád.

Jednou z výhod je vyplácení záloh ze mzdy. Mzdy jsou obvykle vypláceny jednou za měsíc, u některých brigád je možnost vyplacení poloviny mzdy z odpracovaných hodin v dřívějším termínu. Další výhodou je proplácení nákladů, které brigádník musí vynaložit před započítáním docházky na brigádu. Příkladem je proplácení potravinářského průkazu brigádníkovi, který se rozhodne docházet na brigádu v obchodním řetězci, bez něhož by danou práci nemohl vykonávat. Jelikož by tento nástroj mohl být snadno zneužíván, tak má agentura určenou hranici počtu hodin, které brigádník musí odpracovat, aby mu byl potravinářský průkaz proplácený.

Reklama

Agentura využívá dva druhy reklamy, jedná se o internetovou a venkovní reklamu. Venkovní forma reklamy není využívána ani tak ke zviditelnění celé agentury, ale slouží k informování o volných pracovních pozicích. Zastoupena je plakáty, které personalisté nechávají vylepovat v okolí společnosti, kde jsou obsazovány pracovní pozice. Plakáty jsou nejčastěji využívány k propagaci pozic na HPP. Internetová reklama upozorňuje jak na všechny nabízené pozice, tak i na samotnou agenturu. Webové stránky společnosti informují o jejích aktivitách, historii a poskytují kontakt pro klienty z řad společností i zájemců o práci. Všechny pracovní nabídky se v první řadě vystavují na webových stránkách agentury, dále jsou vyvěšeny na další portály informující o volných pracovních pozicích. Jedním z nejvyužívanějších pracovních portálů je jenpráce.cz, se kterým agentura úzce spolupracuje. Dále se nabídky práce vystavují na stránkách jobs.cz a prace.cz. Nabídky brigád jsou zveřejňovány především na portále fajn-brigády.cz.

Přímý marketing

Přímý marketing je v rámci aktivit agentury využíván často. Agentura má databázi aktivních zaměstnanců, ve které lze pracovníky filtrovat podle různých faktorů. Filtrace je vhodná např. ve chvíli, kdy se objeví nabídka nárazové brigády a je nutné vyhledat pouze brigádníky, kteří splňují požadavky klienta, a kteří nemají být v daný termín na jiné brigádě. Těmto brigádníkům je pak zaslána e-mailem daná pracovní nabídka.

Personalisté nejsou v agentuře jedinými, kdo využívá možností přímého marketingu. Obchodní zástupci aktivně vyhledávají nové partnery, kterým nabízí služby personální agentury. Nabídky jsou opět rozesílány pomocí e-mailu, případně jsou oznamovány telefonem.

Public Relations

Aktivity v rámci PR jsou rozebrány pomocí analýzy PENCILS, která se zajímá o vztahy mezi společností a veřejností.

P – agentura každý rok vydává výroční zprávu, která shrnuje její činnost za předchozí kalendářní rok. Vytváří také letáky, které informují o aktuálně volných pracovních pozicích. Všechny poskytované brigády a pozice na HPP jsou seskupeny v katalogu pracovních příležitostí. Katalog je prezentován v rámci účasti na pracovních veletrzích.

E – společnost nevykazuje žádné aktivity, které by mohla zařadit pod pojem event.

N – společnost vydává články, které informují o činnosti společnosti a o aktualitách v oblasti personalistiky a zaměstnávání. Články jsou zveřejňovány na webových stránkách a dalších webech, které se zabývají problematikou personalistiky.

C – agentura spolupracuje s Úřadem práce na projektu, který má za cíl snížení nezaměstnanosti absolventů. Zaměstnávání jsou absolventi především

ekonomických škol, kteří jsou registrováni v evidenci Úřadu práce. Projekt probíhá po celý rok 2017 a má v něm být poskytnuta stáž na některém z kontaktních pracovišť více než 800 absolventům.

I – personální agentura se prezentuje červenou a bílou barvou. Tyto dvě barvy se objevují na logu, vizitkách a dalších propagačních předmětech společnosti. Logo agentury znázorňuje tři bílé postavy na červeném poli a je umístěno v každé pobočce společnosti, na jejích webových stránkách, vizitkách i propagačních předmětech, které jsou rozdávány obchodním partnerům.

Červenou nebo bílou barvu mají také firemní vozy, které jsou přidělovány obchodním zástupcům, regionálním manažerům i personalistům, kteří poskytují in-house služby.

L – agentura je zakládajícím členem APPS, která se snaží o zlepšení postavení personálních agentur a o vytvoření stabilního prostředí na trhu práce. O APPS je více napsáno v rámci Zájmových skupin v kapitole 4.2.

S – v rámci APPS má agentura nastavena pravidla, která jí nedovolují porušovat legislativou ošetřená omezení. Jak kmenoví zaměstnanci agentury, tak i ti, jimž bylo díky agentuře zaměstnání zprostředkováno vidí, že agentura jedná dle zákonných opatření a nemusí se bát nekalého jednání agentury.

Lidé

Na pozice personalistů jsou vybíráni absolventi vysokých nebo vyšších odborných škol se zaměřením na personalistiku, ekonomiku nebo psychologii. Z osobních předpokladů jsou u zaměstnanců nejvíce posuzovány zodpovědnost, schopnost komunikace a samostatné práce. Více informací o zaměstnancích agentury je zmíněno na straně 49, v rámci části zaměřené na spolupracovníky.

Druhou skupinou lidí spojených s poskytovanou službou jsou zákazníci, mezi které se řadí uživatelské firmy a uchazeči o volná pracovní místa. Požadavek na vyhledávání zaměstnanců obvykle přichází od právnických osob, které nejsou schopny nebo si nechtějí samy vyhledávat své zaměstnance a raději tuto činnost outsourcují personální agentuře. Nejčastěji jsou vyhledávání pracovníci do retailových, výrobních nebo logistických společností. Agenturou jsou hledáni zaměstnanci jak na hlavní pracovní poměr, tak i brigádníci, kteří mají zkrácený úvazek. Výjimkou není ani obsazování administrativních pracovních pozic.

Proces poskytované služby

Prvotní impulz přichází z uživatelské společnosti, která se spojí s obchodním zástupcem agentury a předá mu požadavek na vyhledání zaměstnanců. Společně se dohodnou na podmínkách spolupráce. Domluvit se musí jak na obchodních podmínkách,⁵⁹ tak na definici pracovní pozice. Obchodní zástupce všechny

⁵⁹ Forma spolupráce, cena služby, platební podmínky nebo způsob komunikace mezi agenturou a uživatelem.

informace sepíše v zakázkové kartě, kterou předá personalistovi. Ten ve své další činnosti vychází právě z informací v ní.

Personalista může vystavit inzerci, díky níž mu reagují noví uchazeči, případně může kontaktovat ty, kteří v minulosti projevili zájem o podobnou pozici, avšak nakonec nebyli zaměstnáni. Personalista se s vhodnými zájemci telefonicky spojí a domluví se s nimi na osobní schůzce. Zde si ověří schopnosti a zkušenosti kandidátů. Další průběh výběrového řízení závisí na formě domluvené spolupráce mezi agenturou a uživatelskou společností. Pokud celý výběrový proces proběhne v pořádku a pro kandidáta skončí pozitivně, tak práce pro personalistu nekončí. Zajímá se o to, jak se vybranému zaměstnanci daří a zda splňuje všechny požadavky klienta. Zpětná vazba je důležitá především v místech, kde je vysoká fluktuace zaměstnanců a kde dochází k častým náborům.

Materiální prostředí

Sídlo společnosti se nachází v Praze. Zde je také centrála společnosti, sedí zde účetní, informatici a obchodní zástupci a pořádají se zde porady mezi vedením a vedoucími poboček. Prostory zdejších kanceláří jsou tedy ze všech poboček největší. Kanceláře dalších poboček jsou menší, jejich velikost se odvíjí od počtu tamních personalistů.

Všechny pobočky mají jasné označení, aby přicházející zájemci o práci snadno našli cestu. Značení je stejně jako logo pobočky, vizitky a další propagační materiály tvořeno v červené a bílé barvě. Propagační předměty jsou rozdávány především klíčovými klientům, se kterými je navázána dlouhodobá spolupráce. Dostávají je také personalisté v rámci účasti na letním setkání nebo Vánočním večírku.

Společnost je kromě kanceláří zhmotněna webovými stránkami. Ty jsou také laděny do červené a bílé barvy a zájemci o práci zde vidí všechny aktuálně nabízené pracovní pozice. Firmy, které chtějí navázat spolupráci zde naleznou kontakt na obchodní oddělení, se kterým lze budoucí spolupráci domluvit.

Pracovníci, kterým je díky agentuře zaměstnání zprostředkováno, si odnášejí především pracovněprávní dokumenty. Jedná se o pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti a pokyn. Tyto dokumenty je zavazují ke spolupráci jak s agenturou, tak s konkrétní uživatelskou firmou. Brigádníci dostávají také výkazy práce, kam si zaznamenávají odpracované hodiny a informační letáček s nejdůležitějšími informacemi týkajícími se spolupráce s agenturou. Tyto dokumenty zhmotňují službu alespoň natolik, že zaměstnanci mají pocit, že si něco odnášejí.

SWOT analýza vybrané personální agentury

Při tvorbě SWOT analýzy je na začátku velmi důležité stanovení hrozeb, příležitostí a silných a slabých stránek vybraného podniku. Na základě těchto stanovených prvků lze navrhnout možné strategie podniku.

Příležitosti

- možnost expanze do dalších měst
- možnost zapojení do Evropských projektů – v rámci Evropské unie jsou vytvářeny programy na snížení nezaměstnanosti, do kterých se mohou zapojit také personální agentury
- potencionální noví odběratelé
- rozšíření služeb na oblast poradenství pro uchazeče o práci – personální agentury mohou kromě zprostředkování práce nabízet také poradenské služby (např.: jak správně napsat životopis nebo motivační dopis, na co se připravit při pohovoru)
- snižování legislativních omezení v oblasti zaměstnávání personálních agentur – do roku 2015 bylo pro personální agentury zakázané zaměstnávat osoby se zdravotním postižením

Hrozby

- nízká nezaměstnanost – situace na trhu práce je v současné době příznivá zaměstnancům, kteří si mohou vybírat z velké nabídky volných pracovních pozic
- nespolehlivost vybraných zaměstnanců – zejména v oblasti brigád se často stává, že někdo z brigádníků nedorazí na směnu
- vysoká konkurence na trhu
- nedůvěra lidí v personální agentury – personální agentury nemají v České republice díky nekalým praktikám některých agentur dobrou pověst
- neochota lidí hledat si nové zaměstnání – opuštění starého pracovního místa a hledání nového patří k jedné z věcí, které mnoho lidí považuje za opuštění své komfortní zóny

Silné stránky

- dlouholetá tradice společnosti – na Slovensku agentura působí od roku 1991, do České republiky se rozšířila v roce 1995
- členství v Asociaci poskytovatelů personálních služeb – agentura je jedním ze 4 zakladatelských agentur Asociace poskytovatelů personálních služeb
- široká síť poboček po celé České a Slovenské republice – agentura má v současné době pobočky ve 25 městech České republiky
- striktní dodržování všech legislativních omezení – agentura dodržuje Etický kodex a Zlaté standardy vytvořené Asociací poskytovatelů personálních služeb, které vycházejí ze zákonných omezení
- poskytování brigád studentům – ti se mohou na agenturu obrátit i v budoucnosti při hledání zaměstnání na plný úvazek
- získání nových odběratelů – špatná situace na trhu práce přivádí firmy ke spolupráci s pracovními agenturami

Slabé stránky

- nedostatečné využití potencialu sociálních sítí – agentura INDEX NOSLUŠ má založené profily na sociálních sítích Facebook a LinkedIn, nevyužívá je však příliš často
- nízká motivace personalistů agentury – personalisté jsou odměňováni fixní mzdou a prémiei odvíjecími se od tržeb pobočky, nemají však proplácené přesčasy ani žádné další benefity
- ztráta dlouholetých odběratelů z důvodu neschopnosti neuspokojení poptávky (nízká obsazenost směn)
- starost jednoho obchodního zástupce o více regionů – obchodní zástupci mají na starost odběratele z různých koutů České republiky, v rámci své práce tak musí často cestovat, čas na cestách by přitom mohli využít jinak a lépe
- nabízené pracovní pozice jsou z podobných oblastí – malá šíře oblastí, ve kterých jsou pracovní pozice poskytované
- vzdálené pracoviště personalistů, vedení a účetních - personalisté jsou v jednotlivých pobočkách po celé ČR, vedení a účetní působí v Praze, mezi pobočkami a účetním oddělením se neustále přeposílají různá potvrzení nebo neschopenky zaměstnanců

Navržené strategie

Všechny navrhované strategie jsou shrnuté v tabulce č. 5. Tato tabulka je členěna do čtyř skupin podle toho, na co jsou strategie orientované.

Strategie SO (maxi-maxi)

Nabídka poradenství při hledání práce studentům, kteří dříve docházeli prostřednictvím agentury na brigády.

Velké množství studentů, kteří dokončují školu neví, jak správně napsat životopis, nebo jak se připravit na pohovor. Příležitostí pro agenturu se tak stává poskytování poradenství studentům v oblasti psaní životopisu a motivačního dopisu. Služba samozřejmě nemusí být poskytována pouze studentům, ale i lidem, kteří si hledají nové zaměstnání. Poradenství lze rozšířit i na oblast etiky při přijímacím pohovoru.

Strategie WO (mini-maxi)

Zaměření 1 obchodního zástupce na 1 region umožní získání většího množství zakázek.

V současné době je ve společnosti 6 obchodních zástupců. Rozšíření jejich řady umožní obchodním zástupcům soustředit se pouze na jednu vybranou oblast, ve které se bude více orientovat a znát její úskalí. Díky znalosti jednotlivých regionů budou zástupci získávat pro pobočky více zakázek.

