



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH DIGITALIZACE PROCESU NÁBORU V PERSONÁLNÍ AGENTUŘE V BRNĚ

THE PROPOSAL FOR DIGITALIZATION OF THE RECRUITMENT PROCESS IN A PERSONNEL
AGENCY IN BRNO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Špačková

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Kristýna Špačková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

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

Návrh digitalizace procesu náboru v personální agentuře v Brně

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a výzkumu navrhnout brněnské pobočce vybrané personální agentury adekvátní změny v rámci klíčového procesu náboru, které povedou k získání konkurenční výhody a posílení pozice na trhu zprostředkovatelů agenturního zaměstnání. Cíle bude dosaženo prostřednictvím analýz, které se zaměřují na zkoumání situace digitalizace procesů personálních agentur jak ve světě, tak i na domácím trhu včetně provedení primárního výzkumu formou rozhovorů mapujícího současný stav, možnosti digitalizace klíčového business procesu a potřebných intervencí v dané oblasti. Na základě zjištěných výsledků bude zvolena vhodná varianta dalšího směřování a její rozpracování do konkrétnějších zásahů ve firmě.

Základní literární prameny:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA, 2013. Personální agentury: jejich úloha na trhu práce. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-164-1.

LHOTSKÝ, Jan, 2010. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Česko: J. Lhotský. ISBN 978-80-254-8182-0.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada (Expert). ISBN 978-80-247-1911-5.

VEBER, Jaromír, 2018. Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-554-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá výzvou v oblasti digitalizace náborového procesu pobočky personální agentury situované v Brně. Teoretická část obsahuje literární rešerše v oblasti digitalizace procesu náboru personálních agentur přes strategické řízení a popis vybraných analyticko-výzkumných a evaluačních metod použitých v této oblasti a typu výzkumu. Analytická část obsahuje aplikaci vybraných analyticko-výzkumných metod za účelem identifikace klíčových faktorů pro posouzení možnosti digitalizace lokální strategie brněnské pobočky, jejichž závěry vstupují do metody COP pro následné zhodnocení. Na základě zjištěných výsledků je v návrhové části zvolená vhodná varianta dalšího směřování společnosti a její rozpracování do konkrétnějších zásahů.

Klíčová slova

digitalizace, strategický management, konkurenceschopnost, personální agentura, náborový proces, kvalitativní výzkum

Abstract

The diploma thesis deals with the challenge in the field of digitalization of the recruitment process of the branch of the personnel agency situated in Brno. The theoretical part contains literature searches in the field of digitalization of the recruitment process of personnel agencies through strategic management and a description of selected analytical-research and evaluation methods used in this area and type of research. The analytical part contains the application of selected analytical-research methods in order to identify key factors for assessing the possibility of digitalizing the local strategy of the Brno branch, whose conclusions enter the COP method for subsequent evaluation. Based on the results obtained, in the design part, a suitable variant of the further direction of the company is chosen and its elaboration into more specific interventions.

Key words

digitalization, strategic management, competitiveness, personnel agency, recruitment process, qualitative research

Bibliografická citace

ŠPAČKOVÁ, Kristýna. *Návrh digitalizace procesu náboru v personální agentuře v Brně* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133004>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. 05. 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za její odborné a trpělivé vedení diplomové práce, za poskytnuté rady a čas, který mi při jejím vypracování ochotně věnovala. Zároveň bych ráda poděkovala všem kolegům z personální agentury, za jejich ochotu mi s čímkoliv pomoci a poradit. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Koncept průmyslu 4.0 a digitalizace	15
1.1.1 Digitální ekonomika	16
1.1.2 Výhody a nevýhody digitalizace.....	17
1.1.3 Možnosti využití digitalizace v personální agentuře	18
1.1.4 Digitalizace z pohledu managementu	18
1.1.5 Hodnocení rizik podle metody RIPRAN	19
1.2 Strategické řízení.....	21
1.2.1 Fáze strategického managementu	21
1.2.2 Digitalizace jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti	23
1.3 Charakteristika personálních agentur	24
1.3.1 Rozdíl mezi pracovní a personální agenturou.....	24
1.3.2 Procesy personální agentury	25
1.4 Proces náboru	27
1.5 Použité analyticko-výzkumné metody	30
1.5.1 Analýza obecného prostředí metodou SLEPTE	30
1.5.2 Analýza atraktivity trhu podle Porterovy analýzy pěti sil	31
1.5.3 Metoda 7S – faktory podmiňující úspěch společnosti	34
1.5.4 Průzkum očekávání změn pomocí kvalitativního výzkumu	36
1.5.5 Zhodnocení faktorů konkurenčního prostředí metodou COP	37
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
2.1 Analýza globálních a lokálních trendů.....	39
2.2 Analýza obecného prostředí metodou SLEPT	42

2.2.1	Sociální faktory.....	42
2.2.2	Legislativní faktory.....	44
2.2.3	Ekonomické faktory.....	45
2.2.4	Politické faktory.....	47
2.2.5	Technologické faktory	48
2.2.6	Dílčí zhodnocení globálních trendů a obecného okolí.....	48
2.3	Analýza atraktivity trhu podle Porterovy analýzy pěti sil.....	50
2.3.1	Podniky působící v daném odvětví.....	50
2.3.2	Hrozba vstupu nových konkurentů do daného odvětví	54
2.3.3	Hrozba vzniku substitutů	54
2.3.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	56
2.3.5	Vyjednávací síla dodavatelů	57
2.3.6	Dílčí zhodnocení atraktivity trhu	57
2.4	Analýza interních prvků pomocí metody 7S.....	59
2.4.1	Strategie a vize společnosti.....	59
2.4.2	Struktura.....	61
2.4.3	Systémy.....	62
2.4.4	Styl řízení	63
2.4.5	Spolupracovníci a jejich spokojenost	63
2.4.6	Schopnosti.....	64
2.4.7	Sdílené hodnoty	64
2.4.8	Dílčí zhodnocení interních faktorů	65
2.5	Průzkum mezi vybranými stakeholdery procesu	66
2.5.1	Metodologie výzkumu	67
2.5.2	Analýza z provedeného kvalitativního průzkumu	67
2.5.3	Dílčí zhodnocení výsledků z provedeného výzkumu	75

