

Význam personálního marketingu pro získávání a stabilizaci zaměstnanců

Diplomová práce

Vedoucí práce:

prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Bc. Lenka Doležalová

Brno 2017

Ráda bych poděkovala vedoucímu mojí diplomové práce prof. Ing. Pavlu Tomšíkovi, CSc. za jeho trpělivost, cenné rady a čas strávený konzultacemi a přípravou na ně. Také bych ráda poděkovala oběma jednatelům JOBINN & HOSTESSINN, s.r.o. za poskytnutí informací a využití interní databáze pro šíření dotazníkového šetření. V neposlední řadě, děkuji respondentům, kteří mi vyplnili dotazník.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Význam personálního marketingu pro získávání a stabilizaci zaměstnanců**

vypracoval/a 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 předmetná 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 4. ledna 2017

Bc. Lenka Doležalová

Abstract

Dolezalová, L. *Importance of personnel marketing for the acquisition and retention of employees*. Diploma thesis. Brno: Mendel University Brno, 2016.

The thesis examines the importance of personnel marketing for the acquisition and retention of job seekers. The public sector is represented by the department of labour and the private sector by commercial job agencies. A SWOT analysis is made on the basis of current labour market trends and comparison of communication channels, registration of candidates, job offers and other services provided by employment intermediaries. The research is accompanied by a survey of 389 respondents. Finally, suggestions and recommendations are made to employment intermediaries in the areas of policy and strategy of acquisition and retention of employees, followed by a description of opportunities to deepen cooperation through personal marketing in the public and private sector.

Keywords

Personnel marketing, human resources, acquisition of employees, stabilization of employees, employment agencies

Abstrakt

Doležalová, L. *Význam personálního marketingu pro získávání a stabilizaci zaměstnanců*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Diplomová práce zkoumá význam personálního marketingu z pohledu zprostředkovatelů práce při získávání a stabilizaci uchazečů o práci. Veřejný sektor je zastoupen Úřadem práce ČR a soukromý sektor zastupují agentury práce. Prostřednictvím analýzy současného vývoje trhu práce, srovnání komunikačních kanálů, registrace uchazečů, inzerování volného pracovního místa a poskytování dalších služeb u zprostředkovatelů práce, doplněné o dotazníkové šetření prováděné v říjnu a listopadu 2016, kterého se účastnilo 389 respondentů, je vyhotovena SWOT analýza. Na základě výsledků analýz jsou vytvořeny návrhy a doporučení pro zprostředkovatele práce v rámci personální politiky a strategie získávání a stabilizaci zaměstnanců s možností prohloubení spolupráce pomocí personálního marketingu ve veřejném a soukromém sektoru.

Klíčová slova

Personální marketing, lidské zdroje, získávání zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců, zprostředkovatelé práce

Obsah

1	Úvod	17
2	Cíl práce	19
3	Materiál a metodika	20
4	Literární přehled	22
4.1	Personální marketing	22
4.1.1	Cíle personálního marketingu.....	24
4.1.2	Důležitost kvalitního personálního marketingu	25
4.1.3	Marketingový mix v rozvoji lidských zdrojů	26
4.2	Personální výzkum	28
4.2.1	Externí, interní a interaktivní personální marketing.....	28
4.3	Personální činnosti se vztahem k personálnímu marketingu.....	30
4.3.1	Získávání zaměstnanců.....	31
4.3.2	Výběr zaměstnanců	35
4.3.3	Řízení a hodnocení pracovního výkonu	38
4.3.4	Motivace a stabilizace zaměstnanců.....	43
4.3.5	Odměňování	44
4.3.6	Vzdělávání a rozvoj.....	45
4.3.7	Propouštění	46
4.4	Ukazatele efektivity personálních činností	47
4.5	Trh práce	49
4.5.1	Pracovněprávní vztahy	49
4.5.2	Nezaměstnanost a mzdy.....	50
4.5.3	Úroveň vzdělání pracovní síly.....	50
4.5.4	Zprostředkovávání práce.....	51
5	Výsledky	52
5.1	Průzkum na trhu práce	52
5.1.1	Obecná charakteristika Úřadu práce České republiky	53

5.1.2	Obecná charakteristika soukromých zprostředkovatelů práce	56
5.2	Vyhodnocení úrovně personálního marketingu ve zvolených sektorech ..	58
5.2.1	Vybraní zprostředkovatelé práce a získávání pracovníků	59
5.2.1.1	Registrace nového uchazeče	59
5.2.1.2	Zadávání volného pracovního místa zaměstnavatelem	62
5.2.1.3	Zveřejňování volného pracovního místa.....	64
5.2.1.4	Srovnání inzerce volné pracovní pozice na stránkách agentury práce a Úřadu práce ČR.....	65
5.2.1.5	Srovnání nástěnek inzerce volného pracovního místa agentury a kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR.....	66
5.2.1.6	Analýza dat z realizovaného výzkumného šetření	66
5.3	Spolupráce zprostředkovatelů práce aneb spolupráce veřejného a soukromého sektoru	82
5.3.1	Spolupráce dle zákona.....	82
5.3.2	Spolupráce nad rámec zákona.....	83
5.4	SWOT analýza zprostředkovatelů práce	83
5.5	Význam personálního marketingu a efektivnost personálních činností zprostředkovatelů práce.....	85
5.6	Návrhy a doporučení.....	89
6	Diskuze	95
7	Závěr	97
8	Literatura	101
A	Dotazníkové šetření	110
B	Výsledky dotazníkové šetření	118
C	Návrh rozhovorů	125
D	Záznam rozhovoru	127
E	Inzerce volného pracovního místa (webové stránky)	130
F	Inzerce volného pracovního místa (nástěnky)	133
G	SWOT analýza	136

Seznam obrázků

Obr. 1	Schéma personálního marketingu (zdroj: Beckhaus, Tikoo, 2004, s. 505 - přeložila Fučíková, vlastní úprava)	24
Obr. 2	Interní personální marketing (zdroj: Barták, 2007, s. 172, vlastní úprava)	29
Obr. 3	Externí personální marketing (zdroj: Barták, 2007, s. 172, vlastní úprava)	29
Obr. 4	Vztahy mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků (zdroj: Koubek, 2002, s. 123, vlastní úprava)	38
Obr. 5	Proces řízení pracovního výkonu (zdroj: Armstrong, 2002, s. 433, vlastní úprava)	39
Obr. 6	Popis procesu hodnocení (zdroj: Pilařová, 2008, s. 74, vlastní úprava)	41
Obr. 7	Cyklus motivace (zdroj: Vodák, Kucharčíková 2011, s. 101 vlastní úprava)	43
Obr. 8	Čtyři roviny motivace (zdroj: Hlušička, 2013, publikace online, vlastní úprava)	44
Obr. 9	Míra nezaměstnanosti v letech 2014-2016 (zdroj: data ČSÚ, vlastní úprava)	52
Obr. 10	Požadovaný pracovně právní vztah (zdroj: vlastní práce)	69
Obr. 11	Představa měsíčního platu/mzdy (zdroj: vlastní práce)	70
Obr. 12	Obliba komunikačních kanálů a zprostředkovatelů práce (zdroj: vlastní práce)	71
Obr. 13	Vhodné navázání prvního kontaktu s uchazeči o práci (zdroj: vlastní práce)	72
Obr. 14	Vhodné prostředky pro motivaci a stabilizaci pracovního výkonu (zdroj: vlastní práce)	73

Obr. 15	Zkušenosti se zprostředkovatelem - Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)	75
Obr. 16	Pocit z návštěvy Úřadu práce ČR (zdroj: vlastní práce)	75
Obr. 17	Využívání komunikačních cest volných pracovních pozic - ÚP (zdroj: vlastní práce)	76
Obr. 18	Doba od nabídky volného pracovního místa po nastoupení na dané místo - zprostředkovatel Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)	76
Obr. 19	Zkušenosti se zprostředkovatelem - agentura práce (zdroj: vlastní práce)	78
Obr. 20	Pocit z návštěvy agentury práce (zdroj: vlastní práce)	79
Obr. 21	Využívání komunikačních cest volných pracovních pozic - agentury (zdroj: vlastní práce)	79
Obr. 22	Doba od registrace v agentuře práce, než přišla první nabídka s volnou pracovní pozicí (zdroj: vlastní práce)	80
Obr. 23	Interval nabídky volného pracovního místa po nastoupení na dané místo - zprostředkovatel agentura práce (zdroj: vlastní práce)	80
Obr. 24	Vyhodnocení otázky č. 15. okruh dotazníkového šetření - získávání a stabilizace zaměstnanců - Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)	122
Obr. 25	Vyhodnocení otázky č. 21, okruh dotazníkového šetření - získávání a stabilizace zaměstnanců - agentury (zdroj: vlastní práce)	124
Obr. 26	Hledání volných pracovních míst Úřadu práce ČR - obecné (zdroj: mpsv.cz, online)	130
Obr. 27	Hledání volných pracovních míst Úřadu práce ČR - vzor konkrétní volné pozice (zdroj: mpsv.cz, online)	130
Obr. 28	Hledání volných pracovních míst agentury práce (zdroj: jobinn.cz, online)	131
Obr. 29	Hledání volných pracovních míst agentury práce (zdroj: workservice.cz, online)	131

Obr. 30	Hledání volných pracovních míst agentura práce - vzor konkrétní volné pozice (zdroj: workservice.cz, online)	132
Obr. 31	Nástěnka - inzerce volných pracovních míst veřejný sektor (zdroj: Kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR Tišnov, vlastní fotografie)	133
Obr. 32	Nástěnka - inzerce volných pracovních míst soukromý sektor (zdroj: Work service, vlastní fotografie)	134
Obr. 33	Nástěnka - inzerce volných pracovních míst soukromý sektor (zdroj: JOBINN & HOSTESSINN, s. r. o., vlastní fotografie)	135

Seznam tabulek

Tab. 1	Rozlišení marketingového mixu a marketingového mixu v personalistice (zdroj: Brůha 2011, Kotler 2007, vlastní úprava)	27
Tab. 2	Lidské zdroje (zdroj: Stýblo, 2006, vlastní úprava)	33
Tab. 3	Porovnání řízení cíle, hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu (zdroj: Armstrong, 2011, s. 41, vlastní úprava)	42
Tab. 4	Formy odměňování a jejich přínos pro zaměstnance (zdroj: Rainer, Seyfert, 2005, s. 87, vlastní úprava)	45
Tab. 5	HR ukazatele (zdroj: Růžičková, 2015, publikace online, vlastní úprava)	48
Tab. 6	Vývoj minimální a průměrné mzdy (zdroj: ČSÚ, vlastní úprava)	53
Tab. 7	Rozdíly soukromých zprostředkovatelů práce (zdroj: vlastní práce)	56
Tab. 8	Shrnutí rozdílů zprostředkovatelů práce při získávání uchazečů o práci a první registrace nového uchazeče (zdroj: vlastní práce)	61
Tab. 9	Identifikační údaje respondentů dotazníkového šetření (zdroj: vlastní práce)	67
Tab. 10	Vyhodnocení otázky č. 3 kategorie povolání, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)	118
Tab. 11	Vyhodnocení otázky č. 5 kritéria výběru pracovního místa, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)	118
Tab. 12	Vyhodnocení otázky č. 6 benefity a doplňkové mzdové formy, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)	119
Tab. 13	Vyhodnocení otázky č. 8 strukturovaný životopis, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)	119
Tab. 14	Vyhodnocení otázky č. 10 okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)	120

Tab. 15	Vyhodnocení otázky č. 15 okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)	121
Tab. 16	Vyhodnocení otázky č. 21 okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – agentury (zdroj: vlastní práce)	123
Tab. 17	SWOT analýza zprostředkovatele práce – Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)	136
Tab. 18	SWOT analýza zprostředkovatele práce – agentury práce (zdroj: vlastní práce)	138

1 Úvod

Když jsem začala pracovat v oblasti human resources, uvědomila jsem si, jak je důležité věnovat pozornost právě lidským zdrojům. Každý jedinec je unikátní a upřednostňuje jiné zacházení, má jiné potřeby, znalosti, dovednosti či vzdělání, a tak se hodí na různé pracovní pozice. Jak řekl americký podnikatel J. Welch: „Práce je příliš významnou součástí života na to, aby se v ní člověk trápil.“

Aby se organizace mohla stát úspěšnou a konkurenceschopnou, musí věnovat pozornost nejen prodeji svých výrobků a služeb, ale i zaměstnancům, kteří jsou v podobě lidského kapitálu podstatnou součástí firmy. Pokud firma disponuje kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci na správných pozicích, má nejlepší základ pro naplnění firemního cíle.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce, kdy klesá míra nezaměstnanosti, dochází k stárnutí populace, roste síla konkurence a dochází k odlivu kvalitních pracovníků do zahraničí, je stále náročnější nalákat a získat správného zaměstnance. Když se to firmě podaří, nemá zdaleka vyhráno, tyto kvalifikované zaměstnance si také musí udržet.

Protože v rostoucím konkurenčním boji o lidské zdroje známé postupy získávání nových zaměstnanců začaly ubývat na efektivitě, naskytl se prostor pro vznik nových nástrojů, které slouží k odlišení se od konkurence a přilákání nových zaměstnanců. Postupem času se tak začala vyvíjet nová disciplína zvaná personální marketing. Tento pojem se v České republice začal vyskytovat od přelomu 21. století, a protože nabírá na oblibě, rozhodla jsem se danou tematikou zabývat blíže.

Personální marketing převádí marketingové poznatky do oblasti řízení lidských zdrojů. Aplikace principů z externího personálního marketingu napomáhá společnosti v budování dobrého jména a značky zaměstnavatele (employer branding) s cílem stát se první volbou uchazeče hledající nové zaměstnání. Pro vytvoření kvalitních podmínek pro práci slouží interní personální marketing, který zajišťuje stabilizaci zaměstnanců.

Pomocnou ruku při získávání nových zaměstnanců podávají zprostředkovatelé práce, jejichž služby může organizace využít pro získání nového pracovníka, ať už na stálo nebo jen k překonání sezónnosti či neočekávanému zvýšení výroby.

Cíl této diplomové práce spočívá v nalezení vhodných doporučení, která vedou ke zkvalitnění personální politiky, a strategií získávání a stabilizaci zaměstnanců pomocí personálního marketingu zprostředkovatelů práce. Na zprostředkovatele práce bude nahlíženo z pohledu veřejného sektoru, který je zastoupen Úřadem práce ČR a z pohledu soukromého sektoru, který zastupují agentury práce.

Pro naplnění cíle je práce rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, kde jsou vysvětleny důležité pojmy, se kterými se v práci následně pracuje a je nastudována literatura zabývající se personálním marketingem, personálními činnostmi a trhem práce. Po teoretické části následuje empirická část, kde jsou v návaznosti na dílčí cíle přiblíženy agentury práce a Úřad práce ČR v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců. Mimo zpracování dostupných údajů diplomová práce upravuje i vlastní data, která jsou získána pomocí dotazníkového šetření zaměřeného

na uchazeče o práci, jež mají zkušenosti s Úřadem práce ČR nebo agenturním zaměstnáváním. Vlastní data jsou také doplněna o osobní rozhovor s jednatelem jedné agentury práce. Pomocí získaných dat je vyhotovena SWOT analýza. Na základě vyhotovené analýzy a zpracování výsledků vzešlých z výzkumného šetření jsou navrženy doporučení personálního marketingu zprostředkovatelům práce doplněné o možné oblasti vzájemné spolupráce veřejného a soukromého sektoru při získávání a stabilizaci zaměstnanců.

2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro zkvalitnění personální politiky a strategie získávání a stabilizaci zaměstnanců pomocí personálního marketingu ve veřejném a soukromém sektoru.

Dílčí cíle:

- průzkum trhu práce a analyzování současného stavu s výběrem vhodných zprostředkovatelů práce,
- vyhodnocení úrovně personálního marketingu ve zvolených sektorech,
- posouzení efektivnosti pomocí personálního controllingu,
- nalezení možnosti spolupráce mezi danými sektory,
- poukázání na význam personálního marketingu.

K naplnění cíle je potřebné provést kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření (respondenti budou osoby, které mají zkušenosti s Úřadem práce ČR/agenturou práce).

3 Materiál a metodika

V první části, kterou je literární přehled, jsou vysvětleny důležité pojmy, se kterými se v práci následně pracuje, a je rozebrána literatura, zabývající se personálním marketingem, personálními činnostmi a trhem práce. Protože je v České republice personální marketing relativně mladou disciplínou, bylo nutné nastudovat nejen českou ale i zahraniční literaturu, zabývající se danou tematikou.

Protože různí autoři využívají odlišná názvosloví a pojmy pro stejné věci, tak je většina názvosloví v této práci pro ucelení převzata dle Ministerstva práce a sociálních věcí nebo Národní soustavy povolání.

Druhá část práce je zaměřena na získávání a stabilizaci zaměstnanců s využitím personálního marketingu zprostředkovatelů práce. Zprostředkovatelé práce jsou rozděleni na soukromý sektor, který zastupují agentury, a na veřejný sektor v zastoupení Úřadu práce ČR případně jeho kontaktními pracovišti.

K naplnění dílčích cílů je pomocí deskripce využita metoda analýzy průzkumu současné situace na trhu práce. Pro lepší stanovení situace na trhu je také využito sloupcového grafu pro sledování měsíčního poklesu míry nezaměstnanosti v letech 2014 až 2016 a pro vývoj minimální a průměrné mzdy v daném období je využito tabulky umožňující komparaci.

Pro zobrazení fungování zprostředkovatelů práce je pomocí sekundárních dat zpracována jejich charakteristika. Údaje jsou čerpané především z webových stránek zprostředkovatelů a dostupných průzkumů a publikací. Protože agentury práce ke své činnosti potřebují povolení, kapitola pojednává i o příslušných zákonech, kterými se musí řídit (zejména zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a další).

Pro vyhodnocení úrovně personálního marketingu ve zvolených sektorech je využito primárních i sekundárních dat. Sekundární data, dostupná z internetových či facebookových stránek zprostředkovatelů, časopisů, nástěnek, formulářů, pracovních nebo kolektivních smluv či interních směrnic, jsou využita pro srovnání komunikačních cest jako nástroj pro získávání zaměstnanců. V práci je provedena komparace agentury práce a Úřad práce ČR při registraci nového uchazeče, zadávání volného pracovního místa zaměstnavatelem, základní údaje o volném pracovním místě, formy zveřejňování pracovních míst a srovnání inzerce zprostředkovatelů na vlastních internetových stránkách a nástěnkách (viz přílohy E a F).

K získání primárních dat slouží kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření doplněný o kvalitativní výzkum formou řízeného rozhovoru. Dotazníkovému šetření předcházela pilotní průzkum. Formou pretestu bylo osloveno sedm osob, které vyplnily dotazník. Po úpravě slovosledu ve dvou otázkách byl dotazník převeden do elektronické podoby prostřednictvím aplikace formuláře Google. Sběr dat pomocí dotazníků probíhal v období říjen až listopad 2016. Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění současného stavu personálního marketingu při získávání a stabilizaci zaměstnanců z pohledu uchazečů o práci využívajících služeb zprostředkovatelů. Dotazník byl členěn na čtyři okruhy. První okruh jsou údaje o respondentovi, který zjišťoval identifikační údaje o respondentech. V dalším okruhu získávání a stabilizace zaměstnanců – obecně se zaměřovalo na faktory, které re-

spondenty ovlivňují v procesu získávání pracovního místa a následnou stabilizaci při výkonu práce. Zbylé dva okruhy byly zaměřeny na spokojenost se službami Úřadu práce ČR a se službami agentur práce. Dotazník měl strukturovanou podobu a skládal se z uzavřených otázek, kde byla na výběr jedna nebo více odpovědí dle potřeby. U některých otázek bylo také využito Likertovy škály, kdy respondent vyjadřoval svůj názor na škále souhlasu (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Dvě otázky se hodnotily na stupnici od 1 (nejdůležitější) až 5 (nejméně důležité), kde respondent hodnotil benefity a kritéria při hledání nové práce. Dotazník obsahoval celkem 25 otázek. Respondenty byly osoby, které mají zkušenosti se zprostředkováním zaměstnání přes Úřad práce ČR nebo s agenturním zaměstnáváním. Pro získání dostatečného počtu respondentů bylo využito databáze agentury JOBINN & HOSTESSINN, s.r.o., kde byl dotazník rozeslán prostřednictvím emailu všem aktivním uživatelům. Dotazník byl také v písemné podobě zanechán v agentuře pro osobně příchozí uchazeče. Za účelem získání respondentů využívajících služeb dalších zprostředkovatelů byl dotazník vyvěšen na sociální síti Facebook, konkrétně ve skupinách inzerující volné pracovní pozice. Po ukončení sběru dat byly výsledky převedeny do programu Microsoft Excel, kde byla data detailněji rozebrána s využitím popisné statistiky. Charakteristiky polohy pomohly při rozboru statistického souboru, přičemž bylo využito aritmetického průměru (součet všech znaků vydělený jejich počtem), modusu (hodnota pro znak s největší četností), mediánu (prostřední hodnota v uspořádaném souboru) a četnosti (absolutní/relativní). Výsledky byly řádně interpretovány a pro jejich lepší vypovídací schopnost byly také zobrazeny vizuálně v tabulkách nebo prostřednictvím grafů (výšečový, sloupcový, pruhový). Pro doplnění získaných dat z dotazníku zaměřených na uchazeče o zaměstnání byl proveden osobní rozhovor s jednatelem zmiňované agentury. S respondentem byla domluvena osobní schůzka. Rozhovor se konal začátkem listopadu 2016. Rozhovor byl veden do čtyř okruhů, a to úvodní okruh, okruh získávání zaměstnanců, okruh stabilizace zaměstnanců a okruh spolupráce zprostředkovatelů práce. Otázky se lehce měnily dle vývoje rozhovoru. Z pohledu Úřadu práce ČR nebylo možné tuto práci rozšířit o rozhovory se zaměstnanci kontaktního pracoviště, protože ředitel odboru zaměstnanosti krajské pobočky pro Jihomoravský kraj rozhovory neschválil. Vzor rozhovoru obsahuje příloha C.

Po provedení PEST analýzy a vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu je určena efektivnost personálního controllingu s důležitostí benchmarkingu. Práce následně prokazuje význam personálního marketingu a jeho kritické oblasti u zprostředkovatelů.

Na základě získaných dat je v empirické části dále vyhotovena SWOT analýza. Tato metoda je využita k rozboru personálního marketingu při získávání a stabilizaci uchazečů o práci zprostředkovatelů. Na základě výčtu vnitřních a vnějších faktorů je sestavena kapitola návrhy a doporučení jak pro zprostředkovatele práce jednotlivě, tak návrhy a doporučení k prohloubení vzájemné spolupráce. Aby doporučení mohla navazovat na současnou spolupráci, diplomová práce také analyzuje současnou spolupráci zprostředkovatelů dle zákona (dodržování zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti) a nad rámec zákona.

4 Literární přehled

Kapitola literární přehled slouží k přiblížení studované problematiky. Úkolem je vymezit pojmy jako personální marketing a popsat již známá fakta z hlediska získávání a stabilizace zaměstnanců. Nastudování literatury zaměřené na lidské zdroje je stěžejní pro kapitolu výsledky.

4.1 Personální marketing

Mnozí autoři se rozcházejí nejen v přesné definici personálního marketingu, ale také ve vymezení období, kdy tento pojem poprvé vznikl. V čem se však české i zahraniční zveřejněné publikace a odborné články shodují, je fakt, že personální marketing je vhodný nástroj pro získávání kvalitních zaměstnanců.

Když se na pojem personální marketing podíváme blíže, skládá se ze slov personalistika a marketing. Jednoduchou a výstižnou definici personalistiky uvádí Šikýř (2012, s. 16) „Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.“

Personalistika neboli pojem HR (human resource), jak je označován v zahraniční literatuře, také napomáhá k dosažení strategických cílů organizace. Bez správného plánování lidských zdrojů, by tedy v mnohých případech bylo velmi obtížné tyto cíle naplnit (Armstrong, 2006, s. 25).

Podle Křížka a Crha (2012, s. 18) je definic marketingu mnoho a stále se rodí nové jako houby po dešti. Definice dle Americké marketingové asociace, zní: „Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a rozšiřování myšlenek, zboží a služeb za účelem vyvolání směny na trhu, při níž jsou uspokojeny požadavky jednotlivců i organizací.“ (Schultz, 1995, s. 29).

Za světově uznávanou knihu o marketingu lze považovat Marketing Management, kde Kotler, Keller (2004, s. 43) uvádí definici „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vyvážení, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahu se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.“

Podstatou marketingu je tedy prostá úvaha, která jde vztáhnout na všechny profese: „Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují.“ (Kotler, 2007, s. 43)

Po spojení dvou těchto známých pojmů se dostáváme k relativně mladé a však ne tak známé disciplíně nazývané personální marketing. Protože všeobecně uznávané postupy získávání pracovníků postupně začaly ztrácet na efektivitě, zejména v období převisu nabídky pracovní síly nad poptávkou pracovní síly, začalo docházet k situaci, že organizace museli hledat novější postupy k získávání kvalifikovaných pracovníků. S vývojem společnosti také dochází k rozvoji mnoha organizací a tak se setkáváme s konkurenčním bojem nejen o lepší výrobky či značku, ale i o pracovníky. Z těchto důvodů se postupně začal formulovat pojem personální marketing. Jedna z prvních zmínek o daném oboru byla shledána v několika od-

borných člancích již v období průmyslové revoluce v Anglii (konec 18 stol.), kdy továrny zavádí personální oddělení, aby se staralo o mzdy a spokojenost pracovníků.

Jedna z dalších zmínek o daném oboru se objevuje již v 60. letech 20. stol. na území Německa, kde bylo potřeba najít řešení k problematice rostoucí fluktuace (Slámová, 2010, s. 13).

V České republice se tento termín začal objevovat v nedávné době. Z uvedeného důvodu je česká literatura vcelku chudá na díla či články s daným tématem. Protože však roste zájem o dané téma, začíná se postupně objevovat stále více odborných článků, publikací i knih s danou tematikou (většina těchto článků se objevuje od přelomu 21. století). Uvedme si několika definic od různých autorů.

Podle Kocianové (2010, s. 89) je pro získání zájmu vhodných uchazečů o zaměstnání důležité rozpoznání správných kandidátů, které pak dokážeme využít na správných místech ve firmě. Vhodným způsobem je určit silné a slabé místa organizace. Analýzu zaměříme na správné definování a pracovního místa, s tím souvisí i vymezení podmínek na daném místě a organizační aspekty. Důležité jsou i názory a postoje současných pracovníků organizace. Výstup analýzy následně srovnáme s konkurencí. To vše pomáhá získat lepší obraz organizace, který je důležitý pro přítok nových uchazečů. Získané informace usnadní inzerci pracovního místa, pohovory s potenciálními zaměstnanci i přípravu podkladů pro uchazeče. Snaha o disponování nejlepšími zaměstnanci a dobré pověsti organizace je základem personálního marketingu.

Podle Koubka (2007, s. 160) personální marketing představuje: „využití marketingového přístupu v personální oblasti, a to zejména úsilí o vytvoření a udržení potřebné pracovní síly pro organizaci, které se opírá budování kladné zaměstnanecké pověsti organizace a výzkumu na trhu práce“. Smyslem je získání pozornosti zaměstnaneckých kvalit organizace.

Sullivan (2004, online) vysvětluje personální marketing jako strategii firmy, kterou se firma řídí dlouhodobě a prostřednictvím ní přitahuje pozornost svých současných zaměstnanců, potenciálních uchazečů ale i důležitých stakeholderů. Následně se snaží tyto skupiny přesvědčit o tom, že tohle je ta pravá organizace, v které by chtěli pracovat.

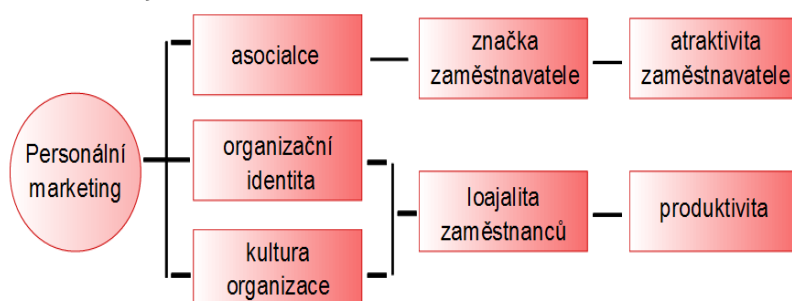
Další, tentokrát stručnější, definice personálního marketingu zní: „Jedná se o průzkum trhu pracovních sil. Abychom motivovali pracovníky, je třeba sledovat i vývoj benefitů“ (Luhan, 2008, online).

Brazilský spisovatel Persona (2008, s. 42) uvádí, že personální marketing znamená určování potřeb a přání lidí ve vztahu k organizaci. Neměl by se však zaměřovat s vlastní propagací firmy, přestože personální marketing začíná s produktem. Neboť právě produktem si snažíme získat trh.

Podle Menšíka (2015, online) se o personálním marketingu mluví v souvislosti i s budováním značky zaměstnavatele (Employer Branding). Mezi uvedenými pojmy je však rozdíl. Firmy, které se věnují personálnímu marketingu, však nemusí vykonávat samotný Employer Branding, přičemž se více snaží o společné porozumění, vizi a poslání organizace, výhody oproti konkurenci, co hledáme u zaměst-

nanců a co jim jsme ochotni nabídnout. Jsou využity loga, jednotná typologie i design. Důležitou roli hrají také emoce, tedy k otázkám začínajícím *co* a *jak* přidávají také *proč*.

Beckaus a Tikoo (2004, s. 505) personální marketing objasňují následujícím schématem (obrázek č. 1).



Obr. 1 Schéma personálního marketingu (zdroj: Beckhaus, Tikoo, 2004, s. 505 - přeložila Fučíková, vlastní úprava)

Organizační kultura i identita mají vliv na loajalitu zaměstnanců a také ovlivňují produktivitu firmy. Ze schématu je patrné, že kultura organizace zpětně ovlivňuje personální marketing. Právě kultura organizace z části ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců firmy. Jedním z nástrojů změny organizační kultury se může stát právě personální marketing, který vychází z organizační kultury a nesmí se rozcházet s hodnotovým systémem, kterým se řídí firma. Organizační identitou rozumíme osobnost organizace, díky si organizaci nespleteme s jinou. S loajalitou je spojena spokojenost a oddanost zaměstnanců ve firmě. S rostoucí loajalitou je předpokládán i rostoucí i výkon zaměstnanců, spokojenost zákazníků a tak i celková produktivita (Fučíková, 2012, s. 15).

Shrnutím názorů většiny autorů by mohla vzniknout krátká definice: personální marketing je nástroj pro stabilizaci současných pracovníků, ale i získání nových uchazečů. Některé teorie rovnou dělí personální marketing na externí a interní.

4.1.1 Cíle personálního marketingu

Cílem personálního marketingu je získat podvědomí o organizaci jako o kvalitním zaměstnavateli a přilákat tak spoustu uchazečů o práci. To je však jen část. Důležité je také zaměřit se na stávající zaměstnance, kterým bude poskytnuta dostatečná péče, aby byli motivováni nejen zůstat v organizaci, ale i prezentovali svého zaměstnavatele dobře navenek.

Podle Dvořákové (2004, s. 71) je personální marketing novým pojetím zaměstnanecké politiky.

Bednář (2013 s. 192) radí personální marketing aplikovat na marketingový přístup a do nástrojů řízení lidských zdrojů. Těžiště se pak opírá v dlouhodobém, systematickém působení vnitřního a vnějšího trhu práce s cílem pracovní místo obsadit ve správný čas, vhodným uchazečem a udržet co nejdelším obsazením daného místa. Důležité je také věnovat pozornost na udržování a vyvíjení dobrých

vztahů organizace se současnými zaměstnanci, podporovat vhodný vývoj pracovního týmu, který je veden efektivním způsobem a disponuje dobrými vztahy. Nemí být opomenuto ani zaměření na dobré jméno organizace a podvědomí o značce zaměstnavatele na trhu práce. Zaměstnanci nemají jen roli pasivně přijímajících na trhu práce. Personál marketing je staví do role činných a rovnocenných partnerů. Z toho důvodu je důležité zajímat se o jejich každodenní potřeby a budoucí očekávání.

Pro dosažení úspěchu, prodejních dovedností a rozvíjení personálního marketingu je důležité mít plán. Pokud nevíte, kam jdete, nedostanete se tam. Významnou roli hrají také proměnné jako velikost firmy, dostupné zdroje, geografická poloha, konkurence atd. Vymezit si čas na definování, kde je naše organizace teď a kde ji chceme mít za určitý časový úsek, a jak se tam dostaneme, je důležitým bodem, který napomůže nejen chodu celé firmy, ale i vymezení jak se má personální marketing dále odvíjet (získávání, výběr, hodnocení motivace, odměňování vzdělávání ale i propouštění zaměstnanců) (MacDonagh, Cuzzone, 2007, s. 10).

Pokud jsou prováděny organizační změny, musíme být seznámeni jak s principy řízení změn projektů, tak i řízením změn v rozvojových etapách organizace. Řízení změn v oblasti HR nazýváme personálním marketingem s cílem prodeje užitku HR systémů finálním uživatelům (Pilařová, 2008, s. 105).

4.1.2 Důležitost kvalitního personálního marketingu

Pokud je **pracovní místo nadhodnocováno**, prezentace pracovních podmínek je doplněna mnoha výhodami, přičemž jsou zatajena důležitá fakta, jen abychom rychle někoho našli, tak to nebude v budoucnu fungovat. Uchazeč o pracovní místo brzy zjistí, že ne vše byla pravda a nastoupí zklamání. Pracovníkova chuť pracovat bude narušena a jeho výkon bude klesat. Je možnost, že se s tím pracovník nějak vyrovná a na dané pozici nějaký čas zůstane, ale nejspíš nastane varianta, že uchazeč znovu vynaloží úsilí na hledání nové práce. Personálnímu útvaru vzniknou znovu náklady na hledání nového kandidáta na danou pozici. To sebou přinese ještě jeden dozvuk. Pracovník, který ztratil čas prací, která pro něho nepřinášela naplnění, případně dostatečné ocenění jeho kvalit nejspíš nebude o organizaci hovořit v nejlepším světle. Dobré zkušenosti a reference mezi lidmi jsou zaručený recept na kvalitní personální marketing (Vajner, 2007, s. 63).

Podle Bednáře (2013, s. 203) je důležité začít správnou inzercí a relevantním popisem pracovního místa, aby byl nastaven dlouhodobý kladný vztah na zveřejněnou pracovní pozici, ale i život v organizaci.

Uznání chyby při výběru nevhodného kandidáta - nejen o kvalitního uchazeče, ale i o dobrou pověst firmy se může přijít neuznáním chyby při výběru. Dělat chyby je naprosto přirozené. Není tak divu, že občas udělá špatný krok i důležitý manažer či personalista. V tomto případě je však na místě najít odvahu chybu přiznat, poučit se z ní a napravit ji. Uznáním chyby se může dokonce plno věcí zlepšit. Přiznáním chyb může stoupnout i prestiž člověka, který chyboval a napravením chyby můžeme ušetřit nemalou finanční částku na hledání jiného kandidáta (Vajner, 2007, s. 64).

Naše osobnost při výběru ostatních - občas se stane, že při výběru pracovníka ať už vědomě nebo nevědomě jsou vybíráni osoby, které nás nemohou přerůst. To však vede k problému se zadaným náročnějším úkolem, kdy je zjištěno, že v týmu není nikdo, kdo tento úkol zvládne (Vajner, 2007, s. 64). Také je důležitou dovedností u výběrového rozhovoru klást správné otázky. Zde platí pravidlo, že rozhovor vede ne ten, který mluví, ale ten, který pokládá korektní otázky. Uvedené vede k zamyšlení a možnost zkvalitnění personálního marketingu pro budoucí výběr vhodného uchazeče.

Podle Vajnara (2007, s. 71), aby personalisté nedělali chyby, musí nejdříve udělat pořádek sami v sobě.

Daná poučka lze vztáhnout na pracovníky, manažery, ředitele, ale i na celou firmu.

Ztotožnění se s potřebami zákazníka rozpoznání segmentů zákazníků, dle jejich potřeb, představ o chování zaměstnanců a představ nároků jaké jsou na pracovníky kladeny je úkolem personálního managementu. Personální management totiž podporuje marketingové aktivity, které napomáhají vhodnému výběru a výchově zaměstnanců, kteří dané požadavky splňují. Následně je poskytnuta zpětná vazba pomocí pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků (Vašítková, 2008, s. 157). Příklad: většina zákazníků dá přednost výrobku (např. lék), který byl vyvinut vzdělanými, proškolenými specialisty, kteří dodržují normy a pravidla.

Kvalitní personální marketing je jeden z viditelných součástí prezentace organizace a napomáhá k vytváření pozitivní image organizace. Pro personální strategii se tak vytváří úkol či příležitost neopomínat tuhle oblast a přikládat jí potřebnou pozornost.

4.1.3 Marketingový mix v rozvoji lidských zdrojů

Podle Brůhy (2011, s. 92) mění se ekonomické podmínky a metody si žádají nový přístup v oblasti HR, neboť efektivní personální marketing organizaci poskytuje konkurenční výhodu. Využívání marketingových nástrojů je velkým přínosem i v personalistice. Pro správné fungování tohoto systému se doporučuje využívat marketingový mix.

Kotler (2007, s. 70) uvádí definici: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“

Nástroje marketingového mixu dělíme na čtyři skupiny, respektive na „4P“:

- PRODUCT
- PRICE
- PLACE
- PROMOTION

Tyto složky jsou inspirací pro marketingový mix v rozvoji lidských zdrojů. Pro odlišení slouží tabulka č. 1.

Tab. 1 Rozlišení marketingového mixu a marketingového mixu v personalistice (zdroj: Brůha 2011, Kotler 2007, vlastní úprava)

4P	Marketingový mix	Marketingový mix v personalistice
PRODUKT	produkt	pracovní místo
PRICE	cena	motivace a odměna za práci
PLACE	místo prodeje, distribuce	místo výkonu práce
PROMOTION	podpora prodeje, komunikace	prezentace pracovní nabídky

Lidské zdroje v organizaci jsou ovlivňovány společenskými, sociálními a psychologickými podmínkami. Marketingové nástroje tak chápeme vždy dle kontextu dané kultury. Přesný obsah nástrojů marketingového mixu popisuje následující odstavec (Brůha, 2011, s. 92).

Marketingový mix v oblasti řízení lidských zdrojů dle Brůhy (2011, s. 92):

1. **Pracovní místo (Product)** – představuje základní nástroj personálního mixu, kdy organizace přemýšlí o obsazení pracovního místa, které vzniklo nově nebo se uvolnilo v rámci vnitřní mobility.
2. **Motivace a odměna za práci (Price)** - je považován za druhý nástroj mixu personálního marketingu. Pracovní činnost je aktivitou motivovanou (je cílevědomá, systematicky vykonávaná a záměrná). Pracovní motivaci podporuje odměna, která může mít různé formy (mzda, plat, nefinanční odměna, zaměstnanecké odměny, prémie). Stanovuje cenu pracovní příležitosti obdobně jako marketingovém mixu (klasickém) je cena hodnotícím složkou produktu. Pro organizaci je důležité vytvořit spravedlivý a motivující systém odměňování. Záleží na možnostech odměňování, struktuře odměny, jednotlivých formách a poměru odměn, ale i na pravidlech, nástrojích a postupech, které organizace využívá při odměňování každého pracovníka.
3. **Podniková kultura (Place)** – chápáno jako místo vykonávané práce. Každý uchazeč o práci má možnost výběru, přičemž důležitou roli hraje podniková kultura a image firmy.
4. **Prezentace pracovní nabídky a firmy (Promotion) na trhu pracovních sil** – poslední P mixu představuje určitou a srozumitelnou nabídku volné pracovní pozice. Toto pracovní místo má navodit motivaci a vzbudit co největší zájem uchazečů. Jaké metody organizace použije při zveřejňování nabídky pracovního místa je individuální (má však spoustu možností). Správnou volnu ovlivní atraktivita profese, význam obsazovaného místa ve firmě, dostupnost možných uchazečů aj.

Marketingový mix v oblasti řízení lidských zdrojů napomáhá organizacím definovat určité podoby personálního marketingu. Vzhledem k relativně mladému odvětví, mnoho firem ještě nenašlo správnou cestu touto oblastí (Mičková, 2008, s. 17).

4.2 Personální výzkum

Poláková a Häuser (2003, s. 47) nazývají personální výzkum jako jeden z nástrojů personálního marketingu s cílem sbírat informace, které budou následně analyzovány za účelem správné implementace vlastní interní a externí strategie. Výzkum je vhodný pro zjištění názorů pracovníků ve firmě, následně jejich kontrolu nebo zajištění dodržování norem dle zákoníku práce.