Strategie ST (maxi-mini)

Informovat lidi, kteří nevěří personálním agenturám o dodržování legislativních omezení.

Na trhu práce je neustále vysoké procento lidí, kteří personálním agenturám nedůvěřují. Tento stav je zapříčiněn existencí tzv. pseudoagentur, které svoji činnost vykonávají bez potřebných povolení a často nedodržují zákoník práce nebo zákon o zaměstnanosti. Tyto agentury svým chováním komplikují činnost i těm agenturám, které mají potřebná povolení a dodržují legislativní omezení.

Agentura by neměla zveřejňovat pouze pracovní nabídky, ale měla by dbát, aby lidé pohybující se na trhu práce ve snaze o nalezení pracovního místa, věděli, že dodržuje všechny právní předpisy.

Tabulka 5: SWOT analýza pro společnosti INDEX NOSLUŠ

Ukazatel	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO (maxi-maxi)	Strategie WO (mini-maxi)
	rozšíření společnosti do dalších měst díky důrazu na tradici společnosti	zaměření 1 obchodního zástupce na 1 region umožní získání většího množství zakázek
	nabídka poradenství při hledání práce studentům, kteří dříve docházeli prostřednictvím agentury na brigády	nahrazení ztráty dlouholetých odběratelů nabídkou nových služeb (např.: poradenství)
Hrozby (T)	Strategie ST (maxi-mini)	Strategie WT (mini-mini)
	informovat lidi, kteří nevěří personálním agenturám o dodržování legislativních omezení	zlepšení komunikace na sociálních sítích alespoň na úroveň konkurence
	zviditelnění agentury jako zakládajícího člena Asociace poskytovatelů personálních služeb - výhoda před konkurencí	ztráta dlouholetých odběratelů z důvodu neschopnosti zajištění kvalifikovaných zaměstnanců při nízké nezaměstnanosti

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie WT (mini-mini)

Zlepšení komunikace na sociálních sítích alespoň na úroveň konkurence.

Komunikace personálních agentur na sociálních sítích je zmiňována již v kapitole 4.3, kde je zřejmé, že některé agentury využívají své profily ke komunikaci více, jiné méně. Společnost INDEX NOSLUŠ je jednou z těch, která na sociálních sítích komunikuje méně. Jelikož jsou však její cílovou skupinou studenti, kteří sociální sítě sledují, tak by bylo dobré, aby se agentura zaměřila na komunikaci právě prostřednictvím Facebooku nebo jiných sociálních sítí. Na svém facebookovém profilu může agentura informovat o svých aktivitách nebo zveřejňovat volné pracovní nabídky podobně jako na webových stránkách.

4.5 Dotazníkové šetření

Podstatnou část náplně práce personalistů agentur tvoří zprostředkování brigád studentům. Agentury zaměstnávají studenty středních i vysokých škol. Rozdíl mezi počtem zaměstnaných středoškoláků a vysokoškoláků je však vysoký. V prvních 3 měsících roku 2017 byl poměr mezi zaměstnanými studenty středních a vysokých škol analyzované personální agentury 1:5. Otázkou pro tuto i ostatní agentury je tedy to, co mají dělat, aby více studentů středních škol mělo zájem o brigádu.

Za tímto účelem proběhlo v termínu od 21. února do 27. března 2017 elektronické dotazníkové šetření s cílem zjistit informace o chování spotřebitelů na trhu práce zejména při spolupráci s personálními agenturami.

Získané výsledky výzkumu budou sloužit jako podklad pro vytvoření návrhů marketingové komunikace v odvětví personálních agentur a k ověření následujících předpokladů:

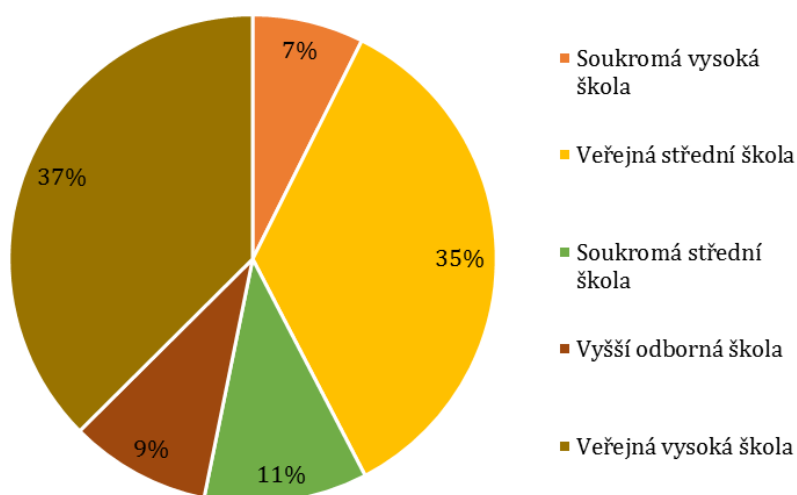
- více než 60 % respondentů preferuje při komunikaci s personální agenturou SMS zprávy nebo telefonáty,
- o personálních agenturách se prostřednictvím pracovních portálů dozvídá o 20 % více studentů středních nežli vysokých škol,
- snižování mzdy poplatky placenými personálními agenturám se častěji obávají studenti vysokých škol.

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli studenti vysokých, vyšších odborných a středních škol veřejných i soukromých. Dotazník byl mezi respondenty rozšířen prostřednictvím skupin sdružujících studenty na Facebooku. Skupiny byly vybírány náhodně, konkrétně se jedná o skupiny Provozně ekonomická fakulta Mendelu v Brně, Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, Univerzita Hradec Králové, Střední škola technická a ekonomická Brno, Střední průmyslová škola Praha10, OA TGM Kostelec nad Orlicí a Střední škola a Vyšší odborná škola cestovního ruchu České Budějovice. Před samotným zahájením šetření byl proveden pre-test, kterého se zúčastnilo 5 studentů. Konkrétně se jednalo o 2 studenty střední školy, 1 studenta vyšší odborné školy a 2 osoby navštěvující školu vysokou. Cílem pre-testu bylo zhodnocení srozumitelnosti otázek a jejich upravení tak, aby jim všichni respondenti dokázali porozumět.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 203 respondentů, kteří jsou rozlišováni na základě 3 hlavních demografických faktorů. Účastníci výzkumu měli uvést své pohlaví, druh školy, kterou studují a věk. Studenti vysokých škol odpovídali ještě na doplňující otázku ohledně formy jejich studia, a to, zda studují prezenčně nebo kombinovaně. V práci se vychází především z rozdělení respondentů podle druhu školy, kterou navštěvují a podle pohlaví. Výzkumu se zúčastnilo 106 žen a 97 mužů.

Studenti jednotlivých škol budou při vyhodnocování rozřazeni do dvou skupin. V první budou studenti vysokých škol, ve druhé studenti středních a vyšších odborných škol. Studenti vyšších odborných škol byli kvůli časové náročnosti jejich studia přiřazeni ke skupině studentů středních škol. Z celkového počtu 91 vysokoškolských studentů jich 77 uvedlo, že studují prezenční formu studia, zbylých 14 navštěvuje školu kombinovaně.

Obrázek 11: Rozdělení respondentů podle druhu školy, kterou studují



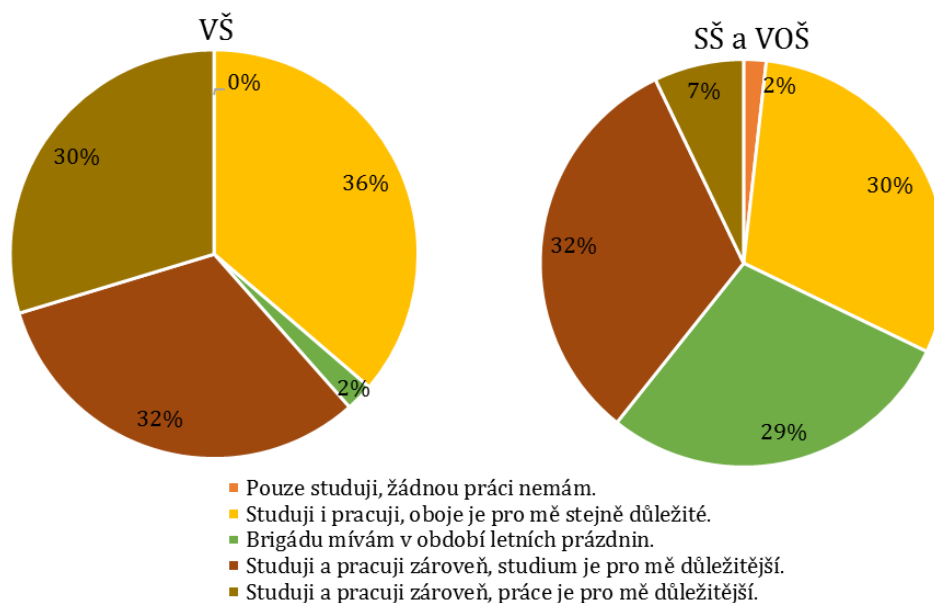
Zdroj: vlastní zpracování

4.5.1 Analýza chování studentů na trhu práce

Otázka č. 1 Jak byste v současné době charakterizoval/a svoji situaci

Zacílení dotazníkového šetření bylo na pracující studenty středních a vysokých škol. Z grafů je zřejmé, že kromě 2 středoškolských studentů odpovídali pouze ti, kteří opravdu při studiu pracují alespoň v období letních prázdnin. V otázce, zda je pro studenty důležitější škola nebo studium volila vždy zhruba třetina respondentů neutrální možnost, která značí, že je pro ně stejně důležité oboje. U středoškolských studentů však převládá odpověď, že je pro ně studium důležitější, případně že mívají brigádu pouze v období letních prázdnin. Z této odpovědi lze usuzovat, že je i pro ně studium důležitější, a že v průběhu školního roku nemají dostatek volného času k docházce na brigádu.

Obrázek 12: Rozdělení respondentů podle jejich současné situace.



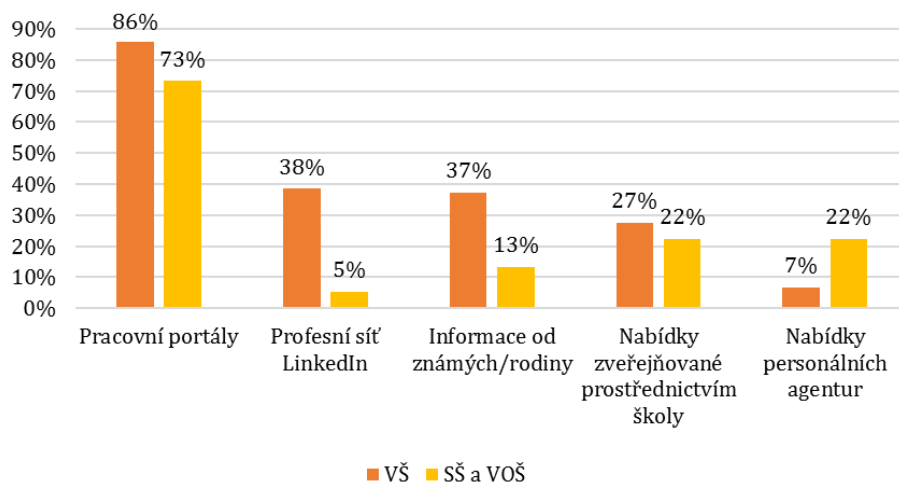
Zdroj: vlastní zpracování

U vysokoškolských studentů již 30 % uvedlo, že je pro ně práce důležitější nežli studium. Z těchto studentů více než polovina odpověděla, že hlavním důvodem, proč do práce chodí, je získání praxe.

Otázka č. 2 Jakým způsobem hledáte pracovní příležitosti?

Tato otázka byla s možností více odpovědí. Nejvíce respondentů se shodlo na názoru, že nejčastěji k vyhledávání pracovních příležitostí využívají pracovní portály. Tento způsob převažuje u studentů všech tří zmiňovaných druhů škol.

Obrázek 13: Nejčastěji využívané kanály k vyhledávání pracovních příležitostí



Zdroj: vlastní zpracování

Studenti vysokých škol mimo pracovních portálů často využívají informace od známých a rodiny nebo profesní síť LinkedIn. Využívají ji především ti studenti, kteří uvedli jako nejčastější důvod k hledání práce získání praxe v oboru studia. Na středních školách se mnohem méně využívá LinkedIn, studenti se častěji obrací přímo na personální agentury a jejich nabídku brigád.

Z výsledků korelační analýzy je zřejmé, že věkem je nejvíce ovlivněno využití sociální sítě LinkedIn, kde Pearsonův koeficient vyšel v závislosti na věku studentů - 0,42. Je tedy zřejmé, že starší studenti pracovní nabídky vyhledávají na síti LinkedIn častěji. Téměř u všech možných způsobů, vyšel korelační koeficient záporný, pouze u nabídek vyhledávaných prostřednictvím školy je kladný. Zde je však výsledný koeficient téměř nulový, proto lze předpokládat, že studenti postupem času své zvyky v oblasti vyhledávání pracovních pozic nemění.