2.6	Zhodnocení faktorů z analýz za pomoci metody COP.....	77
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	79
3.1	Zavedení konceptu digitalizace náborového procesu	80
3.1.1	Plán implementace	81
3.1.2	Komunikace plánované změny	83
3.1.3	Plán předpokládaných výnosů a nákladů z realizace návrhu.....	84
3.1.4	Návrh náborového procesu	85
3.1.5	Analýza rizik předkládaného návrhu	87
3.2	Zvyšování digitální gramotnosti vybraných zaměstnanců	88
3.2.1	Zajištění firemních školení	88
3.2.2	Plán předpokládaných výnosů a nákladů z realizace návrhu.....	91
3.2.3	Analýza rizik předkládaného návrhu	92
3.3	Modifikace marketingové strategie.....	93
3.3.1	Zesílení propagace na sociálních sítích	93
3.3.2	Plán předpokládaných výnosů a nákladů z realizace návrhu.....	95
3.3.3	Analýza rizik předkládaného návrhu	96
3.4	Celkové přínosy předložených návrhů.....	97
3.4.1	Diskuze a doporučení.....	98
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Evoluce – pojem, který lidstvo charakterizuje a provází ho po celou dobu lidské existence. Tak, jako se člověk vyvíjel a vhodně adaptoval, aby přežil nemilosrdné podmínky světa, tak i samotný proces podnikání musel čelit neustále se měnícím podmínkám. V posledních stoletích lidstvo zažilo tři rozdílné průmyslové revoluce, z nichž každá jasně definovala svoji éru a způsob, jakým společnost prosperovala a rozvíjela se. Obyvatelé současného světa jsou svědky toho, jak se pomalu, ale jistě přesouváme do nové etapy – tzv. Průmyslu 4.0 neboli 4. průmyslové revoluce.

Jedním z hlavních principů této éry je proces digitalizace. Ačkoliv se s tímto pojmem setkáváme již řadu let, tak mnozí z nás si pod ním představí pouze přesunutí fyzických papírových dokumentů do digitálního prostředí. Ano, jedná se také o digitalizaci, ale pravý základ digitalizace tkví v něčem jiném. Význam tohoto pojmu zasahuje do všech sfér příslušného podniku – zajišťuje propojení chytrých zařízení, snadnější automatizaci, vyšší efektivitu a flexibilitu společností. Je ovšem nutné podotknout, že digitalizace sebou přináší i řadu rizik, které není radno brát na lehkou váhu.

Jak vyplynulo z prognóz několika konzultantských firem – důsledky nemoci Covid-19 budou mít značný dopad na zrychlení procesu digitalizace, a to v mnoha oborech. Největší zájem bude o IT odborníky a projektové specialisty (Jakešová, 2020). Negativním dopadem bude zánik určitých pracovních míst a odvětví. Ovšem digitalizace zapříčiní i vznik zcela nových pracovních míst a oborů. Úroveň požadované kvalifikace se bude s potřebou nové pracovní síly čím dál více zvyšovat – lze očekávat znatelné výkyvy v trendu nezaměstnanosti a zaměstnanosti. Digitalizace taktéž zapříčiní zvýšení oblíbenosti využívání home office nebo sebezaměstnání (se snazším přístupem k digitálním technologiím). S tímto se zároveň pojí vyšší nároky na flexibilitu práce a komplexnost pracovních úkolů (ZSBOZP, © 2016–2020). Důsledky pandemie budou v řadě zemích EU ohrožovat až 10 miliónů pracovních míst, což vychází na téměř 22 % celkové zaměstnanosti střední a východní Evropy (Borýsek, 2020).

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Personální agentura je nadnárodní společnost, jejíž kořeny sahají do jedné z evropských zemí. Díky tomu, že se na trhu pohybuje již několik desítek let, tak oplývá řadou cenných zkušeností a praxe. V České republice byla první pobočka otevřena už v roce 1992 a k dnešnímu dni má tato personální agentura celkem 12 poboček rozmístěných po celé republice. Za svou dobu působnosti si na našem tuzemském trhu vybudovala dobrou reputaci a patří k nejlepším poskytovatelům personálních služeb. V současné době zaměstnává 153 kmenových zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni do kamenných poboček a on-site poboček u klientů personální agentury.

Jelikož se jedná o dceřinou společnost, tak mezi její výhody můžeme zařadit možnost těžit z holdingového brandingu, jedinečného know-how nebo významného množství kapitálu. Společnost patří do Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS), do níž se řadí všechny přední personální agentury. Snahou tohoto uskupení je neustále zlepšovat situaci na trhu práce a udržovat si nabízené služby v co nejvyšší kvalitě. Mezi její hlavní zásady patří transparentnost a dodržování platné legislativy (APPS, © 2017).

Společnost se již nějakou dobu nachází v rámci svého životního cyklu ve fázi zralosti. Na českém trhu má své právoplatné postavení mezi těmi nejlepšími a díky dobrému jménu a kvalitním službám si udržuje dobré vztahy s jejími zákazníky. Tyto faktory se rovněž projevují po finanční stránce. V současné situaci se personální agentura musí vypořádávat s dopady pandemie, které do značné míry omezily klasické probíhání náboru. Zaměstnanci agentury teď stojí před velkou výzvou v podobě digitalizace procesu vyhledávání a screeningu uchazečů a to, jakým způsobem se s tímto fenoménem v následujících letech vypořádají rozhodne o jejich budoucí existenci na trhu zprostředkovatelů práce.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a výzkumu navrhnout brněnské pobočce vybrané personální agentury adekvátní změny v rámci klíčového procesu náboru, které povedou k získání konkurenční výhody a posílení pozice na trhu zprostředkovatelů agenturního zaměstnání. Cíle bude dosaženo prostřednictvím analýz, které se zaměřují na zkoumání situace digitalizace procesů personálních agentur jak ve světě, tak i na domácím trhu včetně provedení primárního výzkumu formou rozhovorů mapujícího současný stav, možnosti digitalizace klíčového business procesu a potřebných

intervencí v dané oblasti. Na základě zjištěných výsledků bude zvolena vhodná varianta dalšího směřování a její rozpracování do konkrétnějších zásahů ve firmě.

První část práce se zabývá literární rešerší příslušného tématu a vypracováním teoretických poznatků, které budou následně využity pro analytickou část diplomové práce. Čtenářům budou představeny obecné pojmy a problematiky týkající se oblasti digitalizace, strategického řízení, jednotlivých procesů personálních agentur a vybraných analyticko-výzkumných a evaluačních metod.

Druhá část práce se věnuje zkoumání současného stavu společnosti a jeho okolí za pomoci příslušných analyticko-výzkumných metod. Nejprve je provedena globální analýza trendů v oblasti digitalizace a analýza obecného prostředí a jeho současného stavu metodou SLEPT, a to s cílem identifikovat vlivy působící na subjekty zprostředkující zaměstnání. Dále je provedena analýza oborového prostředí za pomoci Porterova modelu 5ti konkurenčních sil, jejíž cílem je identifikace klíčových kritických faktorů pro zhodnocení atraktivity daného trhu. Ke zkoumání vnitřního prostředí, příslušných prvků a jejich vzájemné kompatibility dané pobočky personální agentury využila autorka práce metodu vnitřního rámce 7S. Součástí analytické části práce je také kvalitativní výzkum vybraných subjektů, které náborový proces ovlivňuje. Hlavním cílem výzkumu je zjistit, jak jednotlivé zainteresované strany vnímají digitalizaci náborového procesu a identifikovat tak jejich očekávání a obavy. Výsledná zjištění analyticko-výzkumných metod budou na závěr analytické části shrnuty za pomoci metody COP, která identifikuje výzvy pro budoucí rozvoj, příležitosti k udržování podnikatelské činnosti a problémy k řešení. Tyto výstupy následně slouží k výběru vhodné strategie dalšího směřování.