K výzkumu slouží například analýza vnitropodnikových a externích dokumentů, dostupné dotazníky nebo rozhovory, statistiky, experimenty či výsledky pozorování (Foret, 2006, s. 147).

Podle Polákové a Häusera (2003, s. 47) dělíme získané informace na:

- **vnitřní** – získané z vnitřního prostředí organizace (slouží k stanovení správného počtu, kvalité i skladbě současných pracovníků),
- **vnější** – získané z externího prostředí organizace (nápomocné pro analýzu potřeb potenciálních uchazečů o práci. Informace může poskytnout sledování struktury obyvatelstva nebo zaměstnanosti, informace poskytované ministerstvem školství nebo Úřadem práce ČR).

4.2.1 Externí, interní a interaktivní personální marketing

Zde je důležité zvýraznit slovo komunikace, neboť právě ta je základnou v procesu řízení. Komunikace napomáhá vyvíjet pracovní nasazení pracovníků, jejich postoje i chování (interně), ale také je důležitá pro prezentaci firmy navenek (externě). V obou případech je pro firmu důležité mít fungující komunikační strategii, jež je součástí personálního marketingu firmy (Holá, 2006, s. 12).

V personálním marketingu se vymezují tři směry:

- **interní** – činnosti zaměřené na udržení současných zaměstnanců firmy,
- **externí** – činnosti spojené se získáním nových uchazečů o pracovní pozici,
- **interpersonální** – vztah mezi kandidáty o pracovní pozici a současnými zaměstnanci.

Komunikace mezi interním i externím okolím by měla mít stejný základ pro vzájemnou podporu.

V následujícím textu budou blíže popsány první dva směry. **Interní personální marketing** - nebo-li vnitřní personální marketing podle Flemra (2014, s. 17) má za cíl: „Uspokojování potřeb a přání pracovníků v organizaci. Kvalitní mezilidské vztahy jsou jádrem veškeré personální práce. Pozitivní vztahy vytvářejí lepší týmovou spolupráci, způsobují růst motivace a napomáhají k dobrému vnitřnímu klimatu organizace.“

Interní personální marketing se zaměřuje na hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoj a péči o pracovníky.

Pro lepší pochopení činností slouží následující obrázek č. 2.



Obr. 2 Interní personální marketing (zdroj: Barták, 2007, s. 172, vlastní úprava)

Podle Luhana (2008, online) personální marketing vytváří potřebné podmínky k práci již přijatých zaměstnanců, snaží se zabránit fluktuaci, zajistit stabilitu a spokojenost pracovního týmu.

Externí personální marketing - externě zaměřený marketing v řízení lidských zdrojů se zaměřuje převážně na budování dobrého jména společnosti, snaží se správně zacílit náborovou kampaň s její následnou realizací, která se stane očekávaným přínosem (Luhan, 2008, online). Funkcí externího marketingu je oslovení a získávání nových pracovníků.

Nezbytným bodem je také kvalitní komunikace. Firma má možnost účasti na veletrzích, inzerci v novinách, využití příslušných internetových stránek/zveřejnění na stránkách organizace, odborné časopisy, inzerce na školách aj.

Na co se zaměřuje vnější marketing, lépe zobrazuje obrázek č. 3.



Obr. 3 Externí personální marketing (zdroj: Barták, 2007, s. 172, vlastní úprava)

Externí HR marketing ovlivňuje kvalitu získávání, výběru, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků, jejich péči a vztahy na pracovišti (detailněji dále v práci).

Interní i externí personální marketing se může protnout. Může se tomu stát například v případě, kdy se organizace snaží nalákat reklamou na svůj benefiční systém uchazeče o zaměstnání.

4.3 Personální činnosti se vztahem k personálnímu marketingu

Pod personální činností se skrývá mnoho aktivit. V první řadě je nutné vytvořit pracovní místa pro personalisty, vybudovat personální útvar, jež včleníme do organizační struktury a vymezení role personálního ředitele v hierarchii řízení. Personální práce slouží k výkonu personálních činností, které zajišťuje personalistika a vedoucí pracovníci při plnění své řídicí funkce (Dvořáková, 2012, s. 13).

Jednou ze součástí obecného managementu je i řízení lidských zdrojů (jsou tedy aplikovány koncepce a základy managementu v této oblasti). Personální útvar, respektive útvar lidských zdrojů (novější pojem) je vytvořen uvnitř organizace k zajištění specializovaných personálních činností. Nastává tak skutečnost, kdy zaměstnavatel vyjadřuje, že jsou pro něj zaměstnanci důležití, neboť přináší speciální tok nových hodnot do organizace. Zaměstnavatel dává najevo, že své zaměstnance chápe jako konkurenční výhodu (Dvořáková, 2012, s. 14).

Dvořáková ve své knize Řízení lidských zdrojů (2012, s. 14) také uvádí, jak mohou být personální služby zajištěny:

- Vlastní zdroje – vlastní personalisté organizace
- Část vlastními zdroji a část outsourcingem (v předem stanovených činnostech, pomůže specializovaná firma) na externí subjekty (vzdělávání, personální informační systém aj.)
- Část vlastními zdroji, část delegováním na vedoucí zaměstnance a část outsourcingem.

V řízení lidských zdrojů musíme dodržovat legislativní požadavky. Personální postupy musí být ve shodě se zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti nebo kolektivním vyjednávání a jinými pracovněprávními předpisy. Obecnou zásadou je nediskriminace a jednoduchost v definování pracovních postupů (Wágenerová, 2011, s. 117).

Počet personalistů závisí na počtu zaměstnanců v organizaci. Dle Dvořákové (2012, s. 15) by na jednoho personalistu mělo spadat 100 až 150 zaměstnanců. Personalisté pak zodpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce.

Personální činnosti Dvořáková (2012, s. 19) definuje následovně:

- **analýza práce a vytváření pracovního úkolu** – spočívá v analýze vykonávané práce a pracovních podmínek, specifikace požadavků zaměstnanců,
- **plánování lidských zdrojů** – představuje počet pracovníků vzhledem k počtu a struktuře plánovaných procesů,
- **získávání, výběr, adaptace** – způsob pokrytí potřeb lidských zdrojů (metody výběru aj),

- **interní mobilita** – rozmístění zaměstnanců v organizaci,
- **organizace práce a pracovní podmínky** – kdo a jakým způsobem zadává úkoly, pracovní prostředí v organizaci aj.,
- **bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – prevence rizik a dodržování platných předpisů a směrnic,
- **řízení pracovního výkonu** – práce na metodách hodnocení výkonu zaměstnance,
- **vzdělávání a rozvoj** – rozvoj managementu, plánování, příprava, organizace, hodnocení, rozvoj pracovníků, vzdělávací program,
- **pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – účast zaměstnanců na řízení a chodu organizace,
- **péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj** – volný čas zaměstnanců a poskytnutí sociálních služeb,
- **komunikace a informování zaměstnanců** – informovanost pracovníků, použití a úroveň komunikačních médií v organizaci,
- **personální informační systém** – komunikace uvnitř organizace, správa administrativy v personalistice.

V následujících kapitolách budou detailněji vysvětleny důležité personální činnosti se vztahem k personálnímu marketingu.

4.3.1 Získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, získávání zaměstnanců spadá pod externí personální marketing.

Stručnou definici nabízí Armstrong a Stephen (2015, s. 273), přičemž „získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“.

Aby firmy mohly dosáhnout stanovených strategických cílů, musí disponovat zaměstnanci s potřebnými znalostmi. Získávání zaměstnanců je nepřetržitý proces, v kterém jsou hledání vhodní zájemci o volné pracovní místo, přičemž se snažíme zamezit fluktuaci na dané pozici.

Proces získávání zaměstnanců lze znázornit dle Stýbla (2016, publikace online) následovně:

profil volného pracovního místa → profil zaměstnance → vyhledávání potenciálních zaměstnanců → předložení žádosti o zaměstnání

- **zpracování volného pracovního místa** – přesné pojmenování pracovního místa (funkce), definování úkolů, vymezení povinností a odpovědnosti, stanovení důležitosti úkolů, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje na dané pozici, pracovní podmínky,
- **profil pracovníka** – fyzické i duševní předpoklady, zkušenosti, vzdělání, znalosti, schopnosti, osobnost.

- **Vyhledávání potenciálních pracovníků** – slouží pro obsazení nových/uvolněných pozic v organizaci. Je třeba zajistit zaměstnance na volná místa v požadovaném termínu, přičemž nesmíme zapomínat na vynaložené náklady.
- **Předložení žádosti o zaměstnání** – tomuto finálnímu kroku předchází výběr vhodného kandidáta. Nový zaměstnanec musí být seznámen s kompletními požadavky/přínosy daného místa.

Zájem o zaměstnání ovlivňují vnitřní a vnější podmínky.

Vnitřní podmínky dle Stýbla (2006, publikace online):

- **politicko legislativní** – především dodržování všech platných zákonů/předpisů/směrnic. (Příkladem je zákaz přímé i nepřímé diskriminace.) (Kocianová, 2010 s. 53),
- **profesní** - kvalifikační orientace lidí,
- **populační vývoj a mobilita lidí,**
- **preferance uchazečů a životní styl** – např. místo bydliště,
- **dopravní obslužnost** – spoje, čas.

Vnější podmínky dle Stýbla (2006, publikace online):

- **podmínky související s firmou** – image firmy, sociální klima uvnitř firmy, péče o pracovníky (jejich rodiny), perspektiva organizace, peněžní, nepeněžní motivace.
- **Podmínky související s danou pracovní pozicí** – pracovní doba, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče o pracovní místo, odpovědnost aj.

V praxi má organizace možnost získávání nových zaměstnanců opět z vnitřních či vnějších zdrojů.

Podle Šikýře (2014, s. 95) mezi vnitřní zdroje patří:

- pracovníci firmy, kteří mají zájem o nové/uvolněné pracovní místo,
- pracovníci, kterým se zrušilo pracovní místo (např. organizační důvody, pozastavení výroby aj.),
- pracovníci, kterým se zrušilo jejich pracovní místo z důvodu nových inovací/techniky/technologie,
- Možným bodem jsou i ženy, které se mají vrátit z mateřské dovolené nebo zaměstnanci, kteří mají smlouvu na dobu určitou.

Šikýř (2014, s. 98) mezi vnější zdroje pak řadí:

- uchazeči na trhu práce,
- absolventi,
- zaměstnanci jiné firmy (možnost přetáhnutí),
- vracející se uchazeči o práci ze zahraničí,

- doplňkově to jsou také důchodci, studenti, cizinci.

Zaměstnávání z vnitřních/vnějších zdrojů pak s sebou nese určité výhody/nevýhody, které znázorňuje tabulka č. 2.

Tab. 2 Lidské zdroje (zdroj: Stýblo, 2006, vlastní úprava)

Lidské zdroje	Výhoda	Nevýhoda
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none"> • znalost organizace • organizace zná uchazeče • možnost získání nové pozice zvyšuje motivaci • posiluje se jistota zaměstnání • lepší návratnost investic, které byly vloženy do vzdělání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • firemní slepota • riziko přecenění zaměstnance (pozice nad jeho síly) • soutěživost v pracovním týmu, která může vést ke špatným vztahům mezi pracovníky
Vnější	<ul style="list-style-type: none"> • větší možnost při výběru • někdy rychlejší a snazší způsob • získání nových názorů, zkušeností a pohledů 	<ul style="list-style-type: none"> • časová náročnost • nákladnější • čas na adaptaci nového pracovníka • riziko přijetí nevhodného kandidáta • zaměstnanci se mohou cítit opomenuti

Firma si musí předem stanovit, kolik je ochotná na získání nového pracovníka investovat, odkud ho chce získat vymezit detailní požadavky na pracovní pozici. Obecným pravidlem je, že čím nižší pozice, tím snadněji nábor firma zvládne sama, s vyšší pozicí se jeví jako lepší volba využít externí firmy.

Prostředky pro získávání pracovníků

Dnešní doba sebou přináší i mnoho rozmanitých způsobů jak lze oslovit možné zájemce o práci. Pro každou pozici nebo cílovou skupinu, je vhodné zvážit, který komunikační prostředek zvolit. Každý způsob může přinést jinou efektivitu.

Následující text je věnován prostředkům pro získávání pracovníků dle Šikýře (2014, s 99).

Moderním způsobem je elektronické získávání pracovníků (e-recruitment), který využívá internetu, především webových stránek a elektronické pošty.

Webové stránky – mnoho organizací na svých webových stránkách inzeruje volné pracovní pozice.

Elektronická pošta – slouží k přijímání žádostí o zaměstnání (životopis, motivační dopis) a informování o výsledku výběrového řízení.

Social networking – spojuje komunity s nějakým společným prvkem. Zde patří Facebook, Myspace či LinkedIn, kde si uživatel z vlastních údajů založí profil. Následně jsou sbírány kontakty s dalšími uživateli.

Sociální sítě sebou nesou řadu možností i pro personální marketing popisovanou formou elektronického získávání zaměstnanců. Dalším známé způsoby dle Stýbla (2006, publikace online) mohou být:

Inzeráty – inzerované místo by mělo být popsáno povzbudivě, aby přilákal co nejvíce uchazečů. K inzerci lze využít novin, časopisů, rozhlasu, televize aj. Inzerát by měl obsahovat název s výstižným popisem pracovní pozice, požadavky na uchazeče a místo práce. Také musí být uvedeno jak, kde a kdy se může zájemce o volné místo ucházet.

Příchozí a pisatelé – zájemci, kteří z vlastní iniciativy hledají informace v určité organizaci, přičemž nabízí svoje znalosti. Tahle forma může být osobní návštěvou/telefonicky/písemně.

Doporučení zaměstnanců – klíčovým předpokladem téhle metody je včas zaměstnance vybavit potřebnými informacemi o uvolněné/nové pozici. Výhodou dané metody je, že většina zaměstnanců doporučí známé, o kterých vědí, že mají potřebné kvality. Doporučením nevhodné osoby by mohlo dojít k poškození jejich pověsti ve firmě.

Vývěsky – většinu dochází k vyvěšení volného pracovního místa ve firemních prostorách.

Spolupráce s Úřadem práce ČR – zde důležitou roli hraje region a jeho zaměstnanost. Úřad práce ČR také může poskytnout finanční příspěvek na nového zaměstnance. Této problematice bude věnována pozornost v další části téhle práce.

Spolupráce s ostatními organizacemi – největší roli zde hrají školy všech typů a zaměření. Některé firmy poskytují stáže či praxe při studiu a vhodné pracovníky si pak ponechávají i po ukončení studia. Stále větší oblibu získávají např. Dny kariéry, veletrhy, vzdělávací agentury aj.

Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) průměrné náklady na obsazení volného pozice jsou asi 3000 liber (obsazení pozice ředitele/vrcholového manažera až 8000 liber).

Kvapně měnící se technologie vyžadují znalosti a schopnosti vyškolených lidí. Vyvíjí se služby/produkty, a tak je třeba disponovat zaměstnanci s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Finanční přínos zaměstnance sledujeme od doby jeho získání až po jeho odchod.

Analýza měření procesu získávání nových zaměstnanců by mohla být tématem na celou diplomovou práci. Kniha *Etika v podnikatelském prostředí* od Dytrta danou problematiku důkladně popisuje, a proto bych zájemce odkázala ni (Dytrt, 2006, s. 143).

Trendy v oblasti získávání pracovníků

Podle Stýbla (2006, online publikace) přelom tisíciletí změnil pojetí získávání zaměstnanců. Nové firmy, od joint ventures až po velké aliance a korporace, kde převažuje týmová práce a spolupráce, moderní komunikační i informační technologie, potřebují najít vhodné lidi schopné komplexnějšího pojetí práce a řízení.

Následující text přináší seznámení s několika vybranými trendy, jejichž obliba stále roste.

Novotná (2014, online) uvádí, že urychlená globalizace napomáhá vývoji informačních systémů a mobilních technologií. Pro proces získávání zaměstnanců je důležité sledovat trendy a využívat nové nástroje. Nesmí být opomenuto, že lidský kapitál přináší klíčovou hodnotu firmy. Organizace mohou využívat kariérní stránky, kde uchazeči vidí volná pracovní místa. Zesílení upoutání na pracovní místo pak přináší vyvěšené video (dokázán až 100 % nárůst reakcí a sdílení). Krátké video uchazeče přesvědčí o kvalitě firmy a očividným rozpočtem. Ve videu může promluvit ředitel, mohou být ukázány prostory firmy aj. Další trend je Followers. Dnešní generace tráví mnoho času vyhledáváním informací na sociálních sítích, a tak právě pro ně může být LinkedIn a Facebook vhodným komunikačním nástrojem. Převedením zveřejněných informací do mobilních verzí nebo vytvoření mobilních aplikací jen podporuje nárůst oslovení většího počtu uživatelů. Další nezbytností je informační databázový systém organizace, který uchovává širokou škálu kontaktů, která je velmi přínosná v procesu získávání uchazečů. Dobře vedená databáze je základem, který poskytuje mnoho cenných kontaktů.

Náborářský sever ERE.net při jeho každoroční konferenci v sekci získávání talentů představil trendy jako zapojení manažerů do online akcí. Smyslem je zapojit manažery na podílení se ve virtuálním vystoupení, které cílí na pasivní uchazeče. Pomocí videí lze představit organizaci jako společnost, v které začne chtít divák pracovat. Dalším trendem převážně organizací se staršími pracovníky se stává navázání spolupráce se školami a získání tak nového pohledu a rozmanitých nápadů, které pomohou organizaci vyniknout. Díky internetu je také snadné najít zajímavá např. data o platech v určitých odvětvích, jak je hodnocena firma veřejností aj. Tato fakta jsou organizaci přínosná k zacílení na nové uchazeče a poskytnout jim, co očekávají.

4.3.2 Výběr zaměstnanců

Po získávání zaměstnanců následuje výběr. Jednoduchou definici opět nabízí Armstrong a Stephen (2015, s. 273), kdy: „výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání“.

Janišová a Křivánek (2013, s. 20) proces vyhledávání a výběru zaměstnanců popisují následovně:

definice obsazovaného místa → vypsaní výběrového řízení → sběr žádostí a jejich screening → interview nebo Assessment Centre → rozhodnutí.

Nyní se zaměříme na výběr zaměstnanců. Aby mohl být výběr co nejobektivnější, musí se v první řadě určit jednoznačné požadavky (stanovit kritéria úspěšnosti výběru) a zásady (vhodnost, platnost a přiměřenost). Cílem je vybrat pracovníky, kteří budou mít požadované kvality, budou produktivní a zapadnou do firemního kolektivu, přičemž neustále budou pracovat na rozvoji svého potenciálu (Stýblo, 2006, publikace online).

Aby bylo možné zúžit uchazeče (první krok výběru) na vhodné kandidáty o zaměstnání, jsou běžně požadovány následující dokumenty:

- životopis,
- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů,
- pracovní posudky,
- výpis z rejstříku trestů,
- reference (Šikýř, 2014, s. 57).

Účelem výběru zaměstnanců je zvolení vhodného uchazeče o pracovní místo. Tento uchazeč by měl nejlépe splňovat předem stanovené požadavky potřebné k výkonu práce. Z uchazečů, kteří nejlépe splňují podmínky, pak pomocí definovaných kritérií vybíráme nejvhodnějšího potenciálního zaměstnance. Kritéria pro výběr obsahují důležité požadavky pro výkon práce. Požadavky mohou být nepostradatelné, žádané i doplňující. Požadavky se tvoří na základě potřeb pro volné pracovní místo (praxe, vzdělání), ale musí se řídit i zvláštními právními předpisy (min. věk, bezúhonnost aj.) (Šikýř, 2014, s. 84).

Pro správný výběr se v praxi využívají také metody, které poskytují doporučený postup k posuzování uchazečů o danou pozici. Dle Borovce a Trojanové (2016, s. 63) mezi využívané metody patří:

- **Hodnocení životopisů** - univerzální metoda pro předběžný výběr i pro samotný výběr. Hodnocení životopisu bývá fáze před výběrovým pohovorem.
- **Výběrový pohovor** – slouží k ověření dat z životopisu a pomáhá doplnit informace, které nejsou zjištěny z životopisu. Scénář rozhovoru by se měl skládat ze *zahřívací fáze* (slouží k uvolnění), *hlavní fáze* (zjištění potřebných informací) a *shrnutí* (předběžný závěr výsledku, případné pozvání do druhého kola). Podle Stýbla (2006, publikace online) je nejlépe rozvrhnout čas v poměru 40:60 ku prospěchu uchazeče. Nejčastěji bývá využito strukturovaného výběrového pohovoru (otázky předem připravené). Výběrový pohovor průměrně trvá 30-90minut. Pro zvládnutí výběrového pohovoru je třeba důkladná příprava. Postup výběrového pohovoru dle Borovce a Trojanové (2016, s. 64):

úvod → představení zaměstnavatele → představení uchazeče → otázky a odpovědi → závěr.

- **Testování uchazečů** – využití testů:
 - testy inteligence (zkoumají duševní schopnosti uchazečů),
 - testy osobnosti (charakterizují osobnost),
 - testy schopností (zkoumají schopnosti a dovednosti).
 Testy slouží jako doplňkové údaje k ostatním metodám.
- **Assesmet Centre (AC)** – tato metoda napomáhá posoudit komplexní pracovní potenciál uchazeče. Využití této metody vyžaduje týmové i individuální plnění modelových úkolů nebo řešení případových studií. Uchazeč o pracovní pozici ukazuje jeho odbornou způsobilost pro vykonávání dané funkce. Aby byla metoda co nejučinnější, může trvat jeden až dva dny, kdy uchazeči většinou nejsou schopni se celou dobu koncentrovat a projeví se jejich osobnost. V testované skupině bývá zhruba osm až deset uchazečů, které zkoumají personalisté, psychologové či manažeři. Protože je metoda nákladná, využívá se převážně pro obsazení vyšších pozic.
- **Zkoumání referencí** - pomocí referencí jsou zkoumány výsledky předešlé práce a chování uchazeče prostřednictvím referencí od osob, kteří uchazeče znají (nadřízení, spolupracovníci, učitelé...).

Před samotným výběrem uchazeče bývají položeny otázky:

- Může práci uchazeč vykonávat, protože má požadované schopnosti?
- Chce práci vykonávat a cítíme z něj požadovanou motivaci?

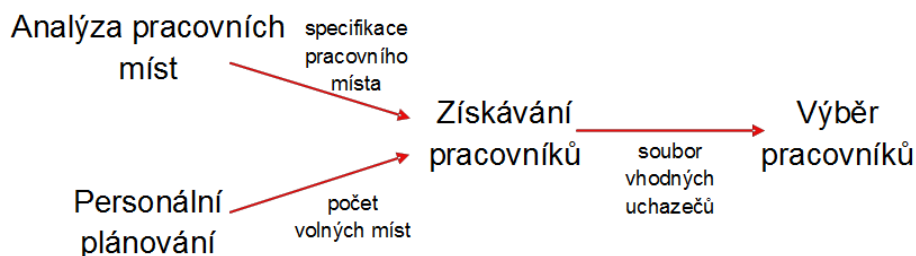
Výsledkem odpovědí bývá přijetí nebo odmítnutí uchazeče. V kladném případě je uchazeči o volné místo předložena nabídka na zaměstnání. Po akceptaci uchazečem se může podepsat pracovní smlouva, která musí být v souladu se zákoníkem práce. Zákoník práce přesně stanovuje podstatné náležitosti pracovní smlouvy (§ 34), dobu trvání pracovního poměru (§ 34) a jiné podstatné náležitosti, které je třeba dodržovat. V záporném případě zodpovězení otázek musíme potřebné kroky získávání/výběru pracovníků zopakovat, dokud nenajdeme vhodného kandidáta. Slušností organizace je ozvat se i neúspěšným kandidátům s odůvodněním jejich nepřijetí (Borovce a Trojanová, 2016, s. 70).

Nesprávný výběr může být způsobem chybami, na které upozorňuje Stýblo (2006, publikace online):

- **Reaktivní přístup** – problém se vyskytuje např. u hledání nového manažera, kdy organizace potřebuje schopného člověka, který dokáže zareagovat na změnu na trhu, přičemž si najme manažera s důkladnou znalostí profese, místo manažera se schopností docílit požadovaných cílů organizace.
- **Nerealistické určení pracovního místa** – volné pracovní místo, na které jsou požadovány maximalistické kritéria od uchazečů. Zaměstnanec by musel být nadčlověk, aby zvládl náplň práce.

- **Hodnocení lidí v aktuálních versus ideálních podmínkách** – při kladení stejných otázek účastníkům rozhovoru nám může uniknout mnoho zajímavých informací.
- **Akceptování lidí podle stylizace** – i precizně propracované výběrové řízení nemusí odhalit charakter člověka. Někteří uchazeči dokážou formulovat odpovědi na základě očekávání.
- **Důvěra a reference** – ověření pravdivosti informací může být zajímavý zjištěním pro organizaci.
- **Setrvání v předpojatostech a v předsudcích** – milné utváření názorů např. dle rasy nebo národnosti.
- **Delegování** – přenechání rozhodnutí o získání a výběru zaměstnance nezkušeným osobám.
- **Nestrukturované interview** – neřízená a nepromyšlená konverzace přijímacího pohovoru může nechat proklouznout kvalifikovaného uchazeče.
- **Ignorování emoční inteligence** – pro řadu firem jsou důležité jen zkušenosti pracovníků a opomíná jejich emoční inteligenci.
- **Politikaření** – nátlakové ovlivňování výsledku výběrového řízení (známosti).

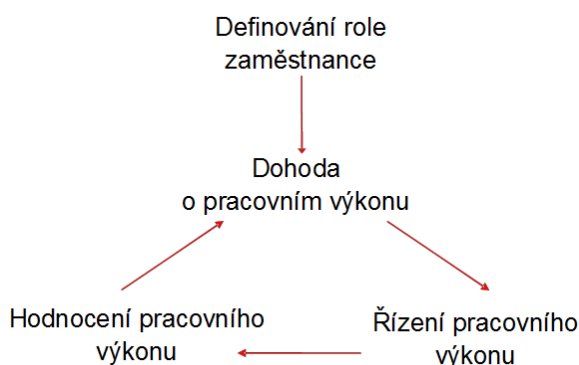
Po obsazení volného pracovního místa dochází k orientaci (v den nástupu) a adaptaci zaměstnance v organizaci. Zaměstnanec je informován o podstatných náležitostech pro chod organizace, pro vykonávání práce, na kterou byl přijímán a je seznámen s ostatními pracovníky firmy. Pro shrnutí slouží obrázek č. 4.



Obr. 4 Vztahy mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků (zdroj: Koubek, 2002, s. 123, vlastní úprava)

4.3.3 Řízení a hodnocení pracovního výkonu

Šikýř (2014, s. 111) definuje proces řízení pracovního výkonu jako stále se opakující cyklus, který se odvíjí od role pracovníka v organizaci. Z jakých činností se cyklus skládá, znázorňuje obrázek č. 5.



Obr. 5 Proces řízení pracovního výkonu (zdroj: Armstrong, 2002, s. 433, vlastní úprava)

V **definování role zaměstnance** je základem stanovit obsah práce a její výsledky, dovednosti, motivace a chování zaměstnance při práci. **Dohoda o pracovním výkonu** pro určité období (zpravidla rok), která je uzavřena písemně, vymezuje cíle a standardy organizace, normy, důležité ukazatele, předpoklady a nástroje k vykonávané práci. Během vykonávané práce je zaměstnanec veden k dosažení cílů. Prostředkem **řízení pracovního výkonu** je soustavné hodnocení a poskytování zpětné vazby. Výkon se skládá z chování a výsledků. V případě zjištění nedostatků je pracovník upozorněn na chyby nebo požádán o nápravu. Za určité období bývá sjednán hodnotící pohovor (lze i jiný způsob), kde se projednává splnění stanovených cílů z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Závěrem výsledku **hodnocení** může být uzavření dohody na další období. Uvedený proces se neustále opakuje Šikýř (2014, s. 111).

Armstrong a Taylor (2015, s. 392) píšou o řízení pracovního výkonu, jako o základu pro rozvoj nejen pracovníků, ale i organizace. Lepší výsledky jsou dosahovány na základě dodržování cílů, standardů a postupů, které byly předem stanoveny. Řízení pracovního výkonu díky své hodnotící části a zpětné vazbě sehrává důležitou roli i v odměňování dle vykonané práce. Dobří pracovníci si zaslouží náležité uznání. Tento proces bývá občas označován i jako proces rozvoje. Jsou sledovány oblasti jako **strategická komunikace**, kde dochází k informování zaměstnanců, jak odvádět dobrou práci a co z toho mohou vytěžit. Pozornost je věnována i **budování vztahů**, při kterém se spojují na posouzení výsledků manažeři se zaměstnanci. Poslední oblastí je rozvoj zaměstnanců, kde je rozebrán výkon zaměstnance dle jeho silných, slabých stránek a jsou navrženy činnosti pro zlepšení.

Řízení pracovního výkonu sebou nese i kritiku. Ne všichni manažeři dělají hodnocení správně a zaměstnanci zase mají strach z kritického výstupu a nespravedlivého ohodnocení jejich výkonu. Kritika se také vztahuje na špatně stanovené normy a systémy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011 s. 56).

Na výkon pracovníka působí různé vlivy. K efektivnímu vykonávání práce je potřeba, aby byl pracovník správně motivován a disponoval potřebnými schopnostmi. Pokud je pracovník ve skupině s pozitivními postoji, ovlivní to prospěšně jeho výkony i chování. Naopak práce v překážkách, špatně strukturované organiza-

ci s neodpovídající stylem vedení na výkon pracovníka působí negativně (Armstrong, 2011, s. 46).

Jak už bylo zmíněno, nástrojem k řízení pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců, které umožňuje dohlížet na zaměstnance, usměrňovat je a motivovat k efektivnímu dosažení cíle, prostřednictvím zpětné vazby.

Podle Urbana (2010, publikace online) předmětem hodnocení je:

- **hodnocení výsledku vykonané práce** – splnění zadaných základních úkolů (plněny automaticky) a vyšších úkolů (třeba vysoké zapojení zaměstnance, které je doplněno o odpovídající ocenění).
- **Posouzení pracovního chování** – dodržování zásad a norem stanovených organizací.
- **Posouzení schopností a rozvojového potenciálu jedince** - předpoklady zaměstnance pro vývoj jeho kariéry. Lze využít matici schopností pro lepší odhad potenciálu zaměstnance.

Podrobněji se formy hodnocení zaměstnanců dělí na:

- **formální** – slouží k pravidelnému posouzení pracovního výkonu zaměstnance. Většinou je využito formy hodnotícího rozhovoru. Výsledek je řádně zaevidován a je podkladem pro další manažerské rozhodování (např. prodloužení dohody o pracovním výkonu na další období).
- **neformální** – využito pro běžné posouzení pracovního výkonu zaměstnance během určitého časového období s účelem kontroly správného plnění zadaného úkolu. Při zjištění odchylky manažer spolu s pracovníkem vymezí problém, kterému navrhnou řešení. Manažer se stará o vhodné podmínky pro zlepšení vzniklé situace a zaměstnanec se snaží o nápravu chyb. Manažer následně nápravu zhodnotí a pracovníkovi sdělí zpětnou vazbu. Řešení problému je cílem jak manažera, tak zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 116).

Ke tvorbě formálního neformálního hodnocení zaměstnanců přispívají odpovědi na následující otázky dle Šikýře (2012, s. 116):

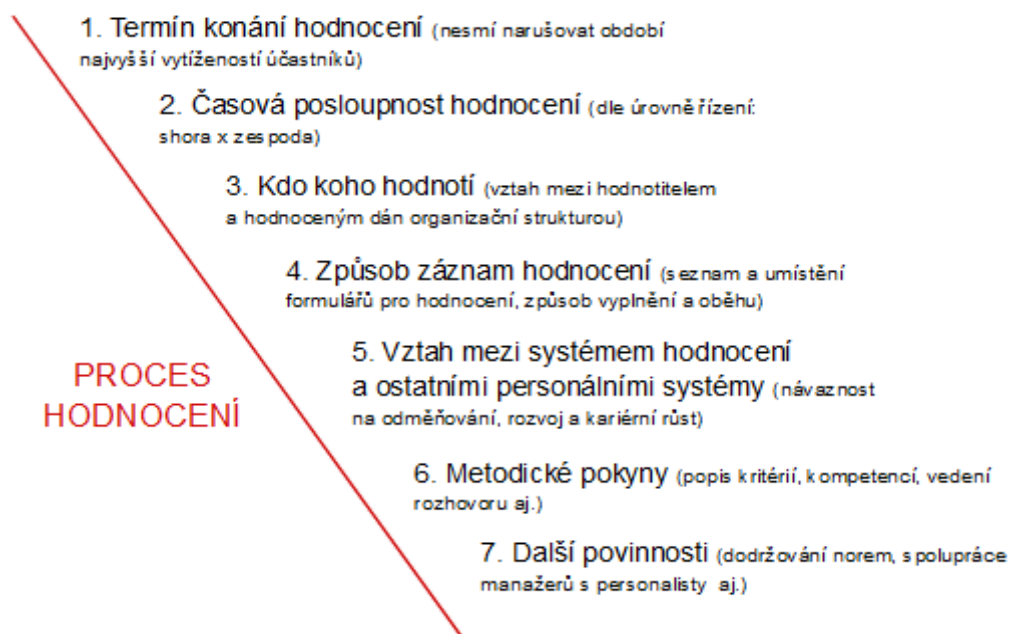
- Proč hodnotit?
- Co hodnotit?
- Jak hodnotit?
- Kdo má hodnotit?
- Kdy a jak často hodnotit?
- Jak sdělovat a využívat výsledky z hodnocení?

Nástrojem hodnocení dle Urbana (2010, publikace online) jsou:

- **hodnocení dle stanovených cílů** – stanovení individuálních i skupinových cílů před začátkem období,
- **hodnocení dle norem a standardů** – výkonové normy a standardy kvality jsou porovnány se skutečným výkonem pracovníka,
- **hodnocení dle posuzovaných stupnic** (číselné, grafické, slovní) - zhodnocují pracovní, sociální, řídicí chování a schopnosti zaměstnanců,
- **kontrolní seznamy** – shrnutí činností pracovního úkolu, slouží nejen jako návod úkolu, ale i k jeho kontrole,

- **hodnocení dle kritických případů** – evidence významných případů (pozitivních i negativních),
- **Assessment centre** – významné pro manažery a specialisty, využívají se testy znalostí a dovedností,
- **Personální a manažerský audit** – nejčastěji při změně ve firemní strategii či organizaci, vnější posouzení schopností a znalostí manažerů a klíčových zaměstnanců.

Hodnotící rozhovor – hodnotící rozhovor je důležitým bodem v hodnocení zaměstnanců, a proto mu bude věnována dostatečná pozornost. Pro správné hodnocení zaměstnanců je velmi důležité správné vedení hodnotícího rozhovoru, na který má vliv postoj hodnocených a kompetence hodnotících (jejich znalost používaných metodik, dovednosti správného vedení a řízení rozhovoru, schopnost naslouchat, správně vyjadřovat myšlenky aj.). Před zahájením hodnotícího rozhovoru je vhodné, obě zúčastněné strany proškolit (Pilařová, 2008, s. 73). Obrázek č. 6 popisuje proces hodnocení:



Obr. 6 Popis procesu hodnocení (zdroj: Pilařová, 2008, s. 74, vlastní úprava)

Samotné hodnocení dle Pilařové (2008, s. 75) se skládá za tří fází:

1. fáze – příprava na hodnotící rozhovor (školení účastníků),
2. fáze – samotný hodnotící rozhovor
 - objasnění významu pohovoru (účel pohovoru),
 - pozitivní úvod (počáteční pozitivní hodnocení odstraní nervozitu),
 - dotaz na pracovníka (dát prostor hodnocenému na jeho vlastní zrekapitulování hodnoceného období),
 - pozitivní hodnocení (pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad negativním)

- kritika (až po pozitivním hodnocení následuje kritika, je založena na konkrétních faktech, které je možno doložit, důležitá je řádná příprava),
- hodnocení ukazatelů a úkolů (v případě nezvládnutí zadaného úkolu musí být nalezena příčina),
- hodnocení osobních kvalit (probíhá z naplněných/nenaplněných cílů),
- závěr (hodnotící rozhovor je zakončen stanovením následovných úkolů, případně odměnou) (Bělohlávek, 2009, s. 68).

3. fáze – kontrola a dodržení vzniklých dohod.

Řízení dle cíle, hodnocení pracovního výkonu i řízení pracovního výkonu bývá nahlíženo dle různých přístupů, které konkrétněji popisuje tabulka č. 3.

Tab. 3 Porovnání řízení cíle, hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu (zdroj: Armstrong, 2011, s. 41, vlastní úprava)

Řízení dle cíle	Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
<ul style="list-style-type: none"> • kladení důrazu na individuální propojování cílů • zaměření na kvantitativní požadavky a ukazatele výkonu • hodnocení jedenkrát za rok • žádné klasifikace • pohled do minulosti • zaměření na plnění výkonu • systém shora dolů • komplikované papírování • uplatňování manažerů • záležitost liniových manažerů a personálního útvaru 	<ul style="list-style-type: none"> • zaměření se na individuální cíle • zaměření se na kvalitativní výkonové cíle • hodnocení jedenkrát za rok • klasifikace • nahlížení do minulosti • důraz na úroveň výkonu místo zásluh • systém shora dolů • komplikované papírování • potřeba všech zaměstnanců • záležitost personálního útvaru 	<ul style="list-style-type: none"> • zaměření se na cíle organizace i individuální cíle • shromažďuje jak výstupy (výsledky) tak vstupy (schopnosti) • hodnotí se během celého roku • nemusí být klasifikace • nahlížení do budoucnosti • důraz na rozvoj i výkon • společný, sdílený proces • jednoduché papírování • potřeba všech zaměstnanců • záležitost liniových manažerů

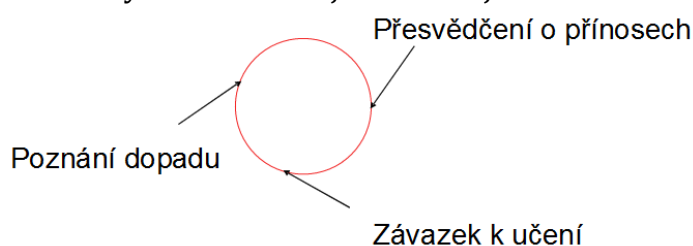
4.3.4 Motivace a stabilizace zaměstnanců

Mnoho firem se setkává s problémem udržení motivace zaměstnanců. Po určité době budovaná moudra a pravidla zaměstnanci začínají opomínat. Nadšení, pozitivní myšlení a dobrá nálada může uvadat. Uvedené se dříve nebo později začne projevovat na pracovním výsledku. Mít motivované a stabilizované zaměstnance je dobrý krok k pozitivnímu vývoji firmy.

Stabilizace zaměstnanců definuje způsoby jak řešit problémy, se kterými se organizace může setkat. Zaměstnavatel chce, aby organizace byla pro pracovníky tím nejlepším místem pro práci a aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců. Starý pohled na řízení lidských zdrojů vychází z eliminace nežádoucích odchodů pracovníků. Nový pohled je moc firmy ovlivňovat, který zaměstnanec odejde a načasování odchodu (Armstrong, 2015 s. 305).

Zájmy firmy a zájmy zaměstnanců spojuje motivace. Správná motivace zaměstnanců je obtížná, neboť každý zaměstnanec má individuální potřeby a k jejich uspokojení dochází různými způsoby. Pro konečný úspěch je však motivace nezbytnost. Většina zaměstnanců tráví v práci dlouhý čas svého života, přičemž očekávají uspokojivé finanční odhodnocení, chtějí se cítit potřebně, volně i naplněně (Srpková, Řehoř, 2010, s. 181).

Motivace se mění dle cyklu. Podrobněji znázorňuje obrázek č. 7.



Obr. 7 Cyklus motivace (zdroj: Vodák, Kucharčíková 2011, s. 101 vlastní úprava)

V každé skupině jsou lidé v různém stádiu motivace s různými **požadavky na učení**. Lidem, kteří nejsou příliš motivováni k učení, napomáháme diskusemi o pozitivním dopadu učení, organizací návštěv lidí z jiných týmů/jednotlivců, jimž učení napomohlo k úspěchu nebo odkázání na literaturu prokazující přínos učení. Motivace k učení působí na efektivitu vzdělávání. **Přesvědčení o přínosech** (motivace) je účelné chování jedince, které směřuje k uspokojení potřeb. Shoda názorů zaměstnanců a organizace napomáhá k úspěchu – **dopad** (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 102).