Tabulka 6: Využívané způsoby k hledání pracovních nabídek v závislosti na věku studenta

Druh	Pearsonův koeficient
Pracovní portály	-0,16
LinkedIn	-0,42
Informace od známých	-0,29
Informace získané ve škole	0,05
Nabídka personálních agentur	-0,23

Zdroj: vlastní zpracování

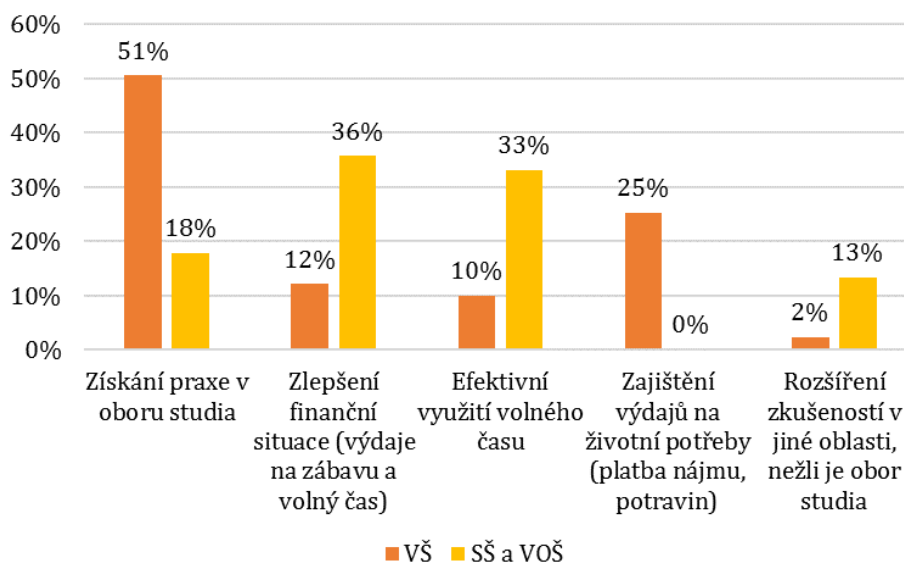
Otázka č. 3 Co je pro Vás hlavním důvodem pro hledání práce?

V této problematice se názory studentů liší. Pro studenty vysokých škol je nejdůležitějším faktorem získání praxe. Tuto možnost označilo více než 50 % vysokoškolských respondentů. Druhou nejčastější odpověď označil každý 4. student vysoké školy a je to potřeba zajištění výdajů na životní potřeby. Zajímavostí je, že poměr mezi studenty prezenčního a kombinovaného studia je u této možnosti 2:1.

Preference středoškolských studentů jsou zaměřeny především na zajištění finančních prostředků pro trávení volného času a pro efektivní využití volného času. Z výzkumu tedy vyplývá, že třetina studentů středních škol je rozhodnuta část svého volného času trávit přivýdělkem, který dále využívá ke zlepšení aktivit ve zbylém volném čase.

Zde Pearsonův koeficient v závislosti na věku studentů vyšel vyšší nežli u předchozí otázky. Koeficient závislosti důvodů, které studenty motivují k hledání brigády či práce a věku je 0,597.

Obrázek 14: Důvody motivující studenty k hledání práce

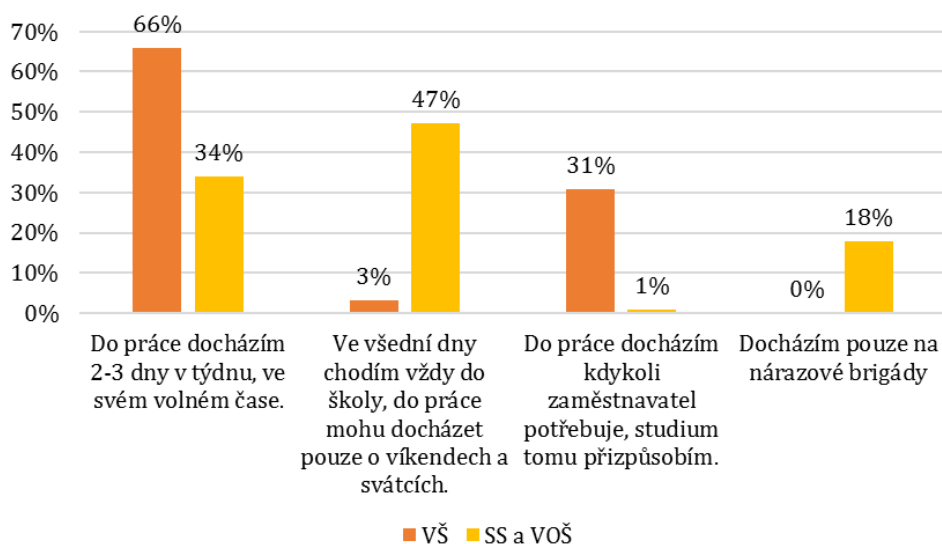


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 Jaká je Vaše časová flexibilita pro výkon Vašeho povolání?

Tato otázka slouží ke zjištění, jak časově náročné brigády studenti upřednostňují. Je zřejmé, že studenti vysokých škol si mohou svoji docházku poupravit, a že ve škole tráví méně času než středoškoláci, z nichž většina uvedla, že na brigádu dochází pouze o víkendech.

Obrázek 15: Časová flexibilita studentů při výkonu povolání/brigády



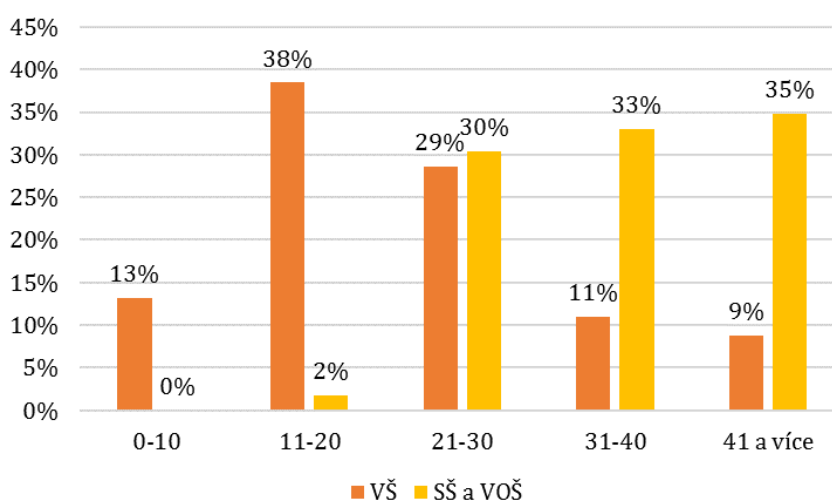
Zdroj: vlastní zpracování

U vysokoškoláků je docházka od práce flexibilnější, chodí tam nejčastěji 2-3 dny v týdnu mimo školu, třetina je však ochotna upřednostnit práci před školou. 86 % vysokoškolských studentů, kteří uvedli, že mohou do práce přijít dle potřeb zaměstnavatele také odpovědělo, že je pro ně práce důležitější, nebo alespoň na srovnatelné úrovni jako studium.

Otázka č. 5 Kolik hodin týdně v průměru věnujete studiu? (přítomnost ve škole, domácí příprava)

Středoškolští studenti mají obvykle více časově náročný rozvrh, a především mají povinnou docházku do školy. S tím souvisí také odpovědi na otázku týkající se množství času stráveného studiem. Téměř všichni středoškoláci tráví ve škole 21 a více hodin. 85 % studentů, kteří odpověděli, že jim studium zabere více než 41 hodin uvedli také, že na brigády mohou docházet pouze o víkendech, případně dochází pouze na nárazové brigády.

Obrázek 16: Průměrný týdenní počet hodin věnovaný studiu



Zdroj: vlastní zpracování

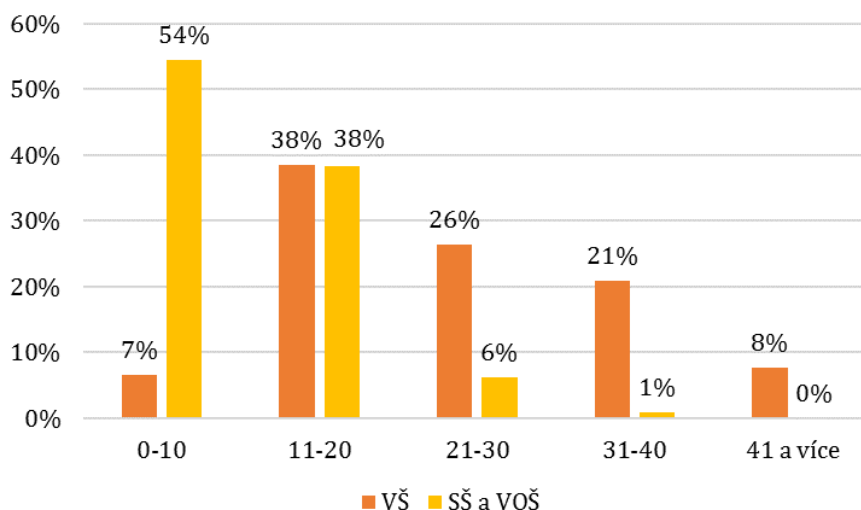
Jiné časové rozdělení u vysokoškoláků je dané především tím, že mají flexibilní rozvrhy, mohou si vybírat, na která cvičení a přednášky dojdou a na která ne. Vysokoškolské studium má formu spíše nárazovou, kdy studenti tráví přípravou do školy nejvíce času o zkouškovém období, během semestru méně.

Pearsonův koeficient vychází dle očekávání. Z výsledného koeficientu – 0,598 je zřejmé, že průměrný počet hodin strávený studenty během 1 týdne s jejich rostoucím věkem klesá.

Otázka č. 6 Kolik hodin týdně v průměru věnujete svému zaměstnání?

Rozložení množství času, který jsou vysokoškoláci ochotni obětovat práci je obdobné, jako u rozdělení času věnovaného studiu. U žáků středních škol je to jiné. Více než polovina středoškoláků dochází na brigádu maximálně na 10 hodin týdně. Pouze 7 % středoškolských studentů tráví v práci více než 20 hodin týdně.

Obrázek 17: Průměrný týdenní počet hodin věnovaný práci



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky vyšel korelační koeficient poukazující na závislost mezi průměrným počtem hodin, který studenti stráví během týdne v práci nebo na brigádě kladný. Výsledek 0,638 poukazuje na to, že starší studenti tráví v práci oproti mladším žákům více času.

Tabulka 7: Kombinace množství času stráveného studenty VŠ studiem a prací

Studenti vysokých škol						
Čas věnovaný studiu/práci	0-10	11-20	21-30	31-40	41 a více	Celkem
0-10	1%	1%	2%	7%	2%	13%
11-20	1%	11%	13%	9%	4%	38%
21-30	2%	16%	8%	2%	0%	29%
31-40	1%	7%	0%	3%	0%	11%
41 a více	1%	3%	3%	0%	1%	9%
Celkem	7%	38%	26%	21%	8%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Kombinace časové náročnosti studia a práce studentů jsou znázorněny v tabulkách č. 7 a 8. První tabulka se zabývá vysokoškoláky, u nichž je nejčastější kombinací 21-30 hodin strávených ve škole a 11-20 hodin odpracovaných týdně. Studenti

středních škol nejčastěji tráví 41 a více hodin ve škole a pracují maximálně 10 hodin týdně.

Tabulka 8: Kombinace množství času stráveného studenty SŠ a VOŠ studiem a prací

Studenti vyšších odborných a středních škol						
Čas věnovaný studiu/práci	0-10	11-20	21-30	31-40	41 a více	Celkem
0-10	0%	0%	0%	0%	0%	0%
11-20	0%	0%	1%	1%	0%	2%
21-30	4%	22%	4%	0%	0%	30%
31-40	19%	13%	1%	0%	0%	33%
41 a více	32%	3%	0%	0%	0%	35%
Celkem	54%	38%	6%	1%	0%	100%

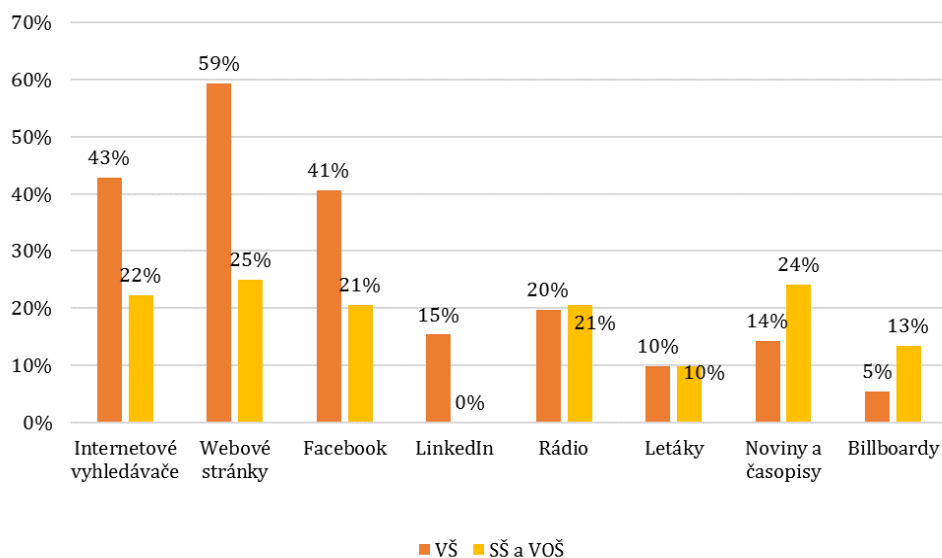
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 Reklama, z jakých médií Vás nejvíce oslovuje?

Také u této otázky měli respondenti možnost označit více odpovědí. První čtyři možné odpovědi byly spojené s reklamou na internetu. Z obrázku č. 19 je zřejmé, že reklama na internetu ovlivňuje velkou část studentů v obou zkoumaných kategoriích. V obou také převládá reklama na webových stránkách, u vysokoškoláků je to však téměř 60 %, u středoškoláků je to jen 25 %.

Ze skupiny médií, které se vyskytují mimo prostor internetu zvítězily u vysokoškoláků letáky. Personální agentury mohou letáky vylepovat v prostorách vysokých škol, případně je mohou rozdávat. Studenti z kategorie středních a vyšších odborných škol na sebe nejčastěji nechávají působit reklamu publikovanou v novinách nebo časopisech.