Poslední část práce vychází ze zjištěných výsledků analytické části práce. Na základě těchto poznatků bude zvolena vhodná strategie k dalšímu směřování brněnské pobočky, a to prostřednictvím rozpracování jednotlivých návrhů, které budou doplněny o jednotlivé cíle, časové harmonogramy, rozpočty, související přínosy, vynaložené náklady na uskutečnění vybraného návrhu a analýzu potencionálních rizik.

Autorka diplomové práce využila k jejímu zpracování jak primární, tak sekundární zdroje. V rámci analýzy globálních trendů a obecného prostředí se pracovalo se sekundárním daty, které byly získány z odborných článků, studií, webových stránek, zákonů a Českého statistického úřadu. Pro analýzu atraktivity trhu byla použita statistická

data Českého statistického úřadu, dále pak data z provedených průzkumů, příspěvků na webových stránkách a informace z webových stránek příslušné agentury a její konkurence. Jako primární zdroj byly v této analýze rovněž využity informace od vybraných zaměstnanců brněnské pobočky. K analýze vnitřního prostředí a kompatibility jednotlivých prvků se využívaly data z interních dokumentů, informace z webových stránek příslušné personální agentury, odborné knihy a studie. Hlavním zdrojem primárních dat jsou výstupy zjištěné na základě provedených individuálních rozhovorů s vybranými zainteresovanými stranami.

Diplomová práce kombinuje principy deduktivní a induktivní analýzy. Dedukce je uplatňována formou používání relevantních sekundárních dat, které tvoří značnou část zpracované analytické části práce. Primární data získána za pomoci kvalitativního výzkumu prostřednictvím individuálních rozhovorů jsou klasických příkladem uplatňování indukce. Vybraná evaluační metoda COP umožňuje finální syntézu poznatků vycházejících z jednotlivých analýz a jejich zhodnocení v rámci třech kategorií (výzva, příležitost nebo problém). Na základě tohoto rozdělení lze vytvořit takovou strategii, která je vhodná pro další směřování personální agentury a její podnikatelské činnosti na trhu zprostředkovatelů práce. Vytvořené návrhy vycházející z analytické části práce jsou tvořeny na základě subjektivních myšlenkových pochodů autorky diplomové práce, uplatňující tak principy indukce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Na samotném začátku diplomové práce je nutné si objasnit jednotlivé oblasti, které se svojí problematikou pojí s vybraným tématem závěrečné práce a jsou rovněž stěžejní pro tvorbu analytické a návrhové části diplomové práce.

1.1 Koncept průmyslu 4.0 a digitalizace

Charakteristickým znakem **průmyslu 4.0** je transformace výroby ze samostatných automatizovaných jednotek na plně integrovaná, automatizovaná a optimalizovaná výrobní prostředí. Na základě propojení výrobních zařízení do kyberneticko-fyzických systémů vzniknou tzv. CPS (Cyber-Physical Systems), které budou moci mezi sebou komunikovat, zprostředkovávat si informace a vyvolávat potřebné akce a reakce tak, aby se dokázaly přizpůsobovat svému okolí. Výrobní sektor ale není jediný, kterého čeká tato transformace. Nové trendy v podobě IoT (Internet of Things), technologie velkých dat, datových skladů či samotné digitalizace se čím dál více projevují i v sektoru služeb (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016, s. 24-25).

Pod pojmem **digitalizace** si můžeme představit soudobý trend masového implementování technických prostředků (např. internetu, velkých datových uložišť, rychlých počítačů, přenosových sítí nebo i pokročilé automatizace) a softwarových nástrojů (tj. pro ukládání a vyhledávání dat, jejich následnou analýzu a vyhodnocení, kontrolní operace aj.). Jednotlivé oblasti jsou navzájem propojeny a tvoří tak jedinečný kyberprostor, který je efektivně zabezpečen proti ztrátě důležitých dat a kyberútokům. Samotným úkolem digitalizace je pak zachytit realitu digitálně, na základě posloupnosti číselných údajů. Hlavním cílem digitalizace je nahradit práci kapitálem, což zapříčiní snížení provozních nákladů (Veber, 2018, s. 20).

V dnešním světě se v jistých oborech čím dále více začínáme setkávat s procesem nahrazování rutinní manuální práce za pomoci automatizace a využívání robotů. Ze současného dění vyplývá, že hlavními nositeli digitalizace jsou především podnikatelské subjekty, výrobci robotů nebo ICT společnosti. Postupně se ale prvky digitalizace dostávají i do sektoru služeb nebo do oblasti spotřebitelského zboží, kde se pomocí aplikací digitálních prvků navyšuje u jednotlivých produktů užitná hodnota.

Ať chceme nebo ne, digitalizace začíná zasahovat do všech sfér našeho života a bude tomu tak i v budoucnu, ale v daleko rozsáhlejší měřítku (Veber, 2018, s. 21-22).

1.1.1 Digitální ekonomika

Tento termín použil jako první Don Tapscott v roce 1995 ve své publikaci „Digitální ekonomika: naděje a hrozby věku informační společnosti“. Samotný pojem **digitální ekonomika** vyjadřuje prorůstání informačních a komunikačních technologií do jednotlivých sfér společnosti (propojení sfér pak dává vzniknout digitální společnosti). Hlavním cílem digitalizace ekonomiky je posílit konkurenceschopnost dané ekonomiky, jak z pohledu makroekonomického, tak mikroekonomického. (Veber, 2018, str. 13). Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR uvádí v rámci svého konceptu Digitální ekonomiky osm hlavních cílů, kterými jsou:

- efektivnější systém na přímé i nepřímé podpory výzkumné činnosti a inovací;
- připravenost sektorů na digitální transformaci;
- připravenost občanů na změny trhu práce a vzdělávání;
- podpora konektivity a infrastruktury digitální ekonomiky a společnosti;
- zajištění důvěry a zabezpečení v prostředí digitální ekonomiky a společnosti;
- úprava legislativy podporující aspekty digitální ekonomiky a společnosti;
- zajištění optimálního systému financování digitální ekonomiky a společnosti a
- zajištění centrální koordinace politik podporující digitální ekonomiky a společnosti (MPO, 2019).