Dobrý manažer musí umět pracovníky správně motivovat. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 104) udávají obecně platné body motivace:

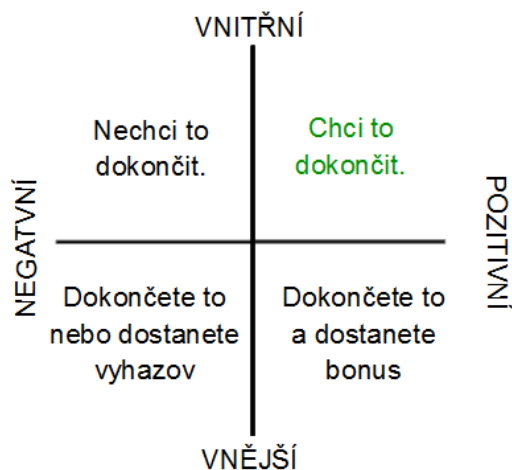
- osobní příklad manažera vede k motivaci zaměstnanců,
- přesvědčení, že je práce smysluplná,
- ztotožnění se zaměstnancem s podnikem,
- důvěra v manažera je iniciativou pracovníků,
- podílení se zaměstnanců na rozhodování,
- manažer stále nachází faktory k individuální motivaci zaměstnanců,

- každý zaměstnanec se podílí na úspěchu podniku,
- poskytování zpětné vazby
- kvalitní podmínky pro práci.

Mnoho manažerů se soustředí na vlastní úkoly a opomínají tak trvalou motivaci zaměstnanců. Podle Urbana (2010, s. 95) se manažeři/vedoucí dopouští následovných motivačních chyb:

- dobrá práce je brána jako samozřejmost,
- podceňování nefinanční motivace,
- demotivování zaměstnanců špatným jednáním manažera,
- špatné motivování zaměstnance – není v souladu se zájmem organizace,
- nesprávné motivační principy,
- opomíjení složek motivace lidského jednání (Maslowova pyramida lidských potřeb).

Pro komplexní shrnutí motivace slouží obrázek č. 8.



Obr. 8 Čtyři roviny motivace (zdroj: Hlušíčka, 2013, publikace online, vlastní úprava)

První rovina ukazuje, zda je zaměstnanec sám motivován něčeho dosáhnout (vnitřní) nebo zda někdo chce, aby to dosáhl (vnější). Druhá rovina znázorňuje, zda zaměstnanec chce něčeho dosáhnout (pozitivní) nebo se něčemu vyhýbá (negativní). Vnější motivace je časově a finančně nákladná, přičemž odměňování v lidech odbourává jejich vlastní touhu k aktivitě. Správná motivace vychází z vnitřní a pozitivní roviny.

Tématem této diplomové práce je význam personálního marketingu pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Aby však byla charakteristika personální činnosti ucelena, v následujících kapitolách budou krátce definovány i zbylé personální činnosti.

4.3.5 Odměňování

Stanovení odměny pracovníkům za vykonanou práci je důležitým rozhodnutím vedení firmy. Odměňování dělíme na základní mzdu, její doplňkové formy a benefi-

ty. Odměňování pracovníků patří do nástrojů personálního řízení (Urban, 2013, publikace online).

Dle Armstronga (2009, s. 20) jsou cíle řízení odměňování: odměňovat lidi dle hodnoty, kterou vytvořili, spojovat postupy dle cílů podniku a potřeby pracovníků, spravedlivé odměňování dle chování a dosažených výsledků, získání a udržení kvalitních pracovníků, motivace lidí a vytváření kultury vysokého výkonu.

Tabulka č. 4 představuje různé formy odměňování, které naplňují strukturu motivačního komplexu.

Tab. 4 Formy odměňování a jejich přínos pro zaměstnance (zdroj: Rainer, Seyfert, 2005, s. 87, vlastní úprava)

Formy odměňování	Působení
Pevný plat	jistota uspokojení žádoucího životního stylu, materiální zabezpečení
Doprovodné služby (životní/důchodové pojištění)	uspokojuje požadavek zabezpečení, zájem podniku o pracovníky
Krátkodobé účasti	podnik vnímá přínos zaměstnanců (uznání, pochovala, odměny)
Dlouhodobé účasti	podílení zaměstnanců na úspěchu podniku, emocionální vazání na podnik
Možnost služebního auta	sociální status, služební cesty, možnost využití i pro osobní účely, vyšší příjmová skupina,
Nadstavba	osobní využívání služebního mobilu, notebook, využití internetu, důvěra zaměstnancům
Přidělení limitovaného rozpočtu	prostor pro jednání dle uvážení zaměstnance, firemní důvěra

4.3.6 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj se na počátku 21. století stává důležitým faktorem pro nárůst produktivity a zlepšení konkurence firmy na trhu. Investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vede k lepšímu vývoji zisků a akciových kurzů firmy. Nové znalosti se musí předávat novým i stávajícím zaměstnancům. Uvedené je podstatné pro možné změny v organizaci (strategické, technické, organizační) a pro delegování zaměstnancům složitějších a odpovědnějších úkolů. Nejúspěšnější společnosti

na trhu investují do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zhruba 6-8 % (dochází ke každoročnímu nárůstu) přímých mzdových nákladů. Zaměstnancům to přinese zhruba 40 hodin ročně pro jejich vzdělání a rozvoj (Folwarczná, 2010, s. 168).

Podle Zítkové a Mičudové (2015, s. 40) lze využít následných forem vzdělávání: instruktáž (zácvik formou demonstrace práce), koučování (motivace pracovníka k výkonu), definování mentora, semináře, konzultace, školení, kongresy, stanovení úkolu a rotace práce, porady v pracovním týmu, vzdělávání elektronickou formou (e-learning) aj.

Je důležité, aby vzdělávání a rozvoj přinášel užitek všem stranám. I když se mluví o bohatství organizace, nesmí být opomenuto, že nositeli cenných znalostí jsou lidé (Dvořáková, 2007, s. 316).

4.3.7 Propouštění

Při propouštění zaměstnanců se zaměstnavatel musí řídit zákoníkem práce. V zákoníku práce jsou výslovně uvedeny možné způsoby ukončení pracovního poměru. Jedná se např. o dohodu, výpověď, okamžité zrušení, zrušení ve zkušební době (právní úkon z podmětu zaměstnavatele nebo zaměstnance), uplynutí sjednané doby, smrti zaměstnance (právní událost), odnětí povolení k pobytu na území ČR, vyhoštění z ČR, uplynutí doby pro povolení k zaměstnání (na základě úředního rozhodnutí) (Schmied, 2015, online).

Oprávněným propouštěním je dle Pruknera (2014, publikace online):

- nadbytečnost,
- porušení pracovní kázně,
- nedostatek kvalifikace pro práci či nedostatečná způsobilost,
- zákonné omezení
- jiný validní důvod, který odůvodňuje propouštění (zavedení nových technologií).

Odchod ze zaměstnání může být zapříčiněn i ze strany zaměstnance (odchod do důchodu, změna zaměstnavatele aj.). Pokud se jedná o hromadné propouštění, je nezbytné řídit se zákoníkem práce (např. včasné informování Úřadu práce ČR).

Propouštěcí pohovor bývá veden mezi čtyřma očima a jsou vysvětleny důvody propouštění. Je zde prostor pro shrnutí přínosů zaměstnance pro firmu, probírání osobní situace s případným návrhem řešení (návštěva Úřadu práce ČR, umožnění přístupu k internetu pro hledání nového pracovního místa, aj.), vyzdvihneme pracovníkovi silné stránky a dodáme mu energii a povzbuzení pro hledání nové práce. Projednává se také právo na odstupné (Bělohlávek, 2009, s. 98).

K uzavření kapitoly propouštění nesmí chybět vysvětlení pojmu **Outplacement**. Jedná se o proces pro podporu a potřebou pomoc. Zaměstnavatel aktivně pomáhá při hledání jiné práce zaměstnanci. Zaměstnanec může využít služeb poradenství s dalším vývojem jeho kariéry, služeb psychologa, využití vybavení pro sestavení životopisu, procvičení psychologických testů nebo zkušební přijímací pohovor, možnost kontaktu s potenciálními zaměstnavateli aj. (Prukner, 2014, publikace online).

4.4 Ukazatelé efektivity personálních činností

Efektivní personální marketing je doprovázen využíváním různých nástrojů, které lze označit jako personální výzkum. Pro organizaci je důležité sledovat, co se děje jak uvnitř firmy, tak v jejím okolí. Jsou využity různé statistiky, analýzy, výzkumy, pozorování aj.

Personální controlling definuje Dvořáková (2007, s. 387) „nástroj řízení s cílem zvýšit hodnotu podniku, který je zaměřen především na plánování a rozpočtování, vyhodnocování a plnění finančního plánu, řízení odchylek od plánu, kontrolu aktuálnosti a změny plánu. Personální controlling je zaměřen na získávání a výběr, fluktuaci, snižování počtu nadbytečných zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod“. Daná problematika úzce souvisí s pojmem audit personální práce, který hledá vhodný soulad mezi nároky zaměstnavatele na pracovníky v budoucnu s využitím současných lidských zdrojů.

Personální controlling je nástroj pro implementaci strategie podniku do každodenní praxe prostřednictvím obecného převedení proklamativního cíle mezi hodnoty jednotlivých veličin, které popisují stav podniku (Reissová, Hrach, 2011, s. 80).

Klasickými ukazateli jsou počty pracovníků, plánované a skutečné mzdové náklady, využitelnost fondu pracovní doby, čerpání rozpočtu na vzdělání, aj. Neopomíná ani správu lidských zdrojů (např. počet personalistů). Bližším nástroji lze nazvat *personální statistiky* (definují personální stav firmy, její vývoj a strukturu personálních nákladů), *personální ukazatele* (přidaná hodnota na pracovníka, míra fluktuace, počet vedoucích míst, počet dní v roce věnovaných vzdělávání pracovníků) a *personální standardy* (hodnoty definující cíle pro personální ukazatele, určují hodnoty a intervaly hodnot pro jednotlivé ukazatele, kterých chce podnik dosáhnout) (Žufan, Klímová, 2013, s. 48).

Personální benchmarking podle Dvořákové (2007, s. 391) je: „metoda založená na porovnání personálních charakteristik organizace a jejích personálních politik a metod s cílem zjistit, nakolik se liší od standardů existujících například mezi organizacemi ve stejném či příbuzenském oboru, a tím získat podklady pro návrh a implementaci změn“. Činnosti jsou prováděny v cyklu:

Šetření (podnikové kultury, rozhodnutí o klíčových oblastech a typu benchmarkingu, sběr údajů od účastníků šetření) → **analýza** (změřit/zjistit rozdíly, stanovit, kde je organizace, diskuze s partnery) → **plánování** (rozhodnutí o akcích, hodnocení důsledků, příprava podmínek) → **akce** (implementace změn) → **kontrola**.

SWOT analýza je nápomocná pro nalezení problémů a příležitostí a také vyhodnocuje fungování organizace prostřednictvím faktorů z vnitřního a vnějšího prostředí. SW se týká silných a slabých stránek vnitřního prostředí (cíle, procedury, firemní zdroje aj.). OT nebo-li příležitosti a hrozby jsou zaměřeny na vnější prostředí (faktory politicko-právní, sociálně-kulturní, ekonomické, technologické). Pomocí analýzy lze stanovit vhodné využití klíčových zdrojů firmy (Jakubíková 2013, s. 129).

Podle Urbana (2013, publikace online) je SWOT analýza východiskem personálního controllingu. Základní struktura se drží obecného schématu pro stanovení střednědobé strategie podniku. Základní body jsou v určení střednědobých personálních cílů, zmapování aktuálního personálního stavu v rámci silných a slabých stránek, stanovit personální cíle podniku a cestu k těmto cílům, taktický plán s dílčími úkoly a vymezením odpovědnosti pro splnění.

Podle společnost Deloitte (deloitte.com, online) je nejlepší způsob tvorby HR ukazatelů shora dolů (nejdříve jsou stanoveny strategické ukazatele, dále procesní ukazatele a jako poslední jsou vymezeny ukazatele pro jednotlivé personální činnosti). Tyto ukazatele musí být stále měřeny, kontrolovány a interpretovány dle vývoje trhu. **Strategické HR ukazatele** jsou vyvozeny dle strategických cílů a jejich přínos spočívá v prokázání přínosu lidských zdrojů v souladu s celofiremními cíli. Pro naplnění procesních cílů, hospodárnosti, dosažení požadované efektivitu a kvality slouží **ukazatele procesů**. Tyto ukazatele jsou určeny především pro top management. **Ukazatele HR činností** sledují HR efektivitu v personálních procesech pro jednotlivé činnosti (jsou vymezeny jako klíčové ukazatele výkonu pro významné zaměstnance organizace). Při stanovení HR ukazatelů se držíme zásad komunikace s hlavními uživateli, provázanosti personálních strategií na strategické cíle (pro stanovení důležitých strategických HR ukazatelů), nejsou vytvářeny nadbytečné ukazatele (zaměřenost na kvalitu a vypovídací schopnost), v potaz jsou brány i dostupná data na tuzemském i zahraničním trhu pro porovnatelnost a měřitelnost. Dodržení uvedených zásad je přínosem pro měření, monitorování a vyhodnocování výkonnosti HR útvarů, procesů a činností. Dávají prostor pro včasné identifikování jednotlivých částí pro zlepšení. Ukazatelé jsou nástrojem pro měření přidané hodnoty pro HR útvar a zaměstnance.

Anna Růžičková (2015, publikace online) dělí ukazatele na *měřitelné* (finanční data, demografie pracovní síly, odměňování výsledky hodnocení výkonu, provozní ukazatele aj.) a *kvalitativní* (spokojenost zákazníků, průzkumy spokojenosti zaměstnanců, pohovory, výsledky hodnocení výkonu). Do základních ukazatelů řadí ukazatele pro produktivitu a přidanou hodnotu, mzdy a zaměstnanecké výhody, absenci a fluktuaci, nábor a výběr zaměstnanců, efektivitu HR funkce. Blíže se daným ukazatelům věnuje tabulka č. 5 (pro průměrnou mzdu použito označení PPÚ).

Tab. 5 HR ukazatele (zdroj: Růžičková, 2015, publikace online, vlastní úprava)

Produktivita a přidaná hodnota		
Výnosy na pracovníka	Kč	výnosy ÷ PPÚ
Celkové náklady na pracovníka	Kč	celkové náklady ÷ PPÚ
Zisk před zdaněním na pracovníka	Kč	zisk před zdaněním ÷ PPÚ
Ekonomická přidaná hodnota na pracovníka	Kč	(zisk po zdanění - 10 % vlastního kapitálu) ÷ PPÚ

Mzdy a zaměstnanecké výhody		
Mzdové náklady na jednoho pracovníka	Kč	mzdové náklady ÷ PPÚ
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	Kč	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) ÷ PPÚ
Absence a fluktuace		
Míra absence	%	celkový počet dní absence ÷ celkový počet disponibilních pracovních dní
Míra fluktuace	%	celkový počet odchodů ÷ celkový počet zaměstnanců
Míra nedobrovolné fluktuace	%	počet nedobrovolných odchodů ÷ celkový počet zaměstnanců
Nábor a výběr zaměstnanců		
Míra externího náboru	%	počet externě přijatých zaměstnanců ÷ celkový počet zaměstnanců
Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů	Kč	náklady na externí nábor ÷ počet externě přijatých zaměstnanců
Počet dní na obsazení pracovní pozice	dny	počet dní na obsazení pracovních pozic z externích zdrojů
Efektivita HR funkce		
Náklady personálního oddělení k celkovým nákladům	%	náklady personálního oddělení ÷ celkové náklady
Počet pracovníků na jednoho personálistu	X : 1	PPÚ ÷ počet pracovníků personálního oddělení (PPÚ)
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka personálního oddělení	Kč	náklady na odměňování HR oddělení ÷ počet pracovníků personálního oddělení (PPÚ)
Míra HR outsourcingu	%	náklady na outsourcing personálních činností ÷ náklady personálního oddělení

4.5 Trh práce

Dle Holmana (2008, s. 142) je trh práce charakterizován tržní poptávkou po práci a tržní nabídkou práce. Tržní nabídka práce je součet individuálních nabídek práce a tržní poptávka po práci je poptávka všech firem v dané ekonomice po práci“. V dané kapitole bude přiblížena současná situace na trhu práce.

4.5.1 Pracovněprávní vztahy

Podle ministerstva práce a sociálních věcí (mpsv.cz, online) je základním pracovněprávním vztahem pracovní poměr a právní vztahy, které jsou založené na dohodách konaných mimo pracovní poměr. Zaměstnavatelé si řídí zákoníkem práce. Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním. Práce kona-

ná mimo pracovní poměr je založena na dohodě o provedení práce nebo dohodě o pracovní činnosti. Podle českého práva je také pracovněprávní vztah služební poměr příslušníku ozbrojených sil a pracovněprávní vztahy soudců, členů družstev a státních zástupců. Subjekty jsou zaměstnavatel a zaměstnanec. Prostřednictvím pracovního poměru vykonává zaměstnanec práci za mzdu pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel díky vykonané práci naplňuje své podnikatelské cíle. Obsah pracovněprávního vztahu je tedy tvořen vymezenými právy a povinnostmi mezi účastníky. Do druhů pracovněprávních vztahů řadíme individuální (zaměstnanec a zaměstnavatel) a kolektivní (odborová organizace a zaměstnavatel) pracovněprávní vztahy.

4.5.2 Nezaměstnanost a mzdy

Zubíková a Drábová (2011, s. 49) definuje nezaměstnanost jako: „existence práce-schopné skupiny obyvatelstva, který nabízí svou práci, ale nenachází pro ni na trhu práce uplatnění. Nezaměstnanost také zapříčiňuje ztrátu statků a služeb, které mohly být nezaměstnanými vyrobeny. Součástí této ztráty jsou i dávky v nezaměstnanosti“.

Nezaměstnanost dělíme na *dobrovolnou* (osoby v produktivním věku, které o získání práce neusilují) a *nedobrovolnou* (Osoby, které o získání práce aktivně usilují). Díky uvedenému dělení rozlišujeme ekonomicky aktivní obyvatelstvo (osoby, které jsou zaměstnány a osoby, které zaměstnání aktivně hledají) a pasivní obyvatelstvo (osoby, které práci nemají a aktivně ji nevyhledávají) (Zubíková a Drábová 2011, s. 49).

Nezaměstnanost také dělíme na *frikční* (zapříčiněna běžnými přesuny nabídky a poptávky po službách/výrobcích), *cyklickou* (zapříčiněna hospodářským cyklem), *strukturální* (spojena s kvalifikací pracovníků) a *sezónní* (profese vykonávané jen v určitou roční dobu)(Máče, Rousek, 2013, s.29).

Ve srovnání s ostatními státy EU je míra nezaměstnanosti v České republice jedna z nejnižších (srpen 2016 - míra nezaměstnanosti 5,3 %). Vzhledem k rostoucímu počtu pracovních míst se na trhu vytváří vhodné podmínky pro nárůst mezd. (Novák, 2016, online).

Mzda nebo-li odměna za vykonanou práci má obvykle peněžní charakter, ovšem zákon připouští i nepeněžní plnění, což nebývá časté. Mzda je sjednána/stanovena písemně před výkonem příslušné práce. Může být určena také v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech. Mzda se dělí na časovou, podílovou, úkolovou a smíšenou z různých forem (Šubrt, 2014, s. 53).

Základní sazba minimální mzdy pro rok 2016 činí 9 900Kč (pracovní doba 40 hodin týdně) nebo 58,70 Kč/hod. (mpsv.cz, online).

4.5.3 Úroveň vzdělání pracovní síly

V České republice statisticky klesá počet obyvatel, kteří dosahují jen základní vzdělání, a roste počet obyvatel s vysokoškolským titulem. Zaměstnavatelé obecně požadují potenciální uchazeče o práci, kteří mají praxi v oboru. Vysokoškolský titul

tak slouží jako předpoklad pro vykonávání určité práce, ale praktické znalosti a zkušenosti jako požadavky na obsazení volného pracovního místa převažují. V posledním desetiletí rose poptávka po manuálně zručných pracovnících a lidech vzdělaných v technických oborech. Na trh práce začíná chybět mladá generace s odborným vzděláním (Hlásek, 2014, publikace online).

4.5.4 Zprostředkovávání práce

Zprostředkování práce je podle Dvořákové (2007 s. 85) aktivitou, ve které jsou tři účinkující:

- občané, kteří hledají zaměstnání,
- zaměstnavatelé, kteří hledají vhodné pracovníky,
- službu poskytující zaměstnanci Úřadu práce ČR a personálních agentur.

Uvedení účinkující ve vzájemném vztahu něco žádají/nabízí. Mezi zprostředkovatelskou službu patří Úřad práce ČR, ale i soukromé personální agentury, které poskytují služby za úplaty. V prvé řadě je třeba rozlišovat rozdíl mezi pojmem personální agentura a agentura práce.

Personální agentura je soukromá organizace pro zprostředkování práce. Na základě předem ujednané objednávky od firmy na obsazení určených pracovních míst pak vyhledává vhodné uchazeče. Firma pak zaměstná vhodného kandidáta na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr jako vlastního zaměstnance. Personální agentura tedy zprostředkovala práci pro zaměstnance, ale s tímto zaměstnancem žádnou pracovní smlouvu neuzavřela (Siegel, 2012, s. 74).

Agentura práce oproti personální agentuře uchazeče přímo zaměstnává a za dohodnutou odměnu pak uchazeče pronajímá do jiných firem. Ve firmě, kde zaměstnanec pracuje, mu jsou přidělovány úkoly a pracuje jako kmenový zaměstnanec. Mzdu mu však vyplácí agentura práce. Využití služeb agentur práce napomáhá řešit například problémy s nedostatkem pracovníků v sezónnosti. Mezi agenturou práce a firmou bývá uzavřena dohoda o dočasném přidělení zaměstnance (řídí se zákoníkem práce) (Schmied, zákoník práce online).

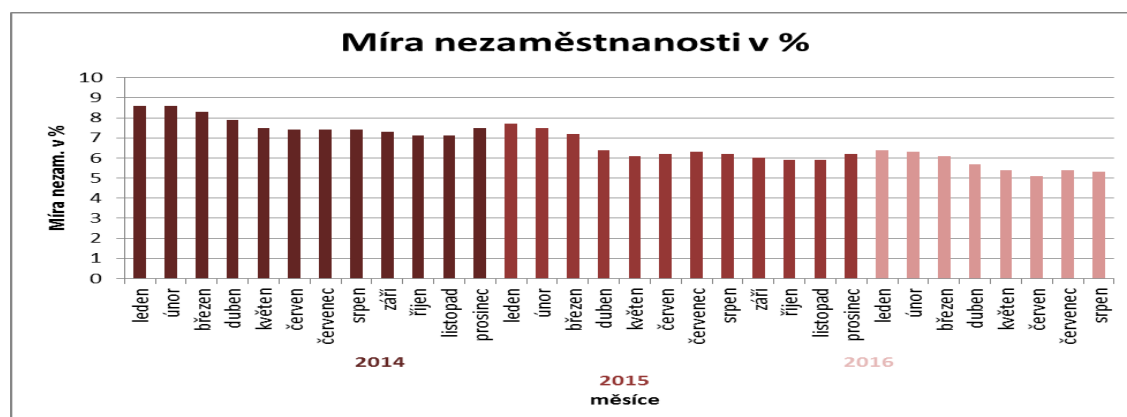
Pro kompletní určení zprostředkovatelů je uvedena i definice Úřadu práce ČR. **Úřad práce ČR** je veřejnou institucí a jeho působnost vymezuje zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. v platném znění. Činnosti, které Úřad práce ČR vykonává v rámci zprostředkování a poradenství, jsou bezplatné. Výjimkou jsou jen úkony podle zákona o správních poplatcích. Úřad práce ČR byl založen Ministerstvem práce a sociálních věcí v ČR za účelem splnění úkolů státní politiky zaměstnanosti pro jednotlivé okresy (risy.cz, online).

5 Výsledky

Pro lepší pochopení dané problematiky je přiblížená aktuální situace na tuzemském trhu práce. Největší pozornost je věnována rokům 2014 až 2016. Poté jsou rozebrány komunikační cesty a interpretovány výsledky z dotazníkového šetření a osobního rozhovoru pro získávání a stabilizaci zaměstnanců zprostředkovatelů práce. Dále kapitola objasňuje význam personálního marketingu, posuzuje jeho efektivnost dle personálního controllingu a pojednává o vzájemné spolupráci soukromého a veřejného sektoru zastoupeného vybranými zprostředkovateli práce.

5.1 Průzkum na trhu práce

Nezaměstnanost v České republice má pozitivní klesající vývoj. Přesnou míru nezaměstnanosti pro sledované období znázorňuje obrázek č. 9. V České republice je obecně více nezaměstnaných žen než mužů. V posledním sledovaném roce Česká republika dosahuje jednu nejlepších příček v nízkých hodnotách nezaměstnanosti ve srovnání s EU¹. Velmi dobře je na tom i sousední Německo, které dosahuje podobných hodnot. Naopak mezi země s nejvyšší nezaměstnaností patří dlouhodobě Řecko. Pro oblast získávání a stabilizaci zaměstnanců by uvedené mohlo znamenat, že se zužuje počet nezaměstnaných, kteří chtějí pracovat. Pro firmy, které dělají nábor nových zaměstnanců, to znamená možné snížení zájemců o pracovní pozice z řad nezaměstnaných. Lze tedy očekávat konkurenční boj a přetahování pracovní síly mezi organizacemi. Konkurenční výhodou firmy se stává kvalitní personální marketing, který se zaměřuje jak na získávání, tak na stabilizaci zaměstnanců a napomáhá organizaci v konkurenčním boji o zaměstnance na trhu práce.



Obr. 9 Míra nezaměstnanosti v letech 2014 -část 2016 (zdroj: data ČSÚ, vlastní úprava)

Každoročně se také zvyšuje minimální mzda i průměrná mzda. Přesné částky znázorňuje tabulka 6. I v budoucnu očekáváme rostoucí trend. Firmy i zaměstnanci neustále srovnávají mzdy s ostatními firmami a zaměstnanci jiných firem.

¹ Zkratka EU znamená European Union (zdroj: Evropská unie, zkratky.cz, online)

Tab. 6 Vývoj minimální a průměrné mzdy (zdroj: ČSÚ, vlastní úprava)

Rok	Minimální mzda v Kč	Průměrná mzda v Kč
2013	8000	25078
2014	8500	25686
2015	9200	26072
2016	9900	2Q / 16 je 27297

Dle dostupných dat z Eurostatu (ec.europa.eu, online) se v roce 2016 minimální mzda v České republice ve srovnání se zeměmi EU dostala na pátou nejnižší příčku. Na první příčce se nachází Lucembursko (1923 EUR) a naopak nejnižší minimální mzdu mají obyvatelé Bulharska (215 EUR). Dle dostupných statistik (např. Statistika&My) je život v Česku asi o dvě pětiny levnější v porovnání s ostatními státy EU. Pozitivní trend české ekonomiky se začíná projevovat ve zvyšování mezd. ekonom Deloitte Marek (2016, online) uvádí, že mzdy v letošním roce v podnikatelském sektoru vzrostly o 4,5 procent a v nepodnikatelském sektoru došlo k navýšení o 4,1 procenta. Nezvyšuje se však jen průměrná mzda, ale také mediánová mzda. Analytik ČSOB Dufek (2016, online) uvádí, že mediánová mzda vzrostla o 6,5 %, což je nejvíce za posledních osm let. Růst mezd je rovnoměrnější a týká se většiny odvětví. Nárůst mezd zapříčiňuje i postupný nedostatek pracovní síly. Podle novin Práce a sociální politika vydávaných ministerstvem práce a sociálních věcí v ČR (2016, s. 1) se v roce 2017 minimální mzda sjednotí na 11 000 Kč (zvýšení je i pro zaměstnance pobírající invalidní důchod, kteří v roce 2016 měli minimální mzdu 9300 Kč), minimální hodinová mzda tak bude přesně 66 Kč/hod. Po zvýšení se minimální mzda dostane na 38,2 % průměrné mzdy a postupně se tak přiblíží záměru 40 %, který byl deklarován v Programovém prohlášení vlády. Pravidelným zvyšováním minimální mzdy se současná vláda snaží o základní funkci mzdy (sociálně-ochrannou s ekonomicky kriteriální).

Po přiblížení situace na trhu v rámci vývoje mezd a zaměstnanosti se práce zaměří na význam personálního marketingu při získávání a stabilizaci zaměstnanců za využití některého ze zprostředkovatelů na trhu práce.

Zprostředkovatelským zástupcem ze strany státu, čili nepodnikatelský sektor je Úřad práce ČR. Zástupcem pro podnikatelský sektor jsou personální agentury.

5.1.1 Obecná charakteristika Úřadu práce České republiky

Úřad práce České republiky je organizační složkou státu s celostátní působností. O oblast správy zaměstnanosti v České republice se stará Ministerstvo práce a so-

ciálních věci (MPSV) a Úřad práce ČR (ÚP). Úřad práce ČR je orgánem státní správy, jehož nadřízeným je právě MPSV (mpsv.cz, 2016, online).

Úřad práce České republiky tvoří:

- **Generální ředitelství**, které má za úkol řídit a kontrolovat krajské pobočky a Úřad práce ČR, stará se o nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, spravuje finance, zastupuje Českou republiku v zahraničí aj.
- **Krajské pobočky**, které plní v rámci kraje úkoly jako spolupráce s kontaktními pracovišti, spolupráce v rámci zajištění zaměstnanosti, mobility pracovní síly, chrání zaměstnance v případě platební neschopnosti zaměstnavatele, poskytnutí poradenských služeb fyzickým osobám i firmám pro oblast vzdělávání nebo změny zaměstnání, informativní poradenství dle zákona, poskytují rekvalifikační kurzy, podpora v nezaměstnanosti aj.
- **Kontaktní pracoviště** má hlavní oblast zprostředkovat zaměstnání, evidovat uchazeče o zaměstnání, vyhledat uchazečům vhodné volné pracovní pozice, rozhoduje o přiznání nepojistných sociálních dávek aj. (mpsv.cz, 2016, online).

Aktivní politika zaměstnanosti (podpora při tvorbě nových pracovních míst a možnost poskytování příspěvků jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům). Nástroji jsou:

- *Rekvalifikace* - struktura poptávky neodpovídá struktuře nabídky na trhu práce a rekvalifikace pomůže k novému obsazení volné pracovní pozice.
- *Investiční pobídky* - hmotná pomoc pro tvorbu nových pracovních pozic a rekvalifikaci.
- *Společensky účelná pracovní místa* - při nízké nabídce volných pracovních míst určité profese nebo na určitém území.
- *Příspěvky* - příspěvek na zapracování a příspěvek na pro přechod na jiný podnikatelský program. Pro nároky na příspěvky musí být splněny příslušné podmínky dle zákona o zaměstnanosti.
- *Poradenství* (mpsv.cz, 2016, online).

Úřad práce ČR se nachází ve většině velkých měst a eviduje nezaměstnané z blízkého okolí. Využití služeb Úřadu práce ČR je relativně levnou variantou a také efektivní metodou pro získání nového pracovníka. Zároveň i uchazeč dostává zajímavé nabídky v blízkém okolí přizpůsobené jeho požadavkům, znalostem i vzdělání. Tím se zvyšuje pravděpodobnost nalezení dříve vhodné práce. Ne však pro obsazení všech volných pracovních míst je nejjednodušší variantou využít Úřadu práce ČR. Z pohledu firmy je nutné zamyšlení jak kvalifikovaného zaměstnance potřebuje. Je zde fakt, že většina kvalifikovaných lidí se na Úřadu práce ČR moc nevyskytuje. Při obsazení pozice s vysokými požadavky by pak pomoc Úřadu práce ČR nemusela být moc účinná, a proto je vhodné zvolit jinou metodu. Některé firmy také mají špatné zkušenosti s potenciálními uchazeči zaslanými z Úřadu práce ČR, kteří ovšem chtějí jen potvrzení, že pro ně pracovní pozice není vhodná, aby mohli i na-

dále zůstat zapsáni na Úřadu práce ČR a využívat příslušných výhod (podpora, zdravotní pojištění aj.).

Povinnosti a práva uchazeče o zaměstnání upravuje zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti². Uchazečem může být fyzická osoba, která *osobně* požádá krajskou pobočku Úřadu práce ČR, přičemž její bydliště se nachází v jeho správním obvodu. Osoba také musí splňovat zákonem stanovené podmínky do evidence uchazečů o zaměstnání. Zjednodušeně se může přihlásit člověk, který není v pracovně právním vztahu a zároveň také není osoba samostatně výdělečně činná. Přihlásit se nemůže student, který se soustavně přitavuje na své budoucí povolání (mpsv.cz, online).

Pro zařazení do evidence uchazečů může Úřad práce ČR požadovat:

- občanský průkaz,
- žádost o zprostředkování zaměstnání, žádost o podporu v nezaměstnanosti (vyplňuje se elektronicky při první návštěvě),
- doklad o skončení pracovního poměru, potvrzení o ukončení studia,
- zápočtový list, potvrzení zaměstnavatele pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti, potvrzení o výši průměrného výdělku,
- potvrzení zaměstnavatele o vyplacení odstupného.

Nalezení práce pomocí služeb Úřadu práce ČR je bezplatné. Po nalezení práce je nutné se do 8 pracovních dní odhlásit u Úřadu práce ČR (mpsv.cz, online).

Na území České republiky se nachází třináct krajů a hlavní město Praha, kde se nacházejí krajské pobočky.

V práci se budeme nejvíce zajímat o kraj Jihomoravský, vzhledem k jeho lokalitě (tato práce je psaná na Mendelově univerzitě, která se nachází v Brně). Pozornost bude věnována především kontaktním pracovištím v Brně, zejména Brno-střed-Trnitá a zástupcem pro Brno okolí bude kontaktní pracoviště Tišnov.

Kontaktní pracoviště Brno-město se nachází na Křenová 111/25, 602 00, případně Polní 1011/37, Štýřice, 639 00 Brno 39, kontaktní pracoviště zaměřené přímo pro zprostředkování zaměstnání. **Kontaktní pracoviště Tišnov** se nachází nově na ulici Brněnská 148, Tišnov. Kontaktní pracoviště spravují sekce zprostředkování zaměstnání, státní sociální podporu, hmotnou nouzi, sociální služby, příspěvky na péči, dávky pro osoby se zdravotním postižením. Kontaktování pracoviště jde nejen osobně, telefonicky či elektronickou formou a nabízí možnost využití i datové schránky nebo elektronické podatelny. Pod Tišnov také spadají i vesnice ze širokého okolí. Tyto kontaktní pracoviště byly vybrány také proto, že svojí lokalitou se nacházejí ve stejném místě jako vybrané agentury práce ke zkoumání (blíže v kapitole 5.1.2). Lze tedy očekávat nabídky práce ve stejném místě a podobný či stejný okruh nezaměstnaných. Výběr slouží zejména k porovnání komunikačních kanálů (např. inzerce volného pracovního místa webové stránky/nástěnky). U vybraných zprostředkovatelů bude domluvena schůzka

² Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“).

pro rozhovor a většina respondentů pro dotazníkové šetření bude také registrována/evidovaná u těchto zprostředkovatelů.

5.1.2 Obecná charakteristika soukromých zprostředkovatelů práce

Jak uvádí kapitola o zprostředkování práce, rozlišujeme soukromé zprostředkovatele práce na personální agentury a agentury práce. Tabulka č. 7 znázorňuje fungování personální agentury a agentury práce.

Tab. 7 Rozdíly soukromých zprostředkovatelů práce (zdroj: vlastní práce)

Předmět zkoumání	Personální agentura	Agentura práce
Klient	Zaměstnavatel, který si najal zprostředkovatele práce na obsazení určité pozice.	
Odměna za nalezení vhodného kandidáta	Provize personální agentuře za nalezení vhodného kandidáta.	Podle dohody o dočasném přidělení zaměstnance klientovi za dohodnutou odměnu pronajímá uchazeče.
U koho má kandidát podepsanou smlouvu?	U klienta (u firmy)	U agentury práce
Kdo uchazeči vyplácí odměnu za práci?	Klient (firma)	Agentura práce
Platí uchazeč za nezezení práce?	Většinou ne. Uchazeč může platit, pouze pokud by využil nadstandardní služby např. poradenství.	

Aby vůbec mohli zprostředkovatelé svoji činnost vykonávat, musí mít k tomu povolení.

Personální agentura se musí řídit zákonem č. 435/2004 Sb o zaměstnanosti soukromého zprostředkovatele práce za úplatu. Toto povolení může udělit Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Povolení může být uděleno na:

- zprostředkování práce pro občany České republiky v České republice,
- zprostředkování práce pro občany České republiky v zahraničí,
- zprostředkování práce pro zahraniční občany v České republice,
- agenturní zaměstnávání (hledampraci.cz, online).

Podle MPSV³ (mpsv.cz, online) musí agentura práce splnit podmínky pro udělení povolení (věk min. 18 let, bezúhonnost, odborná způsobilost, příslušné vzdělání aj.). Žádost musí obsahovat stanovené náležitosti jako identifikační údaje, místo a předmět podnikání formu zprostředkování, o kterou je žádáno aj. Formou povolení je pak správní rozhodnutí. Příslušným úřadem je Úřad práce ČR a dozorcím orgánem MPSV. Aby bylo možné udělit povolení, musí být uhrazen správní poplatek (5 000Kč – 10 000Kč). Doba platnosti povolení je na dobu neurčitou podle § 14 odst. 1 písm. a) a c) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti nebo na dobu 3 let podle § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Agentura práce, jež zprostředkovává zaměstnání podle § 14 odst. 1 písm. b) zákona o zaměstnanosti musí být také pojištěna proti úpadku.

Pro získávání vhodných kandidátů na určitou práci soukromí zprostředkovatelé práce využívají:

- internet (vlastní webové stránky, specializované portály s nabídky práce, Facebook aj.),
- tisk (noviny, místní tisk),
- vlastní databáze,
- veletrhy,
- letáky,
- jiné zdroje (kontakty, doporučení).

První kontakt mezi uchazečem a soukromým zprostředkovatelem může být:

- osobní,
- telefonický,
- elektronický (email, registrační formulář aj.).

K navázání prvního kontaktu mezi uchazečem a zprostředkovatelem dochází:

- reakce uchazeče na zveřejněnou pracovní nabídku,
- reakce uchazeče na osobní doporučení,
- reakce uchazeče na nalezení zprostředkovatele na internetu/tisku/letáku aj.,
- zprostředkovatel osloví potenciálního kandidáta sám na základě doporučení.

Zprostředkovatel práce si může od uchazeče vyžádat následující dokumenty, které mu pomohou při nalezení vhodné pozice pro kandidáta:

- životopis,
- motivační dopis,
- zápočtový list,
- doklady pro zdravotní způsobilost,
- doklady o ukončeném vzdělání a praxi,

³ Zkratka MPSV označuje Ministerstvo práce a sociálních věcí.

- řídičské oprávnění aj.

Při nalezení vhodné nabídky práce pro uchazeče může být sjednán osobní pohovor. Daný pohovor buď potvrdí správnou volbu či nikoli. V druhé variantě uchazeč i nadále zůstává v databázi pro jiné pracovní nabídky. Pohovor provádí buď zprostředkovatel anebo sám klient.

Podle průzkumu APA⁴ (2015) agentury práce ročně poskytnou práci až čtvrt milionu lidí v České republice, a tak se výrazně snižuje nezaměstnanost. Evropská komise nahlíží na agenturní zaměstnávání jako přínos pro trh práce, který je třeba podporovat. Průzkum APA ukázal, že významnou skupinou agenturních zaměstnanců jsou lidé, kteří si hůře hledají práci (např. lidé po výkonu trestu, uchazeči s exekucemi aj.) další skupinou jsou matky na rodičovské dovolené, lidé hledající druhou práci nebo studenti či čerství absolventi. Agentury práce také podléhají každé 3 roky při žádosti o obnovu povolení kontroly Generálního ředitelství Úřadu práce ČR. Agenturní zaměstnanci bývají často využíváni k sezónním pracím či neočekávanému zvýšení výroby firem.

Podle MPSV bylo k 10/2016 v České republice evidováno 2516 povolení agentur práce.