Obrázek 18: Média, která nejvíce ovlivňují studenty svojí reklamou



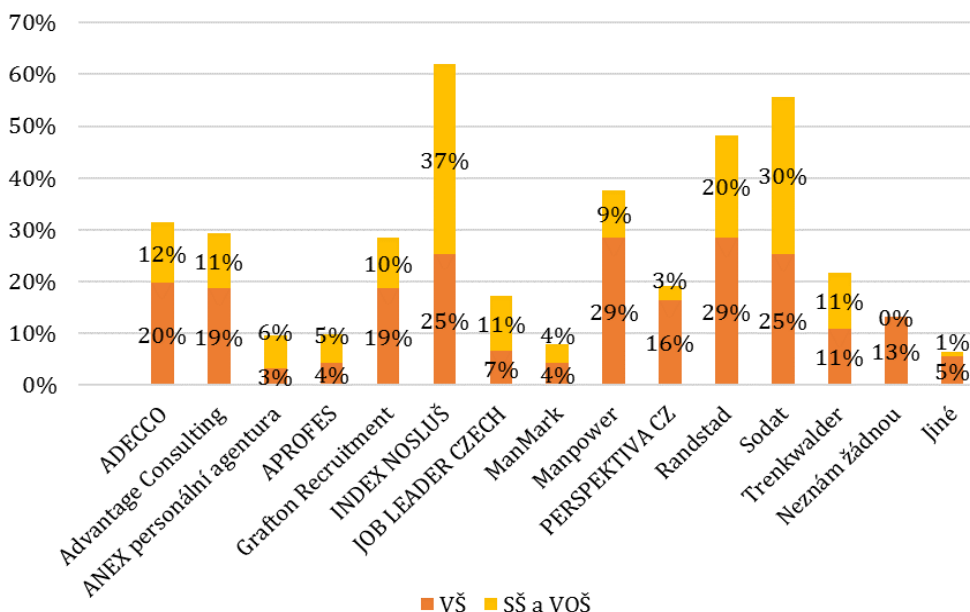
Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Analýza chování studentů ve vztahu k personálním agenturám

Otázka č. 8 Znáte některé z uvedených personálních agentur?

Z dotazníkového šetření vzešel závěr, že nejvíce je mezi studenty rozšířeno povědomí o personální agentuře INDEX NOSLUŠ.

Obrázek 19: Podíl studentů, které znají uvedené personální agentury



Zdroj: vlastní zpracování

Na druhém místě se jako nejznámější jeví agentura Sodat. Obě tyto zmiňované agentury jsou více známy u studentů středních a vyšších odborných škol a zaměřují se mimo jiné zejména na poskytování brigád studentům.

Vysokoškolští studenti více znají agentury Manpower a Randstad. Tyto agentury se už tak nezabývají vyhledáváním brigádníků, ale spíše zaměstnanců na plný pracovní úvazek.

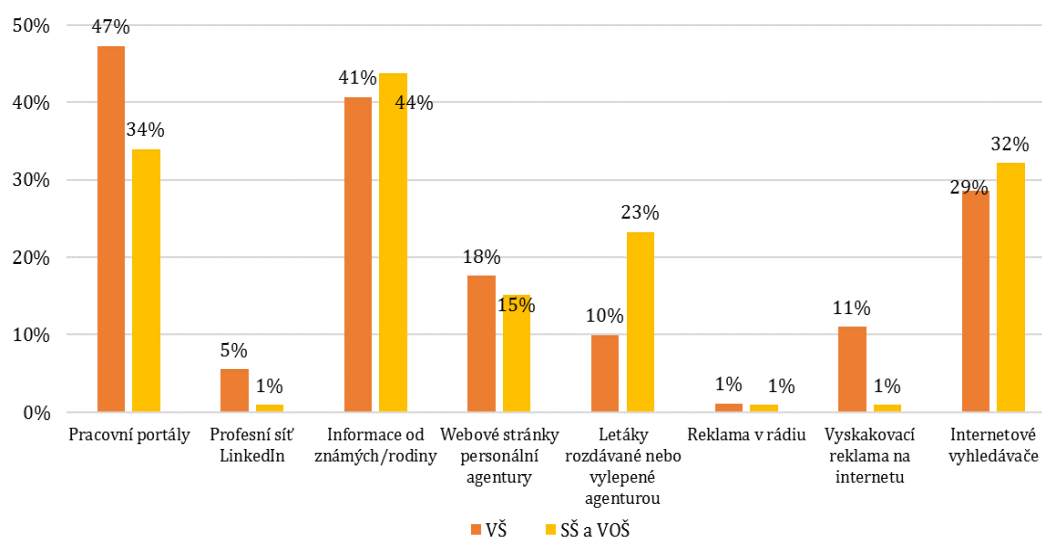
Studenti, kteří odpověděli, že neznají žádnou personální agenturu, byli pouze z řad vysokoškoláků. Jednalo se o 13 %, tedy o 12 studentů. 6 studentů uvedlo, že znají jinou než v dotazníku zmíněnou personální agenturu. Tito studenti zmínili agentury Nabrigádu.cz a Jobinn.

Otázka č. 9 Jak jste se o personálních agenturách, které znáte, dozvěděl/a?

U této otázky se odpovědi studentů z obou porovnávaných skupin shodly ve třech nejčastějších způsobech, jak se o agenturách dozvěděli. Mezi nejčastějšími odpověďmi se u studentů objevovaly pracovní portály, informace od známých nebo rodinných příslušníků a internetové vyhledávače. Tím, že se studenti o personálních agenturách dozvídají z doslechu od svých blízkých, tak je nutné,

aby agentura vycházela se svými zaměstnanci a měla u nich dobré jméno. Rozdíl v odpovědích mezi studenty jednotlivých druhů škol shledávám především u letáků, se kterými se do styku častěji dostávají studenti středních nebo vyšších odborných škol.

Obrázek 20: Poměr mezi způsoby, jakými se studenti dozvídají o personálních agenturách



Zdroj: vlastní zpracování

Více vypovídající je zkombinování odpovědí na otázky č. 8 a č. 9, které poskytují informaci, jakým způsobem se studenti dozvídají o konkrétních agenturách. Přesný přehled je uvedený v příloze č. 2.

Otázka č. 10 Jaká je pro Vás důležitost služeb poskytovaných agenturou?

U této otázky měli studenti seřadit služby, které jsou personálními agenturami poskytovány, od těch, které jsou pro ně nejdůležitější, po ty méně požadované. Služby, které studenti považují jako hlavní jsou v tabulkách označeny číslem 1, číslo 5 pak značí ty nejméně důležité služby.

Tabulka 9: Důležitost poskytovaných služeb vnímaná studenty VŠ

Studenti vysokých škol						
Služba/důležitost	1	2	3	4	5	Celkem
Široká nabídka pracovních příležitostí	13%	29%	25%	16%	16%	100%
Časově flexibilní pracovní pozice	38%	22%	19%	14%	7%	100%
Poradenství ohledně pracovněprávní legislativy	16%	14%	21%	25%	23%	100%
Snadná komunikace pomocí internetu	18%	21%	21%	20%	21%	100%
Aktuální přehled volných pozic	14%	14%	14%	24%	33%	100%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	x

Zdroj: vlastní zpracování

U 38 % studentů vysokých škol se jako nejdůležitější jeví nabídka časově flexibilních brigád, které vysokoškoláci mohou nakombinovat se svým rozvrhem. Zde je průměrná hodnota na stupnici důležitosti 2,28. Druhou nejdůležitější je široká nabídka pracovních příležitostí s průměrným hodnocením 2,94. Těsně za hranicí důležitosti 3 je komunikace pomocí internetu, kterou s důležitostí 3,24 následuje poradenství ohledně pracovněprávní legislativy. Naopak nejméně důležité je pro ně, aby agentura neustále aktualizovala seznam volných pracovních pozic. Tuto odpověď jako nejméně důležitou charakterizovala 1 třetina studentů.

Tabulka 10: Důležitost poskytovaných služeb vnímaná studenty SŠ a VOŠ

Studenti středních a vyšších odborných škol						
Služba/důležitost	1	2	3	4	5	Celkem
Široká nabídka pracovních příležitostí	14%	26%	32%	16%	12%	100%
Časově flexibilní pracovní pozice	47%	16%	17%	15%	4%	100%
Poradenství ohledně pracovněprávní legislativy	16%	21%	29%	14%	19%	100%
Snadná komunikace pomocí internetu	14%	25%	13%	23%	25%	100%
Aktuální přehled volných pozic	8%	12%	9%	31%	40%	100%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	x

Zdroj: vlastní zpracování

Studenti středních škol mají hodnocení podobné. I oni jako nejpodstatnější sledují časově flexibilní pracovní místa (průměrná hodnota důležitosti 2,13). Široká nabídka pracovních příležitostí dosáhla průměrné důležitosti 2,84. Na rozdíl od vysokoškoláků se komunikace pomocí internetu a poradenství ohledně pracovní legislativy prohodily. Jako nejméně důležitá služba je však opět označen aktuální přehled volných pozic (průměrná hodnota 3,83).

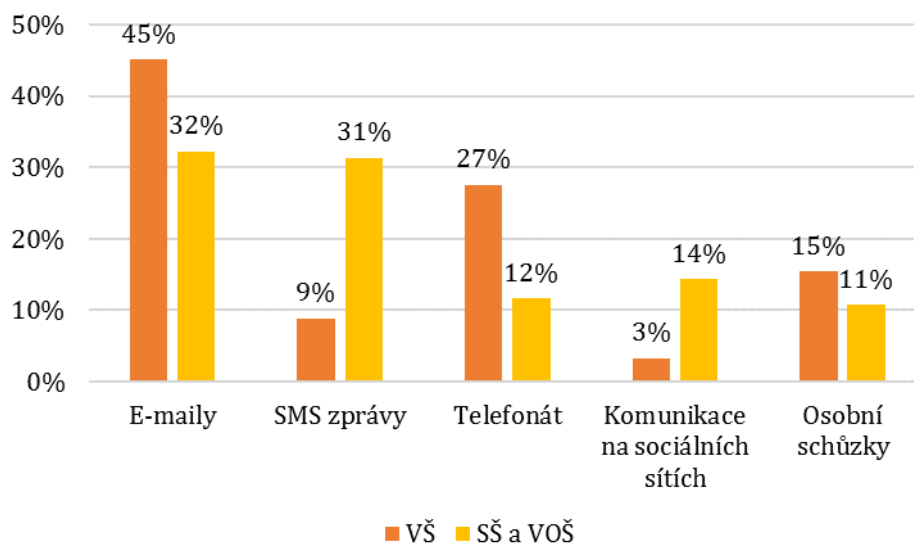
Otázka č. 11 Jaký způsob komunikace s personální agenturou preferujete?

Osobní schůzky jsou jako možnost komunikace preferovány velmi malou skupinou studentů vysokých i středních nebo vyšších odborných škol. Pro studenty je rychlejší online způsob komunikace, případně využití mobilního telefonu.

Nejvíce studentů všech typů škol uvedlo, že při komunikaci s personální agenturou preferují e-mailové zprávy. Výhodou e-mailu je především bezplatnost této služby.

U možností mobilní komunikace se názory studentů rozcházejí. Středoškoláci raději komunikují prostřednictvím SMS zpráv, studenti vysokých škol využívají přímé komunikace a personalistovi zavolají. Rozdílný pohled mají také na sociální síť, kterým je nakloněno více středoškolských studentů oproti vysokoškolákům. Proto by personální agentury, které chtějí zaujmout také mladší studenty, měly zhodnotit, jak úspěšná je jejich komunikace na sociálních sítích, dnes především na Facebooku.

Obrázek 21: Preference možností komunikace s personální agenturou

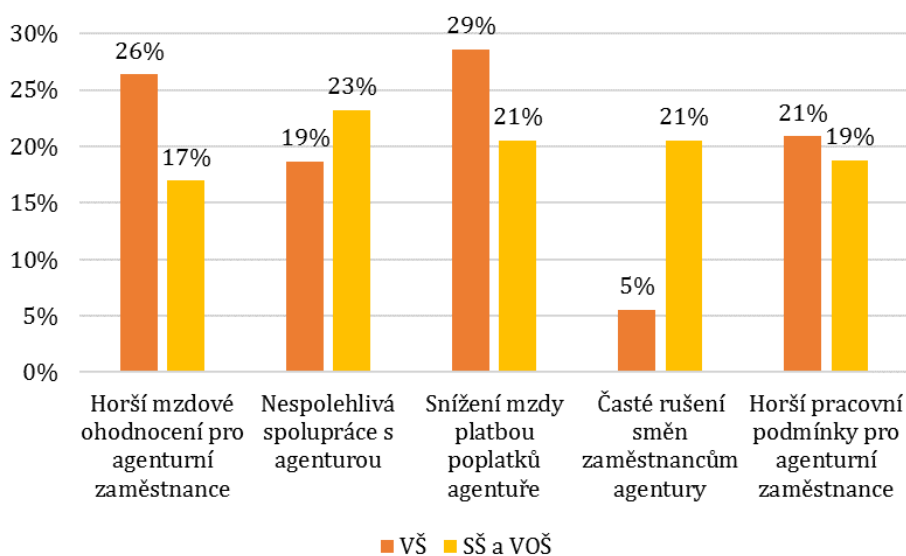


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 Čeho se při spolupráci s personální agenturou nejvíce obáváte?

Rozdělení obav u studentů středních a vyšších odborných škol je téměř rovnoměrné. Nejvíce se však obávají nespolehlivé spolupráce s agenturou. Na trhu by se však agentura, která by byla známa svojí nespolehlivostí, dlouho neudržela. Studenti dbají na názor svých známých a o zkušenostech s jednotlivými agenturami si řeknou.