Podle nejnovějšího průzkumu poradenské společnosti McKinsey je **růst české digitální ekonomiky pomalejší** než u ostatních vyspělých ekonomik. Mezi ty nejlepší se řadí severské státy (Finsko, Norsko, Švédsko), dále pobaltské státy (Dánsko, Estonsko, Nizozemsko) nebo například Irsko a Lucembursko. Česko bylo pozitivně hodnoceno v rámci nárůstu využívání digitálních služeb ve veřejném sektoru, v oblasti bankovníctví nebo potravin. Ovšem naše společnost není zdaleka tak dobře připravená na proces celostátní digitalizace, zejména pak státní správa. Studie taky poskytuje možnosti zrychlení digitální ekonomiky. Stát by měl **více podporovat digitalizaci malých a středních podniků a akcelarovat digitalizaci státní správy**. Změny by se měly stejně tak zavést i do školních osnov (Borýsek, 2020).

K měření procesu digitalizace používá EU každý rok takzvaný **index DESI** (Digital Economy and Society Index), v češtině Index digitální ekonomiky a společnosti. Mezi zkoumané faktory patří: připojení, lidský kapitál, používání internetu, integrace digitálních technologií a digitální veřejné služby. Hlavním cílem tohoto měření je sledování pokroku jednotlivých zemí EU ve výše zmíněných oblastech (European Commission, 2020).

1.1.2 Výhody a nevýhody digitalizace

Přínosy digitalizace spočívají ve **větší flexibilitě, zrychlení** a značného **zjednodušení** podnikových procesů. Výhody se projeví i v oblasti ekonomiky. Digitalizační projekty realizují ty subjekty, které v nich vidí předpoklad dynamického růstu jejich podniků (tento trend by se mohl projevit v růstu HDP země). Investování do digitalizace se také ukazuje jako příznivé – návratnost investice do dvou let. Digitalizace se bude zároveň odrážet i v životním stylu spotřebitelů. V neposlední řadě je nespornou výhodou **úspora kancelářských či podnikových prostor**, spotřeby materiálů nebo energií, což povede k šetření životního prostředí a nákladů (Veber, 2018, str. 66-68).

Je ovšem nezbytné zmínit nevýhody spojené s implementací digitalizace. Informační bezpečnost je v tomhle ohledu velmi často zmiňovaným pojmem, odrážející nutnost dobře fungujícího zabezpečení firemních informací před možným únikem prostřednictvím **hackerských útoků**. Informace jsou významným nehmotným aktivem společností, a proto vynakládají značné množství nákladů na jejich zabezpečení. Pokud nebudou zaměstnanci dostatečně proškoleni ohledně změn týkajících se digitalizace, tak je možné, že budou chybovat při vkládání dat a jejich zpracování do softwarových programů. Kvůli nedostatečnému vzdělání zaměstnanců v oblasti kyberbezpečnosti může dojít ke ztrátě citlivých dat i třeba neúmyslným šířením škodlivého programu. **Vnitřní hrozby** ovšem můžou být postavené na jasném úmyslu zaměstnance, s cílem obohatit se, získanými informacemi společnost vydírat nebo je prodat konkurenci za určitý finanční obnos. Technika taktéž není neomylná a můžou nastávat chyby v jejím nastavení či naprogramování (Veber, 2018, str. 68-70).

1.1.3 Možnosti využití digitalizace v personální agentuře

Namísto tištěných letáků je posledních několik let horkým trendem hledat zaměstnání prostřednictvím internetu. Změna se dotkla jak uchazečů o práci, tak samotných personálních agentur. Podle studie společnosti Deloitte plánuje 40 % společností po celém světě měnit svoje HR systémy, a to v horizontu následujících několika let. Důvodem je **snížovat náklady**. Jednou z nových technologií agentur by se měly stát **systémy umělé inteligence**, které dokážou lépe analyzovat profily uchazečů a porovnávat je s potřebami klientů personálních agentur. Vyhledání vhodného pracovníka na požadovanou pracovní pozici zabere umělé inteligenci zlomek vteřiny od podání samotného inzerátu. Tohle žádný konzultant nedokáže. Mezi další nástroje patří **hlasový software**, který je využíván při pohovoru. Tato technologie umožňuje měřit jednotlivé charakteristiky (výška hlasu, hlasitost, rychlost, rytmus nebo intonace). Výsledkem je grafické znázornění osobnostních charakteristik – zvědavost, emoční stabilita, motivace nebo sebeorganizace (Meusers, 2018).

1.1.4 Digitalizace z pohledu managementu

Proces implementace digitalizace není rozhodně jednorázovou záležitostí. Proces musí být realizován pozvolně. Lze předpokládat, že státy s moderní infrastrukturou, kvalifikovanou pracovní silou a velkým množstvím produkce s vysokou přidanou hodnotou budou zcela jistě k tomuto vývoji lépe připraveni než země méně rozvinuté. Tyto země mají tendenci přeskakovat samotnou fázi využívání tradičních technologií a ihned přecházejí do stádia digitalizace. Pokud má proces digitální transformace probíhat smysluplně a plynule, tak je nutností, aby byl založen na strategickém rozhodnutí managementu. Vrcholový management musí mít jasno v určených prioritách a časové posloupnosti plánovaných změn v oblasti digitalizace (Veber, 2018, str. 26).

Ze studie MIT Sloan Management Review vyplývá, že základem procesu digitalizace v podnicích nejsou příslušné technologie, ale **použité strategie**. Téměř třetina respondentů (firem) přiznává, že chybějící strategie procesu digitalizace je výzvou pro jejich vedení. Podle některých respondentů také musí záměr strategie digitalizace reflektovat potřeby jejich zákazníků a růst efektivity (Buckley, 2015, s. 3-4).

1.1.5 Hodnocení rizik podle metody RIPRAN

Při plánování jakékoliv změny ve firmě je nutné brát v potaz rizika, která mohou nastat v průběhu samotné realizace změny. Pro hodnocení rizik se využívá řada různých metod, autorka práce si k tomuto účelu zvolila metodu RIPRAN (Risk Project Analysis). Jedná se o empirickou metodu, která chápe analýzu rizik jako posloupnost procesů. Každý proces má definované vstupy, výstupy a jednotlivé činnosti. Metoda se využívá při fázi plánování projektu, ovšem průběžně se aktualizuje během realizace dané změny (projektu) – neplatná rizika se vyřadí a nově identifikovaná se přiřadí (Lacko, © 2021). Podle Doležala a kol. (2012, s. 90) se metoda skládá ze čtyř kroků, kterými jsou:

- **identifikace nebezpečí projektu,**
- **kvantifikace rizik projektu,**
- **reakce na rizika projektu a**
- **celkové posouzení.**

V prvním kroku musí projektový tým identifikovat nebezpečí, které může ohrozit změnu, a to prostřednictvím seznamu, který popíše jednotlivé typy hrozeb. Postupuje se tak, že se k příslušné hrozbě vytvoří scénář. Postup ovšem může být i obrácený – ke scénáři hledáme možnou příčinu (Doležal a kol., 2012, s. 90).