Jednou z agentur práce působící na českém trhu více jak 10 let je firma JOBINN & HOSTESSINN, s.r.o. Předmět povolení je na území ČR a občanům ČR a občanům EU/EHP. Forma zprostředkování je nalezení zaměstnání pro uchazeče (fyzickou osobu) a nalezení pracovníků pro klienta, který potřebuje novou pracovní sílu. Další činností je poradenství a informační činnost v oboru nalezení vhodné pracovní příležitosti. Firma má sídlo v Brně a její působení je tak převážně v Brně a okolí. Firma poskytuje zaměstnance 24 hodin denně. Řízení firmy je v kompetenci dvou jednatelů. Pracovníky firmy lze rozdělit dle předmětu činnosti na účetní a HR oddělení. Fungování této agentury bude sloužit jako částečný zástupce pro soukromé zprostředkování práce. (K výběru přispěl fakt domluvy spolupráce s jednatelem firmy). Aby však nedošlo ke zkresleným informacím, bude nahlíženo na personální marketing při stabilizaci a získávání zaměstnanců i z jiných agentur (například Sodat s. r. o. nebo Work Service), kde máme k dispozici výroční zprávy, jejich webové stránky aj.

5.2 Vyhodnocení úrovně personálního marketingu ve zvolených sektorech

Tato kapitola prozradí rozdíly využívání personálního marketingu v soukromém podnikatelském sektoru, který zastupují agentury práce a ve veřejném sektoru, který je zastoupen Úřadem práce ČR, zejména pobočka Jihomoravského kraje a vybranými kontaktními pracovišti.

⁴ APA je zkratkou pro Asociaci pracovních agentur

5.2.1 Vybraní zprostředkovatelé práce a získávání pracovníků

Hlavním cílem zprostředkovatelů je obsadit volné pracovní místo vhodným uchazečem. Pro získání uchazeče se stává významným pomocníkem personální marketing. Nejdříve je práce zaměřena na získání uchazeče o zaměstnání a jeho registraci/evidenci do databáze uchazečů o zaměstnání.

5.2.1.1 Registrace nového uchazeče

Služby **kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky** z důvodu nalezení nové práce většinou uchazeč vyhledá sám. Uchazeč musí *osobně* požádat krajskou pobočku Úřadu práce ČR, jehož bydliště je v jeho správním obvodu. Jedna z nejčastějších příčin je ukončení absolvování studia nebo ztráta zaměstnání. Registrace na Úřadu práce ČR je pro uchazeče také významná z hlediska pojištění. Od data registrace platí zdravotní pojištění za registrovaného stát. Daná skutečnost je jedním z důvodů rychlé registrace nezaměstnaných na Úřadu práce ČR. Podle penize.cz (online) kdyby si měl nezaměstnaný platit zdravotní pojištění sám, každý měsíc v roce 2016 odvede 1337 Kč.

Pro první registraci nového uchazeče hraje významnou roli i *personální marketing*. Úřad práce ČR usiluje o kladném podvědomí nových uchazečů o poskytování služeb a výhod evidence na Úřadu práce ČR. Jedním z využitých prostředků personálního marketingu jsou propracované webové stránky. Podrobné informace o Úřadu práce České republiky poskytuje integrovaný portál MPSV, kde jsou rozsáhlé informace o Úřadu práce ČR a jeho fungování, informace o generálním ředitelství, krajských pobočkách a kontaktních pracovištích. Nechybí informace o aktualitách, projektech, zaměstnanosti a statistik ohledně nezaměstnanosti, kontaktní informace, úřední hodiny, možnosti rekvalifikace, práva a povinnosti uchazeče o zaměstnání, formuláře Ministerstva práce a sociálních věcí, informace pro media (dotazy veřejnosti) aj.

Webové stránky jsou rozděleny do následujících sekcí (mpsv.cz, online):

- **Pro občany**, tato sekce je významná z pohledu důležitých rad a pomoci uchazečům o zaměstnání. Sekce nabízí informace o volných pracovních místech, návody na sestavení strukturovaného životopisu, co přesně dělat při ztrátě zaměstnání, práce v zahraničí, seznam agentur práce, pojištění a péče o dítě, insolvence zaměstnavatele, zaměstnávání osob se zdravotním postižením a jiné.
- **Pro zaměstnavatele**, kde zaměstnavatelé najdou rady jak zadávat volné pracovní místa přes internet na Úřad práce ČR, sekce radí zaměstnavatelům jak získat dotace, jak zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a další.
- **Sociální tematika** je zaměřena na sociální podporu, péstounskou péči, pomoc v hmotné nouzi a jiné.
- **EURES** se zabývá volnými pracovními místy v Evropě.

Webové stránky jsou rozsáhlým průvodcem a rádcem nejen pro nezaměstnané, ale i zaměstnavatele a zaměstnance. Bohužel, některé uváděné informace nejsou již aktuální.

Do externího personálního marketingu budující dobré jméno Úřadu práce ČR řadíme facebookovou stránku zaměřenou na účasti na akcích a pořádání těchto akcí nebo také noviny Práce a sociální politika, které vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí jednou za měsíc. Zajímavé články občanům poskytují mnoho důležitých informací nejen z oblasti nezaměstnanosti.

Další formou externího personálního marketingu, který je vhodný na zacílení náborových kampaní, je účast na pracovních veletrzích (např. veletrhu pracovních příležitostí Absolvent UK 2016 aj.).

Agentury práce jako soukromí zprostředkovatelé mají s registrací nového uchazeče větší starosti. Jelikož je na trhu velký počet navzájem si konkurujících agentur, uchazeč si může vybírat. Agentury si při získávání nových uchazečů konkurují používáním různých komunikačních kanálů, kde se předhání ať už upozorněním na výhody služeb dané agentury nebo kreativitou zpracování informací o konkrétní agentuře. Zde se dostáváme k využívání *personálního marketingu* agentur práce se záměrem budování dobrého jména agentury a docílení výběru právě této agentury jako první volbu uchazeče pro registraci. Nový uchazeč se může registrovat z důvodu využití pomoci agentury při nalezení práce, nebo protože už ho oslovila konkrétní nabídka volné pracovní pozice, a tak se zkontaktuje s agenturou, aby se o volné pracovní pozici dověděl více.

Mezi zdroje získávání uchazečů o práci první příčku obsazuje jednoznačně internet, především vlastní **webové stránky a Facebook**. Na webových stránkách jsou uváděny kontakty (telefon, email) a adresa na agenturu. Většina stránek nabízí i *online registrační formuláře*, kdy se uchazeč z pohodlí domova může registrovat a *nemusí osobně* chodit do agentury, a přesto dostává nabídky práce (před prvním nástupem na pracovní místo však musí být podepsaná pracovní smlouva, nestačí registrační formulář). Na webových stránkách jsou také zveřejněny volné pracovní pozice (konkrétněji rozebíráno v další části) a doplňující informace ohledně hledání práce, postupy nalezení práce a ostatní služby agentury. Na Facebooku většinou agentury propagují sami sebe pomocí zveřejňování volných pracovních pozic. Hodně facebookových stránek nabízí odkaz pro přechod na vlastní webové stránky, kde jsou veškeré informace o agentuře. Využití Facebooku se jeví jako vhodný komunikační nástroj, neboť dle Hruškové (2016, online) se více než 4,5 milionů Čechů každý měsíc přihlásí na Facebook.

Agentury se často propagují i na **veletrzích pracovních příležitostí** (např. Jobs Expo, který je podporován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, a tak i Úřadem práce ČR, jehož úlohou je napomoci k mezinárodní mobilitě pracovních sil). Na veletrzích si agentury udělají nejen reklamu, ale rovnou navazují osobní kontakt („face to face“) s potenciálními uchazeči. Při osobním kontaktu má agentura větší šanci oslovit uchazeče a přesvědčit je o jejich kvalitách a výhodách při navázání spolupráce.

Pro upoutání pozornosti na služby agentur práce lze využít i **tisku** jako noviny a časopisy. Agentura práce musí zvolit vhodný tisk pro inzerci dle lokality a segmentu lidí, které chce oslovit.

Oblíbenou formou se staly i **letáky**. Letáky mohou být vyvěšené na určitých místech s reklamou na příslušnou agenturu nebo bývají rozdávány malé letáčky se základními informacemi o agentuře práce kolemjdoucím. Agentura musí zvážit vhodné místo a čas (např. rozdávání letáků poslední den školy se zaměřením na čerstvé absolventy).

Další možností jak získat nového uchazeče je **osobní doporučení**, které dostane agentura na uchazeče nebo potenciální uchazeč na služby agentury.

Získávání uchazečů o práci a první registrace nového uchazeče je velmi rozdílná pro agenturu práce i Úřad práce ČR. Shrnutí znázorňuje tabulka č. 8.

Tab. 8 Shrnutí rozdílů zprostředkovatelů práce při získávání uchazečů o práci a první registrace nového uchazeče (zdroj: vlastní práce)

Získávání uchazečů o práci	Úřad práce ČR	Agentura práce
První registrace	Osobní	Osobní nebo online registrační formulář
Vynaložené úsilí při získávání uchazečů o práci	Uchazeč o práci se přijde zaregistrovat ve svém vlastním zájmu. Úřad práce ČR nemusí vynakládat snahu na získávání nových uchazečů. Naopak, jeho snahou je snížit nezaměstnanost.	Agentury práce si vzájemně konkurují. Musí vynakládat úsilí, aby si uchazeč o práci vybral právě jejich služby.
Personální marketing a registraci nového uchazeče o práci	Úřad práce ČR chce, aby noví uchazeči měli kladné podvědomí o službách poskytovaných tímto úřadem. Znali výhody evidence a věděli, jak je využít.	Konkrétní agentura práce chce být první volbou uchazeče při registraci. Personální marketing se snaží o budování dobrého jména agentury. Agentura práce musí využít vhodných komunikačních kanálů, aby na sebe upoutala kladnou pozornost.

Po zaevidování uchazeče o zaměstnání na Úřadu práce ČR nebo registrace v agentuře práce se dostáváme k další části v procesu získávání zaměstnanců a tím je nalezení vhodného pracovního místa pro uchazeče.

5.2.1.2 Zadávání volného pracovního místa zaměstnavatelem

Zaměstnavatel, který potřebuje pomoci s nalezením vhodného zaměstnance na volnou pracovní pozici, může využít služby agentury práce nebo Úřadu práce ČR.

Úřad práce ČR - zaměstnavatel může využít online registrace pro zadávání volných pracovních míst. Potřebné údaje pro registraci jsou: název firmy, IČ, sídlo firmy, pracoviště firmy a kontaktní osoby firmy. Úřad práce ČR si firmu zavede do databáze a nastaví oprávnění pro správu volných míst přes internet. Druhou pomalejší variantou je nahlášení volného pracovního místa krajské pobočce Úřadu práce ČR (písemně/telefonicky). Pracovníci Úřadu práce ČR zavedou informace o volném pracovním místě do databáze příslušného pracoviště. Využívání služeb Úřadu práce ČR pro získávání pracovníků je bezplatné.

Pracovní agentura - po uzavření dohody o dočasném přidělení zaměstnance, kde jsou dohodnuty podmínky pro vzájemnou spolupráci firmy a agentury práce, většinou firma využívá telefonické nebo emailové komunikační cesty pro oznámení volného pracovního místa.

Velmi podobné je zadávání volného pracovního místa i u zprostředkovatele personálních agentur, kdy jsou předem domluveny podmínky provize při nalezení vhodného potenciálního zaměstnance.

Základní údaje o volném pracovním místě

Přesná specifikace pracovního místa je základ pro získávání a následný výběr pracovníků. Popis volného pracovního místa musí potenciálnímu uchazeči poskytnout realistický obraz o náplni práce. Ze základních údajů o volném pracovním místě by měl uchazeč odvodit, zda se na danou práci hodí, bude ho bavit a splňuje pro její výkon příslušné náležitosti.

Úřad práce ČR - při zadávání/úpravě volného pracovního místa na Úřad práce ČR patří mezi povinné údaje (mpsv.cz, online):

- profese (kód dle standardizovaného číselníku CZ-ISCO),
- počet volných míst (počet volných míst dané profese),
- fyzické pracoviště (místo výkonu práce),
- kde se hlásit (kontaktní pracoviště pro zájemce),
- komu se hlásit (kontaktní pracovník pro zájemce),
- směnnost,
- pracovní úvazek,
- pracovněprávní vztah,
- minimální stupeň vzdělání (minimální vzdělání pro výkon práce),
- pracovní poměr (doba určitá, neurčitá),
- pracovní poměr od (plánovaný nástup),
- pracovní poměr do (ukončení pracovního poměru na dobu určitou),
- mzdové rozpětí (Kč/měsíčně),
- místo je vhodné pro (výběr ze skupiny zájemců),
- zveřejňovat (nezveřejňovat, zveřejňovat, zveřejňovat - spojení v poznámce, zveřejňovat - zájem o pracovníky z EU).

Nepovinné údaje:

- profese dle CZ-ISCO (pouze klasifikace zaměstnání),
- vlastní název profese (výběr podobné profese, když název profese dle číselníku neodpovídá),
- informace z číselníku (informace o vhodnosti pro slabozraké a nevidomé),
- souhlas se zařazením volného místa do centrální evidence pro modré/zaměstnanecké karty (zaměstnávání cizinců – modrá karta),
- státní správa, samospráva (volné místo pro úředníky/zaměstnance do státní správy),
- ochota zaměstnávat cizince (zaměstnávání cizinců),
- vyřadit z nabízení dne,
- URL adresa pro další informace (odkaz na internetovou stránku volného pracovního místa),
- poznámka k volnému místu (dodatečné informace o místě),
- zpráva pro Úřad práce ČR (další požadavek – vidí jen Úřad práce ČR).

Doplňující údaje

- nabízené výhody (výběr z položek ze seznamu),
- požadované dovednosti (výběr z položek ze seznamu),
- požadovaná povolání (požadavek na předchozí povolání),
- požadovaná vzdělání (výběr ze studijních oborů).

Agentury – aby agentura práce mohla najít vhodného kandidáta, musí znát následující údaje:

- náplň práce,
- počet volných pracovních míst,
- kde se hlásit (fyzické místo),
- komu se hlásit (kontaktní pracovník v místě výkonu práce),
- fakturovaná cena,
- datum a hodina nástupu do práce,
- datum a hodina odchodu z práce,
- požadavky na dokumenty (potravinářský průkaz, výpis z rejstříku trestů, doklady pro zdravotní způsobilosti, řidičský průkaz aj.)

Doplňkové údaje:

- požadavky na pracovní oděv,
- požadované dovednosti,
- požadované vzdělání,
- potřeba školení,
- potřebné pojištění,
- další poznámky k volnému pracovnímu místu (možnost stravování, možnost šaten).

Mezi zprostředkovatele práce patří také personální agentury, které by se požadavky na základní údaje řadily mezi Úřad práce ČR a agenturu práce. Údaje o pracovním místě jsou podobné jako výčet základních údajů o pracovním místě

Úřadu práce ČR, ovšem z tohoto výčtu lze vyloučit tak striktně dané určení profese dle CZ-ISCO, informace z číselníku a také určitě nebude zveřejněná URL adresa pro další informace odkazující na firmu (potenciální uchazeč by tak mohl jít rovnou k zaměstnavateli a práce agentury by byla neoceněná). S agenturou práce mají společné, že svoje služby poskytují za úplatu. Spolu s údaji o novém volném pracovním místě musí být domluvena i provize za nalezení vhodného kandidáta.

5.2.1.3 Zveřejňování volného pracovního místa

Pokud si zaměstnavatel nezvolil přesný postup, jak zveřejňovat volné pracovní místo, tak po zadání základních požadavků zaměstnavatelem na volné pracovní místo si Úřad práce ČR/agentura práce volí sama vhodné postupy pro nalezení správného kandidáta na obsazení dané pozice. Zde vzniká prostor pro personální marketing.

Úřad práce ČR – zaměstnavatel si může zvolit formu zveřejňování nebo to může nechat na Úřadu práce ČR. Využívané komunikační cesty pro obsazení volného pracovního místa:

- volné místo nabízejí pracovnice kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR osobně,
- nástěnka Úřadu práce ČR,
- InfoBox na internetu,
- Evropská databáze EURES.

Potenciální uchazeč v evidenci Úřadu práce ČR vždy ví, jaký zaměstnavatel vypsal danou pozici. Oproti tomu soukromí zprostředkovatelé práce záměrně vynechávají kontakt na zaměstnavatele, aby potenciální zájemce nešel rovnou k zaměstnavateli a tím nepřeskočil jejich snahu při obsazení volného pracovního místa. Může se tak stát, že až uchazeč zjistí, kdo je zaměstnavatel o volné místo nebude mít zájem.

Agentury – agentura práce využívá při zveřejňování volných pracovních míst stejné komunikační cesty jako personální agentury, a to:

- volné místo nabízejí pracovnice agentury práce osobně,
- nástěnka před agenturou práce,
- webové stránky agentury,
- facebookové stránky agentury,
- facebookové stránky pracovních skupin (například Práce, brigády Brno, uzavřená skupina, skoro 40 000 členů),
- letáky (Výlep často zařizuje MěKS⁵ cena je určena dle rozměru letáku. Výlep se domlouvá většinou na týden s možností prodloužení. Pro rozdávání letáků v městě je důležité řídit se vyhláškou města, zkontrolovat zda je roznos v konkrétní lokalitě povolen.),
- využívání vlastní databáze a rozposílání emailů/SMS s nabídkou práce registrovaným uchazečům (agentury si často třídí zaregistrované zá-

⁵ MěKS je zkratka pro městské kulturní středisko

jemce o práci dle jejich konkrétních požadavků/zkušeností aj., konkrétní volnou pozici pak nabízí cíleně uchazečům, od kterých očekává zájem.),

- placené/neplacené portály pro inzerci práce (jobs.cz, volnamista.cz, práce.cz aj.),
- spolupráce s Úřadem práce ČR (inzerce na Úřadu práce ČR),
- tisk (časopisy, noviny), rozhlas, televize (reklamy), billboardy, aj.

5.2.1.4 Srovnání inzerce volné pracovní pozice na stránkách agentury práce a Úřadu práce ČR

Úřad práce ČR - na stránkách mpsv.cz v sekci volná místa najdeme přímo vyhledávací okýnko pro obec a profese. Dále si také uchazeč může vybrat volné místo v možnosti rozsah dle okresu či času dojezdu vlakem/autobusem v minutách. Uchazeč také může využít vyhledávání dle vzdělání a lze si určit i za jak dlouho může nastoupit (filtr volná místa za). Volná pracovní místa lze hledat i s poskytujícím ubytováním. Pokud bude mít uchazeč ještě konkrétnější kritéria při hledání volných míst, může se přepnout do rozšířeného hledání, které nabízí hledání práce dle kritérií: dopravní spojení, výhody volného místa (ubytování, dovolená navíc aj.), vhodnost profese pro slabozraké nebo nevidomé, volné místo v konkrétní firmě dle IČ nebo názvu firmy, zvolení okresu, pracovní právní vztah, směnnost, mzda od, referenční číslo. Po registraci si lze volná místa nechat zasílat emailem nebo SMS zprávou. Na stránkách také vidíme, kolik je aktuálně volných míst.

Po zadání požadovaných kritérií se zobrazí výsledky hledání volných pracovních míst. Volné místo obsahuje název firmy i s IČ, místo výkonu práce (přesná adresa), komu se hlásit (jméno, telefon, e-mail), vlastnosti volného pracovního místa jako směnnost, pracovní právní vztah, minimální stupeň vzdělání, doba zaměstnání (od případně do), mzdové rozpětí a poznámky k volnému pracovnímu místu jako požadované dovednosti (řidičský průkaz, znalost jazyků, práce na počítači aj.). Dále inzerované volné místo obsahuje přesný popis, co firma požaduje a co nabízí. Pod zveřejněnou nabídkou je také datum poslední změny volného pracovního místa, odkaz na příslušné kontaktní pracoviště, číslo volného pracovního místa a možnost poslat dotaz emailem zaměstnavateli.

Agentury - na stránkách konkrétních agentur práce většinou najdeme sekci volná pracovní místa/volné směny/nabídky práce. Propracovanější verze inzerovaných volných míst agentur práce nabízí i vlastní vyhledávání pracovní pozice, výběr kraje či města. Webové stránky nabízí sekce nabídky práce obecné, brigády pro studenty, zaměstnání pro absolventy, práce pro seniory, práce v zahraničí, zaměstnání pro zdravotně postižené aj. Popis volného místa bývá podobný, jako má Úřad práce ČR. Některé a to zejména menší agentury práce neposkytují možnosti zadávání vlastních kritérií a informace o volném pracovním místě jsou jen strohé. V informacích o volné směně najdeme datum a čas směny, pro koho je práce vhodná (muž/žena) popis práce, město (případně bližší adresu), kontakt a mzdu.

Ve srovnání s Úřadem práce ČR některé agentury práce zaostávají v poskytování informací o volném pracovním místě. Kritický je často popis práce,

kteřý není výstižný a neposkytuje objektivní představu náplně práce. U mnoha pozic chybí požadované dovednosti nebo požadavky na doklady o zdravotní způsobilosti. U místa výkonu je často zadáné jen město/obec a není uvedená konkrétní adresa nebo městská část. U kontaktu některé agentury práce nabízí jen email, což znevýhodňuje uchazeče, který email nevyužívá. Naopak výhodou agentur práce může být poskytnutí přihlašovacíh údajů konkrétnímu uchazeči, který si dle nastavených kritérií agenturou práce volné směny může přihlašovat/odhlašovat sám. Dochází k urychlení komunikace mezi agenturou a uchazečem o práci.

5.2.1.5 Srovnání nástěnek inzercie volného pracovního místa agentury a kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR

Obsahově je popis volné pracovní pozice srovnatelný s inzerčí na webových stránkách vybraných zprostředkovatelů práce. Styl nástěnek a vzhled inzercie nabídek práce je u zprostředkovatelů odlišný.

Úřad práce ČR – využívá nástěnky do poslední plochy. Na nástěnkách najdeme několik bílých papírů připnutých hustě vedle sebe s inzerovanými pozicemi. Nástěnku působí poněkud nepřehledně. Nalezení vhodné nabídky pro uchazeče může být obtížné. Na nástěnce nejsou rozděleny oblasti dle povolání ani vzdělání nebo délky stáří inzerátu. I když je nalezena snaha dávat podobné nabídky práce vedle sebe, můžeme najít dvě naprosto rozdílné inzercie volných pozic v těsné blízkosti (viz příloha F). Pro uchazeče se tak stává orientace v inzerovaných volných místech poněkud komplikovaná. Když už se však uchazeč o zaměstnání probere mezi inzerčí volných pracovních míst k pozici, která ho zaujme, tak orientace v samotném inzerátu je snadná. Každá inzerovaná pozice na nástěnce má stejný vzhled a stejnou strukturu uváděných informací. Uchazeč velmi rychle uvidí informace, které jsou pro něj stěžejní.

Agentury – některé agentury práce oproti Úřadu práce ČR využívají mnoha barev pro inzerované pozice, což občas může působit přehnaně, ale v mnoha případech jsou tak hezky odděleny různé pracovní pozice a uchazeč se tak lépe orientuje. Většina agentur nemá takové množství inzerovaných volných pozic na nástěnkách, a tak je nástěnka svěžeji oproti nástěnce Úřadu práce ČR. Některé agentury se drží pořád stejné formy inzerování volných pozic, což působí přehledně. Jiné agentury ovšem mají sklon každou nabídku udělat originální, a tak využívají různých typů písma, stylů aj., což ve finále nepůsobí profesionálně. Mnohé agentury se také dopouští typografických chyb.

5.2.1.6 Analýza dat z realizovaného výzkumného šetření

Aby bylo možné naplnit stanovený cíl, bylo využito **dotazníkového šetření** pro získání potřebných dat zaměřených na personální marketing při získávání a stabilizaci zaměstnanců z pohledu uchazečů o zaměstnání registrovaných v agenturách nebo na Úřadu práce ČR. Dotazníkové šetření probíhalo v říjnu a listopadu 2016. Dotazníkovému šetření předcházela pretest, který zkoumal správnost položení otázek. Pretestu se účastnilo celkem sedm osob a následkem bylo změně-

ní slovosledu u dvou otázek. Dotazník byl dostupný jak v elektronické (aplikace formuláře Google), tak tištěné podobě. V elektronické podobě byl dotazník rozposlán pomocí emailů všem aktivním uživatelům roku 2016 agentury JOBINN & HOSTESSINN, s.r.o., a také byl dotazník vyvěšen na facebookových skupinách inzerující volné pracovní pozice. V tištěné podobě byl dotazník zanechán v agentuře pro osobně příchozí uchazeče. V mé nepřítomnosti byli pracovníci agentury proškoleni ke správnému vyplnění dotazníku. Po ukončení sběru dat byly vyplněné papírové dotazníky převedeny do elektronické podoby. Respondenty byly osoby, které mají zkušenosti s využitím služeb některého ze zprostředkovatelů. Pokud měl například respondent zkušenost jen s Úřadem práce ČR a ne s agenturním zaměstnáváním, přeskočil při vyplňování dotazníku jeden okruh. Po skončení sběru dat byly odpovědi převedeny do programu Microsoft Excel, pomocí něhož byly vypracovány kontingenční tabulky a vyhotoveny příslušné grafy (sloupcový, výsečový) dle typu otázky. Dotazník se skládal celkem z 25 otázek. Z dotazníkového šetření musely být před vyhodnocením vyloučeny čtyři dotazníky, kdy respondent neměl zkušenost se zprostředkovateli práce a šest dotazníků, které byly neúplné. Celkově se podařilo získat 389 vhodných respondentů. Dotazník je členěn do čtyř okruhů, a to údaje o respondentovi, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – Úřad práce ČR a okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – agentury. Vzor dotazníku je dostupný v příloze A. Z důvodu obsáhlosti některých otázek příloha B poskytuje kompletní grafické či tabulkové vyhodnocení těchto otázek. Následující část interpretuje výsledky realizovaného dotazníkového šetření.

1. okruh dotazníkového šetření – identifikační údaje respondentů

Cílem otázek je zjistit základní identifikační údaje o respondentech. Veškeré otázky dávaly na výběr respondentům několik možností. Každý respondent v daném okruhu mohl označit jen jednu odpověď.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 389 respondentů, přičemž 186 (47,81 %) bylo žen a 203 (52,19 %) mužů. Zastoupení mužů a žen se liší o necelých pět procentních bodů, lze tedy konstatovat, že zastoupení dle pohlaví je celkem rovnoměrné. Zastoupení respondentů dle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a ekonomické aktivity znázorňuje tabulka č. 9.

Tab. 9 Identifikační údaje respondentů dotazníkového šetření (zdroj: vlastní práce)

Identifikační údaje respondentů		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví	Žena	186	47,81 %
	Muž	203	52,19 %
	Celkem	389	100,00 %

Identifikační údaje respondentů		Absolutní četnost	Relativní četnost
Věk	Do 18 let	25	6,43 %
	19–29 let	134	34,45 %
	30–39 let	58	14,91 %
	40–49 let	88	22,62 %
	50–59 let	65	16,71 %
	60 let a více	19	4,88 %
Vzdělání	Základní	42	10,80 %
	Odborné vyučení bez maturity	107	27,51 %
	Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou	205	52,70 %
	Vyšší odborné	3	0,77 %
	Vysokoškolské	32	8,23 %
Ekonomická aktivita	Student	84	21,59 %
	Zaměstnanec	71	18,25 %
	Podnikatel/ živnostník/ zemědělec	3	0,77 %
	Ekonomicky neaktivní	13	3,34 %
	Jinak ekonomicky neaktivní	218	56,04 %

Z tabulky je patrné, že nejpočetnější skupinu (34,45 %), která vyplnila dotazník, jsou respondenti v rozmezí 19-29 let. Tabulka také prokazuje, že všechny věkové skupiny našly svého zástupce. Více jak polovina dotazovaných (52,7 %) má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou, druhé místo patří odbornému vyučení bez maturity (27,51 %) a na třetí pozice jsou respondenti se základní školou (10,8 %), lze předpokládat, že 6,48 % dotazovaných, kteří nejsou ještě plnoletí, spadají do dané skupiny. Ekonomická aktivita u respondentů převládá jinak ekonomicky neaktivní (56,04 %), kde se skrývala možnost nezaměstnaný, v domácnosti aj. Lze tedy soudit, že většina z těchto respondentů je evidovaná na Úřadu práce ČR, což je potřebný segment. Ovšem i zbylé skupiny mohou mít zkušenosti s Úřadem práce ČR, případně agenturou (celkové zastoupení je rozebráno v dalších okruzích dotazníku). Druhou nejpočetnější skupinou jsou studenti (21,59 %) u kterých se lze domnívat, že spíše než s Úřadem práce ČR, mají zkušenosti s agenturou práce, především využití přivýdělku formou brigád.

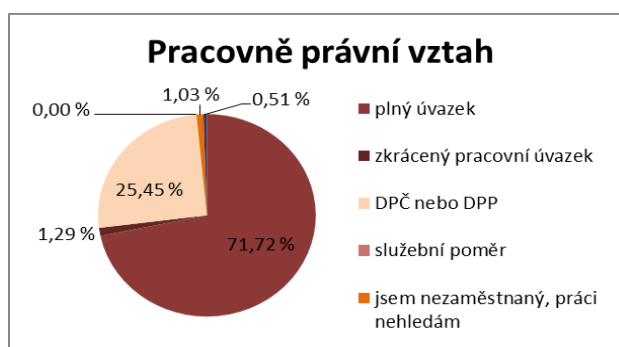
2. okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné

Tento okruh, jak už z názvu vyplývá, se zaměřuje na obecné údaje ohledně získávání a stabilizace zaměstnanců. Jedním z nástrojů personálního marketingu je právě personální výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Otázky dotazníku se zaměřovaly na obecné věci jako je pracovní právní vztah, mzda/plat, povolání.

Externí oblast personálního marketingu analyzuje potřeby potenciálních zaměstnanců, proto se na proces *získávání zaměstnanců* zaměřovaly otázky ohledně využití komunikačních cest, navázání prvního kontaktu, životopisu, rozhodující kritéria/benefity při hledání nové pracovní pozice aj. Na proces *stabilizace zaměstnanců*, spadajícího do interního personálního marketingu, se zaměřovaly otázky ohledně motivace, školení, dodatkových mzdových forem aj. Dalším z úkolů personálního marketingu je také budování *dobrého jména zaměstnavatele*. Jak je skutečně důležité dobré jméno organizace pro respondenty, je taktéž předmětem daného okruhu.

První otázka okruhu zkoumala, jaký pracovně právní vztah respondenti hledají. Dle výsledků dotazníku vyplynulo, že přes 71 % chce pracovat na plný úvazek. Přes 23 % respondentů chce pracovat na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Do těchto respondentů spadají studenti (z celkového počtu studentů chce 95,2 %, tedy 80 studentů pracovat na dohody) a lidé evidovaní na Úřadu práce ČR (z celkového počtu 218 uchazečů evidovaných na Úřadu práce ČR chce 19 tj. 8,71 % dotazovaných pracovat pouze na dohody).

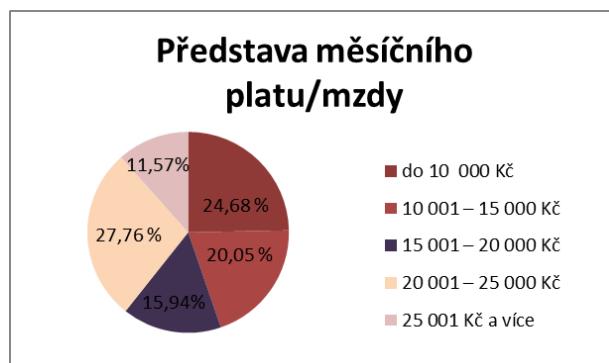
Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (§ 75 a § 76), výhoda dohody o provedení práce spočívá v tom, že může být uzavřena s více zaměstnavateli (maximálně lze celkem odpracovat 300 hodin za rok). Pokud měsíční odměna nepřesáhne 10 000 Kč, neplatí se zdravotní ani sociální pojištění. Na dohodu o pracovní činnosti lze odpracovat týdně maximálně 20 hodin. Zdravotní a sociální pojištění se neodvádí, jel-li měsíční příjem menší než 2 500 Kč. Z toho důvodu využívají studenti často práci na dohody. Lidé evidovaní na Úřadu práce ČR často využívají různých výhod (pobírají dávky, stát za ně odvádí pojištění, aj.). Tyto výhody jsou často omezeny měsíčním příjmem, proto se těmito respondenty vyplatí pracovat jen na dohody, kde si pohlídají nepřesáhnout stanoveného limitu pro čerpání výhod. Ostatní odpovědi jako práce na zkrácený úvazek, služební poměr nebo možnost, že práci nehledám, i když jsem nezaměstnaný, nedosahují více jak 2 %. Konkrétní hodnoty poskytuje obrázek č. 10 s výsečovým grafem.



Obr. 10 Požadovaný pracovně právní vztah (zdroj: vlastní práce)

Druhá otázka se zajímala, jakou představu mají respondenti o měsíčním platu/mzdě. Nejvíce dotazovaných, a to 27,76 % si představuje 20 001 – 25 000

Kč/měsíc. 24,68 % chce do 10 000 Kč. Tato hodnota se vztahuje k předešlé otázce a výhodám práce na dohody. 96,97 % respondentů, kteří označili, že chtějí pracovat na dohody, následně označilo, že si chtějí vydělat do 10 000 Kč). Konkrétní odpovědi znázorňuje obrázek 11.



Obr. 11 Představa měsíčního platu/mzdy (zdroj: vlastní práce)

Třetí otázka zjišťovala v jaké kategorii dle CZ-ISCO respondenti chtějí nalézt povolání. Pro lepší členění je otázka rozdělena kromě celkového počtu respondentů v dané kategorii na muže a ženy. Nejvíce respondentů, a to 27,25 % hledá své uplatnění ve službách a prodeji, kam spadají povolání jako průvodčí, kuchař, číšník, kadeřník, prodavač aj. V této kategorii chce pracovat také nejvíce žen 37,72 %. Dále pak ženy mají zájem o úřednice, kam patří administrativní pracovnice, recepční aj. Muži se zajímají o pomocníky a nekvalifikované pracovníky jako manipulanta, kurýra a jiné (23,65 %) a o zmíněné práce ve službách (23,15 %). Nejmenší zájem je o kategorii zaměstnanců v ozbrojených silách, specialistů a technických a odborných pracovníků. Na vykonávání většiny těchto povolání je potřebné příslušné vzdělání či jiné specifické požadavky. Komplexní vyhodnocení otázky je v příloze B tabulka 10.

Čtvrtá otázka se zaměřila na zjištění, jakých komunikačních kanálů nejvíce respondenti využívají při získávání práce, případně na jaké zprostředkovatele se respondenti obrátí pro pomoc s nalezením práce. Cílem otázky bylo poskytnout zpětnou vazbu pro zprostředkovatele a možnost zlepšení/posouzení personálního marketingu v dané oblasti. Z obrázku č. 12 vyplývá, že nejlepší způsobem pro respondenty pro získání práce je osobní doporučení (91,52 %). Získané údaje potvrzují, jak je důležitý personální marketing, zejména budování značky zaměstnavatele a pozitivní vztah jak vnitřního, tak vnějšího okolí ke konkrétní organizaci. Druhé místo patří Úřadu práce ČR (90,49 %), který bývá často první volbou nejen z důvodu pomoci při zprostředkování práce, ale i z ostatních výhod plynoucích pro evidované na Úřadu práce ČR. Na třetím místě se umístily služby agentur práce (84,06 %). Tuto odpověď ovlivňuje výběr segmentu respondentů, kdy právě 84,06 % z celkového počtu dotazovaných se obrací na agentury práce při pomoci se zprostředkováním práce/brigády. 74,29 % dotazovaných také využívá webové stránky pracovních serverů zaměřených na inzerci pracovních nabídek, 59,38 %

z dotazovaných přímo sleduje konkrétní stránky organizace, 36,50 % využívá sociálních sítí jako je Facebook, LinkedIn aj. Pouze 15,17 % sleduje tištěnou inzerci jako noviny/časopisy s nabídkami volných pracovních míst a jen 3,86 % využívá mobilní aplikace zaměřené na inzerci nabídek práce.

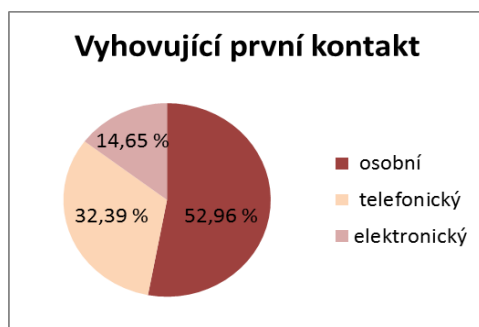


Obr. 12 Obliba komunikačních kanálů a zprostředkovatelů práce (zdroj: vlastní práce)

Pátá otázka zjišťovala, jaká kritéria jsou pro uchazeče o práci důležitá. Respondenti hodnotili známkou 1 (nejdůležitější) až 5 (nejméně důležité) důležitá kritéria, na které se dívají, při hledání nové práce. Nejvíce známek 1 získala dle očekávání mzda/plat 97,69 %. Na druhém místě se umístila náplň práce (91,52 %), zaměstnavatel tak musí věnovat důkladnou pozornost specifikaci volného pracovního místa. Na třetím místě je pracovní kolektiv (89,72 %), kdy by zaměstnavatel neměl opomínat zaměstnance již přijaté, aby udržel potřebné lidské zdroje ve firmě. Zaměstnavatel musí věnovat pozornost nejen jejich potřebám, ale funkčnosti kolektivu, v kterém pracují. Lokalita firmy je důležitá pro 85,09 %, kdy podle portálu ekonomika.ides.cz (online) je pro zaměstnance hranice dojíždění do práce 30 minut jedna cesta. Budování dobrého jména společnosti je pro zaměstnavatele dobrou investicí, neboť je důležité pro 80,98 % dotazovaných. Na dalších příčkách se pak umístila pracovní doba (74,29 %), kariérní růst (72,49 %), rovnost příležitostí (67,61 %) a možnost vzdělávacích programů (64,52 %). Kompletní vyhodnocení otázky je v příloze B tabulka č. 11.

Šestá otázka zkoumala jaké benefity ovlivňují nejvíce uchazeče o práci při rozhodování, zda vzít danou pracovní nabídku. Respondenti stejně jako v předešlé otázce hodnotili známkou 1 (nejdůležitější) až 5 (nejméně důležité) důležité benefity a doplňkové mzdové formy, na které se dívají, při hledání nové práce. Na prvním místě označeném známkou 1 se umístily odměny a prémie (97,43 %), druhé místo patří stravenkám (88,95 %) a třetí místo (82,52 %) náleží další mzdě/platu (13. mzda/plat). Čtvrté místo, se značným poklesem zájmu, mají příspěvky na sportovní aktivity (39,07 %). Další příčky patří hmotným benefitům jako služební telefon pro soukromé účely (37,53 %), služební notebook pro soukromé účely (25,45 %) a služební automobil i pro soukromé účely (19,28 %). Pro konkrétní výsledky hodnot ostatních známek slouží tabulka č. 12 v příloze B.

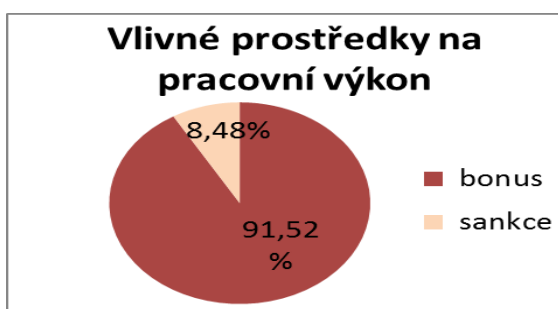
Sedmá otázka byla zaměřena na zjištění nejvíce vyhovujícího navázání prvního kontaktu pro respondenty se zprostředkovateli. Otázka dávala k výběru osobní, telefonický a elektronický první kontakt. Skoro 53 % respondentů volí jako nejvíce uspokojující osobní první kontakt. Zejména Úřad práce ČR nenabízí jinou možnost než osobní žádost o zařazení do evidence uchazečů o práci. Ovšem skoro 47 % respondentů by raději volilo jinou formu, a to 32,39 % telefonický a 14,65 % elektronický první kontakt (obrázek 13). V rámci personálního marketingu v oblasti získávání uchazečů se nabízí prostor pro zaměření se na část respondentů, která volí jinou variantu než osobní první kontakt. Jak Úřad práce ČR, tak agentury jsou dostupné na telefonu a uchazeč se na ně může obrátit pro zodpovězení potřebných informací. Ovšem tato forma neslouží k registraci. Agentury navíc nabízí často online registraci, pomocí které se uchazeč zařadí do databáze třeba z pohodlí doma. Uchazeč o zaměstnání tak může služeb agentur využívat dříve, než si udělá čas dostavit se do agentury osobně a jeho šance na dřívější nalezení vhodného pracovního místa se zvyšuje.