Obrázek 22: Poměr mezi obavami studentů při spolupráci s personálními agenturami



Zdroj: vlastní zpracování

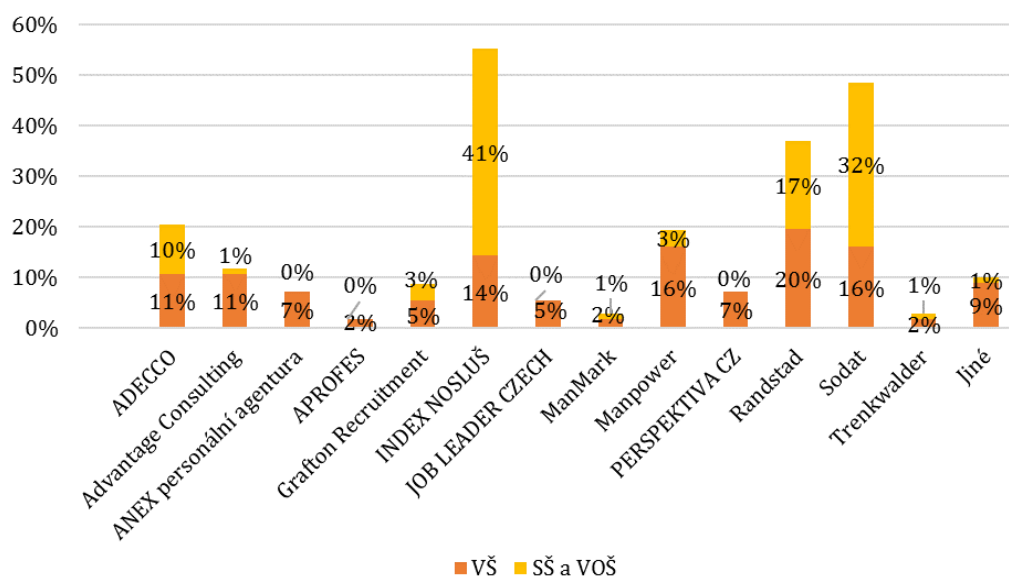
U vysokoškoláků bylo nejčastěji uváděnou obavou snížení mzdy z důvodu placení poplatků agentuře, přestože jsou pro uchazeče služby personálních agentur zdarma. Jedna čtvrtina vysokoškoláků také odpověděla, že mají strach, že budou mít při zaměstnání pod agenturou nižší mzdu než kmenoví zaměstnanci uživatelských firem. Není tomu tak, jelikož by personální agentury měly dodržovat srovnatelné mzdové podmínky, které brigádníkům zajistí shodný výdělek. Na druhou stranu se nejméně obávají rušení směn, kterého by se naopak měli obávat asi nejvíce, protože i pracovní podmínky by měly být stejné pro agenturní i kmenové zaměstnance.

Otázka č. 13 Máte zkušenost s prací přes některou z uvedených personálních agentur?

Studenti vysokých škol mají na rozdíl od studentů mladších zastoupení ve všech uvedených personálních agenturách. Nejvíce vysokoškoláků má zkušenosti s prací zprostředkovanou agenturou Randstad, přestože se tato agentura specializuje zejména na nabídku pracovních míst na plný pracovní úvazek. Brigády tak častěji poptávají u společností Sodat nebo Manpower.

Mezi studenty středních a vyšších odborných škol vévodí agentura INDEX NOSLUŠ. Společně s agenturou Sodat tvoří základnu pro poskytování brigád studentům na území Brna. Nabídku brigád doplňují společnosti ADECCO nebo případně již zmiňovaný Randstad. S ostatními agenturami nemají středoškoláci téměř žádné pracovní zkušenosti.

Obrázek 23: Studenti se zkušenostmi s prací v uvedených personálních agenturách



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 Jak spokojení jste byli při spolupráci s agenturou?

Tuto otázku je vhodné vyhodnocovat ve spojení s konkrétními agenturami, jak je provedeno v následující tabulce.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejspokojenější jsou studenti s agenturou Trenkwalder. Dobré služby podle respondentů poskytují také agentury ANEX personální agentura a JOB LEADER CZECH. Nejméně spokojeni jsou studenti s personální agenturou Sodat.

Tabulka 11: Spokojenost studentů se službami jednotlivých personálních agentur

Personální agentura	Průměrná spokojenost
ADECCO	2,27
Advantage Consulting	1,86
ANEX personální agentura	1,50
APROFES	3,00
Grafton Recruitment	2,67
INDEX NOSLUŠ	2,11
JOB LEADER CZECH	1,67
ManMark	2,50
Manpower	2,69
PERSPEKTIVA CZ	2,20
Randstad	2,19
Sodat	3,36
Trenkwalder	1,00

Zdroj: 1: vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky může být zkreslené faktem, že se liší počet respondentů, kteří pracovali v jednotlivých personálních agenturách. Pro lepší zhodnocení situace by bylo nutné shromáždit více respondentů i z méně známých a využívaných personálních agentur.

Otázka č. 15 Seřad'te prosím uvedené faktory podle toho, jak moc Vás motivují k práci přes personální agenturu

Studenti vysokých škol se na personální agentury nejčastěji obrací v domnění široké nabídky pracovních pozic. Výhodou personálních agentur je množství pracovních nabídek z různých oborů na jednom místě. Stejně motivující jsou pro vysokoškoláky kladné reference od známých a zvýšení pravděpodobnosti pro získání pracovní nabídky po dokončení školy. Jelikož je současná situace na trhu práce výhodnější pro zaměstnance než pro zaměstnavatele, tak studenti nevidí problém v množství pracovních nabídek, které jsou nabízeny mimo personální agentury.

Tabulka 12: Motivace studentů VŠ k práci prostřednictvím personálních agentur

Studenti vysokých škol						
Faktor/důležitost	1	2	3	4	5	Celkem
Předpoklad široké nabídky pracovních míst	34%	25%	25%	5%	10%	100%
Kladné reference od rodiny a známých	27%	21%	25%	20%	7%	100%
Zvýšení pravděpodobnosti pro získání pracovní nabídky	24%	29%	27%	9%	11%	100%
Odborný přístup (předpoklad profesionality personální agentury)	11%	18%	15%	43%	13%	100%
Malé množství nabídek nabízených mimo personální agentury	3%	8%	7%	23%	59%	100%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	x

Zdroj: vlastní zpracování

Studenti středních a vyšších odborných škol na rozdíl od vysokoškoláků dají více na názor svých známých, a proto právě reference od rodiny nebo známých dokáží motivovat polovinu z nich k práci prostřednictvím doporučené agentury. Druhým nejvýznamnějším faktorem je pro ně předpoklad široké nabídky brigád, které jim personální agentura dokáže nabídnou. Nejméně motivujícím je i pro tuto skupinu předpoklad malého množství pracovních míst nabízených mimo personální agentury.

Tabulka 13: Motivace studentů SŠ a VOŠ k práci prostřednictvím personálních agentur

Studenti středních a vyšších odborných škol						
Faktor/důležitost	1	2	3	4	5	Celkem
Předpoklad široké nabídky pracovních míst	15%	17%	24%	22%	21%	100%
Kladné reference od rodiny a známých	50%	24%	10%	13%	4%	100%
Zvýšení pravděpodobnosti pro získání pracovní nabídky	11%	21%	31%	18%	19%	100%
Odborný přístup (předpoklad profesionality personální agentury)	18%	23%	16%	20%	23%	100%
Malé množství nabídek nabízených mimo personální agentury	6%	14%	19%	28%	33%	100%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%	x

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3 Vyhodnocení stanovených předpokladů

Více než 60 % respondentů preferuje při komunikaci s personální agenturou SMS zprávy nebo telefonáty.

Studenty nejpreferovanějším prostředkem pro komunikaci s personální agenturou jsou e-mailové zprávy. Tento způsob preferuje téměř 40 % respondentů.

SMS zprávy jsou preferovány 21 % všech studentů a telefonní hovory jsou oblíbené u 19 % studentů. V součtu se SMS zprávy a telefonáty vyrovnají e-mailové komunikaci. Pokud rozdělíme studenty do skupin na vysokoškoláky a středoškoláky, tak výsledky zůstanou obdobné. Výraznější změna je pouze u studentů vysokých škol, u kterých odpovědělo pouze 9 %, že nejraději využívají SMS zprávy. Vyrovnává to však možnost telefonních hovorů, kterou označilo 27 % vysokoškoláků.

Nulová hypotéza, že více než 60 % všech respondentů preferuje při komunikaci s personální agenturou SMS zprávy nebo telefonáty byla ověřena pomocí t-testu. Hodnota t je rovna - 17,44, p hodnota je rovna 0,01 z čehož lze předpokládat, že je nulová hypotéza zamítnuta. Na základě těchto faktů lze tedy předpoklad, že více než 60 % studentů preferuje SMS zprávy nebo telefonáty, označit jako mylný.

O personálních agenturách se prostřednictvím pracovních portálů dozvídá o 20 % více studentů středních nežli vysokých škol

Na základě nízkého korelačního koeficientu lze říci, že typ školy téměř neovlivňuje to, z jakých komunikačních kanálů se studenti dozvídají o personálních agenturách. Hodnotou jedna byly označeny ty komunikační kanály, jimiž se studenti o personálních agenturách dozvěděli.

U pracovních portálů je vyšší střední hodnota zaznamenána u studentů vysokých škol, proto lze předpokládat, že právě oni se o personálních agenturách dozvěděli prostřednictvím pracovních portálů častěji.

Tabulka 14: Pearsonův koeficient, střední hodnota a rozptyl komunikačních kanálů, kterými se studenti dozvídají o personálních agenturách

Komunikační kanál	Střední hodnota		Rozptyl		Pearsonův koeficient
	SŠ a VOŠ	VŠ	SŠ a VOŠ	VŠ	
Pracovní portály	0,3393	0,4725	0,2262	0,2520	0,1353
LinkedIn	0,0089	0,0549	0,0089	0,0525	0,1351
Informace od známých	0,4375	0,4066	0,2483	0,2440	-0,0311
Webové stránky	0,1518	0,1758	0,1299	0,1465	0,0324
Letáky	0,2321	0,0989	0,1799	0,0901	-0,1754
Rádio	0,0089	0,0110	0,0089	0,0110	0,0104
Vyskakovací reklama	0,0089	0,1099	0,0089	0,0989	0,2218
Internetové vyhledávače	0,3214	0,2857	0,2201	0,2063	-0,0386

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotézu, že se o personálních agenturách prostřednictvím pracovních portálů častěji dozvídají studenti středních škol, lze zamítnout. Byl proveden t-test,

jehož t vyšlo $-1,078$ a p hodnota $0,14$, z čehož plyne nevýznamnost testované hypotézy H_0 .

Snižování mzdy poplatky placenými personálními agenturám se častěji obávají studenti vysokých škol

Přestože na českém trhu již několik let figurují personální agentury, které od svých zaměstnanců nevybírají žádné poplatky za zprostředkování pracovní nabídky ani jiné služby, tak se mezi lidmi stále objevuje názor, že jsou poplatky ze strany agentur požadovány. Z daných respondentů se poplatkům obává více než 24% , a je to nejčastější obavou studentů.

V oblasti peněz a mezd se studenti obávají nižšího mzdového ohodnocení pro agenturní zaměstnance. Tuto odpověď uvedlo 21% . Tento fakt je však také mylný, jelikož personální agentury mají povinnost dodržovat srovnatelné mzdové podmínky s kmenovými zaměstnanci uživatelské firmy.

Nulová hypotéza, že se snižování mzdy z důvodu placení poplatků personální agentuře za zprostředkování práce obávají častěji vysokoškoláci oproti středoškolákům, je potvrzena. Opět byl proveden t -test, na základě jehož výsledků je možné dané tvrzení prohlásit za pravdivé. Hodnota t -testu vyšla $1,65$, p -hodna je $0,02$.

5 Diskuze

Tato diplomová práce je zaměřena na oblast agenturního zaměstnávání studentů, kteří jsou vhodnými kandidáty na obsazování nárazových brigád, nebo brigád, které nevyžadují každodenní přítomnost zaměstnance. Na trhu je však velké množství personálních agentur, které brigády nabízí. Pokud chce personální agentura obstát v konkurenčním prostředí trhu, tak musí dokázat zaujmout ty správné uchazeče, v tomto případě studenty.

Z výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřené na rozdíly mezi studenty středních, vyšších odborných a vysokých škol je možné navrhnout několik doporučení, která personálním agenturám pomohou zaujmout studenty, prezentovat jim nabídku volných brigád a motivovat je ke spolupráci s agenturou. V personálních agenturách pracují více studenti z řad vysokoškoláků, a proto se navrhaná doporučení zaměřením na studenty středních škol. U tohoto segmentu je výhodou, že pokud si vytvoří kladný vztah k agentuře, může s nimi spolupracovat ještě během studia vysoké školy. Pro personální agenturu tak může být dlouhodobějším klientem nežli studenti vysokých škol.

Studenti středních škol vyhledávají pracovní nabídky nejčastěji pomocí pracovních portálů. Pětina těchto studentů se také obrací přímo na personální agentury, nebo se zajímají o pozice nabízené prostřednictvím školy. Ve škole mají pevně daný rozvrh, který jim často zabere více než 40 hodin týdně, a proto má většina z nich zájem o takové brigády, na které mohou docházet pouze o víkendech. Nejvíce ovlivněni jsou středoškoláci reklamou na internetu. Působí na ně reklama na webových stránkách, Facebooku i z internetových vyhledávačů. Mimo prostor internetu je každý čtvrtý středoškolák ovlivněn reklamou v novinách a časopisech.