Ve druhém kroku všechna uvedená rizika kvantifikujeme, a to vynásobením pravděpodobnosti scénáře a hodnotou dopadu. Tento součin udává výslednou hodnotu rizika. Pravděpodobnost výskytu dělíme na tři základní kategorie – nízká, střední a vysoká (Doležal a kol., 2012, s. 91). Její značení a procentuální hodnotu můžete vidět v níže uvedené tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Dělení podle pravděpodobnosti výskytu rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Doležal a kol., 2012, s. 91)

Pravděpodobnost výskytu	Zkratka	Hodnota pravděpodobnosti
Nízká	NP	Pod 10 %
Střední	SP	Od 10 % do 33 %
Vysoká	VP	Nad 33 %

Dopad a jeho hodnota se rovněž dělí do tří skupin – nízký, střední a vysoký. Vysoký nepříznivý vliv ohrožuje nejenom samotný cíl projektu, ale i jednotlivé složky trojimperativu – jakost, náklady a čas (Doležal a kol., 2012, s. 92). Míry škody jednotlivých druhů jsou blíže naznačeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Dělení podle druhu dopadu rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Doležal a kol., 2012, s. 92)

Druh dopadu	Zkratka	Míra škody
Nízký nepříznivý	ND	Škoda do 0,5 % z rozpočtu
Střední nepříznivý	SD	Škoda od 0,51 % do 19,9 % z rozpočtu
Vysoký nepříznivý	VD	Škoda více než 20 % z rozpočtu

Kombinací pravděpodobnosti výskytu a druhu dopadu vznikne výsledná hodnota rizika, jak uvádí následující tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Matice výsledné hodnoty rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Doležal a kol., 2012, s. 92)

	VD	SD	ND
VP	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika VHR
SP	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika VHR	Nízká hodnota rizika VHR
NP	Střední hodnota rizika VHR	Nízká hodnota rizika VHR	Nízká hodnota rizika VHR

V rámci třetího kroku se sestavuje seznam opatření, které mají za cíl snížit hodnotu rizika na takovou úroveň, která je firmou akceptovatelná (Doležal a kol., 2012, s. 93).

V posledním kroku se zhodnotí celková hodnota rizik. Podle tohoto zkoumání zjistíme, do jaké míry je projekt rizikový a jestli je vůbec vhodné pokračovat v jeho realizaci bez důrazných opatření (Doležal a kol., 2012, s. 93). Oproti jiným metodám hodnocení rizik přináší metoda RIPRAN přesnější výsledky a zároveň podporuje týmovou práci v hledání vhodných opatření. Na druhou stranu je pracnější na zpracování a vyžaduje již určitou úroveň znalostí z minulých projektů (Doležal a kol., 2012, s. 93).

1.2 Strategické řízení

Tvorba a implementace strategie je jedna z nejpodstatnějších činností vrcholového managementu jakékoliv společnosti. Aby se podnik mohl úspěšně rozvíjet a na daném trhu dlouhodobě prosperovat, tak je potřebné, aby vytvořil kvalitní strategii, jakožto součást strategického řízení. Dedouchová (2001, s. 1) ve své publikaci vymezuje dvě definice tohoto pojmu. Podle tradiční definice je strategie brána jako **dokument**, který zahrnuje dlouhodobé cíle podniku, stanovuje průběh jednotlivých operací a alokaci zdrojů, jež jsou zcela nezbytné pro plnění stanovených cílů. Moderní definice zase chápe strategii jako **přípravenost podniku na budoucnost**. Strategie proto musí vycházet z konkrétních potřeb podniku a musí být flexibilní vůči interním a externím změnám.

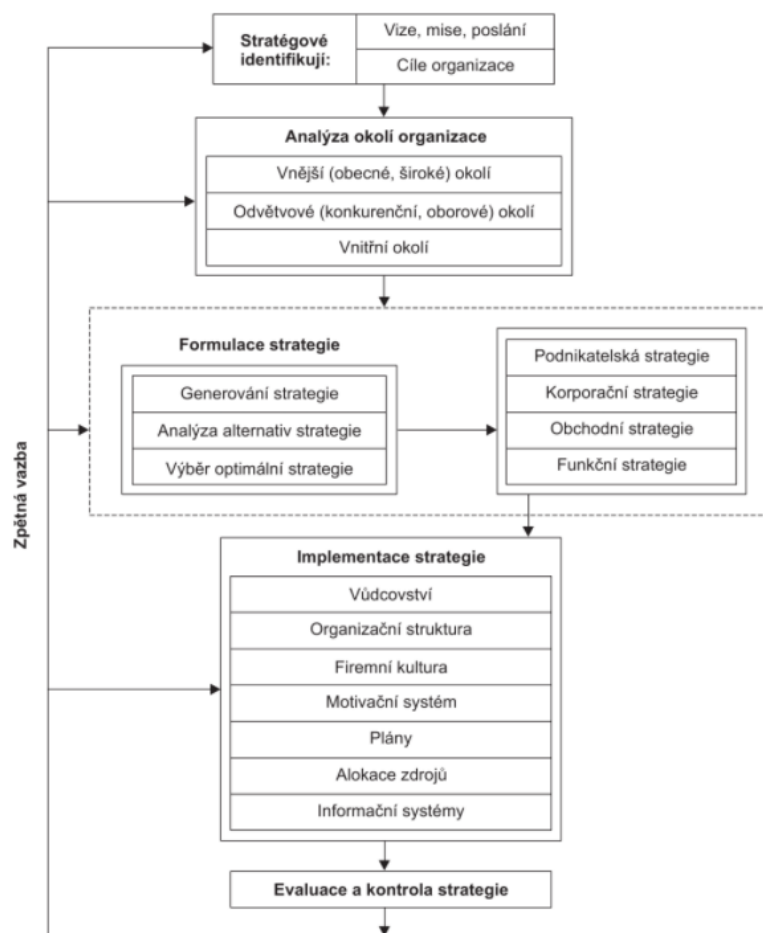
V současné literatuře se můžeme setkat s obecně přijímaným názorem, že strategický management je soubor činností a rozhodnutí, které jsou pro podnik stěžejní pro získání konkurenční výhody a dosahování nadprůměrných výnosů. Řízení na strategické úrovni však není pouhou záležitostí vrcholového managementu, ale i řadových zaměstnanců, jelikož všichni mají ten stejný cíl, a to být úspěšní (Fotr, 2017, s. 20).