Obr. 13 Vhodné navázání prvního kontaktu s uchazeči o práci (zdroj: vlastní práce)

Osmá otázka zjišťovala, kolik respondentů má sestavený vlastní strukturovaný životopis a kolik z těchto respondentů si životopis vytvořilo samo. U zaměstnavatelů roste obliba strukturovaného životopisu, kde je v jednoduchých bodech/větech uvedeno vše důležité. Právě tento dokument může rozhodnout o budoucnosti uchazeče o práci, a proto by mu měl uchazeč věnovat dostatečnou pozornost. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 93,32 % respondentů má strukturovaný životopis sestaveno. 68,12 % dotazovaných si životopis vytvářelo samo a 25,19 % dotazovaných využilo pomoci ostatních pro sestavení strukturovaného životopisu. Pouze 6,68 % respondentů nemá svůj strukturovaný životopis vytvořený. Komplexní vyhodnocení otázky je v příloze B tabulka 13.

Devátá otázka se zaměřila na zajištění motivace a stabilizace, konkrétně na to, zda respondenta k lepšímu výkonu přiměje spíše sankce nebo bonus. Z obrázku č. 14 vyplývá, že většina dotazovaných (91,52 %) dává přednost bonusu, díky němuž jsou schopni zvýšit své pracovní nasazení.



Obr. 14 Vhodné prostředky pro motivaci a stabilizaci pracovního výkonu (zdroj: vlastní práce)

Desátá otázka se skládala z několika dílčích podotázek s cílem zjistit doplňkové informace nejen v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců, ale i personálního marketingu. Pomocí Likertovy škály respondent vyjadřoval svůj názor souhlasu (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Tento odstavec blíže rozebírá zjištěná fakta, avšak kompletní vyhodnocení této otázky je zahrnuto v příloze B tabulka č. 14.

Jak bylo zjištěno v otázce č. 8, přes 90 % respondentů má sestavený vlastní strukturovaný životopis. Pro ověření dat z životopisu a doplnění těchto informací slouží výběrový pohovor. Pro zvládnutí přijímacího pohovoru je důležitá podrobná příprava. Z dotazníku vyplynulo, že 53,47 % chodí na pohovor dostatečně připraveno a 23,91 % odpovědělo spíše ano na dostatečnou přípravu. Celkem 37,02 % přiznalo, že na přijímací pohovor nechodí řádně připraveno. Více než polovina respondentů (12,08 % ano, 50,90 % spíše ano) se přitom bojí, že bude zaskočena nepřijemnou otázkou, na kterou nebude vědět jak u výběrového pohovoru zareagovat. Jedním z prostředků personálního marketingu je vyzkoušení si přijímacího pohovoru nanečisto. Tuto možnost by využilo 38,82 % respondentů určitě a 26,22 % respondentů spíše ano. Lze tedy říci, že by si přijímací pohovor rád zkusil skoro každý druhý respondent. Někteří zprostředkovatelé již tuto možnost nabízejí, jiní ji mohou zvážit v rámci zlepšení svých služeb.

Pro zúžení vhodných uchazečů o volné pracovní místo jsou často požadovány dokumenty jako vysvědčení, diplomy, certifikáty, pracovní posudky aj. 49,61 % dotazovaných odpovědělo, že má všechny požadované dokumenty v pořádku a 27,25 % dotazovaných označilo odpověď spíše ano. Celkem 23,14 % respondentů přiznalo, že tyto důležité dokumenty nemá zcela pohromadě.

K zúžení výběru kandidátů zaměstnavatel také často využívá reference od předchozích zaměstnavatelů. Více jak 84 % dotazovaných se domnívá, že na ně budou určitě/spíše ano dobré reference. Necelých 16 % se bojí opaku. Nejen zprostředkovatel práce, ale i potenciální zaměstnavatel tímto způsobem může rychle vyloučit nevhodné kandidáty na pracovní místo.

Pokud uchazeč získá pracovní místo, zaměstnavatel je povinen⁶ zaměstnance zaučit nebo zaškolit, přesto se 15,17 % respondentů obává a 52,70 % respondentů spíše obává nedostatečného zaučení. Pouze necelých 33 % se nedostatečného zaučení nebojí (zcela ne/ne). Nejen v rámci personálního marketingu by měl

⁶ Dle zákoníku práce § 228 je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace (Schmied, zákoník práce online).

zaměstnavatel věnovat zaučení dostatečnou pozornost, neboť je důležité, aby se nový jedinec zařadil do pracovního kolektivu a osvojil si firemní kulturu. Když se zaměstnanec cítí být součástí podniku, napomáhá to dobrému vnitřnímu klimatu, což je jedním z cílů interního personálního marketingu.

Mít motivované a stabilizované zaměstnance je přáním většiny zaměstnavatelů, ovšem udržení motivace zaměstnanců je nelehký úkol. 9,25 % respondentů dotazníkového šetření potvrdilo a 45,24 % se spíše přiklání, že má po určité době problém se ztrátou motivace při výkonu práce. Tyto procenta mají dostatečně velkou vypovídací schopnost, aby jim byla věnována příslušná pozornost. Protože zaměstnanci tráví v práci velkou část dne, očekávají uspokojivé pracovní ohodnocení (Srpková, Řehoř, 2010, s. 181). 54,5 % respondentů potvrdilo a 32,39 % spíše potvrdilo, že očekávají dodatkové mzdové formy při aktivním výkonu práce, který je nad rámec jejich pracovní náplně. Zaměstnavatel se se zaměstnanci může předem domluvit na doplňkových mzdových formách nebo zaměstnance dodatečně může odměnit až po odvedení pracovního výkonu, který je nad rámec výkonu práce. V každém případě věnování pozornosti stabilizaci a motivovanosti zaměstnanců snižuje možnost výskytu možných problémů, s kterými se organizace může setkat (např. fluktuace).

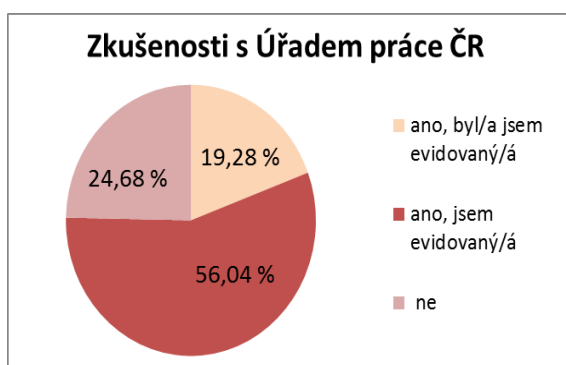
Investice do vzdělání nabízí zaměstnavateli konkurenční výhodu v podobě lidského kapitálu. Z dotazníku vyplynulo, že zhruba 70 % respondentů má zájem (ano/spíše ano) o vzdělávání při práci formou školení nebo kurzů. Možnost dalšího vzdělávání přináší zaměstnancům uspokojení, a je tak pozitivním nástrojem stabilizace, v rámci interního personálního marketingu.

Součástí personálního marketingu je i budování dobré značky jako zaměstnavatele. Průzkum potvrdil, že pro 92,29 % (25,71 % ano a 64,78 % spíše ano) je důležité dobré jméno zaměstnavatele. Zaměstnavatel chce být nejen první volbou potenciálního zaměstnance, ale také chce, aby současní zaměstnanci byli pyšní na to, v jaké firmě pracují a šířili to dále. Otázka poukazuje na význam personálního marketingu.

3. okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – Úřad práce ČR

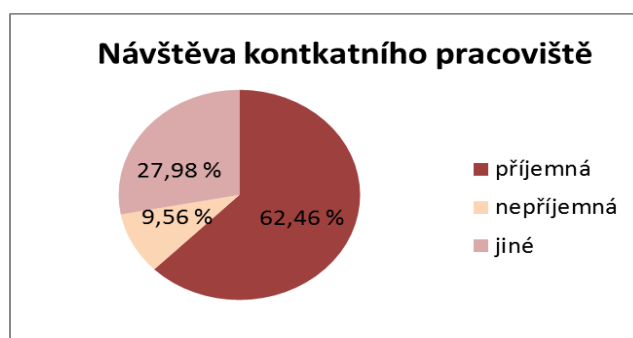
Pro vyhodnocení úrovně personálního marketingu veřejného sektoru zastoupeného Úřadem práce ČR jsou vyhodnoceny otázky jedenáct až patnáct dotazníkového šetření.

Jedenáctá otázka měla za úkol vymežit respondenty, kteří mají zkušenosti s Úřadem práce ČR. Z celkového počtu 389 oslovených pak 75 respondentů bylo na Úřadu práce ČR někdy registrovaných a 218 respondentů bylo v době vyplnění dotazníku v evidenci Úřadu práce ČR. Celkem 293 respondentů, tedy zhruba tři čtvrtě respondentů se zúčastnilo vyplnění otázek tohoto okruhu. Zbýlých 96 dotazovaných (24,68 %) tento okruh přeskočilo. Procentuální vymezení znázorňuje obrázek č. 15.



Obr. 15 Zkušenosti se zprostředkovatelem - Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)

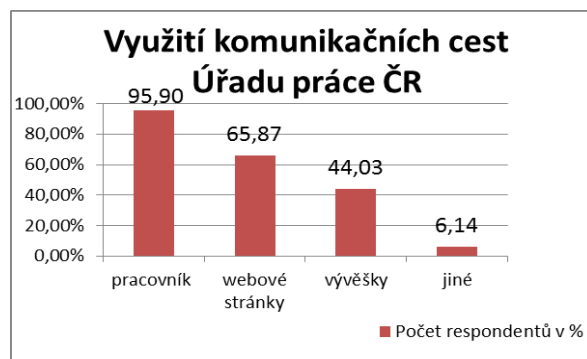
Dvanáctá otázka se zaměřovala na pocit z návštěvy kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR. Jak se Úřad práce ČR chová k uchazečům o práci, značně ovlivňuje jeho jméno na trhu práce. Otázka zjišťovala, zda uchazeči berou návštěvu práce jako nutnost, například, aby za ně bylo hrazeno pojištění nebo dostávali dávky v nezaměstnanosti nebo jestli skutečně navštěvují příslušné kontaktní pracoviště s vidinou, že jim návštěva pomůže nalézt nové zaměstnání. Z dotazníku vyplynulo, že 62,46 % respondentů hodnotí návštěvu příjemně, tedy pozitivně a má v Úřad práce ČR důvěru jako ve zprostředkovatele práce. Pro 27,98 % je návštěva kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR nepříjemná. Jako nejčastější důvod respondenti uváděli, že je pracovníci posílají ucházet se o místo, o které nemají zájem, nebo že služeb Úřadu práce ČR využívají z důvodu placení zdravotního pojištění státem. 9,56 % respondentů označilo odpověď jiné. V komentáři byly nejčastěji uvedeny odpovědi, že návštěva není ani příjemná ani nepříjemná, je pro ně neutrální. Respondenti vědí, že když jsou nezaměstnaní, musí si zařídit, aby za ně bylo hrazeno pojištění aj. S tím jsou spojené i povinnosti, jako je návštěva Úřadu práce ČR. Grafické znázornění odpovědí přináší obrázek číslo 16.



Obr. 16 Pocit z návštěvy Úřadu práce ČR (zdroj: vlastní práce)

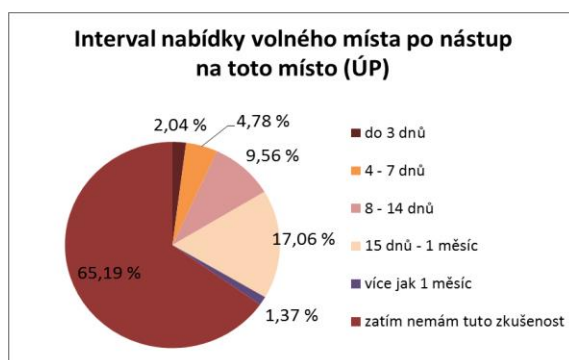
Třináctá otázka zkoumala, jak se uchazeč o práci, registrovaný na Úřadu práce ČR, nejčastěji dozvídá o volných pracovních pozicích. Dobře zvolené komunikační cesty jsou známkou dobře fungujícího personálního marketingu při získávání zaměstnanců. Většina dotazovaných (95,90 %) se shodla, že nabídky práce jim poskytuje pracovník Úřadu práce ČR. 65,87 % respondentů zároveň také sleduje we-

bové stránky mpsv.cz. (více v kapitole 5.2.1.4. Srovnání inzerce volné pracovní pozice na stránkách agentury práce Úřadu práce ČR). 44,03 % z dotazovaných navíc čte vývěsky v místě kontaktního pracoviště (více v kapitole 5.2.1.5 Srovnání nástěnek inzerce volného pracovního místa agentury a kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR). 6,14 % označilo odpověď jiné. Toto číslo představuje 18 respondentů, kteří převážně uvedli, že využívají komunikačních kanálů jako jiné webové servery s nabídky práce, noviny/časopisy aj. Ovšem uvedené nespadá pod Úřad práce ČR. Pro znázornění odpovědí slouží obrázek č. 17.



Obr. 17 Využívání komunikačních cest volných pracovních pozic – ÚP (zdroj: vlastní práce)

Čtrnáctá otázka zjišťovala, kolik času uplyne od první nabídky volné pracovní pozice k nástupu na toto pracovní místo. Vzhledem k velkému počtu respondentů, kteří jsou nezaměstnaní a stále hledají práci 65,19 %, tj. 191 respondentů z celkového počtu 293 dotazovaných, zatím nemá zkušenost s nastoupením na pracovní místo zprostředkované Úřadem práce ČR. 50 (17,06 %) respondentů nastoupilo v intervalu 15 dní – 1 měsíc, 28 respondentů (9,56 %) nastoupilo mezi 8–14 dny a 14 dotazovaných (4,78 %) nastoupilo v intervalu 4–7 dnů. 6 uchazečů o práci (2,04 %) nastoupilo dokonce do 3 pracovních dnů. Pouze 4 respondenti uvedli dobu, za kterou nastoupili do práce, více jak jeden měsíc od projevení zájmu o volné místo.



Obr. 18 Doba od nabídky volného pracovního místa po nastoupení na dané místo – zprostředkovatel Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)

Patnáctá otázka, která je komplexně vyhodnocena v příloze B tabulka č. 15. a obrázek č. 24 se zaměřuje na personální marketing prostřednictvím kvality služeb Úřadu práce ČR a spokojenost respondentů, kteří byli/Jsou evidováni na Úřadu práce ČR (n = 293).

Jak je výše v práci rozebíráno podrobněji, jedním z úkolů personálního marketingu je budování dobrého jména zprostředkovatele práce. Nezaměstnaní evidovaní na Úřadu práce ČR svými zkušenostmi, ať už pozitivními nebo negativními, ovlivňují dobré jméno společnosti. Z dotazníku vyplynulo, že 63 % má dobré zkušenosti a 17,41 % respondentů má spíše dobré zkušenosti s Úřadem práce ČR. Necelých 20 % respondentů nemá/spíše nemá dobré zkušenosti s využitím veřejného zprostředkovatele práce. Přes 76 % respondentů využilo služeb Úřadu práce ČR z důvodu nalezení vhodného pracovního místa. Ovšem 68,94 % dotazovaných označilo spíše ano a 7,17 % označilo odpověď ano. Necelých 24 % uvádí, že služeb Úřadu práce ČR nevyužívá z důvodu pomoci zprostředkování zaměstnání. Otázka prokazuje, že nalezení práce není vždy hlavním důvodem vyhledání služeb kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR, což navazuje na kapitolu 5.2.1.1 Registrace nového uchazeče. Veškeré informace při první registraci byly srozumitelné více jak 85 % dotazovaným (30,38 % ano, 54,95 % spíše ano).

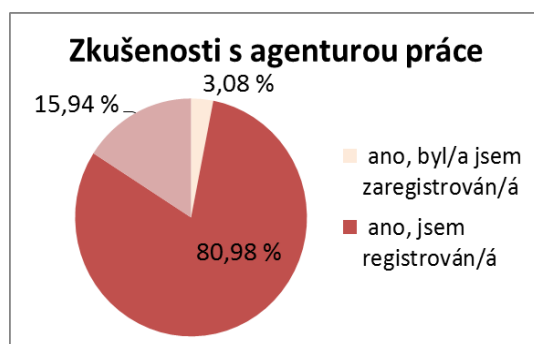
Necelých 68 % respondentů (33,45 % ano, 34,47 % spíše ano) si myslí, že jim Úřad práce ČR skutečně pomůže s nalezením vhodné pracovní pozice, případně už jim pomohl zprostředkovat nějakou práci. Přes 73 % respondentů uvedlo, že pracovní nabídky odpovídaly jejich potřebám. Vzhledem k současně snižující se nezaměstnanosti a zvyšujícímu se počtu firem hledající nové lidské zdroje, se pracovní nabídky zvyšují a je předpoklad, že dojde alespoň k částečnému uspokojení i zbylých respondentů (necelých 27 %), které zatím neoslovila vhodná pracovní nabídka. Tato otázka navazuje na další podotázku, kdy pro necelých 24 % dotazovaných nebyl/spíše nebyl pracovních nabídek dostatečný počet. Přes 87 % respondentů (51,88 % ano, 35,15 % spíše ano) uvádí, že informace ohledně nabízených volných pracovních míst byly vždy dostatečné a srozumitelné. Necelých 86 % dotazovaných bylo spokojeno (31,74 % ano, 53,92 % spíše ano) s jednáním pracovníka Úřadu práce ČR. Dále 84 % dotazovaných také uvádí, že i když jsou v evidenci Úřadu práce ČR, využívají i jiných zdrojů vhodných pro nalezení práce jako letáky, webové stránky pracovních serverů aj.

Přes 89 % účastníků dotazníkového šetření (19,11 % ano, 70,31 % spíše ano) uvedlo, že služby Úřadu práce ČR vyhledali i z jiných důvodů než jen jako pomoc při zprostředkování práce (hlavní důvod však mohla být pomoc se zprostředkováním práce). Více jak 87 % respondentů (51,54 % ano, 35,84 % spíše ano) uvádí, že jim služby, které poskytuje Úřad práce ČR, připadají dostačující. Přes 93 % respondentů ví o i dalších službách, které poskytuje Úřad práce ČR. Jsou to rekvalifikace, kurzy, poradenství aj. Z těchto respondentů 31,40 % neví (20,82 % spíše neví, 10,58 % neví) jak si o poskytnutí těchto doplňkových služeb zažádat nebo kdy má na ně nárok. Tyto služby využívá jedna třetina respondentů, přičemž má o služby zájem tři čtvrtě účastníků dotazníkového šetření.

4. okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – agentury práce

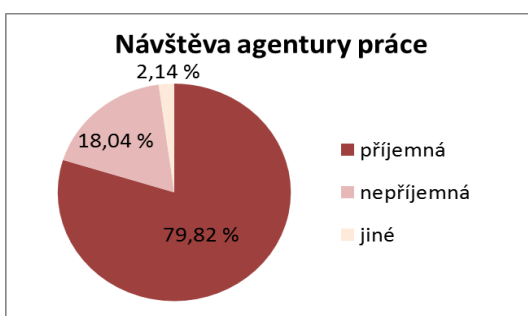
Pro vyhodnocení úrovně personálního marketingu soukromého sektoru zastoupeného agenturami práce jsou vyhodnoceny otázky šestnáct až dvacet jedna dotazníkového šetření. Struktura a obsah je podobná jako u předešlého okruhu otázek. Díky tomu je možné zprostředkovatele práce porovnat.

Šestnáctá otázka zjišťovala, kolik z celkového počtu 389 respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, má zkušenosti s agenturami práce. Celkem 327 (84,06 %) respondentů potvrdilo zkušenost s agenturním zaměstnáváním (pro tento okruh $n = 327$). Zbýlých 62 dotazovaných, což je 15,94 % tento okruh vynechalo. Přesné procentuální rozložení znázorňuje obrázek č. 19. (Zkušenost s oběma zprostředkovateli práce mělo celkem 273 (70 %) respondentů, kteří vyplnili všechny okruhy.)



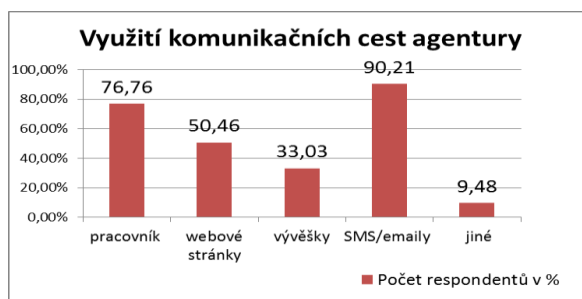
Obr. 19 Zkušenosti se zprostředkovatelem – agentura práce (zdroj: vlastní práce)

Sedmnáctá otázka zkoumala, zda je pro uchazeče o práci návštěva agentury práce příjemná (obrázek 20), přičemž 79,82 % respondentů uvedlo kladnou odpověď. Ve srovnání s Úřadem práce ČR, mají agentury práce navrch o 17,36 procentních bodů. Z evidence v databázi agentury práce uchazeči neplynou výhody jako platba zdravotního pojištění státem oproti evidenci na Úřadu práce ČR. Agentury tak navštěvují uchazeči, kteří mají skutečný zájem najít práci (potvrzeno v otázce č. 21) a ne jen ti, kteří využívají hlavně výhod být v evidenci na Úřadu práce ČR. Díky tomuto faktu si agentury vedou lépe. Uchazeči o práci u agentury také mohou nabídky odmítnout. Nezaměstnaní v evidenci na Úřadu práce ČR občas musí navštívit zaměstnavatele, o které nemá zájem, protože nechtějí být z evidence Úřadu práce ČR vyloučení (návaznost na otázku č. 12). 18,04 %, kterým je návštěva agentury nepříjemná, uvádí důvody jako fronty nebo že má na ně pracovník málo času.



Obr. 20 Pocit z návštěvy agentury práce (zdroj: vlastní práce)

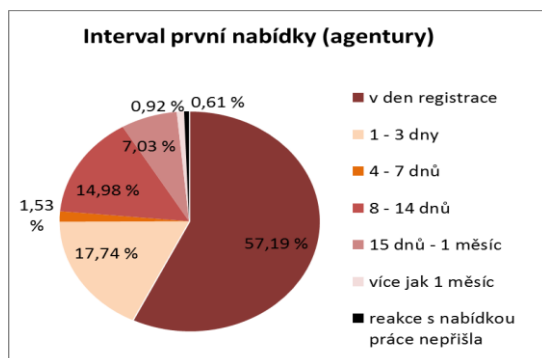
Osmnáctá otázka zkoumala, jak se uchazeč o práci, který spolupracuje s agenturou práce, nejčastěji dozvídá o volných pracovních pozicích. Respondent mohl zvolit více komunikačních cest (obrázek 21). Nejčastější odpověď (90,21 %) byla SMS zprávy nebo e-maily. Pro agentury je tato komunikační cesta velmi důležitá, neboť během krátkého časového úseku dokáží oslovit velkou část uchazečů o práci ze své databáze. Druhou příčku se 76,76 % obsadil pracovník agentury, který často přímo u registrace rovnou nabízí možné pracovní nabídky osobně nebo později telefonicky uchazečům, dle jejich požadavků. Tato odpověď se oproti odezvě uchazečů na Úřadu práce ČR liší o 19,14 procentních bodů, což je zapříčiněno, že uchazeč z databáze v agentuře práce nemusí osobně docházet, jako je tomu u evidovaných na Úřadu práce ČR. 50,46 % respondentů sleduje webové stránky agentury (podrobněji v kapitole 5.2.1.4. Srovnání inzerce volné pracovní pozice na stránkách agentury práce a Úřadu práce ČR). 33,03 % uchazečů hledá vhodnou pracovní pozici na nástěnkách, které často bývají přímo před kanceláří agentury nebo agentury využívají placených vývěsků (podrobněji v kapitole 5.2.1.3 Zveřejňování volného pracovního místa). 9,48 % respondentů uvádí jiné komunikační kanály, kde se vyskytly odpovědi jako facebookové stránky agentury, letáky nebo doporučení známých.



Obr. 21 Využívání komunikačních cest volných pracovních pozic - agentury (zdroj: vlastní práce)

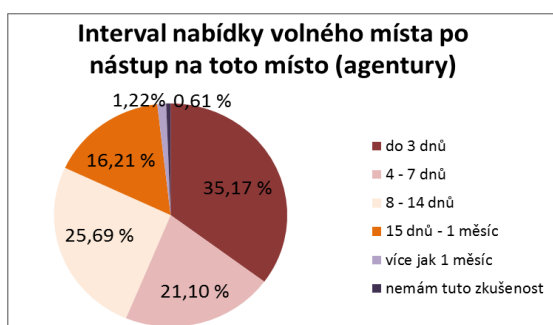
Devatenáctá otázka se zaměřila na kvalitu služeb agentury a zjišťovala, jaká je doba od první registrace uchazeče, než je osloven první nabídkou práce ze strany agentury. Více než polovina respondentů (57,19 %) odpověděla, že první nabídka přišla ještě v den registrace. 17,74 % uchazečů dostalo pracovní nabídku mezi 1–3 dny a 14,98 % mezi 8–14 dny. Přesnou procentuální odezvu znázorňuje obrázek č. 22. Ze získaných údajů lze konstatovat, že do čtrnácti dní od první registrace bylo

s nabídkou práce osloveno 91,44 % zájemců o práci. Tento fakt lze odůvodnit tím, že se zvyšuje počet volných pracovních míst a snižuje počet nezaměstnaných. Stále více zaměstnavatelů využívá zprostředkovatele pro nalezení vhodných lidských zdrojů, a tak se zvyšuje i počet nabízených pracovních pozic agenturami.



Obr. 22 Doba od registrace v agentuře práce než přišla první nabídka s volnou pracovní pozicí (zdroj: vlastní práce)

Dvacátá otázka navazuje na předchozí otázku, kdy zkoumá dobu od první nabídky práce po nástup na toto místo. 35,17 % respondentů odpovědělo, že nastoupilo do 3 dnů. 25,69 % nastoupilo mezi 8–14 dny a 21,10 % mezi 4–7 dny. Do 14 dnů tak nastoupilo více jak 80 % uchazečů. Vyhodnocení otázky znázorňuje obrázek č. 23. Oproti Úřadu práce ČR se tento počet značně liší. To je zapříčiněno tím, že agentury práce nabízí i jednodenní práce, na které není třeba velké zaučení. Uchazeč o práci také může vzít jen vybrané dny, kdy má zájem o směny a nezavazuje se tak dlouhodoběji. Pokud uchazeč vezme volnou směnu, která začíná do 48 hodin, mnohé agentury nabízí příplatky. Další důvod rychlého nástupu je, že se uchazeč často může sám přihlásit na směnu při získání přihlašovacího jména a hesla. Uvedené značně urychluje celý proces (podrobněji 5.2.1.4 Srovnání inzerce volné pracovní pozice na stránkách agentury práce a Úřadu práce ČR).



Obr. 23 Interval nabídky volného pracovního místa po nastoupení na dané místo - zprostředkovatel agentura práce (zdroj: vlastní práce)

Dvacátá první otázka, jejíž kompletní řešení je v příloze B tabulka č. 16 a obrázek č. 25 (n = 327), zjišťuje kvalitu personálního marketingu v agenturách práce, přičemž se snaží odhalit potřeby nejen stávajících, ale i potenciálních uchazečů o prá-

ci. Nalezením a uspokojením těchto potřeb mohou agentury práce získat konkurenční výhody.

Přes 77 % respondentů (59,02 % ano, 18,65 % spíše ano) má dobré zkušenosti s agenturním zaměstnáváním. 92,05 % ano a 6,73 % spíše ano respondentů využilo agentury práce z důvodu nalezení práce. Pouze 1,22 % vyhledala služby agentury z jiného důvodu (oproti evidovaným na Úřadu práce ČR, kde jiný důvod mělo 23,89 % respondentů). Pro 42,51 % ano a pro 20,80 % spíše ano odpovídaly pracovní nabídky potřebám respondentů. Pro 36,70 % respondentů nebyly nabídky zcela upokojující. Pro agentury se tak nabízí prostor na zaměření se na danou skupinu respondentů, neboť každý potenciální uchazeč o práci může přinést agentuře zisk. Agentura pro dané uchazeče buď nemá vhodné pracovní místo, nebo si uchazeče špatně zařadila do databáze a nabízí jim nevhodné pracovní pozice. Oproti uspokojení potřeb pracovními nabídkami z pohledu respondentů agentury zaostávají za Úřadem práce ČR o 10,42 procentních bodů (porovnány odpovědi ano a spíše ano). Pro 32,42 % ano a pro 26,91 % respondentů spíše ano byl nabídek dostatečný počet. Zde se znovu objevuje slabé místo agentur, kdy by přes 40 % uchazečů mělo zájem o více nabídek. Oproti počtu pracovních nabídek z pohledu respondentů agentury zaostávají za Úřadem práce ČR o 16,78 procentních bodů. Přes 87 % uchazečů si však myslí (65,75 % ano, 22,02 % spíše ano), že jim agentura práce pomůže najít práci nebo už jim práci našla. Přes 91 % dotazovaných zároveň hledá práci i s využitím dalších zdrojů mimo agenturu práce.

Více jak 60 % respondentů (31,50 % ano, 30,28 % spíše ano) bylo spokojeno s jednáním pracovníka agentury. Necelých 78 % uchazečů (47,09 % ano, 30,89 % spíše ano) rozumělo všem informacím u první registrace v agentuře. Agentury práce tak mají značný prostor pro zlepšení při poskytování svých služeb. Alespoň poskytování informací ohledně nabízené pracovní pozice pracovníkem agentury je srozumitelné skoro pro 90 % uchazečů (pro 42,20 % ano, 46,79 % spíše ano).

Pro 32,72 % dotazovaných ano a pro 48,32 % spíše ano připadají služby agentury práce dostačující. 18,96 % respondentům nepřipadají služby zcela dostačující. Formou zkvalitnění a rozšíření služeb může agentura získat konkurenční výhodu na trhu práce a zároveň uspokojí více potřeb již registrovaných uchazečů.

Aby analýza byla kompletní nejen z pohledu uchazečů o práci, byla pomocí kvantitativního výzkumu, a to pomocí osobního **polostrukturného (řízeného) rozhovoru** s jednatelem agentury JOBINN & HOSTESSINN, s.r.o. práce doplněna o potřebná fakta. Z pohledu Úřadu práce ČR nebylo možné tuto práci rozšířit o rozhovory se zaměstnanci kontaktního pracoviště, protože ředitel odboru zaměstnanosti krajské pobočky pro Jihomoravský kraj rozhovory neschválil. (Zaměstnanci kontaktního pracoviště v oblasti zprostředkování zaměstnání nesmí poskytovat informace veřejnosti bez schválení krajské pobočky.)

Osobní rozhovor s jednatelem firmy, který se konal v listopadu 2016, byl veden v přátelské formě. Zjištěné údaje potvrdily výsledky analýzy z oblasti získávání uchazečů o práci v úvodu této kapitoly (např. využívané komunikační cesty).

Registrace uchazeče byla doplněna o čas asi půl hodiny, který zaměstnanec agentury stráví kompletní registrací uchazeče. Z toho je nejméně 15 minut věnováno uchazeči při osobní registraci. Jednatel firmy přiznává, že tento čas není vždy dostatečný (váže se na to i 21. otázka dotazníku). Zaměstnanec proto poskytuje pro doplnění informativní leták s veškerými potřebnými údaji o agentuře. Agentura ve výjimečných případech také využívá přijetí více pracovníku na zkušební dobu a zajímá se o pracovní prostředí a náležité sociální a hygienické podmínky, kdy jednatel firmy pracoviště osobně kontroluje. Agentura se snaží o individuální přístup k uchazečům o práci (např. formou úpravy změny času směny nebo zajištění dopravy). Pro podporu fáze získávání nových pracovníků jsou někdy poskytovány odměny za přivedení nového uchazeče. K motivaci a stabilizaci zaměstnanců se využívají akce vyšší hodinové sazby při odpracování více hodin. Uchazečům o práci dále agentura přispívá na vyřízení zdravotní prohlídky, potravinářského průkazu a portýrské pojistky. Uchazečů o práci, kteří jsou v její databázi, si váží a vyplácí jim mzdu 3x týdně. Tuto dobu plánují dále rozšířit. Na pracovníky je zjišťována zpětná vazba, aby mohly být zkvalitněny služby. Jednatel dále potvrzuje spolupráci s Úřadem práce ČR a přijde mu zajímavý nápad spolupráci ještě prohloubit. Kompletní záznam rozhovoru je zahrnut v příloze D.

5.3 Spolupráce zprostředkovatelů práce aneb spolupráce veřejného a soukromého sektoru

Protože agentura práce i Úřad práce ČR mají společný cíl, a to najít pro volnou pracovní pozici vhodného uchazeče, nabízí se možnost spolupráce.

5.3.1 Spolupráce dle zákona

Agentury práce musí striktně dodržovat zákoník práce a další právní předpisy. Na agenturní zaměstnávání se zaměřuje také zákon o zaměstnanosti. Jak už bylo v práci zmíněno, první krok spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem spočívá v udělení povolení MPSV agentuře ke zprostředkovávání zaměstnání. Agentury práce následně vedou evidenci činností (mpsv.cz, online):

- počtu volných míst,
- umístovaných osob,
- zaměstnanců, kterým zprostředkovávají zaměstnání.

Tato evidence se řídí podle ust. § 59 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a tyto údaje se jednou ročně poskytují generálnímu ředitelství Úřadu práce České republiky.

Úřad práce ČR se stará o kontrolu správného chodu agentury dle příslušných zákonů a také ukládá pokuty při neplnění povinností. Aby nedocházelo k pochybení při agenturním zaměstnávání, může být nařízena kontrola Oblastním inspektorátem práce.

Pokud je agenturním zaměstnancem (pracující na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti), osoba evidovaná na pracovním úřadě, která vy-

užívá výhod evidence na Úřadu práce ČR, kontaktní pracoviště pod které konkrétní osoba spadá, požaduje jednou měsíčně potvrzení o výdělku (přivýdělek je možný do poloviny minimální mzdy). Uchazeč o práci v agentuře práce, který je v evidenci na Úřadu práce ČR je povinen ihned oznámit navázání spolupráce s agenturou práce na příslušném kontaktním pracovišti Úřadu práce ČR (musí donést kopie smluv dohody o provedení práce/dohody o pracovní činnosti).

Pokud má agentura v předmětu povolení zaměstnávání občanů Evropské unie nebo cizinců třetích zemí, podle zákona o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb., § 87 a § 98) musí písemně informovat Úřad práce ČR.

5.3.2 Spolupráce nad rámec zákona

Některé agentury práce již služeb Úřadu práce ČR využívají a to tak, že inzerují volné pracovní místo jako ostatní firmy dle svých požadavků na webových stránkách, nástěnkách nebo volné místo nabízí osobně pracovnice na Úřadu práce ČR. Úřad práce ČR také občas sám posílá uchazeče o zaměstnání k registraci do agentury práce. Funguje tak oboustranná spolupráce. Portál MPSV v sekci pro zaměstnání nabízí seznam agentur, které mohou ze zákona zprostředkovávat zaměstnání. Lze také najít vhodnou agenturu pro zprostředkování práce v lokalitě bydliště. Na portálu MPSV je většina informací ohledně agentur práce přínosná spíše pro agentury práce (změny, zákony, pojištění aj). Chybí vysvětlení uchazečům o práci, v čem by pro ně mohla být spolupráce s agenturou práce přínosná, jak spolupráci navázat, co je pro registraci potřeba, co se musí nahlásit na Úřadu práce ČR nebo zda i poté lze být v této evidenci aj.

5.4 SWOT analýza zprostředkovatelů práce

Vnější prostředí zprostředkovatelů práce (které jde rozebrat pomocí PEST analýzy) v rámci personálního marketingu ovlivňují politické, sociální, demografické a ekonomické faktory.

Politické a legislativní faktory, které usměrňují zaměstnávání, ovlivňuje zákon o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti) spolu se zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). S tím souvisí, že agentury navíc musí mít příslušná povolení ke zprostředkování práce (více v 5.1.2 Obecná charakteristika soukromých zprostředkovatelů práce), které uděluje MPSV a musí být pojištěny proti úpadku. Legislativa upravuje také zaměstnávání lidí se zdravotním postižením a při zaměstnávání cizinců musí být vydáno povolení k zaměstnávání. Zprostředkovatelé nesmí opomínat také občanský a obchodní zákoník. Jedním z cílů personálního marketingu je uspokojení uchazečů o práci a budování dobré značky, s čím jsou spojené zásady rovnoměrného přístupu k uchazečům nebo zákaz diskriminace. Agentury také musí dbát normu OHSAS 18001 pro dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na Úřad práce ČR se dále vztahuje zákon č. 73/2011 Sb. zákon o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

Do **demografických a sociálních faktorů** spadá stárnutí populace, kdy se stá- le více lidí dožívá vyššího věku, přičemž se rodí méně dětí než dříve. Podle mpsv.cz

(2015, online) se má postupně snižovat podíl ekonomicky aktivních osob oproti nárůstu osob starších 65 let. Na daný fakt lze nahlížet i z pozitivního hlediska, kdy se zaměstnavatelům při získávání lidských zdrojů nabízí výběr z většího počtu uchazečů o práci disponující celoživotními zkušenostmi, ale i odborností a znalosti profese. Celou koordinaci stárnutí obyvatelstva řídí MPSV (tvorba Národních akčních plánů podporující pozitivní stárnutí, Zásady OSN pro starší osoby aj.)

Vývoj na trhu práce mají a budou mít také migranti ze Sýrie. Česká azylová a migrační politika pracuje na konceptu migrantů do demografického zařazení, potřeb ekonomiky a integrace cizinců na trh práce jako levné pracovní síly (Kejhalová, 2016, online). Trh práce také ovlivňuje příliv cizinců jak z Evropské unie, tak ze států mimo Evropskou unii, u kterých se řeší vízová povinnost. Pokud cizinec dostal povolení k trvalému či dlouhodobému pobytu, musí do 3 dnů nahlásit svůj příjezd dle pracovišti Ministerstva vnitra (migrace.com, online).

Sociální faktory se týkají preferencí zájemců o studium, kdy průmyslová a technická odvětví zažívají pokles a naopak zájem o ekonomické obory roste. Úřad práce ČR nabízí možnost kurzů, kvalifikace a dalších doplňkových forem vzdělávání. Mezi sociální faktory také spadá spokojenost pracovníků u jednotlivých zprostředkovatelů, kdy osobně působí na uchazeče o práci.

Ekonomické faktory, podle mfcz.cz (2016, online) česká ekonomika roste a tento trend je doprovázen nízkou inflací. Zvyšuje se také zahraniční obchod (růst exportní výkonnosti, zpomalení domácí poptávky). Od roku 2014 běžný účet platební bilance dosahuje přebytku a nadále se zvyšuje. O ekonomických faktorech jako vývoj nezaměstnanosti, průměrné a minimální mzdy blíže pojednává kapitola 5.1 Průzkum na trhu práce. Příznivá situace na trhu práce predikuje i další snížení míry nezaměstnanosti.

V mikrookolí mezi zprostředkovateli práce soukromého a veřejného sektoru dochází ke vzájemné spolupráci v rámci zákona a nad rámec zákona, o čem pojednává kapitola 5.4 Spolupráce zprostředkovatelů práce aneb spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Konkurenční boj pak nastává především na poli soukromého sektoru (personální agentury a agentury práce), kde se agentury předhání v získání většího počtu uchazečů o práci (viz kapitola 5.2.1 Vybraní zprostředkovatelé práce a získávání pracovníků), ale i navázání spolupráce s novými klienty (firmy zadávající volná pracovní místa).

Jednotliví zprostředkovatelé si musí vymezit, jaké práce a zaměstnání jsou ochotni zprostředkovat a určit, kdo je jejich cílová skupina. Nabídky práce pak přispůsobuje dle věku uchazeče, pohlaví, kvalifikace a nesmí opomínat lokalitu, v které práci nabízí. Zprostředkovatelé nesmí zapomínat na konkurenci a sledovat také jejich pracovní nabídky, mzdy a obecně služby, které poskytují.

Se vztahem ke správně fungujícímu personální marketingu ve vztahu ke klientovi (zadavateli práce) zprostředkovatel sleduje náklady na obsazení volné pracovní pozice, zájem ze strany uchazečů o tuto pozici, požadavky na potenciálního pracovníka, kvalitu komunikace nebo zpětnou vazbu na pracovníka. Zprostředkovatel by se měl zajímat o pracovní podmínky a bezpečnost na pracovišti, kam je

uchazeč o práci zasílán. Se vztahem k personálnímu marketingu je vhodné sledovat i benefity, které uchazeč o práci získá.