Přestože informace o pracovních místech od svých známých nebo rodinných příslušníků získává pouze 13 % středoškoláků, o personálních agenturách se touto formou dozvídají často. 50 % studentů, kteří získají od svých známých kladné reference o dané agentuře je motivováno s agenturou začít spolupracovat. S agenturami se dále seznamují na pracovních portálech nebo jednoduchým vyhledáváním na internetu.

Pro středoškoláky je nejdůležitějším faktorem při práci prostřednictvím agentury časová flexibilita nabízené brigády. Vyvarovat by se personální agentury měly naopak známým nespolehlivosti, které se středoškoláci obávají při spolupráci s agenturou nejvíce.

Vytvoření prostoru pro psaní recenzí

Studenti středních škol jsou při hledání brigády velmi ovlivněni názory svých spolužáků nebo rodiny. Ne vždy mají jejich blízcí dostatečné informace o agentuře, často nemají dokonce žádné. Proto je zde prostor pro vytvoření místa, kam budou moci studenti a další lidé, kterým byla zprostředkována práce, psát své názory na spolupráci s agenturou.

Samozřejmě je nutné zvážit i možnost, že některý z brigádníků nebude se službami agentury nebo s pracovní pozicí spokojen a napíše recenzi, která potencionální uchazeče odradí. Personální agentura INDEX NOSLUŠ však dodržuje všechna legislativní omezení a přichází s individuálním přístupem k jednotlivým zakázkám a uchazečům. Personalisté často dostávají zpětnou vazbu od uchazečů, ze které je zřejmé, že jsou s poskytnutými službami spokojeni. Proto je zde místo pro předpoklad, že kladné recenze převáží nad negativními.

Na webových stránkách jsou vytvořené moduly, které se zabývají aktualitami, pracovními pozicemi, informacemi pro firmy, údaji o společnosti a kontaktem na společnost. Na webovou stránku by bylo možné dodatečně přidat nový modul, kde by byl prostor pro psaní recenzí. Při předpokladu, že úprava webu zabere jednomu odborníkovi 12 hodin času a při mzdovém ohodnocení odborníka 600 Kč/hod⁶⁰, budou celkové náklady na úpravu webu 7 200 Kč.

Komunikace na internetu

Pod slovním spojením komunikace na internetu je možné najít velké množství prvků. Internet obsahuje mnoho komunikačních kanálů od sociálních sítí, přes webové portály až k internetovým serverům jako je např. YouTube. Jednotlivým komunikačním kanálům se pak přizpůsobují způsoby komunikace od psaného textu, přes vytvořené obrázky, natáčení videí až ke zvukovým záznamům.

V rámci internetu může personální agentura využívat několik komunikačních kanálů. Prvním jsou sociální sítě. Na Facebooku je v současné době shromážděno velké množství studentů z celé České republiky i ze zahraničí. Příležitostí pro agenturu je oživení jejího profilu na Facebooku. Agentura by zde měla vydávat články informující o jejích aktivitách, angažovanosti v rámci Asociace poskytovatelů personálních služeb, aktualizace z legislativních opatření v oblasti zaměstnávání nebo nabídku volných pracovních pozic. Agentura tak může podpořit své dobré jméno na trhu, ujistit uchazeče o legitimitě jejich aktivit a přilákat nové uchazeče. Společnost by ve své komunikaci měla poukázat také na to, že poskytuje časově nenáročnou brigádu, na které je možné docházet i v omezeném množství, případně dle možností uchazeče. K publikaci se mohou využít články, které jsou zveřejňovány na webových stránkách agentury. Články se dále mohou uveřejnit na profilu na LinkedInu, který agentura má, ale také ho moc nevyužívá. Psaní a editaci článků by se věnovali regionální manažeři a vedení podniku, v jejichž kompetenci je zveřejňování článků již nyní. V případě, že by každý týden byly publikovány dva články, tak nebude nutné, aby každý regionální manažer musel napsat každý týden článek. Frekvence psaní vychází na jeden článek na jednoho manažera za měsíc.

Nejvíce studentů využívá k hledání pracovních nabídek pracovní portály. Z analýzy trhu je zřejmé, že nejvíce sledovanými portály jsou jobs.cz, práce.cz, volnamista.cz a profesia.cz. Agentura z těchto portálů využívá služby pouze

⁶⁰ Agionet [51]

na jobs.cz. Dále spolupracuje s jenpráce.cz, který má oproti jiným portálům nižší sledovanost. Agentura by tedy měla zvážit, na kterých portálech bude volné pozice zveřejňovat. Cena inzerce se na jednotlivých portálech liší. Pohybuje se od 2 000 do 6 000 Kč/měsíc. Na volnamista.cz je dokonce inzerce v základní podobě zdarma.⁶¹

System odměn při doporučení kamaráda

Z dotazníkového šetření vzešlo, že 50 % studentů středních škol dokáží k práci přes personální agenturu motivovat kladné reference od jejich kamarádů nebo spolužáků. Z toho faktu vychází myšlenka systému odměňování brigádníků, kteří doporučí agenturu dalším kamarádům. Ve chvíli, kdy by byl takto doporučený uchazeč zaměstnán, by měl původní brigádník nárok na odměnu.

Studentům, lze nabídnout za doporučení kamaráda výhody jako přednostní výběr směn na brigádě, na níž chodí, nebo zajištění účasti na nárazových brigádách, pokud o ni budou mít zájem. Další možností je nabídka výplaty v dřívějším, nežli výplatním termínu (např. po odpracování 20 h). V těchto případech by se agentuře náklady nezvýšily vůbec.

V případě, že by se personální agentura řídila výsledky analýzy a rozšířila by portfolio nabízených služeb o poradenství, tak jednou z odměň by mohlo být poskytnutí poradenství při psaní životopisu nebo motivačního dopisu. U této možnosti by do nákladů bylo nutné započítat mzdové ohodnocení personalisty, který by službu poskytoval a případný ušlý zisk z činnosti, kterou by personalista kvůli poradenství nemohl vykonat.

Zlepšení pozice ve vyhledávacích

Třetím nejčastějším způsobem, jak se středoškoláci dozvídají o personálních agenturách je z internetových vyhledávačů. Tuto odpověď označila 1/3 respondentů ze středních škol a 29 % vysokoškolských studentů.

Při zadání klíčových slov personální agentura do vyhledávače Google, se odkaz na webové stránky agentury INDEX NOSLUŠ objevuje až na 5. straně. Takto daleko dojde málokterý z uchazečů, protože na předchozích stranách je velké množství odkazů na jiné personální agentury.

Agentura se může pokusit zlepšit svoji pozici několika způsoby, v nejlepším případě jejich kombinací. V první řadě by měla do titulku webové stránky umístit spojení „personální agentura“. Toto spojení by se mělo objevovat i v článcích, které publikuje na svých stránkách. Čím častěji se zde slovní spojení objeví, tím více selepší pozice stránek ve vyhledávacích. Důležitá je také aktualizace webu, nejlépe například každých 14 dní. Na webových stránkách agentury jsou běžně aktualizovány pracovní nabídky, ale články informující o změnách v oblasti zaměstnávání, se zde v posledním roce objevují méně než dříve. Důležité jsou také zpětné odkazy. Ty lze uvádět v podpisu, v diskuzích, na Facebooku nebo dalších

⁶¹ Volnamista [80]

publikacích společnosti. Agentura se může rozhodnout, zda těmito aktivitami pověří některého ze svých stávajících zaměstnanců, případně se může obrátit na specializovanou společnost. Ceník optimalizačních služeb pro vyhledávače je uveden v následující tabulce.

Tabulka 15: Ceník služeb SEO

Služba	Cena [Kč]
Základní SEO analýza webu + analýza a návrh klíčových slov	4 970
Optimalizace každého hlavního klíčového slova	1 500
Optimalizace webu	2 500 - 50 000
Měsíční správa - sledování pozic, statistiky, analýza stavu	4 000
Výměna odkazů + Psaní textů	od 200

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Webovky-seo.cz [83]

Vytvoření mobilní aplikace

V dnešní době většina studentů využívá chytré telefony. Jsou zvyklí vyhledávat různé informace na internetu kdykoli potřebují. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že více než 75 % studentů preferuje možnost komunikace s personální agenturou pomocí telefonu nebo internetu. Příležitostí pro personální agentury je vytvoření mobilní aplikace, která spojuje oba z preferovaných kanálů. Skrze aplikaci budou brigádníkům zasílány volné směny, na které se budou moci jednoduše přihlašovat. Tímto odpadne část náplně práce personalistů, kteří jsou nyní nuceni k neustálému rozesílání volných brigád stávajícím brigádníkům pomocí e-mailu a následnému aktualizování tabulek s obsazenými směnami. V rámci aplikace by dále bylo možné zasílat brigádníkům upozornění, že mají na pobočce vystavené požadované potvrzení, nebo že naopak nějaké potvrzení nedonesli.

V rámci aplikaci budou představeni personalisté, s nimiž brigádníci komunikují a budou zde zveřejňovány aktuality z trhu práce. Do aplikace bude zařazena také hra, ve které bude nutné projít bludištěm k vysněné práci. Bludiště bude s každým následujícím kolem složitější. Brigádníci tak budou zábavnou a nenásilnou formou v kontaktu se značkou společnosti.

Běžnými operačními systémy v chytrých telefonech jsou Android a iOS, proto aplikace i hra budou dostupné v obou operačních systémech. Cena za mobilní aplikaci v rámci jedné platformy se pohybuje okolo 60 000 Kč, vývoj mobilní hry vychází ještě o 20 000 Kč dražší. Celková částka za vývoj aplikace a hry pro dvě platformy bude v částce 280 000 Kč.⁶²

⁶² Vývoj mobilních aplikací [82]

6 Závěr

K rozvoji trhu personálních agentur v České republice začalo docházet před necelými 30 lety. Od té doby se počet personálních agentur velmi zvýšil až na současných 1 200 společností, před několika lety se pohyboval dokonce okolo 1 600 firem. Zvýšená poptávka po personálních službách umožňuje vznik legitimním i nelegitimním agenturám, které stěžují existenci všech ostatních personálních agentur.

Personální agentury, které fungují v rámci legislativních omezení, se sdružují za účelem boje proti nelegálním personálním agenturám a jejich protizákonnému chování. Takovými sdruženími jsou Asociace poskytovatelů personálních služeb a Asociace pracovních agentur. Obě tyto asociace sdružují v součtu okolo 50 personálních agentur, které se snaží poukázat na svoji legální činnost a svými aktivitami se zasluhují o zlepšení podmínek pro fungování personálních agentur na trhu. Za tímto účelem se často účastní vyjednávání s Ministerstvem práce a sociálních věcí, do jehož působení problematika personálních agentur spadá.

Velké množství agentur způsobuje rostoucí tlak konkurenčního prostředí. Personální agentury se tak snaží o získání zajímavých zakázek, které nalákají velké množství uchazečů, vytváří komunikační strategie zaměřené na jednotlivé cílové skupiny a zajímají se o individuální potřeby uchazečů. Jednou z těchto personálních agentur je také společnost INDEX NOSLUŠ, s.r.o. působící na českém i slovenském trhu. Agentura se již od svých začátků zaměřuje na poskytování brigád pro studenty středních i vysokých škol. V tomto směru jsou jejími hlavní konkurenty personální agentury Sodat nebo Nabrigádu.cz, které se stejně jako ona zaměřují na poskytování prací na zkrácený pracovní úvazek. Do konkurence je nutné zahrnout i další agentury, které poskytují především hlavní pracovní poměry, ale v jejichž nabídce lze nalézt i méně časově náročné pracovní nabídky. Příkladem těchto agentur jsou společnosti Randstad a ADECCO.

Personální agentury vyhledávají uchazeče na brigády z řad lidí v evidenci úřadu práce, důchodců, zaměstnanců hledajících přílivy příjmu nebo studentů. Zástupci jednotlivých skupin se hodí na různé pracovní pozice. Pro studenty jsou vhodné časově flexibilní brigády, jejichž pracovní doba je variabilní a je možné ji přizpůsobit jejich časovým možnostem. Skupina studentů je pro uživatelské společnosti atraktivním segmentem, ze kterého očekávají mladé, spolehlivé a aktivní brigádníky, kteří budou splňovat jejich specifické požadavky. Personální agentury tak musí ve snaze o výběr vhodných uchazečů zaujmout dostatečné množství kvalifikovaných studentů, z nichž mohou vybírat. Musí mít správně zacílenou marketingovou komunikaci, aby se pracovní nabídky dostaly ke vhodným uchazečům. A právě navržení nových prvků marketingové komunikace, zaměřených na segment studentů, bylo cílem této práce. Navržená doporučení vycházejí z analýzy vnějšího i vnitřního prostředí a z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili studenti vysokých a středních škol České republiky.

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na vliv názorů rodiny a známých na rozhodování studentů o spolupráci s personálními agenturami a o pracovních

nabídkách. Personální agentury tak musí dbát na své dobré jméno, pravidelně komunikovat se stávajícími i potenciálními zaměstnanci na sociálních sítích i webových stránkách. Mimo oblast internetu může být pro agentury příležitostí vytvoření systému odměn, který bude motivovat nejen studenty, ale všechny brigádníky, aby doporučili služby agentury svým známým. Povědomí o společnosti se tak rozšíří mezi další potenciální uchazeče, které mohou doporučit svým klientům.

7 Literatura

Monografie

- [1] ARMSTRONG M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] FOOT M., Hook C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KOTLER P., KELLER K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN <http://www.skpr.cz/> 978-80-247-4150-5.
- [6] KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KUMAR N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [9] LASH L.M. *The Complete Guide to Customer Service*. 1. vyd. New York: Wiley 1989, 240 s. ISBN 0-471-62428-4.
- [10] MCDONALD M., FROW P., PAYNE A. *Marketing Plans for Services: A Complete Guide*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2011, 495 s. ISBN 978-0-470-97909-9.
- [11] POŠVÁŘ Z., CHLÁDKOVÁ H. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- [12] PŘIKRYLOVÁ J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [13] SIEGEL Z. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 168 s. ISBN 80-247-1388-8.