Strategické řízení nám pomáhá vytvářet otázky typu „Kde chceme být za 5 let?“, „Jakým způsobem dosáhneme daného cíle?“ nebo „Jak získat a udržet si konkurenční výhodu nad konkurencí?“. (Košťan, 2002, s. 3).

1.2.1 Fáze strategického managementu

Strategické řízení je **nikdy nekončící proces**, který má za úkol sladit jednotlivé strategie, výkonnost a obchodní výsledky podniku. Tímto napomáhá určit směr vývoje organizace. Skládá se zpravidla z pěti fází: identifikace vize, mise a poslání organizace, dále analýzy okolí organizace, formulace strategie, její následná implementace a vyhodnocení strategie (Mallya, 2007, s. 27). Grafickou vizualizaci tohoto procesu znázorňuje obrázek č. 1. V první fázi je nutné identifikovat nynější podnikové cíle a zjistit aktuální stav strategického řízení společnosti (proč společnost existuje a čeho chce v rámci svého podnikání dosáhnout). Druhá fáze je charakteristická analýzou vnějšího, oborového i vnitřního prostředí podniku. Velký důraz je kladen na stav konkurence (potenciálních i nynějších), sílu zákazníků, dodavatelů nebo hrozbu tvorby substitutů – k tomuto účelu se využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Vnitřek podniku je hodnocen

na základě současné vize, strategie a dosahovaných výsledků. Ve třetí fázi se formuluje jasná strategie, kde se vedení snaží modifikovat současné cíle a strategie tak, aby byla ještě úspěšnější než ta předchozí. Zahrnuje vytvoření konkurenční výhody, která bude z dlouhodobého hlediska udržitelná a nebude pod neustálým tlakem konkurenčních podniků. K implementaci této strategie dochází ve čtvrté fázi, která zároveň řeší sjednocení ostatních prvků organizace (jako organizační struktury, systémů nebo procesů). Poslední fáze se zabývá hodnocením a monitorováním vývoje zvolené strategie. Pokud budou zjištěny odchylky od původního plánu, tak se iniciují potřebná opatření (Mallya, 2007, s. 27).



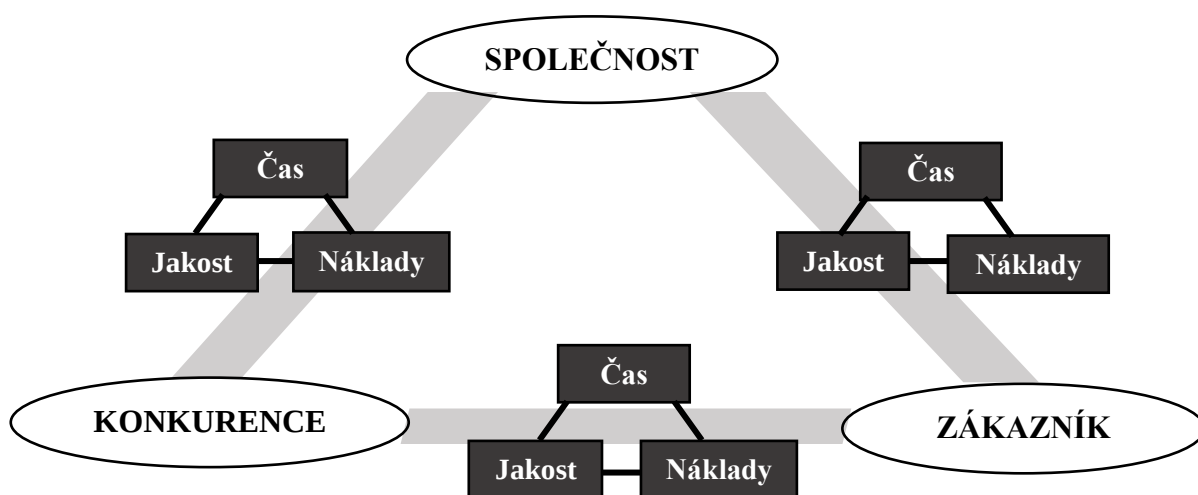
Obrázek č. 1: Fáze strategického řízení
(Zdroj: Mallya, 2007, s. 28)

Nezbytnou součástí strategického řízení je poskytování **zpětné vazby**. Podle ní může podnik efektivně reagovat na změny a adekvátně tak upravovat svoji současnou strategii. Při implementaci strategie je rovněž nutné, aby bylo přihlíženo k původním východiskům. Jejich zpětné vyhodnocování je pak nesmírně důležité pro zajišťování rozvoje konkurenceschopnosti podniku (Zich, 2012, s. 14).

1.2.2 Digitalizace jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti

Se zaváděním nových technologií, které napomáhají snižovat ceny výrobků, služeb a zvyšovat jejich kvantitu, vzniká znatelnější převis nabídky nad poptávkou. Některé trhy se tak stávají přesycené a firmy vyhledávají možnosti, jak prorazit (jednou z možností je vstup na zcela nový trh). V posledních letech se v literatuře setkáváme s pojmy jako „superkonkurence“ či „hyperkonkurence“ – označující konkurenci v globálním měřítku, a to v oblasti rychlosti změn a zavádění nových technologií. Právě velké nadnárodní společnosti jsou hnacím motorem globalizace (Zuzák, 2011, s. 22).

Pokud chceme, aby byl podnik úspěšný dlouhodobě, tak je nutné, aby byl dostatečně konkurenceschopný. Koná tak prostřednictvím usilovného hledání a nacházení konkurenčních výhod. Ve vysoce konkurenčních odvětvích, kde nabídka převyšuje poptávku, je nutnost nalézt něco, co ocení samotní zákazníci. Tohle prostředí se v literatuře nazývá „strategický trojúhelník“. Smyslem tohoto trojúhelníku je znázornění daného podniku a jeho **interakce s okolím** (konkurence a zákazníci). Dále jsou zde vyobrazeny **konkurenční faktory** – **cena, kvalita a čas**. Provázanost těchto oblastí nese název „**magický trojúhelník**“. Jakmile se podaří podniku vyniknout alespoň v jednom faktoru, tak získá konkurenční výhodu, jejíž efekt nabyde podobu získání zákazníků a vylepšení si pozice na konkrétním trhu. Grafické znázornění kombinace obou typů trojúhelníků lze vidět níže jako obrázek č. 2 (Lhotský, 2010, s. 21).