Outsourcing sebou také přináší určitá rizika jako časová náročnost na komunikaci mezi všemi stranami, špatně zadané požadavky ze strany klienta nebo ze strany zprostředkovatele na uchazeče, důvěryhodnost zprostředkovatele i klienta, ztráta dat, fluktuace pracovníků, znalost organizace, potřeby školení, administrativní náročnost aj.

Vnitřní prostředí a faktory ovlivňující silné a slabé stránky zprostředkovatele jsou rozebírány dle marketingového mixu v personalistice.

Pracovní místo (product) a **prezentaci pracovní nabídky** (promotion) kompletně rozebírá kapitola 5.2.1 Vybraní zprostředkovatelé práce a získávání pracovníků, kde je rozebráno zadávání volného pracovního místa zaměstnavatelem, zveřejňování volného pracovního místa ze strany Úřadu práce ČR a agentur práce. Veškeré informace doplňuje analýza dat realizovaného výzkumného šetření.

Místo výkonu práce (place) si každý uchazeč o práci volí sám. Jak agentury práce, tak Úřad práce ČR nabízí širokou možnost různých lokalit s nabídky práce. Místo kontaktního pracoviště, kam uchazeč o práci dochází, je dáno bydlištěm daného uchazeče a nachází se v jeho správním obvodu. U agentur práce má uchazeč možnost volby, ale většinou také volí agenturu v jeho okolí, přičemž je velká pravděpodobnost zprostředkování práce přímo v dané lokalitě. Důležitou roli hraje také podniková kultura a image firmy. Budováním dobrého jména zprostředkovatele je jedním z cílů personálního marketingu. O uvedeném pojednává kapitola 5.5 Význam personálního marketingu a efektivnost personálních činností zprostředkovatelů práce.

Motivace a odměna za práci (price) se odvíjí od nabídky práce. Agentury práce nabízí různé motivační prvky, aby s nimi uchazeč o práci spolupracoval. Odměny mohou být formou: příplatků za rychlé vžití směny, týdenního vyplácení, bonus při odpracování více směn, bonus při spokojenosti klienta s pracovním výkonem aj. Co uchazeče o práci motivuje, analyzuje provedené dotazníkové šetření.

SWOT analýza sestavená na základě zjištěných údajů vnitřního i vnějšího okolí při získávání stabilizaci uchazečů o práci Úřadu práce ČR a agentur je vyhotovená v příloze G tabulky 17 a 18. Na základě této analýzy jsou stanoveny návrhy a doporučení pro zprostředkovatele práce.

5.5 Význam personálního marketingu a efektivnost personálních činností zprostředkovatelů práce

Na základě provedeného personálního výzkumu zprostředkovatelů pomocí vzájemného porovnání při získávání a stabilizaci uchazečů o práci, dotazníkového šetření a analýze SWOT, lze stanovit význam personálního marketingu a efektivnost personálních činností.

Úřad práce ČR si v porovnání s agenturami v rámci prováděného personálního marketingu vede lépe a agentury by se mohly Úřadem práce ČR v některých oblastech inspirovat. Úřad práce ČR v rámci personálního marketingu nabízí zpracované webové stránky s důležitými informacemi ze všech oblastí. Každé inzerované volné místo na těchto stránkách má stejný formát a nabízí veškeré informace potřebné pro uchazeče. Navíc si uchazeč může zvolit velmi detailně kritéria volných pracovních pozic, o které má zájem a také si může nechat nabídky zasílat SMS zprávou. Inzerce volných míst na nástěnkách by mohla být přehlednější z hlediska kategorie povolání. V rámci interního personálního marketingu se snaží Úřad práce ČR vytvářet kvalitní podmínky pro evidované tím, že jim navíc platí zdravotní pojištění, při splnění konkrétních podmínek, poskytuje dávky v nezaměstnanosti a další příspěvky. Úřad práce ČR také poskytuje konzultace v oblasti zaměstnávání a velké množství rekvalifikačních kurzů pro nezaměstnané. Jak bylo z dotazníkového šetření zjištěno, i když evidovaní jedinci mají podvědomí o těchto službách, mnoho z nich neví, kdy má na ně nárok a jak si o ně zažádat. Možnost rekvalifikačních kurzů využívá o dost méně nezaměstnaných než těch, kteří by o tyto služby měli také zájem. Úřad práce ČR by měl také zapracovat na způsobu podávání informací pracovníky Úřadu práce ČR, kdy bylo prokázáno, že některým uchazečům nejsou všechny informace zcela srozumitelné. Stejně tak bylo zjištěno, že pro některé uchazeče o práci není návštěva kontaktního pracoviště příjemná, převážně z toho důvodu, že často dostávají nabídku na práci, o kterou nemají zájem, a přesto musí kontaktovat daného zaměstnavatele, aby se informoval o práci, neboť mají strach z vyřazení z evidence Úřadu práce ČR.

Externí personální marketing se zaměřuje na budování dobrého jména zprostředkovatele formou znovu zmíněných internetových stránek, které jsou rozsáhlým průvodcem jak pro nezaměstnané, tak zaměstnavatele i zaměstnance. Dále to jsou noviny Práce a sociální politika, které vydává MPSV, a také se účastní pracovních veletrhů. I přes uvedené skutečnosti bylo z odpovědí dotazníku zjištěno, že necelých 20 % respondentů nemá příliš dobré zkušenosti s využitím veřejného zprostředkovatele práce, a tak se i zde nabízí prostor pro zlepšení.

V rámci *personálního benchmarkingu* se Úřad práce ČR v okruhu veřejného sektoru nemusí obávat konkurence, protože je jediný zprostředkovatel v tomto sektoru. Úřad práce ČR se snaží o snížení nezaměstnanosti. V případě zprostředkování práce pro uchazeče o práci evidovaného na Úřadu práce ČR jiným zprostředkovatelem, je to pro Úřad práce ČR přínos. Služby tohoto zprostředkovatele jsou bezplatné a nejsou poskytovány za účelem zisku.

Úřad práce ČR se snaží o usnadnění komunikace mezi ním a nezaměstnaným, což zapříčiňuje zvýšení požadavků na kvality zaměstnanců Úřadu práce ČR. Jednou z metod, která nachází narůstající oblibu je *personální controlling*. Personální controlling je Úřadu práce ČR nápomocný pro zefektivňování řízení lidských zdrojů. Jeho využití spočívá v plánování projektů, přičemž může vypadat následovně: Úřad práce ČR si musí vymezit program (př. zaměstnanost), určit oblast podpory (př. efektivnost veřejné správy), stanovit období realizace, vymezit celkový rozpočet a odkud to bude financováno (př. EU). V projektu nesmí chybět stručný obsah (př.

zefektivnění modernizace systému řízení lidských zdrojů Krajského úřadu Jihomoravského kraje). Důležitou částí je stanovením cíle (př. vybudování kvalitního moderního systému řízení lidských zdrojů Jihomoravského kraje) a cílových skupin (př. personalisté), na které je zaměřený. Výsledkem projektu může být využití lidského potenciálu, navýšení kvality a efektivity lidských zdrojů a posílení ukojení a výkonnosti zaměstnanců Úřadu práce ČR. Zavádění nových metod vede k jeho efektivnímu chodu.

Pro **agentury práce** je správně prováděný personální marketing velmi důležitý. Vzhledem ke konkurenci, snižující se nezaměstnanosti a růstu zájemců zaměstnavatelů o agenturní zaměstnávání je důležité pečovat o vlastní databázi uchazečů a tuto databázi nadále rozšiřovat. Mnohé agentury by se měly zaměřit na svoje webové stránky, neboť jsou často prvním kontaktem s potenciálním uchazečem. Zájemci o služby agentury musí být hned jasné, jak se má zaregistrovat, co od agentury může očekávat a jaké služby mu budou poskytnuty. Velkým přínosem mnohých agentur je online registrační formulář, kdy se uchazeč dostane do databáze, aniž by musel navštívit agenturu osobně. V rámci *personálního benchmarkingu* by soukromí zprostředkovatelé měli sledovat nejen konkurenci ale i trendy na trhu. Trendem v sekci získávání uchazečů se stávají online akce, kdy je natočeno krátké video s představením organizace, které cílí na pasivní uchazeče. Využití této formy personálního marketingu by mohlo poskytnout konkurenční výhodu při získávání uchazečů jednotlivým zprostředkovatelům práce. Personální marketing je vhodný při realizaci náborových kampaní. V procesu získávání nových uchazečů je důležité zvolit správné komunikační cesty. Agentury se snaží o budování dobrého jména na veletrzích, internetových stránkách, v tisku a dalších komunikačních kanálech, které jsou součástí personálního marketingu. Na to navazuje i osobní péče o uchazeče již registrované, na což se zaměřuje interní personální marketing. Tento bod je velmi důležitý, neboť přes 90 % uchazečů dbá na osobní doporučení a lze očekávat, čím spokojenější uchazeč, tím lepší doporučení a lepší pověst pro agenturu práce. Agentura si uchazečů musí vážit, poskytnout jim rovnocenné příležitosti a rozhodně nikoho nediskriminovat. Při stabilizaci a motivaci uchazečů již registrovaných je také přínosné, aby si agentura zjišťovala zpětnou vazbu na pracovníky a jejich pracovní výkon, ale i ze strany pracovníků zjišťovat pocit z vykonávané práce. Podstatné je také věnování pozornosti prostředí, do kterého uchazeče posílá (sociální a hygienické podmínky, možnosti stravování, aj.) Dle provedeného dotazníkového šetření mají agentury co zlepšovat. Měly by zapracovat na vlastních pracovnících a jejich interpretaci poskytování informací uchazečům, dbát na správné zařazení uchazeče do databáze a cílit na něj správné nabídky, případně zkoumat blíže jejich potřeby, kdy zájemcům o práci často chodí málo nabídek nebo jsou pracovní nabídky mimo jejich požadavky. Mnohé agentury by se měly zamyslet nad sortimentem poskytovaných služeb, neboť pro mnohé uchazeče o práci služby nejsou dostačující. Z každé služby navíc by také mohly mít zisk nebo získat konkurenční výhodu oproti jiné agentuře. Jako vhodný nástroj se v daném případě jeví možnost nabídnut stávajícím uchazečům o práci vytvořit si vlastní životopis nebo si spravovat svůj profil. Další doplňkovou službou by mohl být chat pod vol-

nými pracovními nabídkami, kdy by uchazeči mohli komunikovat s pracovníky, kteří už danou práci vykonávali nebo s personalisty agentury. Pracovní prostředí by také mohlo být nafoceno, pro lepší představu zájemce o práci. Dobře prováděný personální marketing agentury napomáhá, aby se stala první volbou uchazeče o práci. Při zveřejňování volné pracovní pozice by mnohé agentury měly dbát na to, zda zveřejňují veškeré potřebné údaje, kdy často jsou mnohé informace o pracovní pozici jen velmi strohé. Nástěnky s inzercí pracovních pozic jsou často nepřehledné s typografickými chybami a facebookové stránky některých agentur jsou zanedbávané.

Hodnotu soukromého zprostředkovatele také zvyšuje *personální controlling* v rámci plánování a rozpočtování v procesu získávání a stabilizace uchazečů o práci. V první řadě si agentura musí vymezit strategii. Důležité je definování cílové skupiny, na kterou se chce zaměřit a určit vhodné komunikační kanály, kterými danou skupinu osloví. V rámci tvorby strategie si organizace musí zrekapitulovat, jaké volné pracovní pozice doposud nabízí, v jakých odvětvích a které z těchto pozic jsou nejsnáze/nejhůře náročné na obsazení (počet dní na obsazení pracovní pozice). Důležité je také přesně vymezit nároky na uchazeče a zjistit náklady na nalezení vhodného kandidáta pro jednotlivé pozice (sledovat úspěšnost personální agentury při obsazení pozice a návratnost investice na personální inzerci). V rámci rozšíření sortimentu pracovních nabídek je potřebné vymezit plán, jaké nové klienty by mohla získat, čím je získá, určit lokalitu a odvětví působnosti. Při rozšiřování pracovních nabídek a databáze uchazečů nesmí být opomenuta správa lidských zdrojů agentury, konkrétně počet personalistů (počet personalistů v závislosti na počtu uchazečů o práci). Cílem personálního controllingu je odhalení silných a slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů a zvýšit díky tomu konkurenceschopnost. Agentury by měly využívat nástrojů personální statistik a sledovat stav firmy, její vývoj a strukturu personálních nákladů. Pokud je zvolená strategie správně implementována do běžného chodu agentury, lze očekávat zvýšení hodnoty podniku.

Personální vnitropodnikový controlling agentur práce sleduje celou řadu HR ukazatelů, které jsou nezbytné pro management agentury. V případě agenturního zaměstnávání JOBINN & HOSTESSINN, s.r.o. se u uchazečů o práci sledují včasné nástupy na směnu, počet hodin odpracované směny, důvody vzniku absence pracovníka, příčina nehod a úrazů, spokojenost s pracovníkem aj. U personalistů se sleduje týdně počet hodin věnované objednávce jedné firmy, počet hodin strávených inzercí, náklady na inzerci, aj. Pro lepší přehled je vše evidováno v elektronické databázi případně formou elektronických tabulek. Dále je sledována aktivita na facebookové stránce nebo počet nově registrovaných. Následná hodnocení z jednotlivých oblastí slouží jako podklad pro případné změny (př. nábor nového personalisty).

5.6 Návrhy a doporučení

Z výsledků vlastní práce jsou stanoveny návrhy a doporučení pro zprostředkovatele práce. Především na základě vyhotovené analýzy vnitřního a vnějšího okolí obou zprostředkovatelů a identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsou vyhotoveny návrhy a doporučení jak pro veřejný, tak pro soukromý sektor v rámci získávání a stabilizace zaměstnanců s využitím personálního marketingu. Při realizaci těchto návrhů či doporučení by mělo dojít k tomu, že jednotliví zprostředkovatelé budou více připraveni na možné hrozby, budou lépe využívat příležitosti, a také se pokusí postupně eliminovat slabé stránky. Návrhy a doporučení by také mohly být nápomocny ke zlepšení využívání personálního marketingu jak při získávání a stabilizaci zaměstnanců, tak při budování dobrého jména daného zprostředkovatele. Kompletní analýza je zahrnuta v příloze G tabulka 17 a 18. Aby byly návrhy a doporučení cílenější, nejdříve bude věnována pozornost oběma zprostředkovatelům práce, následně je kapitola rozdělena na veřejný sektor a soukromý sektor.

Prohloubení spolupráce mezi sektory

Ať už je to zprostředkovatel veřejného sektoru, který je zastoupen Úřadem práce ČR, nebo zprostředkovatel soukromého sektoru, který v práci zastupují agentury práce, mají oba stejný cíl, a to najít vhodného uchazeče o práci na volné pracovní místo. Protože kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR nezprostředkovávají práci za účelem zisku, jeví se vhodné využít agentur pro spolupráci, což může urychlit celý proces zprostředkování práce. Pokud se tak stane, spokojenost bude na obou stranách.

Prvním doporučením je prohloubení vzájemné spolupráce Úřadu práce ČR a agentur práce. Portál MPSV, který Úřad práce ČR využívá jako jeden z komunikačních kanálů personálního marketingu, poskytuje informace ohledně agentur práce, které jsou přínosné spíše pracovníkům agentury práce (informace o změnách, zákonech, pojištění aj.). Na portálu MPSV si uchazeč o zaměstnání vyhledá seznam agentur dostupných jeho bydlišti, ale tím informace o agenturách končí. *Doplnění odkazu ohledně detailního zprostředkování práce pomocí agentury práce* by bylo přínosné pro uchazeče hledající zaměstnání i jinou formou než jen využití služeb Úřadu práce ČR. Jeví se mi vhodné doplnit odkaz na portál MPSV, který by mohl znít: „Navázání spolupráce s agenturou práce krok za krokem.“. Odkaz by informoval o navázání první spolupráce s agenturou, co je potřeba k registraci, zda lze být registrovaný na Úřadu práce ČR i v agentuře práce, jaké to nese výhody aj. (konkrétní odpovědi jsou v kapitole 5 Výsledky).

Příslušná kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR by také mohla spolupracovat s agenturou, která zprostředkovává práci ve stejné lokalitě. Spolupráce by spočívala v *propojení části databáze agentury práce a Úřadu práce ČR*. Uchazeč o zaměstnání by si při první evidenci mohl vybrat, zda se rovnou zaregistruje i u agentury práce. Po zaevidování uchazeče do evidence Úřadu práce ČR by při souhlasu tohoto uchazeče pracovník daného kontaktního pracoviště označil v systému i zájem o spolupráci s agenturou (pokud je agentur v dané lokalitě více, uchazeč by si sa-

možřejmě mohl vybrat). Do agentury by byl emailem zaslán základní profil, něco jako po vyplnění online formuláře. Nezaměstnaný, hledající práci, by tak dostával více nabídek práce. Od Úřadu práce ČR je možné si nechat zasílat SMS zprávy nebo emaily s pracovními nabídkami dle předem zvolených kritérií. Stejně tak by si uchazeč o práci mohl zvolit, že chce být informován o volných pracovních pozicích i od agentury práce. Tento návrh je výhodný pro obě strany. Při obsazení volné pracovní pozice by agentura práce, jako soukromý zprostředkovatel, profitovala z obsazení dané pozice. Agentura práce by také ušetřila úsilí vynakládané na hledání nového uchazeče o práci, na tvorbu náborových kampaní, a také finanční prostředky, které ji to stojí (mzda personalistů, placená inzerce aj.). Úřad práce ČR by ušetřil na možných dávkách, které lidé v evidenci Úřadu práce ČR pobírají. Stát by také ušetřil na zdravotním pojištění ve výši 870 Kč/měsíc/osoba⁷, které by v příslušné výši hradil nový zaměstnavatel místo státu. Díky rychlejšímu nalezení práce by Úřad práce ČR také mohl ušetřit na možných kurzech pro uchazeče nebo čas/plat pracovnice hledající vhodnou práci pro nezaměstnaného aj. Propojení databází by bylo v souladu s personálním marketingem, který se mimo jiné zaměřuje na náborové kampaně.

Veřejný sektor

V rámci vnitřního prostředí Úřadu práce ČR bylo shledáno mnoho silných stránek. Tento zprostředkovatel má silnou podnikovou kulturu a ve veřejném sektoru je jediný zástupce. Analýza vnitřního prostředí, ale odhalila i slabé stránky, na které by se měl zaměřit.

Jedna ze slabých stránek Úřadu práce ČR je využívání Facebooku při inzerci pracovních nabídek. Jednou z využívaných komunikačních cest personálního marketingu agentur je inzerování volného pracovního místa na facebookové stránce agentury. Pomocí trendu Followers, aneb zaměření se na sociální sítě, lze zasáhnout především mladší generaci, která na internetu tráví hodně času. Budování dobrého jména Úřadu práce ČR formou facebookové stránky, na které jsou zveřejňovány účasti na veletrzích, spolupráce se školami a další pořádané akce, již funguje, a tak by mohla být tato sociální síť využívána i pro uveřejňování volných pracovních míst. Tím se mohou inspirovat jednotlivá kontaktní pracoviště *vytvořením oficiální facebookové stránky pro inzerci volných pracovních míst* v dané lokalitě. Inzerci volných míst by mohl přidávat pracovník daného kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR nebo rovnou firma, hledající nové zaměstnance. Takto uveřejněné nabídky práce by podléhaly schválení správce stránky, aby se předešlo zveřejnění nevhodných či neúplných nabídek. Správce by také kontroloval, zda je firma zavedená v databázi Úřadu práce ČR. Pokud by nebyla, musela by se firma zaregistrovat písemně/telefonicky/online jako je tomu do teď. Vzhledem k faktu, že Facebook měsíčně využívá více jak 4,5 milion Čechů, a to nejen za použití počítače, ale stále častěji je k Facebooku přistupováno z mobilních zařízení, jeví se mi daný návrh

⁷ Platba zdravotního pojištění za osoby, za které je stát plátcem, je v roce 2016 měsíčně 870 Kč (zdroj: vzp.cz, online)

jako rychlý krok, jak se další formou nezaměstnaní mohou rychle dozvědět o aktuálních nabídkách v dané lokalitě.

Další slabou stránkou je pouze osobní registrace. Dalším zlepšením by tak mohlo být zavedení *online registračního formuláře* pro zrychlení zaevidování na Úřadu práce ČR a podání žádosti o zprostředkování zaměstnání nebo žádosti na podporu v nezaměstnanosti. Pro nezaměstnaného by se pak zkrátil čas strávený na kontaktním pracovišti a stejně tak by se zkrátil čas pracovníce Úřadu práce ČR strávený s uchazečem. Registrační formulář by nenahrazoval povinnou osobní registraci, jen by urychloval tento proces. Uchazeč stejně musí osobně předložit požadované doklady (občanský průkaz) a dokumenty (zápočtový list aj.).

Jednotlivým kontaktním pracovištím doporučuji věnovat větší pozornost *nástěnkám s inzercí* volných pracovních pozic, což je další slabé místo. Nástěnky působí nepřehledně. Doporučuji rozdělit do sekcí dle volné pracovní pozice. Nástěnkám by také prospělo barevné odlišení.

Webové stránky byly svoji propracovaností a odborností, zaměřující se na zaměstnavatele, zaměstnance a hlavně nezaměstnané, shledány jako silná stránka. Při analýze však byla odhalena *neaktuálnost některých údajů na portálu MPSV*, což je zařazeno do slabých stránek. Správcové těchto stránek by tak měli dohlížet na aktuálnost veškerých údajů, aby nedocházelo k podávání klamavých a již zastaralých informací.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplynulo, že Úřad práce ČR musí čelit hrozbám jako *stárnutí populace*. Koordinaci stárnutí obyvatelstva řídí MPSV, tvorbou Národních akčních plánů podporujících pozitivní stárnutí, Zásady OSN pro starší osoby aj. Tento fakt by neměl být opomínán a veškeré dokumenty by měly být řádně aktualizovány dle aktuálních statistik. Ze stárnutí obyvatelstva lze z části udělat i příležitost, kdy se na trhu práce bude vyskytovat stále více uchazečů o práci disponující nejen celoživotními zkušenostmi, ale i odborností a znalostí profese.

Stejně tak je hrozbou *migrace a aktuální uprchlická krize*. I když Česká azylová a migrační politika pracuje na konceptu migrantů do demografického zařazení, Úřad práce ČR by měl pracovat i s variantou, že migranti se zařadí na český trh práce a mohla by se zvýšit nezaměstnanost ze strany českých obyvatel díky obsazení pracovních míst migranty. Na těchto pracovních místech by jinak byli tuzemští zaměstnanci. I když uprchlická krize zatím Českou republiku nezasahuje tak jako jiné státy, rozhodně nesmí být daná problematika zanedbávána, neboť může z velké části ovlivnit trh práce.

Další hrozbou je *pokles zájmu o průmyslová a technická odvětví*. Úřad práce se sice snaží nabízet kurzy, rekvalifikaci a další možnosti vzdělávání, ale jak vyplynulo z prováděného dotazníkového šetření, více jak 31,4 % respondentů neví, jak si o tyto služby zažádat, případně kdy má na ně nárok. Více jak polovina respondentů by těchto doplňkových služeb Úřadu práce ČR ráda využila v rámci pomoci při zprostředkování zaměstnání. Tyto služby zatím využívá jen necelá jedna třetina respondentů. Kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR by měly věnovat větší pozornost zájemcům o kurzy především v průmyslovém a technickém odvětví. Také by

bylo vhodné tyto kurzy více propagovat například na webových/facebookových stránkách nebo na nástěnkách.

Soukromý sektor

I pro soukromý sektor byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Jelikož tento sektor zastupují agentury a tudíž není zástupce jediný jako v případě veřejného sektoru, všechny návrhy a doporučení nemusí být aplikovatelné pro veškeré agentury práce. Při analýze bylo vycházeno z vybraných sledovaných agentur.

Silnou stránkou byl shledán *online registrační formulář*, díky němuž se uchazeč o práci může dozvídat o volných pracovních nabídkách bez osobní registrace. Mnohé agentury daného online formuláře využívají.

Ve fázi získávání nových uchazečů je však prostor pro jeho vylepšení. Registrační formulář často vyžaduje jen základní údaje o uchazeči a mnohdy jen strohé doplňující údaje. Pro rozšíření databáze uchazečů je to dostačující, ale pro zprostředkování práce dle požadavků uchazeče nikoli. Nabízí se vylepšení online formuláře o sekci doplňující informace. Konkrétní zjištění informací jako vlastnění řidičského průkazu, úroveň jazyků, pracovní zkušenosti, požadované povolání dle kategorie CZ-ISCO, požadovaná lokalita práce, směnnost, požadovaná minimální mzda aj. Informační systém by automaticky dle uvedených údajů jednotlivého uchazeče zaevidoval do databáze a následně by mu byly cíleněji posílány vhodné nabídky, čímž se do jisté míry eliminuje slabá stránka špatné vedení databáze uchazečů, protože dobře vedená databáze je základem pro poskytování cenných kontaktů. Informační databázový systém je také velmi přínosný v procesu získávání uchazečů o práci.

K tomu se váže i lepší zaměření agentury na *osobní registraci* nového uchazeče. Kdyby některé agentury začaly využívat metody jako testy pracovních způsobilostí, testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností nebo alespoň jednoduchého dotazníku při registraci zaměřeného na segmentaci uchazeče k jednotlivým pracovním nabídkám, zvýšila by se spokojenost registrovaných jedinců z databáze, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro 36,70 % uchazečů neodpovídaly pracovní nabídky jejich potřebám. Zlepšení registrace je tak opodstatněným doporučením, které odstraňuje hned dvě slabé stránky, a to špatné vedení databáze uchazečů dle požadovaných nabídek práce a slabé stránky, kdy pracovní nabídky vždy neodpovídají potřebám uchazeče.

Některé agentury práce by se také měly zaměřit na externí personální marketing při získávání nových uchazečů o práci, konkrétně *inzerce volného pracovního místa*, což bývá často jejich další slabinou. V inzerce na vlastních webových stránkách je často nedostatek údajů o pracovní pozici. Kritický bývá popis práce, konkrétně pracovní náplň. Zpracování volného pracovního místa s sebou nese určení povinností, vymezení úkolů a pracovní podmínky, které by agentury měly v některých případech doplnit. Dále chybí údaje o požadovaných dovednostech nebo potřebě příslušných dokladů jako potvrzení o zdravotní způsobilosti nebo výpis z Rejstříku trestů. I tyto informace by měly být přidány. V místě výkonu je někdy

zadané jen město, což je často široký pojem. Místo výkonu by mělo být doplněno v potřebných případech alespoň o městskou část. U kontaktu některé agentury práce uvádí jen email, což znevýhodňuje uchazeče, kteří email nevyužívají. Agenturám doporučuji doplnit kontakt v první řadě o telefonní číslo. Jako konkurenční výhoda by mohlo být doplnění inzerovaných míst o fotografie pracovního prostředí. Agentury by si také mohly vzít příklad od inzerování volných pracovních míst u Úřadu práce ČR, který má jednotlivé nabízené pozice vždy přehledné, stejnou formou a detailně popsané. Dotazníkovým šetřením bylo také zjištěno, že přes 67 % dotazovaných se bojí nedostatečného zaučení. V inzerci volného pracovního místa by se tak mohla objevit věta ohledně pečlivého zaškolení, která by potenciálního zájemce utvrdila ve výběru. Stejně tak uchazeče ovlivní zmínka i benefitech jako jsou odměny a prémie nebo stravenky.

Dalším kritickým bodem a slabou stránkou v komunikačních cestách agentury jsou *nástěnky*, které často bývají v místě před agenturou. Nástěnky působí chaoticky a v inzercích bývají někdy typografické chyby, čemuž by se agentury měly vyvarovat. Vzhledem k tomu, že 33 % respondentů, kteří využívají/využívali služeb agentury práce sledují/sledovali vývěsky, měla by jim být věnována dostatečná pozornost. Doporučuji zavést ucelenou formu pro jednotlivé inzeráty a věnovat pozornost typografickým prvkům.

V rámci vnitřního prostředí by agentury mohly využívat metodu *personálního controllingu*, který je nápomocný pro zefektivňování řízení lidských zdrojů a plánování konkrétních projektů. Při odstranění některých slabých stránek by agentury měly zapracovat konkrétně na svých personalistech, kdy přes 38 % respondentů dotazníkového šetření nebylo s jednáním zaměstnance agentury spokojeno. Interpretace informací u osobní registrace ohledně agentury práce a pracovních nabídek je velmi důležitá, přesto pro 22 % respondentů nebyly tyto informace zcela srozumitelné. Při provádění interního personálního marketingu a zajištění tak stability a výkonnosti lidských zdrojů, by se agentury měly zaměřit na *kvalifikaci personalistů*, poskytnout jim potřebná *školení*, aby tito personalisté špičkově prováděli svěřené úkoly a uchazečům poskytovali potřebné informace, které pro ně budou srozumitelné. Tyto informace je pak vhodné shrnout i na informativní letáček, který si odnese uchazeč s sebou a v klidu si vše může ještě jednou prostudovat (inspirováno z osobního rozhovoru s jednatelem agentury práce).

S uvedeným úzce souvisí také klesající nezaměstnanost, jež je pro agentury jednou z hrozeb, z důvodu snížení segmentu nezaměstnaných, využívajících zprostředkovatelské služby. Když už agentury získají potenciálního nového uchazeče o jejich služby, nesmí ho odradit při osobní registraci tím, že uchazeč díky nespokojenosti s jednáním personalisty nebo nedostatečnému pochopení všech informací ztratí zájem o spolupráci. Když agentury vynakládají finanční prostředky na náborové kampaně, které jsou součástí externího personálního marketingu, musí pak být *řádně připraveny na nové uchazeče* a tuto přípravu nesmí podcenit. Musí vyvolat v uchazeči o práci pocit, že právě tato agentura mu pomůže při zprostředkování práce a proměnit slabou stránku z nepříjemného pocitu z návštěvy agentury na příjemně investovaný čas z navázání spolupráce s konkrétní agentu-

rou. Když registrace proběhne úspěšně, většina uchazečů je vzápětí oslovena konkrétní pracovní nabídkou (již v den registrace je oslovena víc než polovina uchazečů).

V rámci vnějšího prostředí agentury také musí *sledovat změny v příslušných zákonech* a změnách prováděných Ministerstvem práce a sociálních věcí. Možné zpřísnění je pro agentury hrozbou. Další hrozbou vnějšího okolí je pak konkurence, a proto je důležité ji sledovat. V rámci personálního marketingu doporučuji využívat metodu *personálního benchmarkingu*, pomocí níž lze porovnávat personální charakteristiky jednotlivých zprostředkovatelů, a také napomáhá zjistit, čím se jednotlivé agentury od sebe vzájemně odlišují. Tím je možné získat potřebné údaje sloužící jako podklad k návrhu na změnu a následné implementaci této změny. Příležitost ve vnějším okolí je shledána v *rozšíření a zkvalitnění služeb*. Pro necelých 20 % respondentů dotazníkového šetření byly služby agentury práce nedostatečné. Agenturám, které se zaměřují čistě na zprostředkování práce, navrhuji, aby se inspirovaly Úřadem práce ČR a jinými agenturami, které nabízí služby jako vytvoření strukturovaného životopisu, vyzkoušení přijímacího pohovoru nanečisto nebo zprostředkovávají i kurzy v mnoha oblastech. Na základě analýzy potřeb uchazečů z její databáze, by pak svoje služby mohla rozšířit a byla by posílena její konkurenceschopnost.

Jak bylo v práci potvrzeno, personální marketing napomáhá k upoutání pozornosti na agenturu a vyzdvihuje její kvality v rámci budování dobré pověsti. Dobře prováděný personální marketing může být konkurenční výhodou, čímž navazují na další návrh. Jednou z příležitostí SWOT analýzy je *využívání nových trendů personálního marketingu*. V procesu získávání zaměstnanců se stává trendem natáčení videí související s firmou. Agentury, které by chtěly získat konkurenční výhodu a využít tak tento nový nástroj v procesu získávání zaměstnanců, by mohly natočit video zaměřené na fungování agentury, představení klíčových pracovníků, případně natočit krátké rozhovory s důležitými klienty, pro které často zprostředkovávají obsazení volného pracovního místa. Toto video se následně vyvěsí na webové, případně facebookové stránky agentury. Pokud bude video podařené, tak lze očekávat nárůst reakcí, případně počet sdílení. Agentura by mohla pocítit nárůst uchazečů o zprostředkování zaměstnání, zájem ze strany klientů a minimálně tím posílí svoje jméno na trhu práce zprostředkovatelů. O životě agentury lze také neformálně komunikovat s veřejností prostřednictvím zveřejňování fotek na Instagramu. Agentura by také měla poskytovat mobilní verzi webu, aby mohla oslovit i uživatele mobilních zařízení.

Jsem si vědoma, že v práci nejsou zahrnuty firmy jako zaměstnavatelé při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Tato práce je však zaměřena na zprostředkovatele práce a uvedené nebylo předmětem zkoumání, i když by to jistě přineslo velmi zajímavé výsledky. Dalším návrhem by tak mohlo být doporučení inspirovat se personálním marketingem firem.

6 Diskuze

Na trhu práce dochází k neustálému vývoji. V současné situaci, kdy klesá nezaměstnanost, firmy se rozvíjí a hledají nové zaměstnance, je důležité věnovat pozornost budování dobrého jména, správné cílení náborových kampaní, ale také vytvářet vhodné podmínky pro zaměstnance již přijaté. Uvedené vyplývá nejen z realizovaného průzkumu trhu práce, provedeného kvantitativního výzkumu, ale také z personálního výzkumu popsaného v odborné literatuře mnoha autorů⁸. Začal se tak vyvíjet personální marketing. Vzhledem k rostoucí oblibě zprostředkovatelských služeb se diplomová práce zaměřuje právě na personální marketing při získávání a stabilizaci zaměstnanců zprostředkovatelů. Protože je to relativně mladá disciplína, kromě nastudování dané problematiky od autorů jako Kocianová (2010), Menšík (2015) a mnoha dalších tvůrců zaměřujících se na personální marketing, což poskytlo základ pro vytvoření této práce, bylo potřeba provést vlastní výzkum.

Aby mohlo být naplněno cíle, byl proveden průzkum na trhu práce a představení zprostředkovatelé práce. Následně se tato práce zaměřuje na získávání zaměstnanců, což Armstrong a Stephen (2015) definují jako: „proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“ a stabilizaci zaměstnanců, která podle Armstronga (2015) pomáhá zaměstnavateli udělat z organizace nejlepší místo pro pracovníky a omezit tak fluktuaci zaměstnanců. Zkoumání významu a úrovně personálního marketingu při stabilizaci a získávání uchazečů o práci pak probíhalo v návaznosti na tyto činnosti.

Autoři jako Flemr (2014) nebo Luhan (2008) v personálním marketingu vymezují interní a externí směry. Uvedené členění se osvědčilo i v této práci, zejména při vyhodnocení úrovně personálního marketingu ve zvolených sektorech. Vybraní zprostředkovatelé jsou také srovnáni v procesu získávání lidských zdrojů a využívání komunikačních cest personálního marketingu. V práci byly potvrzeny stejné prostředky získávání lidských zdrojů u zprostředkovatelů, jako uvádí Šikýř (2014) v knize Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Tyto prostředky jsou v práci konkrétně rozebrány.

Dále byl proveden sběr primárních dat pomocí dotazníkového šetření. Výzkum sloužil k získání základního přehledu z pohledu respondentů využívajících služeb zprostředkovatelů práce. Z důvodu nalezení potřebných dat vypovídajících o soukromém sektoru a dat vypovídajících o veřejném sektoru, byl dotazník rozdělen na čtyři okruhy. Okruhu identifikační údaje a okruhu personální marketing při získávání a stabilizace zaměstnanců se zúčastnili všichni dotazovaní. Celkem se podařilo získat 389 respondentů. Respondenti byli muži i ženy, spadajících do různých věkových kategorií a zastupující různé skupiny dle nejvyššího dosaženého vzdělání i ekonomické aktivity, díky čemuž byly odpovědi různorodé a poskytly základní přehled pro zkoumanou oblast. Okruhu zaměřeného na veřejný sektor, tedy zvoleného zástupce, jímž je Úřad práce ČR, se zúčastnilo 293 respondentů.

⁸ Konkrétně autoři: Flemr (2014), Dvořáková (2012), Luhan (2008).

Okruhu zaměřeného na soukromý sektor, jež zastupovaly agentury, se zúčastnilo 327 respondentů, kteří mají zkušenost s agenturním zaměstnáváním. Aby byli zastoupeni zprostředkovatelé obou sektorů po celé České republice, byl dotazník vyvěšen na sociálních sítích, zejména ve skupinách zaměřených na nezaměstnané různých lokalit. Také bylo využito databáze jedné agentury, kdy byl dotazník rozposlán všem aktivním uchazečům o práci v roce 2016. Získání respondentů z různých území, využívajících služeb jiných zprostředkovatelů práce bylo velmi obtížné. Kdyby svoji databázi pro dotazníkové šetření poskytlo více zprostředkovatelů práce, měla by získaná data ještě rozsáhlejší vypovídací schopnost.

Pro doplnění přehledu o personálním marketingu při získávání a stabilizaci zaměstnanců ze strany agentur byl proveden osobní rozhovor s jedním jednatelem agentury práce. Tato data měla být doplněna i o rozhovory s personalisty v oblasti zprostředkování práce kontaktních pracovišť. Zaměstnanci Úřadu práce ČR nesmí poskytovat informace veřejnosti. I když byly schůzky domluvené, nakonec ředitel odboru zaměstnanosti krajské pobočky pro Jihomoravský kraj tyto rozhovory neschválil.

Reissová s Hrachem (2011) nebo Dvořáková (2007) radí sledovat, co se děje jak v okolí firmy, tak uvnitř firmy. Jako ukazatelé efektivity personálních činností slouží různé statistiky, analýzy, výzkumy, pozorování aj. Pro efektivní zachycení personálního marketingu bylo v práci využito nástrojů personálního výzkumu, konkrétně personálního controllingu, který se projevil jako vhodný nástroj pro zvyšování hodnoty zprostředkovatele pomocí zefektivňování řízení lidských zdrojů Úřadu práce ČR a agentur. V práci je doporučeno sestavit projekt na zaškolení personalistů agentur a projekt pro lepší interpretaci informací u první registrace a eliminovat tak slabé stránky v podobě špatného jednání s uchazeči o práci. Další používaný nástroj je personální benchmarking, díky němuž jednotliví zprostředkovatelé mohou porovnat svoje personální charakteristiky či metody a navrhnout podklady pro implementaci změn. Jedním z návrhů je sledování poskytovaných služeb konkurenčních zprostředkovatelů práce pro rozšíření a zkvalitnění stávajících služeb. Například rozšíření služeb o pomoc s vytvořením strukturovaného životopisu, vyzkoušení přijímacího pohovoru nanečisto nebo poskytnutí kurzů. Pro nalezení efektivních personálních činností se také potvrdila jako vhodný nástroj SWOT analýza, kterou radí Jakubíková (2013), zachycující veškeré poznatky vnitřního a vnějšího okolí obou zprostředkovatelů, na jejichž základě jsou stanoveny návrhy a doporučení jak pro jednotlivé sektory, tak pro možnou spolupráci. Při tvorbě návrhů a doporučení se ukázalo vhodné využít současných trendů dle Novotné (2014) jako Followers nebo natáčení videí (konkrétně v kapitole č. 5.6).

Personální marketingu je velmi aktuální a na své oblibě stále získává. Protože je dané téma relativně mladé a neustále se vyvíjí, nabízí se prostor pro stálé objevování nových trendů a tím možnost posílit zaměstnavatelské či zprostředkovatelské jméno a získat konkurenční výhodu. V této práci se nabízí prostor pro rozšíření například o personální marketing firem, což by jistě přineslo mnohá zajímavá srovnání, případně by mohly být rozšířeny návrhy a doporučení. Tato práce je však zaměřena na zprostředkovatele práce a uvedené nebylo předmětem zkoumání.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo stanovit návrhy a doporučení pro zprostředkovatele práce v rámci zkvalitnění personální politiky a strategie získávání a stabilizaci zaměstnanců pomocí personálního marketingu ve veřejném a soukromém sektoru. Zástupcem veřejného sektoru se stal Úřad práce ČR a soukromý sektor zprostředkovatelů zastupují agentury práce. K dosažení hlavního cíle přispělo postupné naplnění dílčích cílů.

Při průzkumu trhu práce byl zjištěn pozitivní vývoj v podobě klesající nezaměstnanosti (v říjnu 2016 dosáhla míra nezaměstnanosti 5 %). Dochází také ke každoročnímu navýšení minimální mzdy. Oproti roku 2016, kdy je minimální mzda 9 900 Kč, dojde v roce 2017 k navýšení na 11 000 Kč. Navýšení dochází i u průměrné mzdy. Tento pozitivní vývoj na trhu práce pozdvihuje oblibu využívání zprostředkovatelů práce.