[14] STÝBLO J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097.

[15] ŠTĚDRŮŇ B., BUDIŠ P., ŠTĚDRŮŇ B. jr. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 198 s. ISBN 978-80-7400-146-8.

[16] TOMŠÍK P., DUDA J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

[17] TOMŠÍK P., DUDA J., HRDLIČKOVÁ A., STOJANOVÁ H. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4.

[18] VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5073-8.

[19] VYSEKALOVÁ J. a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

Elektronické články

[20] BETTENCOURT L.A., LUSCH R.F., VARGO S.L. A Service Lens on Value Creation: Marketing's Role in Achieving Strategic Advantage. *California Management Review*. [online]. 2014, roč. 57, č. 1, s. 44-66. [cit. 2017-01-20]. ISSN 0008-1256. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=32b7d3d0-971c-4637-bf85-78fc28c7f783%40sessionmgr103&hid=117>.

[21] DINEEN B.R., WILLIAMSON I.O. Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality. *Human Resource Management*. [online]. 2012, roč. 51, č. 3, s. 343-360. [cit. 2016-12-18]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1c5940b1-e0ae-47ed-bb1b-e3fbcf1eff6c%40sessionmgr103&hid=117>.

[22] FLOREA N.V. Using recruitment agencies to obtain the best candidates. *Revista Academiei Fortelor Terestre*. [online]. 2014, roč. 19, č. 1, s. 80-89. [cit. 2016-12-27]. ISSN 15826384. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=95267647&scope=site>.

[23] PRASETYO A.H., WEI L. Towards Strategic Mix 5P. *International Journal of Business Management*. [online]. 2016, roč. 7, č. 3, s. 654-661. [cit. 2016-12-18]. ISSN 2229-6247. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=921db9e8-6ad8-4f95-ba14-7ee282a66b98%40sessionmgr4006&hid=4211&bdta=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtG12ZQ%3d%3d#AN=118252977&db=edb>.

[24] Recruitment agencies. *Budapest Business Journal*. [online]. 2016, roč. 24, č. 8, s. 19-23. [cit. 2017-04-28]. ISSN 12167304. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=115657154&scope=site>.

Výroční zprávy

[25] Výroční zpráva Acjobs.cz 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43757153&subjektId=568320&spis=730700>.

[26] Výroční zpráva ADECCO 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45474702&subjektId=440500&spis=101737>.

[27] Výroční zpráva Advantage Consulting 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43757088&subjektId=599907&spis=725149>.

[28] Výroční zpráva Agentura Student 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46479215&subjektId=479481&spis=138079>.

[29] Výroční zpráva DP work 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45962030&subjektId=691458&spis=210426>.

[30] Výroční zpráva Gi Group 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45325085&subjektId=326458&spis=208760>.

[31] Výroční zpráva GIT consult 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44282352&subjektId=672007&spis=166246>.

[32] Výroční zpráva Goodcall 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47340600&subjektId=861873&spis=301192>.

[33] Výroční zpráva Grafton recruitment 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45466065&subjektId=668188&spis=122014>.

[34] Výroční zpráva Hofmann Wizard 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44686567&subjektId=163839&spis=483498>.

[35] Výroční zpráva INDEX NOSLUŠ 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44056837&subjektId=486381&spis=139339>.

[36] Výroční zpráva KM konsult 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42340308&subjektId=629407&spis=742641>.

[37] Výroční zpráva KP2 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43516510&subjektId=347420&spis=221485>.

[38] Výroční zpráva LEPŠÍ PRÁCE 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47389222&subjektId=160200&spis=495013>.

[39] Výroční zpráva ManpowerGroup 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44752481&subjektId=437255&spis=93591>.

[40] Výroční zpráva OTTO Work Force Czech 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45830335&subjektId=612975&spis=861769>.

[41] Výroční zpráva Oyster Consulting 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44222002&subjektId=384217&spis=241156>.

[42] Výroční zpráva People Consulting 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44565938&subjektId=326818&spis=211541>.

[43] Výroční zpráva R4U 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44512173&subjektId=308667&spis=197438>.

[44] Výroční zpráva Randstad 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44525254&subjektId=394132&spis=249595>.

[45] Výroční zpráva Reed Specialist Recruitment 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47308856&subjektId=345206&spis=218478>.

[46] Výroční zpráva SYNERGIE TEMPORARY HELP 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46631264&subjektId=282815&spis=173718>.

[47] Výroční zpráva Talentor Advanced Search 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46552702&subjektId=335113&spis=188173>.

[48] Výroční zpráva Trenkwalder 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44499568&subjektId=713635&spis=817972>.

[49] Výroční zpráva TRIANGLE RECRUITMENT 2015, [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44150845&subjektId=90503&spis=427626>.

Ostatní elektronické zdroje

[50] ADECCO. *Adecco. Základní fakta*. [online]. 2014 [cit 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.adecco.cz/o-adecco.html>.

[51] Agionet. *Orientační ceník – tvorba webových stránek*. [online]. 1999-2017 [cit 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.agionet.cz/cenik/orientacni-cenik.html>.

[52] Aktualne.cz. *Minimální mzda pro rok 2017*. [online]. 2017 [cit 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/minimalni-mzda-pro-rok-2013/r~i:wiki:3551/>.

[53] Asociace poskytovatelů personálních služeb. *Asociace poskytovatelů personálních služeb*. [online]. 2017 [cit 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/>.

[54] Asociace poskytovatelů personálních služeb. *Asociace poskytovatelů personálních služeb. Zlaté standardy: HR služby dle APPS*. [online]. 2017 [cit 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/pool/files/Zlate-standardy-APPS.pdf>.

[55] Asociace pracovních agentur. *Představení*. [online]. 2017 [cit 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.apa.cz/index.htm>.

[56] Českomoravská konfederace OS. *Vývoj míry inflace v roce 2016 a její prognóza na rok 2017*. [online]. 2016 [cit 2017-02-15]. Dostupné z: <http://statorg.cmkos.cz/dokumenty/%C4%8CMKOS%20-%20V%C3%BDvoj%20m%C3%ADry%20inflace%20v%20roce%202016%20a%20jej%C3%AD%20progn%C3%B3za%20na%20rok%202017.pdf>.

[57] Český statistický úřad. *Databáze národních účtů. HDP Výrobní metoda*. [online]. 2017 [cit 2017-02-07]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_prod.

[58] Český statistický úřad. *Koncové stavy obyvatelstva podle pohlaví v letech 1920-2015 (stav k 31.12)*. [online]. 2016 [cit 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32846217/130055160108.pdf/b2c5b8cb-2945-4c5b-9623-452655202f22?version=1.0>.

[59] Český statistický úřad. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích-roční průměr*. [online]. 2016 [cit 2017-01-19]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf;jsessionid=FG0Nn7TBFKMNJXX2QRKANC1PeRjH-uMJ4lo4G9soc0v421SVu4xz!-1057723681?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v3~8__RP2015.

[60] Český statistický úřad. *Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu*. [online]. 2015 [cit 2016-11-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu>.

[61] Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 12. 2016*. [online]. 2017 [cit 2017-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

[62] Český statistický úřad. *Veřejná databáze. Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP – míra inflace*. [online]. 2017 [cit 2017-02-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf;jsessionid=BIZW3sV1zfUhX26UN6KFU-aArTjKYjWPpaacO6DLuw_hCgojAYMG!-1110689024?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=31779&pvo=CEN08C&pvo=CEN08C.

[63] Český statistický úřad. *Veřejná databáze. Zaměstnanci a průměrné hrubé měsíční mzdy podle sfér hospodářství*. [online]. 2017 [cit 2017-02-18]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&zo=N&pvo=MZD03-A&verze=-1&nahled=N&sp=A&skupId=850&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&evo=v537!_MZD-LEG2_1.

[64] Český statistický úřad. *Věkové složení obyvatelstva – 2015*. [online]. 2016 [cit 2017-01-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva>.

[65] Eurostudent.eu. *Social and economic Conditions of Student Life in Europe*. [online]. 2015 [cit 2017-01-30]. Dostupné z: http://www.eurostudent.eu/download_files/documents/EVSynopsisofIndicators.pdf.

[66] HRMAG. *Magazín o HR a lidech. Při hledání práce lidé stále preferují pracovní portály*. [online]. 2017 [cit 2017-04-02]. Dostupné z: <http://hrmag.cz/pri-hledani-prace-lide-stale-preferuji-pracovni-portaly/>.

[67] Infoabsolvent.cz. *Nezaměstnanost absolventů – skupiny oborů vzdělání*. [online]. 2016 [cit 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-05#N>.

[68] Integrovaný portál MPSV. *Agentura práce – hledání*. [online]. 2017 [cit 2017-01-14]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/.

[69] Integrovaný portál MPSV. *Úřad práce České republiky. O Úřadu práce České republiky*. [online]. 2017 [cit 2017-02-02]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup>.

[70] KLIČKA J. *Češi propadli Facebooku a YouTube. Denně na nich tráví 2,5 hodiny*. [online]. 2016 [cit 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/cesi-propadli-facebooku-a-youtube-denne-na-nich-travi-2-5-hodiny-20160510.html>.

[71] Komerční banka. *Makroekonomická prognóza Komerční banky: 2017 – konec kurzového závazku a postupný návrat investic*. [online]. 2016 [cit 2017-02-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/makroekonomicka-prognoza-komercni-banky-2017-konec-kurzoveho-zavazku-a-postupny-navrat-investic-1243/>.

[72] MANAGEMENTnews. *Online trh práce v ČR (2/2): Kde se vyplatí inzerovat pracovní pozice*. [online]. 2016 [cit 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/online-trh-prace-v-cr-2-2-kde-se-vyplati-inzerovat-pracovni-id-2840646>.

[73] Manpower. *O Manpower*. [online]. 2017 [cit 2017-02-028]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/o-manpower/>

[74] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *O MPSV. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR*. [online]. 2016 [cit 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/65>.

- [75] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991.* [online]. 2017 [cit 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.
- [76] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Výkonová data o školách a školských zařízeních – 2003/04-2013/14.* [online]. 2017 [cit 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>.
- [77] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Výkonové ukazatele.* [online]. 2017 [cit 2017-02-07]. Dostupné z: http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu_vs_f2.html.
- [78] Státní úřad inspekce práce. *Základní údaje.* [online]. 2017 [cit 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.suip.cz/o-nas/zakladni-udaje/>.
- [79] Trenkwalder. *O nás. Historie.* [online]. 2017 [cit 2017-02-28]. Dostupné z: <https://cz.trenkwalder.com/o-nas/historie>.
- [80] Volnamista.cz. *Hledám zaměstnance.* [online]. 1996 - 2017 [cit 2017-02-07]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/hledamzamestnanec>.
- [81] VysokeSkoly.com. *Porovnání uplatnění na trhu práce dle školy.* [online]. 1998 - 2017 [cit 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.com/uplatneni-absolventu/?ord=fak&fakOrd=desc&typOrd=asc&sanceOrd=asc>.
- [82] Vyvojmobilnichaplikaci.com. *Jaké jsou ceny vývoje mobilních aplikací?* [online]. 2013 - 2017 [cit 2017-04-27]. Dostupné z: <http://vyvojmobilnichaplikaci.com/ceny-aplikaci/>.
- [83] Webovky-seo.cz. *Ceník optimalizace pro vyhledávače (SEO).* [online]. 2013 [cit 2017-04-27]. Dostupné z: <http://www.webovky-seo.cz/cenik-seo-optimalizace.html>.
- [84] Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí. Práce a právo.* [online]. 2017 [cit 2017-02-23]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6.
- [85] Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *Ministerstvo práce a sociálních věcí. Práce a právo.* [online]. 2017 [cit 2017-02-23]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z309_2006.
- [86] Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. *Integrovaný portál MPSV. Aktuální znění vybraných právních předpisů.* [online]. 2017 [cit 2017-02-23]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces komunikace	16
Obrázek 2: Životní cyklus produktu	19
Obrázek 3: Porterův model pěti hybných sil	22
Obrázek 4: Vývoj počtu obyvatel v ČR v letech 2006-2016	33
Obrázek 5: Vývoj HDP v ČR v letech 2006-2015 (v mil. Kč)	36
Obrázek 6: Vývoj min. a průměrné měsíční mzdy v ČR v letech 2006-2016 (v Kč)	37
Obrázek 7: Míra nezaměstnanosti v České republice v letech 2006-2016 (v %)	37
Obrázek 8: Počet zaměstnaných a nezaměstnaných obyvatel v krajích ČR.....	38
Obrázek 9: Počet personálních agentur v krajských městech.....	40
Obrázek 10: Tržby deseti největších personálních agentur v rámci APPS.....	42
Obrázek 11: Rozdělení respondentů podle druhu školy, kterou studují.....	61
Obrázek 13: Rozdělení respondentů podle jejich současné situace.	62
Obrázek 14: Nejčastěji využívané kanály k vyhledávání pracovních příležitostí....	62
Obrázek 15: Důvody motivující studenty k hledání práce.....	64
Obrázek 16: Časová flexibilita studentů při výkonu povolání/brigády.....	64
Obrázek 17: Průměrný týdenní počet hodin věnovaný studiu	65
Obrázek 18: Průměrný týdenní počet hodin věnovaný práci.....	66
Obrázek 19: Média, která nejvíce ovlivňují studenty svojí reklamou	67
Obrázek 20: Podíl studentů, které znají uvedené personální agentury	68
Obrázek 21: Poměr mezi způsoby, jakými se studenti dozvídají o personálních agenturách	69
Obrázek 22: Preference možností komunikace s personální agenturou.....	71
Obrázek 23: Poměr mezi obavami studentů při spolupráci s personálními agenturami.....	71
Obrázek 24: Studenti se zkušenostmi s prací v uvedených personálních agenturách	72