Obrázek č. 2: Kombinace strategického a magického trojúhelníku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lhotský, 2010, s. 22)

Pro určité společnosti je **digitalizace formou konkurenční výhody**. Na druhé straně spektra stojí firmy, které se ve vysoce digitalizovaném odvětví pohybují a je pro ně digitalizace přímo nezbytná, aby se udržely na trhu. Podle predikcí ředitele společnosti Cisco Systems, Johna Chamberse, se více než třetině společností kvůli digitální transformaci nepodaří přežít během následujících deseti let (Factorio, 2019). V dnešní době není pro personální agentury digitalizace cizím pojmem, ale mnoho z nich ještě nejsou z daleka tak připravené na její celopodnikovou implementaci. Následující kapitola bude věnována právě zprostředkovatelům práce – personálním agenturám.

1.3 Charakteristika personálních agentur

Není žádným překvapujícím zjištěním, že český trh již řadu let vyhrazuje speciální místo pro personální agentury a jejich podnikatelskou činnost. Co si vlastně pod pojmem personální agentura představit? Jedná se o poskytovatele služeb s personální náplní. Tento poskytovatel může být jak právnická, tak fyzická osoba, která na trhu práce poskytuje své personální služby. Nabízené služby jsou pro personální agentury zdrojem primárních příjmů. (Evangelu, 2013, 10).

Personální agentury spolu s klienty (podniky) **spolupracují při vytváření nových pracovních pozic a získávání nových zaměstnanců**. Tato spolupráce bývá pro stranu klientů velice výhodná, jelikož personální agentury disponují svými databázemi uchazečů o zaměstnání, díky kterým mohou rychle a efektivně zajistit potřebné množství uchazečů, a to v relativně krátkém čase. Personální agentury taktéž fungují jako prostředník mezi samotným uchazečem a klientem, takže se postarají o související korespondenci či výběrová řízení (Dvořáková, 2007, s. 85).

1.3.1 Rozdíl mezi pracovní a personální agenturou

Z laického pohledu se může zdát, že se jedná o jedno a to samé. Z pohledu trhu práce mají obě organizace zcela rozdílný význam a způsob fungování. Personální agentury, řídící se podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, jsou **soukromé zprostředkovatelny**, jejímž úkolem je vyhledávat pro své klienty (zaměstnavatele) vhodné uchazeče o práci na dané pracovní pozice. Povolení k prostředkování práce za úplatu získá od Ministerstva práce a sociálních věcí. Personální agentura tak sama uchazeče **nezaměstnává**. Uchazeč o práci se díky úspěšnému pohovoru stává **zaměstnancem klienta** (příslušného podniku) a za samotnou registraci personální

agentuře nemusí nic platit. Na druhou stranu agentury práce zaměstnávají uchazeče o práci, které posléze pronajímá do jednotlivých firem, vykonávající téměř totožnou nebo obdobnou práci jako kmenoví zaměstnanci společnosti. Daný pracovník je ale stále zaměstnancem agentury práce, která mu vyplácí mzdu (Dostalíková, 2016).

1.3.2 Procesy personální agentury

V první řadě je nutné vysvětlit, co to vlastně proces je. V literatuře se setkáme s mnoha interpretacemi tohoto pojmu, ovšem ucelenou definici přináší ve své publikaci Šmída (2007, s. 29), jehož definice zní následovně: „*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt/služba, mající hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“ Podnikový proces lze taktéž graficky znázornit – obrázek č. 3 poskytuje přehlednou transformaci vstupů v rámci daného podnikového procesu na výstupy pro zákazníka. Zpětně vychází zákazníkův feedback na daný produkt či službu.



Obrázek č. 3: Grafické znázornění procesu
(Zdroj: Řepa, 2007, s. 15)

Konzultanti ke své práci využívají databázi firem – užitečný nástroj, který jim schraňuje všechny důležité informace o současných klientech, o dřívějších spolupracích či právě realizovaných spolupracích. Do této databáze se také zapisují výsledky jednotlivých schůzek s klienty (Evangelu, 2013, s. 61).

Akviziční proces je jedním z nejdůležitějších procesů agentury a pro konzultanty je nesmírně důležité, aby dokázali navázat spolupráci s daným klientem (oslovit ho s nabídkou, která se dá jen těžko odmítnout). Při prvotním hledání kontaktů vychází konzultanti z databáze firem nebo oslovují zcela nové klienty na inzertních portálech. V případě domluvení osobní schůzky je konzultant pozván do prostředí

podniku klienta. Jeho úkolem je **zmapovat** prostředí společnosti, firemní kulturu, vybavení, zázemí a také zjistit informace o požadovaných pracovních pozicích. Následně se konzultant zabývá **tvorbou nabídky** pro vybraného klienta, kterou předloží na vyjednávání (Evangelu, 2013, s. 61-62).

Při konání vyjednávání se debatuje zejména o formě spolupráce mezi jednotlivými stranami a smluvních podmínkách. Smlouvu upravují podmínky spolupráce podle § 269/2 zákona č. 513/1991 Sb. Personální agentura se zavazuje **doručit** uchazeče dle stanovených podmínek a **prezentovat** je klientovi. Zadavatel má povinnost se v daném termínu **vyjádřit** k uchazeči a v pozdějším kole **oznámít termín nástupu** agentuře (v případě nedodržení hrozí pokuta). V rámci smlouvy je zahrnuta i odměna pro personální agenturu. Součástí smlouvy je také způsob ukončení pracovního poměru ze strany uchazeče – realizace výběrového řízení na vlastní náklady agentury nebo vrácení obdržené odměny. V případě, že se obě strany domluví, tak konzultant získal **zakázku**, na níž může začít ihned pracovat. V první řadě se konzultanti vydávají do databáze uchazečů a v ní hledají vhodné uchazeče na obsazované místo. V případě neúspěchu se konzultanti přesouvají na veřejně dostupné databáze, které jsou zpoplatněné. Kandidáta splňující podmínky pracovní pozice posléze konzultant zkontaktuje telefonicky a zjistí, jestli stále hledá práci, kdy by mohl nastoupit atd. V případě naplnění nutných podmínek posléze proběhne osobní pohovor (nejčastěji na pobočce personální agentury), testování a prezentace u klienta (Evangelu, 2013, s. 63).

V pravidelných intervalech pak konzultanti zasílají svým nadřízeným statistiku, vykazující jejich činnost za uplynulé období. Tento přehled zahrnuje počet akvizic, počet obsazovaných pozic, počet schůzek u klientů, množství pohovorů s uchazeči, množství prezentovaných kandidátů u klientů či výši obratu. Nadřízení reporty prochází, hodnotí a pokud je to nutné, tak sjednávají nápravná opatření (Evangelu, 2013, s. 64).