Pro zobrazení fungování jednotlivých zprostředkovatelů práce byla zpracována jejich charakteristika a pomocí sekundárních dat byly srovnány komunikační cesty externího personálního marketingu při získávání nových uchazečů o práci. Oba zprostředkovatelé využívají vlastní databázi, veletrhy, letáky, nástěnky a především internet. Díky propracovaným webovým stránkám portal.mpsv.cz Úřad práce ČR poskytuje plnohodnotné informace pro občany a zaměstnavatele, které jsou doplněné o oblast se sociální tematikou nebo nabídky volných míst v Evropě. V sekci volná místa jsou zveřejněny aktuální nabídky. Každá nabídka má jednotný vzhled a uchazeč o práci se tak dokáže velmi dobře orientovat. Uchazeč o práci také může využít rozšířeného hledání, kde lze zadat konkrétní požadavky. Volná místa dle zvolených kritérií je možné nechat zasílat i SMS zprávou/emailem. Webové stránky některých agentur a inzerce volných míst často zaostává ve srovnání s Úřadem práce ČR. Informace o volných místech jsou často jen strohé. Toto tvrzení však neplatí pro všechny agentury. Najdou se i agentury, které mají webové stránky velmi propracované. Toto srovnání bylo náročné z důvodu rozmanitosti agentur. Dalším kritickým bodem jsou zmíněné nástěnky, které jsou v jednotlivých kontaktních pracovištích. Velké množství inzerátů působí nepřehledně. Prospělo by lepší členění nebo alespoň barevné odlišení. Některé nástěnky agentur jsou naopak mnohdy barevné až příliš, inzerce je nejednotná a lze najít i typografické chyby. Úřad práce ČR umožňuje jen osobní registraci, agentury práce pak mimo osobní registraci nabízí i online registrační formulář, pomocí něhož se uchazeč dostane ihned do databáze agentury. Nabídky práce poté chodí okamžitě. Do externího personálního marketingu veřejného sektoru pak řadíme i facebookovou stránku zaměřenou na účasti na akcích a pořádání těchto akcí nebo noviny Práce a sociální politika, které vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí jednou za měsíc. Agentury práce pak využívají navíc sociálních sítí i pro inzerci volných pracovních míst.

Služeb zprostředkovatelů využívají zaměstnavatelé při pomoci s obsazením volného pracovního místa. Při využití služeb Úřadu práce ČR se musí každá firma zaregistrovat, agentury práce pak zprostředkovávají práci po uzavření dohody o dočasném přidělení zaměstnance.

K získání primárních dat sloužil kvalitativní a kvantitativní výzkum. Formou dotazníkového šetření rozděleného do čtyř okruhů bylo osloveno 389 respondentů. Okruhu zaměřeného na získávání a stabilizaci zaměstnanců – obecné se zúčastnili všichni respondenti. 71,72 % z dotazovaných chce pracovat na plný úvazek. 24,45% respondentů dává přednost práci na dohody. To je způsobeno i tím, že 21,59 % zúčastněných jsou studenti. Z dotazníku vyplynulo, že pro 91,52 % dotazovaných je důležité osobní doporučení při hledání nové práce. To značí, že zprostředkovatelé by měli věnovat velkou pozornost při budování dobrého jména v rámci personálního marketingu a zaměřit se i na interní personální marketing, neboť uchazeči využívající služeb zprostředkovatelů jsou z hlavní části roznašeci dobrých či špatných referencí na základě vlastních zkušeností. Úřad práce ČR je pak pro 90,49 % první volbou při pomoci s nalezením práce. Služby agentur práce by využilo 84,06 % respondentů. Tuto odpověď ovlivňuje výběr segmentu respondentů, kdy právě 84,06 % z celkového počtu dotazovaných se obrací na agentury práce při pomoci se zprostředkováním práce/brigády. Obliba komunikačních cest dle odpovědí respondentů je následovná: 74,29 % webové stránky pracovních serverů, 59,38 % webové stránky konkrétní organizace, 36,5 % sociální sítě, 15,17 % tištěná inzerce a 3,86 % mobilní aplikace (respondenti mohou zároveň využívat více zdrojů pro získání práce). Při rozhodování respondentů o konkrétní nabídce práce je pak pro více než 98 % důležité kritérium plat/mzda. Na druhém místě je náplň práce a na třetím pracovní kolektiv. Benefitem, který ovlivňuje uchazeče o práci, jsou převážně prémie a bonusy, dále pak stravenky a 13. plat/mzda. 52,96 % respondentů nejraději navazuje první kontakt osobně, 32,39 % telefonicky a 14,65 % elektornicky (email). Agentury práce v navázání prvního kontaktu nabízí více možností, a tak dokáží uspokojit více respondentů než Úřad práce ČR. V oblasti stabilizace bylo zjištěno, že respondenty v 91,52 % motivuje spíše bonus než sankce. Pomocí Likertovy škály respondent vyjadřoval svůj názor souhlasu (ano, spíše ano, spíše ne, ne). Mít motivované a stabilizované zaměstnance je přáním většiny zaměstnavatelů, ovšem udržení motivace zaměstnanců je nelehký úkol. 9,25 % respondentů dotazníkového šetření potvrdilo a 45,24 % se spíše přiklání, že má po určité době problém se ztrátou motivace při výkonu práce. 54,5 % respondentů potvrdilo a 32,39 % spíše potvrdilo, že očekávají dodatkové mzdové formy při aktivním výkonu práce, který je nad rámec jejich pracovní náplně. Při správné stabilizaci a motivovanosti zaměstnanců lze předejít mnoha problémům jako fluktuace aj. Také investice do vzdělávání může být konkurenční výhodou v podobě lidského kapitálu. Z dotazníku vyplynulo, že zhruba 70 % respondentů má zájem (ano/spíše ano) o vzdělávání při práci formou školení nebo kurzů. Možnost dalšího vzdělávání přináší zaměstnancům uspokojení, a je tak pozitivní nástroj stabilizace v rámci interního personálního marketingu. Další okruhy dotazníkového šetření byly zaměřeny konkrétně na veřejný sektor, této sekce se zúčastnilo 293 respondentů, kteří mají zkušenosti se službami Úřadu práce ČR a na soukromý sektor, kde s agenturním zaměstnáváním má zkušenosti 327 dotazovaných. Se zprostředkovatelem Úřad práce ČR má dobré zkušenosti přes 80 % respondentů a se zprostředkovatelem, jímž jsou agentury, má dobré zkušenosti

77 % respondentů. Přesto návštěvu kontaktního pracoviště hodnotí jako příjemnou jen 62,46 % respondentů. Agentury jsou na tom lépe o 17,36 procentních bodů. To je zapříčiněno také tím, že z evidence v databázi agentury práce uchazeči neplynou výhody jako platba zdravotního pojištění státem oproti evidenci na Úřadu práce ČR. Agentury práce navštěvují z 98,79 % uchazeči, kteří mají skutečný zájem najít práci. U Úřadu práce ČR stejnou odpověď uvedlo jen 76,11 % tázaných. Veškeré informace při první registraci na Úřadu práce ČR byly srozumitelné pro 85 % dotazovaných a pro 78 % zúčastněných při první registraci v agentuře práce. S jednáním pracovníka kontaktního pracoviště bylo spokojeno necelých 86 % a s jednáním pracovníka agentury jen něco málo přes 60 % respondentů. Agentury práce tak mají prostor pro zlepšení svých služeb v dané oblasti. Alespoň poskytování informací ohledně nabízené pracovní pozice zaměstnancem agentury je srozumitelná skoro pro 90 % uchazečů. Pracovní agentura je schopna oslovit s nabídkou práce 91,44 % zájemců o práci do čtrnácti dnů a do dalších čtrnácti dnů dokáže zprostředkovat nástup více jak 80 % uchazečům. Ve srovnání s Úřadem práce ČR je přes 65 % respondentů stále v evidenci nezaměstnaných a nemá zatím tuto zkušenost. Ze zbylých respondentů pouze necelých 17 % nastoupilo do 14 dnů na novou pracovní pozici. I tak lze konstatovat, že oproti Úřadu práce ČR se tento počet značně liší. To je zapříčiněno tím, že agentury práce nabízí i jednodenní práce, na které není třeba velké zaučení. Uchazeč o práci také může vzít jen vybrané dny, kdy má zájem o směny a nezavazuje se tak dlouhodoběji. Pokud uchazeč vezme volnou směnu, která začíná do 48 hodin, mnohé agentury nabízí příplatky. Další důvod rychlého nástupu je, že se uchazeč často může sám přihlásit na směnu při získání přihlašovacího jména a hesla. Uvedené velice urychluje celý proces. Přes 73 % respondentů uvádí, že pracovní nabídky z Úřadu práce ČR odpovídají jejich potřebám. Pracovní nabídky z agentur práce odpovídají potřebám jen 63,31 % dotazovaných. Pro agentury práce se tak nabízí prostor zaměřit se na danou skupinu respondentů, neboť každý uchazeč o práci může přinést agentuře zisk. Agentura pro dané uchazeče buď nemá vhodné pracovní místo, nebo si uchazeče špatně zařadila do databáze a nabízí mu nevhodné pracovní pozice. Oproti uspokojení potřeb pracovními nabídkami z pohledu respondentů agentury zaostávají za Úřadem práce ČR o 10,42 procentních bodů. Pro necelých 60 % těchto respondentů byl nabídek dostatečný počet. Zde se znovu objevuje slabé místo agentur, kdy by přes 40 % uchazečů mělo zájem o více nabídek. Oproti počtu pracovních nabídek z pohledu respondentů agentury zaostávají za Úřadem práce ČR o 16,78 procentních bodů. Přes 87 % uchazečů si však stále myslí, že jim agentura práce pomůže najít práci nebo už jim práci našla. Vzhledem k současně snižující se nezaměstnanosti a zvyšujícímu se počtu firem, které hledají nové lidské zdroje, se počet pracovních nabídek zvyšuje a je předpoklad, že dojde alespoň k částečnému uspokojení i zbylých respondentů.

Kvalitativní výzkum měl podobu polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem jedné agentury práce. Primární data měla být doplněna i o rozhovory se zaměstnanci kontaktních pracovišť v oblasti zprostředkování práce. Bohužel,

ředitel odboru zaměstnanosti krajské pobočky pro Jihomoravský kraj tyto rozho-
vory neschválil.

V rámci naplnění dílčího cíle posouzení efektivnosti pomocí personálního con-
trollingu bylo shledáno, že při zvyšujících se požadavcích na zaměstnance Úřadu
práce ČR i agentur, díky čemuž dochází k následně lepší a snadnější komunikaci
s uchazeči o práci, je personální marketing efektivní metodou. Pomocí plánování
projektů s využitím nástrojů této metody dochází k zefektivňování řízení lidských
zdrojů. Výsledkem projektu může být lepší využití lidského potenciálu, navýšení
kvality a efektivnosti lidských zdrojů a posílení výkonnosti zaměstnanců agentur
i kontaktních pracovišť Úřadu práce ČR. Zavádění nových metod vede
k efektivnímu chodu zprostředkovatele a pomáhá v plánování a rozpočtování
v procesu získávání a stabilizace uchazečů o práci. Další vhodnou metodou ob-
zvláště pro veřejný sektor se projevil i personální benchmarking. Zprostředkovatelé
díky sledování konkurence a trendů na trhu mohou získat podklady pro návrhy
na zavedení změn, které pro ně budou konkurenční výhodou.

Diplomová práce pomocí zmiňovaného průzkumu trhu práce, dotazníkové-
ho šetření a vyhotovení PEST a SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé
stránky, příležitosti a hrozby jednotlivých zprostředkovatelů, prokazuje význam
personálního marketingu a vymezuje úroveň v jednotlivých oblastech externího
i interního personálního marketingu pro zvolené sektory.

Závěrem práce je formulace návrhů a doporučení, které z výzkumu vyply-
nuly. Byla shledána možná spolupráce i nad rámec zákona pro zprostředkovatele
jednotlivých sektorů. Spolupráce by spočívala v doplnění odkazu na stránky portá-
lu MPSV ohledně detailního zprostředkování práce pomocí agentury práce, a také
v propojení části databáze nezaměstnaných v evidenci Úřadu práce ČR s agenturou
práce v okolí příslušného kontaktního pracoviště. Pro veřejný sektor bylo doporu-
čeno zaměřit se na využívání facebookové stránky kontaktními pracovišti při in-
zerci pracovních nabídek, zavedení částečného online registračního formuláře
a vylepšení komunikační cesty, kterou jsou nástěnky. Důležité je dbát na aktuál-
nost údajů uveřejněných na portálu MPSV, a také věnovat pozornost stárnutí popu-
lace, migraci a aktuální uprchlické krizi či poklesu zájmu o průmyslová a technická
odvětví. Soukromému sektoru je navrženo vylepšení online registračního formu-
láře o sekci doplňující informace. Pro agentury, které již tuto sekci mají, je doporu-
čeno lépe tuto sekci propracovat, neboť správně vedený informační databázový
systém je přínosný nejen v procesu získávání uchazečů o práci. Agenturám je také
doporučeno v rámci externího personálního marketingu věnovat větší pozornost
při osobní registraci nového uchazeče o práci a inzerci volného pracovního místa
jak na webových stránkách, tak na nástěnkách. V rámci interního personálního
marketingu je doporučeno využití personálního controllingu pro zajištění stability
a výkonnosti pracovních sil, konkrétně při zajišťování kvalifikace personalistů
a poskytování školení. Dále je doporučeno zvýšení využívání metody personálního
benchmarkingu při rozšíření a zkvalitnění služeb a využívání nových trendů jako je
natáčení videí o zprostředkovateli práce. Tato videa jsou uveřejněna
na sociálních sítích. V práci se podařilo naplnit hlavní cíl i dílčí podcíle.

8 Literatura

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BECKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International [online]. 2004, vol. 9, no. 5, [cit. 2016-08 19]. Dostupné z www: <www.emeraldinsight.com/eresearch/register/www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

BELTRÁN-MARTÍN, Inmaculada a Vicente ROCA-PUIG. 2013. *Promoting Employee Flexibility Through HR Practices*. Human Resource Management [online]. 52(5): 645-674 [cit. 2016-10-20]. DOI: 10.1002/hrm.21556. ISSN 00904848.

BOROVEC, Maritn a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ..* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění.

CIPD. *Employers learning to work with young people: Learning to work* [online]. London, 2014 [cit. 2016-08-28]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/binaries/employers-learning-to-work-with-young-people_2014-july.pdf. Research report july 2014. Chartered Institute of Personnel and Development.

ČSU.CZ. *Mzda a její vývoj* [online]. 2016 [cit. 2016-10-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=MINIM%C3%81LN%C3%8D+MZDA&_3_groupId=0&x=0&y=0

ČSÚ.CZ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2016 [cit. 2016-10-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

CZSO.CZ. *Práce a mzdy* [online]. 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pracemzdy-metodika

DELLOITE.COM. *HR ukazatele: jak jim rozumět?* [online]. 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/cze-hr-ukazatele-jak-jim-rozumet.html>

DUFEK, Petr. *Růst mezd v ČR zrychluje* [online]. 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://ekonomicky-denik.cz/rust-mezd-v-cr-zrychluje/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

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

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

DYTRT, Zdenek. *Etika v podnikatelském prostředí*. Grada Publishing a.s, 2006, 196 s. ISBN 8024763117.

EC.EUROPA.EU. *Eurostat: Eurostat regional yearbook 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-books/-/KS-HA-16-001>

FLEMR, Libor, Jiří NĚMEC a Ondřej NOVOTNÝ (eds.). *Pohybové aktivity ve vědě a praxi: konferenční sborník u příležitosti 60. výročí založení Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze : (Praha, 19.-21. června 2013)*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2621-5.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 443 s. ISBN 80-210-1461-X.

FUČÍKOVÁ, Pavla. *Personální marketing*. Praha, 2012. Diplomová práce. Karlova univerzita. Vedoucí práce PhDr. Michaela Tureckiová, CSc. Univerzita Karlova, Fakulta filozofická, Katedra andragogiky a personálního řízení.

GOLDBERG, Edie L. 2015. *HR People + Strategy: A New Look to Better Reflect Our Brand*. *People* [online]. 38(2): 4-4 [cit. 2016-09-20]. ISSN 19464606.

HLEDAMPRACI.CZ *Personální agentury a agenturní zaměstnávání* [online]. [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>

HLUŠIČKA, Petr. *Motivace zaměstnanců* [online]. 2013 [cit. 2016-09-13]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

HOLMAN, Robert. *Základy ekonomie: pro studenty vyšších odborných škol a neekonomických fakult VŠ*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-890-3.

HRUŠKOVÁ, Lucie. *Jak se daří Facebooku v ČR?* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

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

K, K. *Desatero náborových trendů pro rok 2015 (část 2/2)* [online]. Zdroj: ERE.net - přední světová online komunita pro odborníky z oblasti náboru, 2014 [cit. 2016-08-29]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/desatero-naborovych-trendu-pro-rok-2015-cast-2-2-id-2304886>

JOBINN.CZ *Volné směny* [online]. [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: <https://www.jobinn.cz/cs/homepage/brigadnici-start>

JULIA, Wimmer. *HR Marketing From Job Advertising to Employer Branding*. München: GRIN Verlag GmbH, 2009. ISBN 978-364-0449-347.

KEJHALOVÁ, Hana. *Chtěli jsme doporučit uprchlíky do firem, jenže zde téměř žádní nejsou* [online]. 2016 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65250870-chteli-jsme-doporucit-uprchliky-do-firem-jenze-zde-temer-zadni-nejsou>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. *Jak psát reklamní text* [online]. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2016-08-11]. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-4061-4.

KUCHÁR, René a Radovan BURKOVIČ. *Desatero agenturního zaměstnávání: Analýza a axiomy*. 2015. Zpracovala Asociace pracovních agentur (APA)

LUHAN, M.: *Co je personální marketing*. *bosston.cz* [online]. 2008, [cit. 2015-04-12]. Dostupný z URL:<<http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>>

MACDONAGH, Catherine Alman. a Beth Marie. CUZZONE. *The law firm associate's guide to personal marketing and selling skills*. Chicago, IL: American Bar Association, c2007. ISBN 9781590318331.

MÁČE, Miroslav a Pavel ROUSEK. *Makroekonomie pro technické školy*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4575-6.

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. 2015 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MIČKOVÁ, Kateřina. *Personální marketing*. Praha, 2008. 69 s. Bakalářská práce: Karlova univerzita. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

MICHALSKI Alexander. *Human Resource Controlling in Small and Medium-Sized Enterprises Components and Possible Approaches*. München: GRIN Verlag GmbH, 2011. ISBN 9783640987924.

MIGRACE.COM. *Cizinci ze zemí mimo EU* [online]. 2016 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.migrace.com/cs/poradna/informace-pro-cizince/cizinci-ze-zemi-mimo-eu>

MPSV.CZ. *O Úřadu práce České republiky* [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

MPSV.CZ. *Příručka pro personální a platovou agendu: Základní pracovněprávní vztahy* [online]. [cit. 2016-09-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB010>

MPSV.CZ. *Senioři a politika stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice* [online]. 2015 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

MPSV.CZ. *Zaměstnanost: Agentura práce* [online]. [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace

NAYAB, N. *Walking Down the Timeline of HR Management: How Has It Evolved?* [online]. 2012 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: <http://www.brighthubpm.com/resource-management/77199-walking-down-the-timeline-of-hr-management-how-has-it-evolved/>

NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

NOVÁK, Miroslav. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-09-28]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

NOVOTNÁ, Katka. *Nábor zaměstnanců - od psacího stolu k mobilním aplikacím* [online]. 2014 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psacihostolu-k-mobilnim-aplikacim>

ODBOR 62, *Minimální mzda od 1. 1. 2016* [online]. 2015 [cit. 2016-09-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

PAVEL, Hlásek. *Úroveň vzdělání obyvatel ČR se mění*. [online]. 2014 [cit. 2016-09-29]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/://hcpracovat.info/vzdelani-obyvatel-cr-se-rapidne-meni-meni-se-k-lepsimu-k-horsimu/>

PERSONA, Mario. *Moving On*. Grada Publishing a.s., 2008, 148 s. ISBN 978-14-357-080-20.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada Publishing a.s., 2008, 128 s. ISBN 8024761939.

POLÁKOVÁ, I. – HÄUSER, S.: *Personální marketing. Moderní řízení*. 2003, roč. 38, č.8, 46-47 s. ISSN 0026-8720.

PRÁCE, *Práce a sociální politika*, měsíčník Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Press Publishing Group, s. r. o., 2016, (10). ISSN 0049-0962.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti: Proces propouštění zaměstnanců* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2016-09-20]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

REISSOVÁ, A., HRACH, K. *Personální controlling a řízení personálních procesů. E+M EKONOMIE A MANAGEMENT*. Liberec: Technická univerzita, 2011. Č. 1/2011, roč. IX., s. 70 – 82. ISSN 1212-3609

RISI.CZ. *Úřady práce* [online]. [cit. 2016-09-29]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/moravskoslezsky-kraj/verejna-sprava/s-prenesenou-pusobnosti/urady-prace/>

RŮŽIČKOVÁ, Anna. *FINANCE A REPORTING V HR: Letní HR Škola 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-10-06]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/6821897/>

SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce 2015: stručný komentář, upozornění na některé související změny v oblasti zaměstnanosti a inspekce práce*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-917-5.

SCHULTZ, Don E. *Moderní reklama - umění zaujmout*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-716-9062-7.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4407-0.

SLÁMOVÁ, Magda. *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi*. Brno, 2010. 105 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, Jiří. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. [cit. 2016-08-28]. Zdroj: Práce a mzda 2006/9. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>. Publikace.

- SULLIVAN, John. *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Zdroj: Ere.net [online]. 2004 [cit. 2016-10-19]. Dostupné z www: <<http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>>.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- SPENCER, JAMES. *The Year 2022: Where Social Media Blurs the Line Between HR and Marketing*. *Human Resources Magazine* [online]. 19(6): 10-12 [cit. 2016-10-20]. ISSN 11737522.
- ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.
- ŠVEC, Pavel. *Ekonomika.ides.cz: Jezdit denně za prací Čechům nevadí, limitem je pro ně půlhodinová cesta* [online]. 2015 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/lide-chteji-dojizdet-za-praci-ale-jen-pul-hodiny-vyplyva-z-pruzkumu-1pe-/eko-doprava.aspx?c=A150419_204502_eko-doprava_kha
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
- URBAN, Jan. *Práce a mzda 2013/5: Formy a nástroje odměňování zaměstnanců* [online]. Karlova univerzita, 2010 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- URBAN, Jan. *Práce a mzda 2013/7: Cíle a metody personálního controllingu* [online]. Karlova univerzita, 2010 [cit. 2016-10-06]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/>
- URBAN, Jan. *Práce a mzda 2010/12: Metody a nástroje hodnocení* [online]. Karlova univerzita, 2010 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VZP.CZ. *Vyměřovací základ stát* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/povinnosti-platcu-metodika/stat/vymerovaci-zaklad-stat>

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Praha: Grada, 2011. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WELCH, Jack. Jack Welch citáty. In: *Citáty slavných osobností* [online]. [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/jack-welch/?page=2>

WORKSERVICE.CZ: *Nabídky práce* [online]. [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: <http://www.workservice.cz/Pro-Zamestnance/Nabidky-prace>

ZÁKONÍK PRÁCE 2016: *ZÁKON č. 262/2006 Sb.* [online]. [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry.* Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

ZKRATKY.CZ. *Detail zkratky EU* [online]. 2001 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.zkratky.cz/EU/12368>

ZUBÍKOVÁ, Zdeňka a Renáta DRÁBOVÁ. *Maturita - Společenské vědy.* Fragment, Albatros Media a.s., 2011, 104 s. ISBN 8025315452.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

Přílohy

A Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření pro zjištění současného stavu personálního marketingu v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců

Dobrý den,

pokud se právě díváte na tento dotazník sloužící k nalezení potřebných informací pro moji diplomovou práci, ráda bych Vás touto cestou požádala o jeho vyplnění. Cílem dotazníkového šetření je zjištění současného stavu personálního marketingu v oblasti získávání a stabilizaci zaměstnanců, kteří jsou v evidenci na Úřadu práce ČR nebo registrovaných v agenturách práce.

Prosím, označte vyhovující odpověď nebo doplňte požadovaný slovní komentář na příslušné místo. Dotazník Vám zabere zhruba 15 minut a veškeré získané informace jsou zcela anonymní a budou použity pouze v mé diplomové práci.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Lenka Doležalová

Studentka provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně

Otázky okruhu získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné

1. Chci pracovní právní vztah na: (označte vyhovující)
 - a) plný úvazek
 - b) zkrácený pracovní úvazek
 - c) dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti
 - d) služební poměr
 - e) jsem nezaměstnaný, ale práci nehledám
 - f) jiná možnost (prosím, uveďte jaká) _____

2. Jaký Vaše představa měsíčního platu/mzdy (čistého)?
 - a) do 10 000 Kč
 - b) 10 001–15 000 Kč
 - c) 15 001–20 000 Kč
 - d) 20 001–25 000 Kč
 - e) 25 001 Kč a více

3. V které kategorii (dle CZ-ISCO) hledáte Vaše povolání?
 - a) zákonodárci a řídicí pracovníci (ředitel, vedoucí, manažer aj.)
 - b) specialisté (fyzik, stavební/strojní inženýr aj.)
 - c) techničtí a odborní pracovníci (geolog, stavební technik, elektrotechnik)
 - d) úředníci (administrativní pracovník, recepční, aj.)

- e) pracovníci ve službách a prodeji (průvodčí, kuchař, číšník, kadeřník, prodavač aj.)
 - f) kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství (zahradník, chovatel zvířat aj.)
 - g) kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství (zahradník, chovatel zvířat aj.)
 - h) obsluha strojů (řidič, strojník)
 - i) pomocníci a nekvalifikovaní pracovníci (uklízeč, manipulants, kurýr)
 - j) zaměstnanci v ozbrojených silách (rada/inspektor justiční strážce)
 - k) nechci pracovat
4. Pro získání nového zaměstnání využijete: (Zaškrtněte vše vyhovující – může být i více odpovědí.)
- a) webové stránky konkrétního podniku
 - b) webové stránky pracovních serverů
 - c) kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR
 - d) pracovní agentura/agentura práce
 - e) doporučení známých
 - f) klasická tištěná inzerce (noviny)
 - g) sociální sítě (Facebook, LinkedIn)
 - h) mobilní aplikace s nabídkami práce
 - i) jiná možnost (prosím, uveďte jaká)_____
5. Ohodnoťte známkou 1 (nejdůležitější) až 5 (nejméně důležité) důležitá kritéria, na které se díváte, při hledání nové práce.

Kritéria pro výběr práce	1	2	3	4	5
plat/mzda					
pracovní kolektiv					
lokalita firmy					
pracovní doba					
náplň práce					
dobré jméno zaměstnavatele					
možnost vzdělávacích programů a školení					
kariérní růst					
rovnost příležitostí					

6. Ohodnoťte známkou 1 (nejdůležitější) až 5 (nejméně důležité) zaměstnanecké benefity, na které se díváte, při hledání nové práce.

zaměstnanecké benefity	1	2	3	4	5
služební telefon i pro soukromé účely					
služební notebook i pro soukromé účely					
služební automobil i pro soukromé účely					
další mzda/plat (13. mzda/plat)					
stravenky					
odměny a prémie					
příspěvky na sportovní aktivity					

7. Jaký první kontakt nabídky práce od kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR nebo agentury práce Vám nejvíce vyhovuje?
- osobní
 - telefonický
 - využití internetu (email, Facebook)
8. Máte sestavený vlastní strukturovaný životopis?
- ano, tvořil jsem ho sám/a
 - ano, ale při jeho tvorbě jsem musel/a využít pomoci ostatních
 - ne
9. K lepšímu pracovnímu výkonu Vás spíše přiměje:
- bonus
 - sankce

10. U následujících otázek křížkem označte vyhovující odpověď.

OTÁZKY	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Bojíte se, že na přijímacím pohovoru budete zaskočení nepříjemnou otázkou, na kterou nebudete vědět jak zareagovat?				
Chodíte na pohovor dostatečně připraveni? (Máte zjištěné informace o firmě, o pracovním místě aj.)				
Je pro Vás lákavá nabídka vyzkoušet si osobní pohovor nanečisto?				
Máte v pořádku všechny dokumenty jako vysvědčení, diplomy, certifikáty, zápočtový list?				
Myslíte, že na Vás budou dobré reference z předchozího zaměstnání?				
Bojíte se nedostatečného zaučení v nové práci?				
Očekáváte dodatkové mzdové formy (ohodnocení navíc) při aktivním výkonu práce, který je nad rámec Vašich pracovních činností?				
Máte problém se ztrátou motivace po určité době na pracovním místě?				
Máte zájem o školení a kurzy během výkonu práce (vzdělávání při práci)?				
Je pro Vás důležité dobré jméno organizace, ve které pracujete?				

Otázky okruhu získávání a stabilizace zaměstnanců – Úřad práce ČR

11. Máte zkušenosti s Úřadem práce ČR?

- a) ano, byl/a jsem na něm evidovaný/á
- b) ano, jsem na něm evidovaný/á
- c) ne

Pokud jste na otázku odpověděli ANO, pokračujte ve vyplňování následujícího okruhu, pokud NE, přejděte na další okruh.

12. Jaká je pro Vás návštěva kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR?

- a) příjemná (věřím, že mi návštěva pomůže k nalezení nové práce)
- b) nepříjemná (prosím, uveďte proč např. fronty, důležité jsou pro mě spíše výhody evidence na Úřadu práce ČR, nepříjemné zacházení
- aj.) _____

13. Nabídky z Úřadu práce ČR (Zaškrtněte vše vyhovující – může být i více odpovědí.)

- a) mně dává/dával pracovník z Úřadu práce ČR
- b) hledám/jsem hledal/a na stánkách Úřadu práce ČR
- c) sleduji/sledoval/a jsem vývěsky na Úřadu práce ČR
- d) jiná možnost (prosím, uveďte jaká) _____

14. Kolik času uplynulo od první nabídky volné pracovní pozice k nástupu na toto místo?

- a) do 3 dnů
- b) 4–7 dnů
- c) 8–14 dnů
- d) 15 dnů – 1 měsíc
- e) více jak 1 měsíc
- f) zatím nemám tuto zkušenost

15. U následujících otázek křížkem označte vyhovující odpověď.

OTÁZKA	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Máte dobré zkušenosti s Úřadem práce ČR?				
Využil/a jste služeb Úřadu práce ČR z důvodu nalezení pracovního místa?				
Odpovídaly pracovní nabídky Vaším potřebám?				
Byl nabídek dostatečný počet?				
Byli jste spokojeni s jednáním pracovníka Úřadu práce ČR?				
Bylo pro Vás veškeré informace při první registraci srozumitelné?				
Pomohl Vám Úřad práce ČR/myslíte, že Vám Úřad práce ČR pomůže nalezením pracovní pozice?				
Byly informace od pracovníka ohledně nabízené pracovní pozice vždy dostatečné a srozumitelné?				
Využil/a jste služeb Úřadu práce ČR z jiného důvodu než jen pomoc při nalezení práce?				
Připadají Vám služby Úřadu práce ČR dostačující?				
Využíval/a jste při nalezení pracovní pozice i jiných zdrojů? (letáky, internet aj.)				
Víte o službách jako rekvalifika-				

ce/kurzy/poradenství, které Úřad práce ČR poskytuje?				
Víte jak si o služby z otázky výše zažádat/ kdy na ně máte nárok?				
Využíváte služeb rekvalifikace/kurzy/poradenství				
Chcete služeb rekvalifikace/kurzy/poradenství využít?				

Otázky okruhu získávání a stabilizace zaměstnanců – agentury práce

16. Máte zkušenosti s agenturou práce?

- a) ano, byl/a jsem zaregistrován/á
- b) ano, jsem registrován/á
- c) ne

Pokud jste na otázku odpověděli ANO, pokračujte ve vyplňování následujícího okruhu, pokud NE, přejděte na další okruh.

17. Jaká je pro Vás návštěva agentury práce?

- a) příjemná (věřím, že mi návštěva pomůže k nalezení nové práce)
- b) nepříjemná (prosím, uveďte proč např. fronty, nepříjemné zacházení aj.)_____

18. Nabídky práce přes agenturu (Zaškrtněte vše vyhovující – může být i více odpovědí.)

- a) mně dává/dával pracovník agentury práce (osobně/telefonicky)
- b) hledám/jsem hledal/a na stánkách agentury práce
- c) sleduji/sledoval/a jsem vývěsky na agentuře práce
- d) chodí mi SMS/emaily z agentury práce s nabídkami práce
- e) jiná možnost (prosím, uveďte jaká)_____

19. Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a (přišla reakce) od první registrace v agentuře s nabídkou práce?

- a) v den registrace
- b) 1–3 dny
- c) 4–7 dnů
- d) 8–14 dnů
- e) 15 dnů – 1 měsíc
- f) více jak 1 měsíc
- g) reakce s nabídkou práce nepřišla

20. Kolik dnů uplynulo od první nabídky volné pracovní pozice k nástupu na toto místo?

- a) do 3 dnů
- b) 4–7 dnů
- c) 8–14 dnů
- d) 15 dnů – 1 měsíc
- e) více jak 1 měsíc
- f) zatím nemám tuto zkušenost

21. U následujících otázek křížkem označte vyhovující odpověď.

OTÁZKA	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Máte dobré zkušenosti s agenturou práce?				
Využil/a jste služeb agentury práce z důvodu nalezení pracovního místa?				
Odpovídaly pracovní nabídky Vaším potřebám?				
Byl nabídek dostatečný počet?				
Byli jste spokojeni s jednáním pracovníka agentury práce?				
Bylo pro Vás veškeré informace při první registraci srozumitelné?				
Pomohla Vám agentura práce/myslíte, že Vám agentura práce pomůže nalezením pracovní pozice?				
Byly informace od pracovníka ohledně nabízené pracovní pozice vždy dostatečné a srozumitelné?				
Připadají Vám služby agentury práce dostačující?				
Využíval/a jste při nalezení pracovní pozice i jiných zdrojů? (mimo služeb agentury)				

Otázky okruhu údaje o respondentovi (identifikační údaje)

22. Jste:

- a) žena
- b) muž

23. Váš věk se pohybuje v rozmezí:

- a) do 18 let
- b) 19 –29 let
- c) 30–39 let

- d) 40–49 let
- e) 50– 59 let
- f) 60 let a více

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) odborné vyučení bez maturity
- c) středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

25. Ekonomická aktivita

- a) student
- b) zaměstnanec
- c) podnikatel/živnostník/zemědělec (OSVČ)
- d) ekonomicky neaktivní (starobní důchodce, mateřská dovolená)
- e) jinak ekonomicky neaktivní (nezaměstnaný, v domácnosti)

B Výsledky dotazníkové šetření

Tab. 10 Vyhodnocení otázky č. 3 kategorie povolání, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)

V které kategorii (dle CZ-ISCO) hledáte Vaše povolání?	Absolutní četnost celkem	Relativní četnost celkem	Absolutní četnost ženy	Relativní četnost ženy	Absolutní četnost muži	Relativní četnost muži
Zákonodárci a řídicí pracovníci	39	10,03 %	18	9,68 %	21	10,34 %
Specialisté	9	2,31 %	0	0,00 %	9	4,43 %
Techničtí a odborní pracovníci	8	2,06 %	0	0,00 %	8	3,94 %
Úředníci	79	20,31 %	54	29,03 %	25	12,32 %
Pracovníci ve službách a prodeji	106	27,25 %	59	31,72 %	47	23,15 %
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	13	3,34 %	8	4,30 %	5	2,46 %
Obsluha strojů	41	10,54 %	5	2,69 %	36	17,73 %
Pomocníci a nekvalifikovaní pracovníci	87	22,37 %	39	20,97 %	48	23,65 %
Zaměstnanci v ozbrojených silách	3	0,77 %	0	0,00 %	3	1,48 %
Nechci pracovat	4	1,03 %	3	1,61 %	1	0,49 %

Tab. 11 Vyhodnocení otázky č. 5 kritéria výběru pracovního místa, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)

Rozhodující kritéria výběru pracovního místa	Hodnocení									
	Absolutní četnost pro 1	Relativní četnost pro 1	Absolutní četnost pro 2	Relativní četnost pro 2	Absolutní četnost pro 3	Relativní četnost pro 3	Absolutní četnost pro 4	Relativní četnost pro 4	Absolutní četnost pro 5	Relativní četnost pro 5
Plat/mzda	380	97,69%	9	2,31%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Pracovní kolektiv	349	89,72%	38	9,77%	2	0,51%	0	0,00%	0	0,00%
Lokalita firmy	331	85,09%	46	11,83%	9	2,31%	3	0,77%	0	0,00%
Pracovní doba	289	74,29%	87	22,37%	11	2,83%	2	0,51%	0	0,00%
Náplň práce	356	91,52%	29	7,46%	4	1,03%	0	0,00%	0	0,00%
Dobré jméno zaměstnavatele	315	80,98%	46	11,83%	24	6,17%	4	1,03%	0	0,00%
Možnost vzdělávacích programů a školení	251	64,52%	98	25,19%	28	7,20%	8	2,06%	4	1,03%
Kariérní růst	282	72,49%	52	13,37%	38	9,77%	14	3,60%	3	0,77%
Rovnost příležitostí	263	67,61%	63	16,20%	54	13,88%	15	3,86%	3	0,77%

Tab. 12 Vyhodnocení otázky č. 6 benefity a doplňkové mzdové formy, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)

Benefity a doplňkové mzdové formy	Hodnocení									
	Absolutní četnost pro 1	Relativní četnost pro 1	Absolutní četnost pro 2	Relativní četnost pro 2	Absolutní četnost pro 3	Relativní četnost pro 3	Absolutní četnost pro 4	Relativní četnost pro 4	Absolutní četnost pro 5	Relativní četnost pro 5
Služební telefon i pro soukromé účely	146	37,53%	54	13,88%	19	4,88%	84	21,59%	86	22,11%
Služební notebook i pro soukromé účely	99	25,45%	48	12,34%	29	7,46%	89	22,88%	124	31,88%
Služební automobil i pro soukromé účely	75	19,28%	18	4,63%	26	6,68%	69	17,74%	201	51,67%
Další mzda/plat (13. mzda/plat)	321	82,52%	28	7,20%	35	9,00%	5	1,29%	0	0,00%
Stravenky	346	88,95%	39	10,03%	4	1,03%	0	0,00%	0	0,00%
Odměny a prémie	379	97,43%	9	2,31%	1	0,26%	0	0,00%	0	0,00%
Příspěvky na sportovní aktivity	152	39,07%	19	4,88%	148	38,05%	28	7,20%	42	10,80%

Tab. 13 Vyhodnocení otázky č. 8 strukturovaný životopis, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)