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra inflace v ČR v letech 2006-2016 (v %)	36
Tabulka 2: Míra nezaměstnanosti absolventů dle druhu vzdělání.....	39
Tabulka 3: Rozdělení personálních agentur s více než 1 pobočkou podle počtu poboček	41
Tabulka 4: Průměrná návštěvnost pracovních portálů v roce 2016.....	46
Tabulka 5: SWOT analýza pro společnosti INDEX NOSLUŠ	59
Tabulka 6: Využívané způsoby k hledání pracovních nabídek v závislosti na věku studenta.....	63
Tabulka 7: Kombinace množství času stráveného studenty VŠ studiem a prací	66
Tabulka 8: Kombinace množství času stráveného studenty SŠ a VOŠ studiem a prací	67
Tabulka 9: Důležitost poskytovaných služeb vnímaná studenty VŠ	69
Tabulka 10: Důležitost poskytovaných služeb vnímaná studenty SŠ a VOŠ.....	70
Tabulka 11: Spokojenost studentů se službami jednotlivých personálních agentur	73
Tabulka 12: Motivace studentů VŠ k práci prostřednictvím personálních agentur	74
Tabulka 13: Motivace studentů SŠ a VOŠ k práci prostřednictvím personálních agentur.....	74
Tabulka 14: Pearsonův koeficient, střední hodnota a rozptyl komunikačních kanálů, kterými se studenti dozvídají o personálních agenturách.....	75
Tabulka 15: Ceník služeb SEO.....	80

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník o studentech na trhu práce

1. Jak byste v současné době charakterizoval/a svoji situaci? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- Studuji a pracuji zároveň, studium je pro mě důležitější.
- Studuji a pracuji zároveň, práce je pro mě důležitější.
- Studuji i pracuji, oboje je pro mě stejně důležité.
- Studuji, studium mě zatěžuje natolik, že o práci v současné době zájem nemám. Brigádu mívám v období letních prázdnin.
- Pouze studuji, žádnou práci nemám.

2. Jakým způsobem hledáte pracovní příležitosti? *

Z následujících možností můžete vybrat jednu nebo více.

- Pracovní portály
- Profesní síť LinkedIn
- Informace od známých/rodiny
- Nabídky zveřejňované prostřednictvím školy
- Nabídky personálních agentur

3. Co je pro Vás hlavním důvodem pro hledání práce? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- Získání praxe v oboru studia
- Efektivní využití volného času
- Zlepšení finanční situace (výdaje na zábavu a volný čas)
- Zajištění výdajů na životní potřeby (platba nájmu, potravin)
- Rozšíření zkušeností v jiné oblasti, nežli je obor studia

4. Jaká je Vaše časová flexibilita pro výkon Vašeho povolání? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- Do práce docházím kdykoli zaměstnavatel potřebuje, studium tomu přizpůsobím.
- Do práce docházím 2-3 dny v týdnu, ve svém volném čase.
- Ve všední dny chodím vždy do školy, do práce mohu docházet pouze o víkendech a svátcích.
- Docházím pouze na nárazové brigády.

5. Kolik hodin týdně v průměru věnujete studiu? (přítomnost ve škole, domácí příprava) *

Z následujících možností vyberte jednu.

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41 a více

6. Kolik hodin týdně v průměru věnujete svému zaměstnání? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- 41 a více

7. Reklama pracovních nabídek, z jakých médií Vás nejvíce oslovuje? *

Z následujících možností můžete vybrat jednu nebo více.

- Internetových vyhledávačů
- Webových stránek
- Facebooku
- LinkedInu
- Rádía
- Letáků
- Novin a časopisů
- Billboardů

8. Znáte některé z uvedených personálních agentur? *

Z následujících možností můžete vybrat jednu nebo více, případně doplnit vlastní.

- ADDECO
- Advantege Consulting
- ANEX personální agentura
- APROFES
- Grafton Recruitment
- INDEX NOSLUŠ
- JOB LEADER CZECH
- ManMark
- Manpower
- PERSPEKTIVA CZ
- Randstad
- Sodat
- Trenkwalder
- Neznám žádnou
- Jiné:

9. Jak jste se o personálních agenturách, které znáte, dozvěděl/a? *

Z následujících možností můžete vybrat jednu nebo více.

- Pracovní portály
- Profesní síť LinkedIn
- Informace od známých/rodiny
- Webové stránky personální agentury
- Letáky rozdávané nebo vylepené agenturou
- Reklama v rádiu
- Vyskakovací reklama na internetu
- Internetové vyhledávače

10. Jaké je pro Vás důležitost poskytovaných služeb agenturou? *

Seřadte následující položky. První položka (1) má nejvyšší prioritu, poslední nejnižší.

1.
2.
3.
4.
5.

11. Jaký způsob komunikace s personální agenturou preferujete? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- Osobní schůzky
- Telefonát
- SMS zprávy
- E-maily
- Komunikace na sociálních sítích

12. Čeho se při spolupráci s personální agenturou nejvíce obáváte? *

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- Snížení své mzdy platbou poplatků agentuře
- Horší pracovní podmínky pro agenturní zaměstnance
- Časté rušení směn zaměstnancům agentury
- Horší mzdové ohodnocení pro agenturní zaměstnance
- Nespolehlivá spolupráce s agenturou
- Jiné:

13. Máte zkušenost s prací přes některou z uvedených personálních agentur? *

Z následujících možností můžete vybrat jednu nebo více, případně doplnit vlastní.

- ADDECO
- Advantega Consulting
- ANEX personální agentura
- APROFES
- Grafton Recruitment
- INDEX NOSLUŠ
- JOB LEADER CZECH
- ManMark
- Manpower
- PERSPEKTIVA CZ
- Randstad
- Sodat
- Trenkwalder
- Nemám zkušenosti s žádnou agenturou
- Jiné

14. Jak spokojeni jste byli při spolupráci s agenturou? *

1 - naprosto spokojený/á, 5 - velmi nespokojený/á

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

15. Seřadte prosím uvedené faktory podle toho, jak moc Vás motivují k práci přes personální agenturu? *

Seřadte následující položky. První položka (1) má nejvyšší prioritu, poslední nejnižší.

-
-
-
-
-

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- Muž
 Žena

2. Jaký druh školy studujete? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- Soukromá vysoká škola
 Veřejná vysoká škola
 Vyšší odborná škola
 Soukromá střední škola
 Veřejná střední škola

3. Jaká je forma Vašeho vzdělání? *

Z následujících možností vyberte jednu.

- Prezenční
 Kombinovaná

4. Kolik je Vám let? *

Odpovězte slovně.

Příloha č. 2 Otázky č. 8 a 9 (Jaké personální agentury znáte a jak jste se o nich dozvěděli?)

Studenti všech škol								
Personální agentura/druh média	Pracovní portály	Profesní síť LinkedIn	Informace od známých/rodiny	Webové stránky personální agentury	Letáky rozdávané nebo vylepené agenturou	Reklama v rádiu	Vyskakovací reklama na internetu	Internetové vyhledávače
ADECCO	7,88%	0,00%	9,36%	1,48%	1,48%	0,00%	0,99%	5,91%
Advantage Consulting	7,88%	1,48%	5,91%	2,46%	2,46%	0,49%	1,48%	5,42%
ANEX personální agentura	2,96%	0,00%	2,46%	0,49%	0,00%	0,00%	0,00%	1,97%
APROFES	1,97%	0,49%	1,48%	1,48%	2,46%	0,49%	0,49%	0,99%
Grafton Recruitment	9,36%	0,49%	6,90%	4,43%	3,45%	0,00%	0,49%	2,46%
INDEX NOSLUŠ	14,29%	0,49%	15,27%	4,43%	11,33%	0,49%	1,48%	9,36%
JOB LEADER CZECH	2,46%	0,49%	4,43%	0,99%	1,48%	0,00%	1,48%	4,43%
ManMark	0,49%	0,99%	1,97%	2,46%	1,97%	0,49%	0,49%	0,99%
Manpower	9,85%	0,99%	9,85%	1,97%	1,48%	0,00%	0,99%	5,42%
PERSPEKTIVA CZ	4,93%	0,49%	3,45%	0,99%	0,99%	0,49%	0,99%	3,94%
Randstad	13,79%	0,99%	8,87%	4,43%	3,45%	0,00%	0,99%	9,36%
Sodat	13,30%	0,99%	17,24%	5,42%	5,42%	0,49%	1,97%	10,84%
Trenkwalder	3,94%	0,49%	5,42%	1,97%	0,49%	0,49%	0,00%	5,42%

Zdroj: vlastní zpracování

Studenti vysokých škol								
Personální agentura/druh média	Pracovní portály	Profesní síť LinkedIn	Informace od známých/rodiny	Webové stránky personální agentury	Letáky rozdávané nebo vylepené agenturou	Reklama v rádiu	Vyskakovací reklama na internetu	Internetové vyhledávače
ADECCO	14,3%	0,0%	9,9%	3,3%	2,2%	0,0%	1,1%	4,4%
Advantage Consulting	13,2%	3,3%	3,3%	5,5%	3,3%	1,1%	2,2%	6,6%
ANEX personální agentura	1,1%	0,0%	1,1%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
APROFES	1,1%	1,1%	3,3%	1,1%	2,2%	1,1%	1,1%	2,2%
Grafton Recruitment	15,4%	1,1%	11,0%	5,5%	4,4%	0,0%	1,1%	4,4%
INDEX NOSLUŠ	18,7%	1,1%	14,3%	5,5%	3,3%	0,0%	3,3%	9,9%
JOB LEADER CZECH	2,2%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	3,3%
ManMark	1,1%	2,2%	3,3%	3,3%	3,3%	1,1%	1,1%	1,1%
Manpower	16,5%	2,2%	16,5%	4,4%	2,2%	0,0%	1,1%	8,8%
PERSPEKTIVA CZ	7,7%	1,1%	6,6%	2,2%	2,2%	1,1%	2,2%	6,6%
Randstad	19,8%	2,2%	12,1%	6,6%	2,2%	0,0%	2,2%	9,9%
Sodat	15,4%	2,2%	19,8%	4,4%	3,3%	1,1%	4,4%	9,9%
Trenkwalder	6,6%	1,1%	6,6%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%

Zdroj: vlastní zpracování

Studenti vyšších odborných a středních škol								
Personální agentura/druh média	Pracovní portály	Profesní síť LinkedIn	Informace od známých/rodiny	Webové stránky personální agentury	Letáky rozdávané nebo vylepené agenturou	Reklama v rádiu	Vyskakovací reklama na internetu	Internetové vyhledávače
ADECCO	3	0	10	0	1	0	1	8
Advantage Consulting	4	0	9	0	2	0	1	5
ANEX personální agentura	5	0	4	0	0	0	0	3
APROFES	3	0	0	2	3	0	0	0
Grafton Recruitment	5	0	4	4	3	0	0	1
INDEX NOSLUŠ	12	0	18	4	20	1	0	10
JOB LEADER CZECH	3	1	7	2	3	0	0	6
ManMark	0	0	1	2	1	0	0	1
Manpower	5	0	5	0	1	0	1	3
PERSPEKTIVA CZ	3	0	1	0	0	0	0	2
Randstad	10	0	7	3	5	0	0	10
Sodat	13	0	17	7	8	0	0	13
Trenkwalder	2	0	5	1	1	1	0	8

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3 Webové stránky analyzované personální agentury


[ÚVODNÍ STRANA](#)
[AKTUALITY](#)
[PRACOVNÍ POZICE](#)
[PRO FIRMY](#)
[O NÁS](#)
[KONTAKT](#)

Pracujte pro nás, rozšiřujeme se.
Připojte se k nám na pozici
personálního konzultanta v Praze

Pracujte pro nás, rozšiřujeme se.
Připojte se k nám do Trainee programu
z oblasti personalistiky.





NABÍDKA PRÁCE

Kontrola kvality - Praha - až 140 Kč/hod.	Praha, Středočeský	Praha	Práce na dobu určitou a brigády
Příprava občerstvení - Praha 5	Praha	Praha	Trvalé pracovní poměry
Brigáda ve skladu - až 110 Kč/hod.	Praha, Středočeský	Říčany	Práce na dobu určitou a brigády
Brigáda ve skladu - až 110 Kč/hod.	Praha, Středočeský	Praha	Práce na dobu určitou a brigády
Fakturantka - Praha 8 - 25.000 Kč/měsíc	Praha	Praha	Trvalé pracovní poměry
Servisní technik drobné elektroniky - až 29.500 Kč/měsíc	Praha, Středočeský	Praha	Trvalé pracovní poměry
Servisní technik spotřební elektroniky - až 29.500 Kč/měsíc	Středočeský	Říčany	Trvalé pracovní poměry
Doplňovač zboží v supermarketu - výplata týdně	Praha, Středočeský	Kralupy nad Vltavou	Práce na dobu určitou a brigády
Doplňovač zboží v supermarketu - výplata týdně	Praha, Středočeský	Praha	Práce na dobu určitou a brigády
Operátor/ka výroby automobil. součástek - 5 týdnů dovolené	Vysočina	Jihlava	Trvalé pracovní poměry



Vyberte pobočku

Najdete nás na Facebooku:


INDEX NOSLUŠ

Toto se líbí více lidem (145).
Zaregistrujte se a prohlédněte si,
co se vašim přátelům líbí.

Asociace
poskytovatelů
personálních
služeb

 +420 222 233 117, info@indexnoslus.cz

Partner:

 © Copyright 2006-2017, www.indexnoslus.cz, Všechna práva vyhrazena. | [Tvorba webových stránek](#) - AiVision, s.r.o.