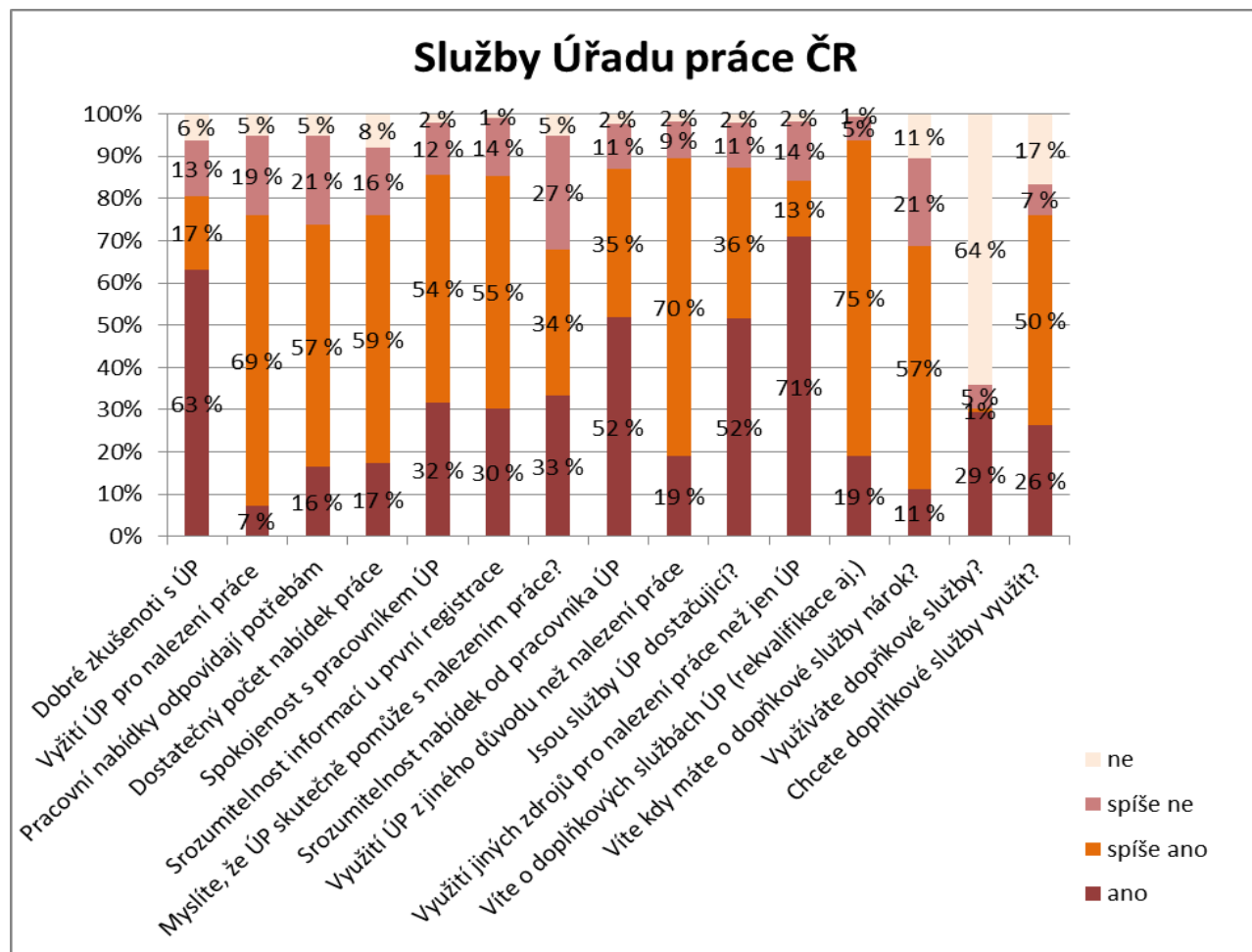
Máte sestavený strukturovaný životopis?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, tvořil jsem ho sám/a	265	68,12 %
Ano, ale při jeho tvorbě jsem musel/a využít pomoci ostatních	98	25,19 %
Ne	26	6,68 %

Tab. 14 Vyhodnocení otázky č. 10, okruh získávání a stabilizace zaměstnanců – obecné (zdroj: vlastní práce)

OTÁZKA	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
Bojíte se, že na přijímacím pohovoru budete zaskočení nepříjemnou otázkou, na kterou nebudete vědět jak zareagovat?	47	12,08 %	198	50,90 %	129	33,16 %	15	3,86 %
Chodíte na pohovor dostatečně připraveni? (Máte zjištěné informace o firmě, o pracovním místě aj.)	208	53,47 %	93	23,91 %	75	19,28 %	13	3,34 %
Je pro Vás lákavá nabídka vyzkoušet si osobní pohovor nanečisto?	151	38,82 %	102	26,22 %	84	21,59 %	52	13,37 %
Máte v pořádku všechny dokumenty jako vysvědčení, diplomy, certifikáty, zápočtový list?	193	49,61 %	106	27,25 %	77	19,79 %	13	3,34 %
Myslíte, že na Vás budou dobré reference z předchozího zaměstnání?	185	47,56 %	143	36,76 %	56	14,40 %	5	1,29 %
Bojíte se nedostatečného zaučení v nové práci?	59	15,17 %	205	52,70 %	94	24,16 %	31	7,97 %
Očekáváte dodatkové mzdové formy (ohodnocení navíc) při aktivním výkonu práce, který je nad rámec Vašich pracovních činností?	212	54,50 %	126	32,39 %	49	12,60 %	2	0,51 %
Máte problém se ztrátou motivace po určité době na pracovním místě?	36	9,25 %	176	45,24 %	154	39,59 %	23	5,91 %
Máte zájem o školení a kurzy během výkonu práce (vzdělávání při práci)?	93	23,91 %	181	46,53 %	103	26,48 %	12	3,08 %
Je pro Vás důležité dobré jméno organizace, ve které pracujete?	107	27,51 %	252	64,78 %	29	7,46 %	1	0,26 %

Tab. 15 Vyhodnocení otázky č. 15, okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)

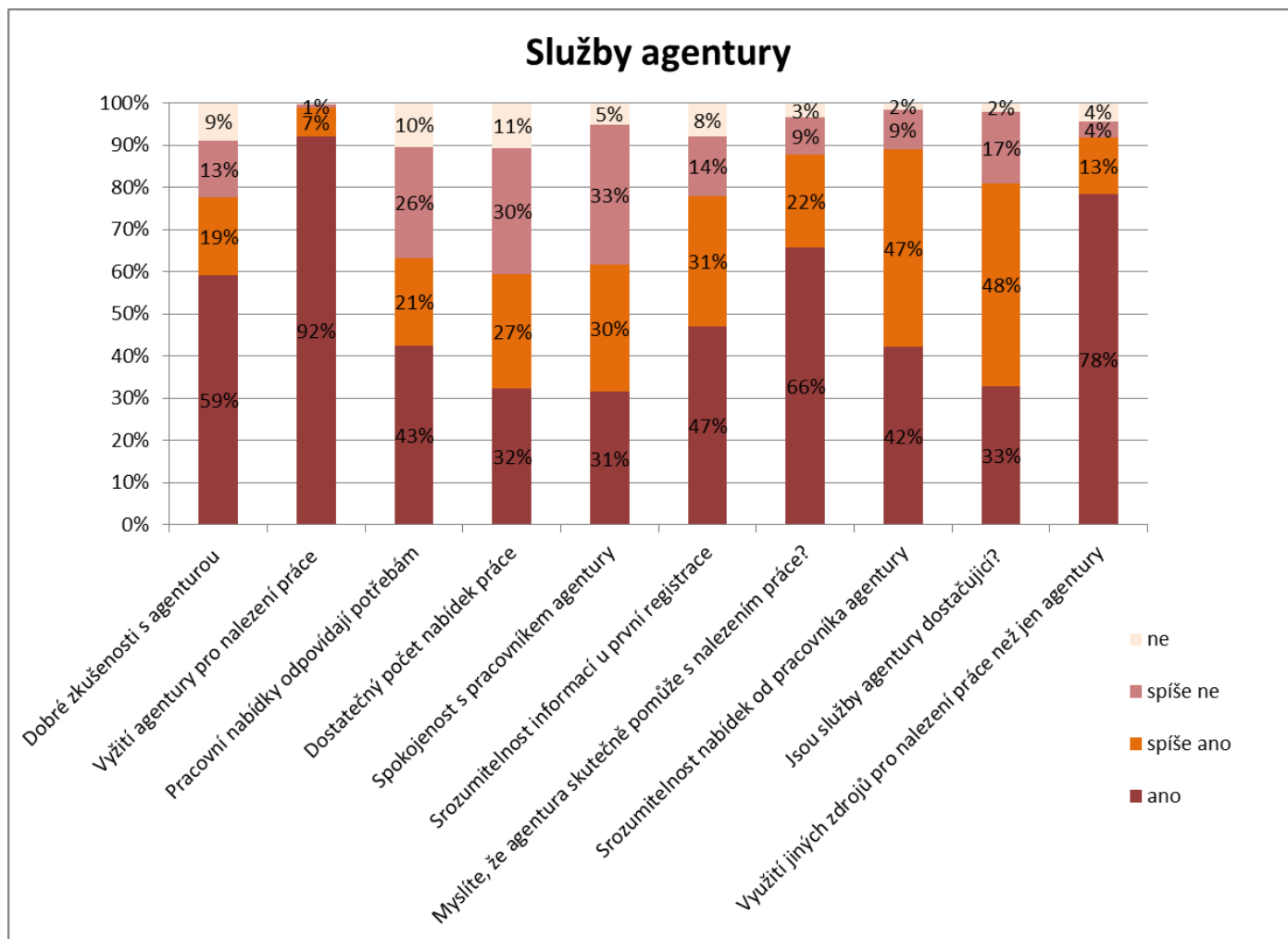
OTÁZKA	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
Máte dobré zkušenosti s úřadem práce?	185	63,14%	51	17,41%	39	13,31%	18	6,14%
Využil/a jste služeb úřadu práce z důvodu nalezení pracovního místa?	21	7,17%	202	68,94%	55	18,77%	15	5,12%
Odpovídaly pracovní nabídky Vaším potřebám?	48	16,38%	168	57,34%	62	21,16%	15	5,12%
Byl nabídek dostatečný počet?	51	17,41%	172	58,70%	47	16,04%	23	7,85%
Byli jste spokojeni s jednáním pracovníka úřadu práce?	93	31,74%	158	53,92%	36	12,29%	6	2,05%
Bylo pro Vás veškeré informace při první registraci srozumitelné?	89	30,38%	161	54,95%	40	13,65%	3	1,02%
Pomohl Vám úřad práce/myslíte, že Vám úřad práce pomůže nalezením pracovní pozice?	98	33,45%	101	34,47%	79	26,96%	15	5,12%
Byly informace od pracovníka ohledně nabízené pracovní pozice vždy dostatečné a srozumitelné?	152	51,88%	103	35,15%	31	10,58%	7	2,39%
Využil/a jste služeb úřadu práce z jiného důvodu než jen pomoc při nalezení práce?	56	19,11%	206	70,31%	26	8,87%	5	1,71%
Připadají Vám služby úřadu práce dostačující?	151	51,54%	105	35,84%	31	10,58%	6	2,05%
Využíval/a jste při nalezení pracovní pozice i jiných zdrojů? (letáky, internet aj.)	208	70,99%	39	13,31%	41	13,99%	5	1,71%
Víte o službách jako rekvalifikace/kurzy/poradenství, které úřad práce poskytuje?	56	19,11%	219	74,74%	16	5,46%	2	0,68%
Víte jak si o služby z otázky výše zažádat/ kdy na ně máte nárok?	33	11,26%	168	57,34%	61	20,82%	31	10,58%
Využíváte služeb rekvalifikace/kurzy/poradenství	86	29,35%	3	1,02%	16	5,46%	188	64,16%
Chcete služeb rekvalifikace/kurzy/poradenství využít?	77	26,28%	146	49,83%	21	7,17%	49	16,72%



Obr. 24 Vyhodnocení otázky č. 15. okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)

Tab. 16 Vyhodnocení otázky č. 21, okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – agentury (zdroj: vlastní práce)

OTÁZKA	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
Máte dobré zkušenosti s agenturou	193	59,02%	61	18,65%	44	13,46%	29	8,87%
Využil/a jste služeb agentury práce z důvodu nalezení pracovního místa?	301	92,05%	22	6,73%	3	0,92%	1	0,31%
Odpovídaly pracovní nabídky Vaším	139	42,51%	68	20,80%	86	26,30%	34	10,40%
Byl nabídek dostatečný počet?	106	32,42%	88	26,91%	98	29,97%	35	10,70%
Byli jste spokojeni s jednáním pracovníka agentury práce?	103	31,50%	99	30,28%	108	33,03%	17	5,20%
Bylo pro Vás veškeré informace při první registraci srozumitelné?	154	47,09%	101	30,89%	46	14,07%	26	7,95%
Pomohla Vám agentura práce/myslíte, že Vám agentura práce pomůže nalezením pracovní	215	65,75%	72	22,02%	29	8,87%	11	3,36%
Byly informace od pracovníka ohledně nabízené pracovní pozice	138	42,20%	153	46,79%	31	9,48%	5	1,53%
Připadají Vám služby agentury práce	107	32,72%	158	48,32%	55	16,82%	7	2,14%
Využíval/a jste při nalezení pracovní pozice i jiných zdrojů? (letáky,	256	78,29%	44	13,46%	13	3,98%	14	4,28%



Obr. 25 Vyhodnocení otázky č. 21, okruh dotazníkového šetření – získávání a stabilizace zaměstnanců – agentury (zdroj: vlastní práce)

C Návrh rozhovorů

Osobní rozhovory pro zjištění současného stavu personálního marketingu v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců z pohledu pracovníků kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR a personalistů agentury práce

Dobrý den pane/paní _____,

děkuji, že jste si na mě udělal/a čas pro zodpovězení několika otázek z oblasti personálního marketingu při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Veškeré získané informace budou sloužit jako podklad pro vypracování méj diplomové práce.

Otázky budou rozděleny do 4 okruhů.

Otázky úvodního okruhu

1. Jaké je Vaše povolání?
2. Jak dlouho jste na dané pracovní pozici?
a) do 1 roku b) 1 - 3 roky c) 4 - 5 let d) více jak 6 let
3. Baví Vás Vaše pracovní činnosti?
4. Víte, co je to personální marketing? Využíváte jej při práci?

Otázky okruhu získávání zaměstnanců

5. Jaký je Váš první kontakt s uchazečem (osobní/telefonický/elektronický aj.)
6. Co uchazeč potřebuje pro registraci?
7. Jak získáváte informace o uchazečích? (př. o jakou pracovní pozici má zájem)
8. Jaká je časová náročnost na administraci při registraci?
9. Používáte metodu dotazník - o zjištění více informací o uchazeči? Využíváte jiných metod, jako jsou testy pracovních způsobilostí, testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností; grafologie, testy čestnosti apod.
10. Kolik máte zhruba času na jednoho uchazeče?
a) méně jak 5 minut b) 6 - 10 minut c) 11 - 15 minut
d) více jak 16 minut
11. Myslíte, že tento čas je dostatečný k řádnému vysvětlení všech nezbytných informací (fungování agentury/ ÚP)?
12. Odhadněte, kolik procent z lidí, kteří se u Vás registrují, má skutečný zájem nalézt dlouhodobé zaměstnání.
13. Když se objeví volné pracovní místo, jak postupujete, aby se dostalo do podvědomí k uchazeči?
14. Jaké komunikační kanály využíváte pro nabídku volné pracovní pozice?
15. Napadá Vás vhodné využití dalších komunikačních kanálů, které by se dalo efektivně využít?

16. Jak Vás uchazeč může kontaktovat pro získání informací ohledně pracovní pozice?
17. Jakým způsobem uchazeč nejčastěji reaguje na volnou pracovní pozici?
18. Jak průměrně rychle reagujete na zájem uchazeče o konkrétní pozici?
19. Jakou formou předáváte uchazeči veškeré informace o pracovní pozici? (Dáte mu telefon na potenciálního zaměstnavatele/domluvíte mu schůzku aj.)
20. Kolik uchazečů se zhruba ozve na jednu pracovní pozici? Snížila se nezaměstnanost, sledujete pokles zájemců?
21. O jaké pracovní pozice je největší/nejmenší zájem?
22. Zjišťujete příčiny, proč o pracovní pozici není zájem?
23. Jaké děláte opatření pro zvýšení zájmu o pracovní místo? (např. zvažujete alternativy jako zrušení pracovního místa, úprava pracovní doby, formou částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti)
24. Jak informujete přijaté uchazeče o pracovní místo? Informujete i nepřijaté?

Otázky okruhu stabilizace zaměstnanců

25. Využíváte přijetí více pracovníků na zkušební dobu? (soustavné monitorování výsledků práce, pracovního chování s následným výběrem nejvhodnějšího pracovníka)
26. Zajímáte se o to, zda pracovníka posíláte do prostředí, kde jsou náležitě sociální a hygienické podmínky?
27. Zajímáte se o to, zda pracovníka posíláte do prostředí, kde je možnost péče sociálního rozvoje (bydlení, rekreace), možnost kariérního postupu, prostor pro další vzdělávání aj.?
28. Zjišťujete zpětnou vazbu na pracovníky od firmy, kde vykonává práci?

Otázky okruhu spolupráce zprostředkovatelů práce

29. Spolupracujete s ÚP/agenturou práce?
30. V čem spolupráce spočívá?
31. V čem je spolupráce přínosná?
32. Kde vidíte prostor pro zlepšení?

Ještě jednou děkuji za Váš čas a ochotu.

(Otázky se mohou dle vývoje situace měnit/vynechávat/doplňovat.)

D Záznam rozhovoru

Osobní rozhovor pro zjištění současného stavu personálního marketingu v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců z pohledu jednatele agentury práce

Dobrý den pane Hejle,

děkuji, že jste si na mě udělal/a čas pro zodpovězení několika otázek z oblasti personálního marketingu při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Veškeré získané informace budou sloužit jako podklad pro vypracování méj diplomové práce.

Otázky budou rozděleny do 4 okruhů.

Otázky úvodního okruhu

1. Jaké je Vaše povolání? **Jednatel JOBINN & HOSTESSINN, s.r.o.**
2. Jak dlouho jste na dané pracovní pozici?
a) do 1 roku b) 1 - 3 roky c) 4 - 5 let d) více jak 6 let
3. Baví Vás Vaše pracovní činnosti? **Ano.**
4. Víte, co je to personální marketing? Využíváte jej při práci? **Ano, při snižující se nezaměstnanosti, je třeba vynakládat mnohem větší námahu na získání nového uchazeče. Také zájem zaměstnavatelů o agenturní zaměstnávání se zvyšuje, a tak potřeba na získávání stále nových pracovníků roste. Jak personální marketing konkrétně využíváte? Nedávno jsme investovali do zlepšení webových stránek, které jsou lepší v orientaci a obsahují více informací. Snažíme se také zatraktivnit facebookovou stránku, kam zveřejňujeme volné pracovní nabídky. Během léta jsme také pořádali soutěž. Při získávání nových pracovníků a obsazení volných pracovních pozic také často využíváme akce typu: po odpracování x hodin Vám bude zvýšena hodinová sazba, při přivedení nového uchazeče na pracovní místo x a následném odpracování x hodin tímto pracovníkem Vám vyplatíme jednorázovou odměnu. Dále přispíváme na vyřízení zdravotní prohlídky, potravinářského průkazu a portýrské pojistky. Uchazečů o práci, kteří jsou v naší databázi, si vážíme a vyplácíme jim mzdu 3x týdně a tuto dobu plánujeme rozšířit. Formou individuálního přístupu k jednotlivcům se snažíme vyhovět např. v úpravě změny času a ve výjimečných např. špatně dostupné místo pracoviště, jsme schopni zajistit odvoz.**

Otázky okruhu získávání zaměstnanců

5. Jaký je Váš první kontakt s uchazečem? **Záleží na uchazeči – osobní, telefonický, emailem, osobní doporučení, online registrační formulář.**
6. Co uchazeč potřebuje pro registraci? **Občanský průkaz a kartičku zdravotní pojišťovny, u cizinců je vyžadován pas, povolení k pobytu aj.**
7. Jak získáváte informace o uchazečích? (př. o jakou pracovní pozici má zájem) **personalita u registrace nového uchazeče zjišťuje potřebné informace. Používáte dotazník? Ne, pouze osobní otázky týkající se pozic, které nabízíme. Podle toho ucha-**

- zeče systémově zařadíme. Ale nápad dotazníku stojí za zvážení. Využíváte jiných metod, jako jsou testy pracovních způsobilostí, testy inteligence aj.? **Ne, na to není čas.**
8. Jaká je časová náročnost na administraci při registraci? **Nejméně 15 minut trvá vyplnění smluv a seznámení registrovaného o naší agentuře. K tomu dáváme registrační manuál s potřebnými informacemi. Dále pak nejméně 10 minut trvá zařazení uchazeče do naší databáze a fyzické zařazení smlouvy.**
 9. Kolik máte zhruba času na jednoho uchazeče při první registraci?
b) méně jak 5 min. b) 6 – 10 min. **c) 11 – 15 minut** d) více jak 16 min.
 10. Myslíte, že tento čas je dostatečný k řádnému vysvětlení všech nezbytných informací fungování agentury? **Ne vždy.**
 11. Odhadněte, kolik procent z lidí, kteří se u Vás registrují, má skutečný zájem nalézt dlouhodobé zaměstnání. **Ze začátku tak 80 %. S postupem času zájem upadá.**
 12. Když se objeví volné pracovní místo, jak postupujete, aby se dostalo do podvědomí k uchazeči? **Emaily s nabídky/SMS zprávy vhodným kandidátům z databáze, nástěnky, naše facebooková stránka, naše webové stránky, osobní nabízení a v případě slabého ohlasu ze strany zájemců, vyžíváme i jiné portály pro inzerci nebo facebookové skupiny či letáky.**
 13. Napadá Vás vhodné využití dalších komunikačních kanálů, které by se dalo efektivně využít? **Ano, placené portály s nabídky práce nebo placená reklama na Facebooku.**
 14. Jak Vás uchazeč může kontaktovat pro získání informací ohledně pracovní pozice? **Email/SMS zpráva, osobně, telefonicky, chat na Facebooku.**
 15. Jakým způsobem uchazeč nejčastěji reaguje na volnou pracovní pozici? **SMS/telefonicky.**
 16. Jak průměrně rychle reagujete na zájem uchazeče o konkrétní pozici? **Podle toho jak se stíhá a jak je zájem urgentní. Pravidlo mého HR týmu je odpovídat nejpozději do 3 dnů. Ovšem 90 % se stihne vyřídit ještě tentýž den.**
 17. Jakou formou předáváte uchazeči veškeré informace o pracovní pozici? (Dáte mu telefon na potenciálního zaměstnavatele/domluvíte mu schůzku aj.) **Osobně/telefonicky a následně zasíláme potvrzovací email s veškerými informacemi**
 18. Kolik uchazečů se zhruba ozve na jednu pracovní pozici? Snížila se nezaměstnanost, sledujete pokles zájemců? **Záleží na požadavcích na pracovní pozici. Někdy je to v řádu desítek jindy se ozvou sotva tři uchazeči. A co děláte v druhém případě? Domlouváme se s klientem na změně požadavků, případně nabízené mzdě.**
 19. O jaké pracovní pozice je největší/nejmenší zájem? **O lépe placené pozice je větší zájem.**
 20. Zjišťujete příčiny, proč o pracovní pozici není zájem? **Ano. A jak? Porovnáváme s jinými podobnými pozicemi, o které zájem je.**
 21. Jak informujete přijaté uchazeče o pracovní místo? Informujete i nepřijaté? **Telefonicky/emailem/SMS, záleží, jakou formou si oni žádali. Ano, informujeme všechny.**

Otázky okruhu stabilizace zaměstnanců

22. Využíváte přijetí více pracovníků na zkušební dobu? (soustavné monitorování výsledků práce, pracovního chování s následným výběrem nejvhodnějšího pracovníka) *Ve výjimečných případech ano. Osvědčilo se Vám to? Ano, ale opravu to musí mít dobré zdůvodnění. Například? Klient poskytne jedno školení. Kdyby pak uchazeč o práci odmítl nebo po krátké době odešel, byl by problém. Takhle máme více kandidátů.*
23. Zajímáte se o to, zda pracovníka posíláte do prostředí, kde jsou náležité sociální a hygienické podmínky? *Ano, vždy se osobně jedu podívat na pracovní podmínky pracoviště.*
24. Zajímáte se o to, zda pracovníka posíláte do prostředí, kde je možnost péče sociálního rozvoje (bydlení, rekreace), možnost kariérního postupu, prostor pro další vzdělávání aj.? *Záleží na konkrétní pracovní pozici.*
25. Zjišťujete zpětnou vazbu na pracovníky od firmy, kde vykonává práci? *Ano, vždy.*

Otázky okruhu spolupráce zprostředkovatelů práce

26. Spolupracujete s ÚP/agenturou práce? *Dle zákona.*
27. V čem spolupráce spočívá? *Povolení, kontroly, cizinci, potvrzení o výdělku aj.*
28. Myslíte, že by bylo přínosné s Úřadem práce ČR spolupracovat i ve zprostředkování zaměstnání a získání nových uchazečů? *Ano, ale v danou chvíli mě nenapadá jak.*

Ještě jednou děkuji za Váš čas a ochotu.

E Inzerce volného pracovního místa (webové stránky)

Hledání volných míst

NEJČASTĚJŠÍ DOTAZY
 PODLE OBORU ZAMĚSTNÁNÍ
 ROZŠÍŘENÉ HLEDÁNÍ

Obec: Rozsah: Vybraná obec

Profese

Volná místa za

Volná místa pro
[uchazeče se základním vzděláním](#)
[uchazeče vyučené](#)
[uchazeče s maturitou](#)
[vysokoškoláky](#)
[absolventy středních škol](#)
[absolventy vysokých škol](#)
[mladistvé uchazeče](#)
[osoby se zdravotním postižením](#)
[osoby vyžadující bezbariérový přístup](#)
[slabozraké](#)
[nevidomé](#)

Volná místa s
[ubytováním](#)

Obr. 26 Hledání volných pracovních míst Úřadu práce ČR - obecné (zdroj: mpsv.cz, online)

Požadovaná profese:	Obchodní asistentka Odborní asistenti v administrativě (33431)
Pracoviště a kontakty	
Firma:	ROMEX s.r.o., IČ 44012462
Místo výkonu práce:	ROMEX s.r.o. - Terezy Novákové, Terezy Novákové 1283/64, Řečkovice, 621 00 Brno 21, okr. Brno-město
Komu se hlásit:	Markéta Almásyová, e-mail: asistent@romex.cz
Vlastnosti volného místa	
Směnnost:	Jednosměnný provoz
Pracovněprávní vztah:	Plný úvazek
Minimální stupeň vzdělání:	ÚSO s maturitou (bez vyučení)
Doba zaměstnání:	od 1.11.2016
Mzdové rozpětí:	od 16 000 do 18 000 Kč/měsíc
Vhodné pro:	Absolventy středních škol
Poznámka k volnému místu:	<p>Máme volné místo pro kolegyni, která by se chtěla zařadit do kolektivu specializované stavební firmy rodinného typu. Její úloha by byla všeobecná podpora činností firmy v administrativně organizační oblasti – detaily sdělíme při osobním pohovoru.</p> <p>Místo práce by bylo do března 2017 v Brně, Terezy Novákové 64 a od března 2017 v Adamově v nově zrekonstruované budově sloužící pouze naší firmě – Mírová ul.2 – 150 m od vlakové zastávky, spojení každých 20 min.</p> <p>Máme zájem o kolegyni, která je aktivní a práce ji baví. Může u nás najít dlouhodobé působení. V letošním roce máme 25 letou tradici na českém trhu.</p> <p>Angličtina výhodou, RP i perfektní práce s počítači podmínkou.</p>
Poslední změna:	Nástup ihned nebo dle dohody. 19.10.2016 15:13:50, ÚP ČR - kontaktní pracoviště Brno-město , číslo volného místa: 11 600 970 790 , poslat dotaz zaměstnavateli:

Obr. 27 Hledání volných pracovních míst Úřadu práce ČR - vzor konkrétní volné pozice (zdroj: mpsv.cz, online)

Volné směny

ZOBRAZIT VŠECHNY SMĚNY

DATUM	POHLAVÍ	POPIS	MĚSTO	PLAT
04.11.2016 14:00-22:00	👤	Práce ve skladu - sirupy	Tišnov Železné jobim@jobinn.cz	70 Kč/hod ▾
06.11.2016	👤	Pomocné práce	Lomnička	80 Kč/hod ▾
06.11.2016	👤	Pomocné práce	Lomnička	80 Kč/hod ▾
07.11.2016	👤	práce ve skladu	Brno	85 Kč/hod ▾
07.11.2016	👤	práce ve skladu-navíc	Brno	85 Kč/hod ▾

Obr. 28 Hledání volných pracovních míst agentury práce (zdroj: jobinn.cz, online)

PRO UCHAZEČE

> domovská stránka > pro zaměstnance > nabídky práce

> nabídky práce

- brigády pro studenty
- zaměstnání pro absolventy
- práce pro seniory
- práce v zahraničí
- zaměstnání pro zdravotně postižené
- průvodce dočasným zaměstnáním

NABÍDKY PRÁCE | Přihlášení |

zadejte název pracovní pozice

HLEDAT ↗

- Všechny kraje
- Budejovický
- Jihlavský
- Jihočeský
- Jihomoravský
- Karlovarský
- Kralovehradecký
- Liberecký
- Moravskoslezský
- Zahraniční nabídky
- Olomoucký
- Pardubický
- Plzeňský
- Praha
- Středočeský
- Ústecký
- Vysočina
- Zlínský

Obr. 29 Hledání volných pracovních míst agentury práce (zdroj: workservice.cz, online)

SKLADNÍK - OD 17.000 Kč/MĚS.

Dočasná práce

Místo práce: Praha
Referenční číslo: VS/2016/8/56

Společnost Work Service má dlouholeté zkušenosti s personálními službami včetně výběru a nábory pracovníků. Jsme jedna z největších personálních agentur ve střední Evropě poskytující inovativní řešení v oblasti lidských zdrojů. Ročně nacházíme zaměstnání pro více než 150.000 uchazečů.

Náplň práce:
Pro našeho významného klienta na Praze 10 hledáme schopné kandidáty na pozici Skladníka.

Nástup: IHNEDE

Pracovní doba:

- dvousměnný provoz
- Po - Pá (ranní 6:00 - 14:00, odpolední 14:00 - 22:00) Také možnost jen odpoledních směn

Náplň práce:

- příjem zboží
- naskladňování zboží pomocí čtečky
- vychystávání zboží
- práce s PC
- práce s paletovým vozíkem

Od kandidátů požadujeme:


- fyzická zdatnost
- pracovitost, spolehlivost
- praxe ze skladu výhodou
- znalost PC

Nabízíme:

- ujednáním spolupráci
- mzda od 17.000 Kč/měs.
- zaškolení
- dobrá dopravní dostupnost

Životopis a kontakt na Vás pošleme na paha@workservice.cz nebo zašlete SMS:PRÁCE PRAHA na telefonní číslo 601 311 311 a ozveme se zpět.

TĚŠÍME SE NA SPOLUPRÁCI S VÁMI!

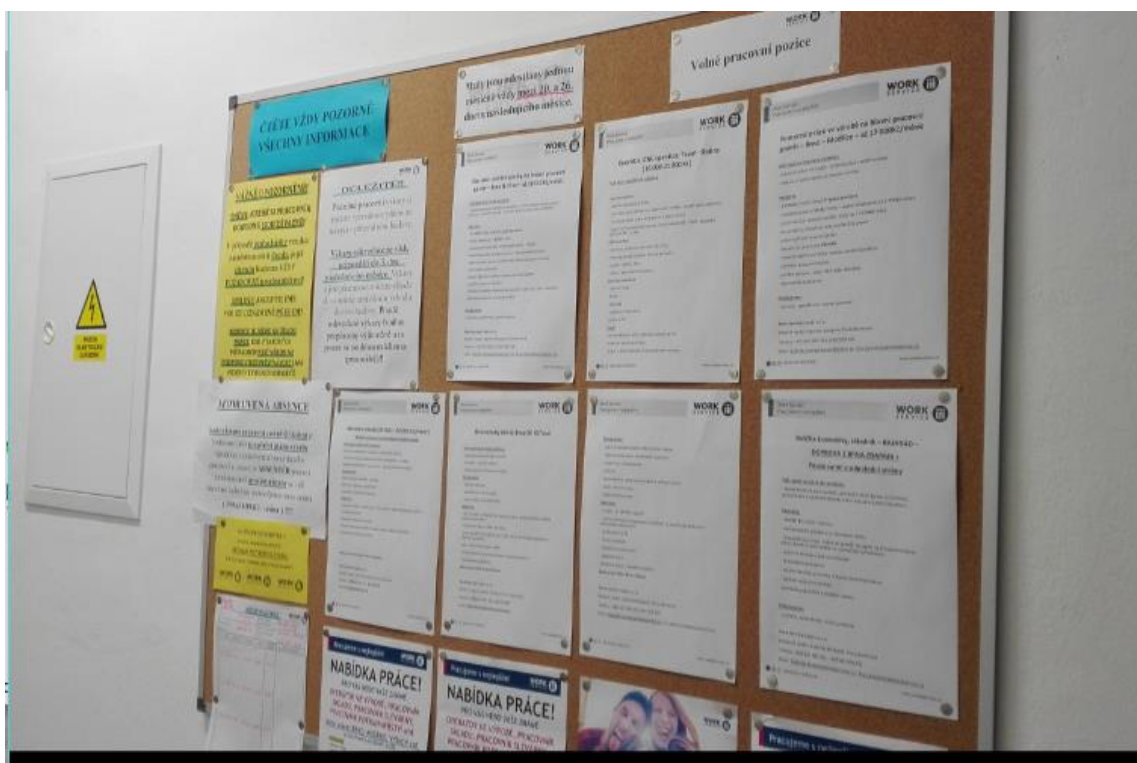


Obr. 30 Hledání volných pracovních míst agentura práce - vzor konkrétní volné pozice (zdroj: workservice.cz, online)

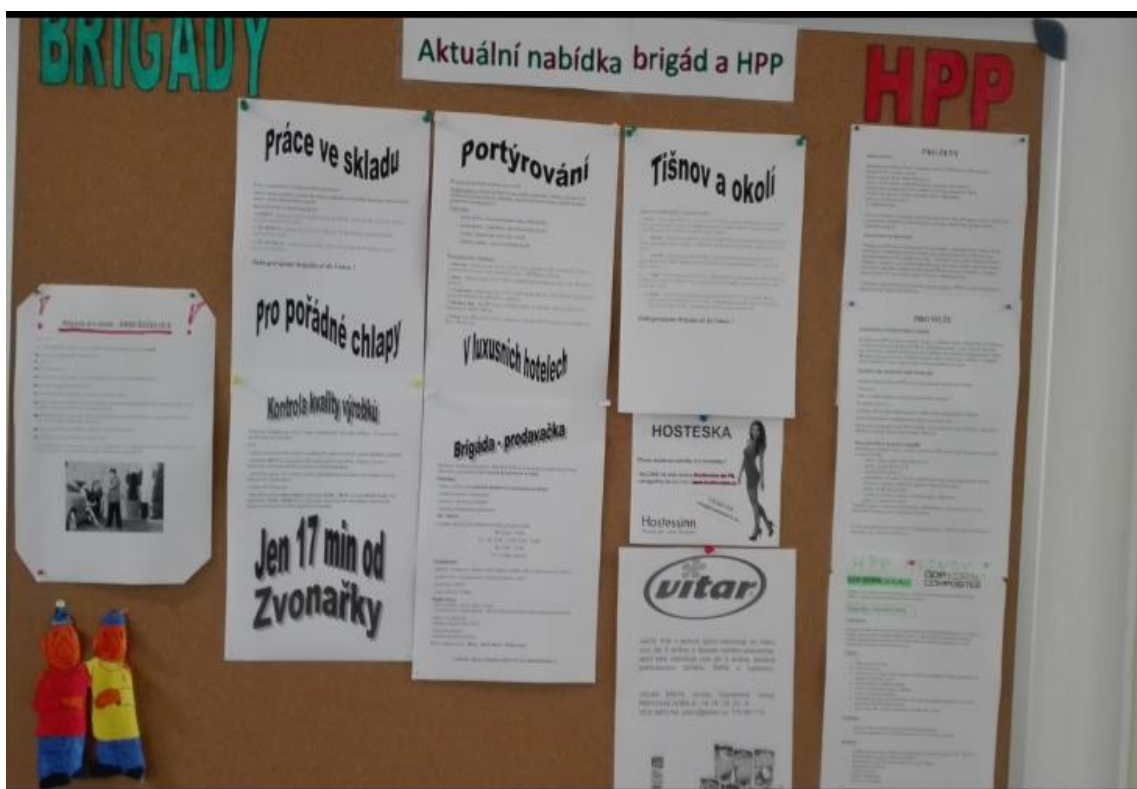
F Inzerce volného pracovního místa (nástěnky)



Obr. 31 Nástěnka - inzerce volných pracovních míst veřejný sektor (zdroj: Kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR Tišnov, vlastní fotografie)



Obr. 32 Nástěnka - inzerce volných pracovních míst soukromý sektor (zdroj: Work service, vlastní fotografie)



Obr. 33 Nástěnka - inzerce volných pracovních míst soukromý sektor (zdroj: JOBINN & HOSTESSINN, s. r. o., vlastní fotografie)

G SWOT analýza

Tab. 17 SWOT analýza zprostředkovatele práce – Úřad práce ČR (zdroj: vlastní práce)

Vnitřní prostředí pro zprostředkovatele práce veřejného sektoru	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • silná podniková kultura • silné zázemí • významné postavení na tuzemském trhu • bohaté zkušenosti se zprostředkováním práce • zavedená forma poskytování služeb • fungující personální controlling • snadná dostupnost prostřednictvím kontaktních pracovišť po celé ČR • propracované webové stránky • široká nabídka služeb pro zaměstnance, nezaměstnané i zaměstnavatele • call centrum ÚP ČR • poskytování podpory v nezaměstnanosti • platba zdravotního pojištění státem pro uchazeče evidované na ÚP • schopnost poskytnutí poradenství, školení a 	<ul style="list-style-type: none"> • pouze osobní registrace uchazeče • strohá sekce webových stránek zaměřená na agentury práce • nástěnka kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR • využívání Facebooku při inzerci • nepříjemná návštěva kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR pro některé uchazeče • mnoho uchazečů o práci nevěří, že jim ÚP pomůže zprostředkovat zaměstnání • problém s dlouhodobým sladěním poptávky a nabídky práce • neaktuálnost některých údajů na stránkách MPSV • kontaktní pracoviště nemají právní subjektivitu a musí se obracet na krajskou pobočku, což prodlužuje administrativní proces

<p>rekvalifikaci</p> <ul style="list-style-type: none"> • služby ÚP jsou zdarma • vlastní noviny Práce a sociální politika • rozsáhlá databáze uchazečů o zaměstnání • propracované zadávání volného místa zaměstnavatelem • monopol veřejného sektoru • kvalifikace pracovníků ÚP • aktivní politika zaměstnanosti 	
<p>Vnější prostředí pro zprostředkovatele práce veřejného sektoru</p>	
<p>Příležitosti</p>	<p>Hrozby</p>
<ul style="list-style-type: none"> • pokles nezaměstnanosti • spolupráce zprostředkovatelů • přímý vliv na agentury • účast na pracovních veletrzích • zdokonalení přístupu ke vzdělání u znevýhodněných skupin • pravidelné analýzy na trhu práce (průběžné sledování potřeb zaměstnavatelů v souladu s lidskými zdroji) 	<ul style="list-style-type: none"> • stárnutí obyvatelstva • prodlužování doby studia • odliv kvalifikovaných lidských zdrojů do zahraničí • snížení zájmu zahraničních investorů • růst skupin obyvatelstva jako dlouhodobě nezaměstnaní, bezdomovci či nezaměstnaní absolventi škol a lidí využívajících výhod evidence na Úřadu práce ČR (podpory aj.) • migrace • pokles absolventů průmysl./technických odvětví

Tab. 18 SWOT analýza zprostředkovatele práce – agentury práce (zdroj: vlastní práce)

Vnitřní prostředí pro zprostředkovatele práce soukromého sektoru	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • využívání sociálních sítí (Facebook, LinkedIn) • při obsazování volných pozic jsou primárně osloveni stávající uchazeči • rozsáhlá databáze vhodných kandidátů • online registrační formulář • zavedená inzercí pracovní nabídky pomocí emailů/SMS zpráv • rychlost pracovních nabídek • krátký interval nástupu na volnou pracovní pozici 	<ul style="list-style-type: none"> • špatné vedení databáze uchazečů dle požadovaných nabídek práce • špatná vnitřní komunikace • nedostatečné podávání informací při první registraci uchazeče • nedostatečná motivace lidí, převažuje metoda postihů • zadávání volného pracovního místa zaměstnavatelem (nemůže pozici sám spravovat) • nástěnka s inzercí volných pozic • občas strohá inzercí volné pozice na webu • nedostatečný počet pracovních nabídek • typografické chyby při inzercí volného místa • pracovní nabídky vždy neodpovídají potřebám uchazeče • nepříjemná návštěva agentury práce pro některé uchazeče • kvalifikace pracovníků agentur • jednání pracovníků agentur

Vnější prostředí pro zprostředkovatele práce soukromého sektoru	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • využití trendů personálního marketingu • spolupráce s Úřadem práce ČR • rozšiřování a zkvalitňování služeb • zajištění spokojenosti uchazečů o práci • rozšíření pracovních nabídek • migrace (nová lidské zdroje) • zaměření se na nové segmenty trhu • růst ekonomiky (nízká inflace, nárůst zahraničního obchodu aj.) • účast na pracovních veletrzích • růst oblíbenosti outsourcingu personálních činností • rychlá nabídka lidských zdrojů na trhu práce 	<ul style="list-style-type: none"> • stárnutí obyvatelstva • pokles nezaměstnanosti • vliv konkurence • zpřísnění legislativy pro získání povolení vydávané MPSV • zpřísnění zaměstnávání cizinců • pokles zájmu o manuální činnosti • fluktuace uchazečů o práci