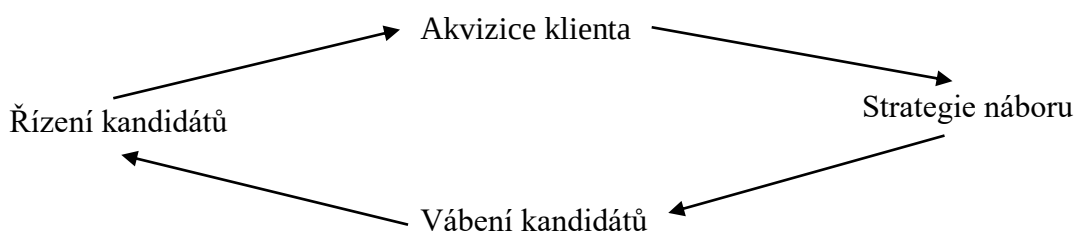
Personální agenturu jako takovou ale udržuje při životě na trhu plného konkurenčního boje proces recruitmentu (náboru), který spadá pod tzv. **hlavní procesy** (zajišťující firmě finanční příjem). Nábor a jeho fáze budou blíže rozebrány v následující kapitole.

1.4 Proces náboru

Proces náboru je pro personální agentury zcela nejzásadnější, jelikož se jedná o hlavní proces vytvářející tržby. Úkolem náboru je **najít na prázdnou pozici vhodného uchazeče** o práci. Recruitment se skládá z následujících fází:

- získávání požadavků a specifikací pracovní pozice;
- **vyhledávání vhodných uchazečů o práci;**
- **diagnostika vhodných uchazečů;**
- představení vybraných uchazečů konkrétní firmě zadavatele;
- rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče a
- fáze adaptace a garanční doba (Evangelu, 2013, s. 16).

Výše zmíněné činnosti jsou součástí tzv. **náborového cyklu**, viz obrázek č. 4.



Obrázek č. 4: Cyklus náboru
(Vlastní zpracování dle: Newell Brown, 2009, s. 37)

Tento cyklus zahrnuje čtyři hlavní činnosti – akvizice klienta, strategie náboru, „vábění“ potencionálních kandidátů a řízení kandidátů. Každé z nich by se mělo dostávat příslušné pozornosti, a to vždy ve správné době. Personalista teda může započít v kterékoliv fázi, ale posléze musí následovat činnosti po směru hodinových ručiček (Newell – Brown, 2009, s. 37-39).

Získání požadavků a specifikací na pracovní pozici

Agentura hned v prvopočátku získá od klienta soupis požadavků na volné pracovní místo. Náplní konzultanta je také každodenní sledování inzerce na webových stránkách či inzerce konkurence. Pokud se naskytne příležitost, tak může konzultant zadavatelskou firmu oslovit s nabídkou pomoci v procesu náboru. Ovšem čím dál více podniků se aktivně spojuje s několika personálními agenturami a sděluje jim své požadavky na volná pracovní místa. Podniky tak nemusí nic řešit a personální agentury se postarají o nalezení těch nejvhodnějších kandidátů (Evangelu, 2013, s. 16-17).

Vyhledávání vhodných uchazečů

Většina personálních agentur disponuje databázemi uchazečů, ve kterých evidují všechny potřebné údaje pro zkontaktování uchazečů o práci. Vyhledávání se taktéž koná na nejrozličnějších webových stránkách sloužící k inzerci. Agentury zde mívají založené profily a sestavené uživatelské balíčky, které například určují, kolik inzerátů je možné za dané období zveřejnit. Agentury tak mohou samy vypisovat potřebné inzeráty, na které mohou uchazeči o práci reagovat. Náklady za využívání těchto balíčků na inzertních portálech se ročně vyšplhají až na několik set tisíc korun (Evangelu, 2013, s. 18).

Diagnostika uchazečů

Podle Sakslové (2013, s. 88) existují tři typy kritérií, které se využívají pro diagnostiku celkové způsobilosti uchazeče na příslušné pracovní místo. Konkrétně se jedná o následující kritéria:

- **celopodniková kritéria** – jejich úkolem je posoudit uchazečovi vlastnosti, které jsou zásadní z hlediska celé společnosti (např. rychlá adaptace na nové prostředí),
- **úseková kritéria** – předmětem zkoumání jsou vlastnosti, které jsou zcela nezbytné pro pracoviště (např. předpoklady pro tvůrčí a výzkumnou činnost),
- **kritéria pracovního místa** – kritéria vyplývají z náplně pracovního místa, jedná se zejména o specifické požadavky a schopnosti nutné k plnění náplně dané práce.

Konzultant se kromě zkoumání vlastností uchazeče o zaměstnání zabývá např. i strukturou dotazníku, přechozím zaměstnáním nebo délkou a typem studia. Po zhodnocení všech zmíněných faktorů musí konzultant učinit následující kroky:

- pozvat na pohovor uchazeče, u kterých byly nalezeny předpoklady pro práci;
- zaznamenat je do databáze, pokud nejsou na danou pracovní pozici úplně vhodní;
- uchazeči nesplňují žádné požadavky ze strany zadavatele – konzultant je musí odmítnout nebo přesunout do jiného výběrového řízení (Janišová, 2013, s. 202).

Představení vybraných uchazečů konkrétní firmě zadavatele

Po užším výběru jsou představeni klientovi ti nejvhodnější kandidáti. Některé personální agentury se pohovorů na půdě klienta neúčastní, jiné se na druhou stranu jednotlivých pohovorů uchazečů se zástupcem klienta pravidelně účastní, a dokonce řídí jejich samotný průběh (Evangelu, 2013 s. 20). Mnohem komplexnější přístup k výběru z řad

kandidátů nabízí assessment centra. Za pomoci kombinace testů, rozhovorů a simulačních situací, které se v podniku dějí či mohou nastat, jsou kandidáti testováni a hodnoceni v rámci několika podstatných oblastí. (Armstrong, 2002, s. 371).

Rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího uchazeče

Zadavatel má po seznámení se s kandidáty určitou dobu na konečné rozhodnutí, ta se zpravidla pohybuje mezi 7 až 10 pracovními dny. Může nastat i situace, kdy si klient uvědomí, že personální agentura neposkytl úplné a přesné informace týkající se pracovní pozice. Při tomto zjištění je nutné výběrové řízení začít nanovo. Kritickou úlohou konzultantů je proto zjišťování požadavků od klientů do těch nejmenších detailů, aby tento problém nemohl nastat (Evangelu, 2013, s. 20-21). V praxi se často nestává, že by se na potřebnou pracovní pozici našel bezchybný kandidát. Firmy mají tendenci vybírat takové lidi, kteří budou zapálení do vykonávání práce a dlouhodobě se rozvíjet než někoho, kdo je už během pohovorů po odborné stránce na velmi vysoké úrovni, ale chybí mu jakákoliv motivace se v budoucnu zlepšovat (Janišová, 2013, s. 203).

Fáze adaptace a garanční doba

Jakmile se podepíše smlouva mezi příslušnou společností a novým pracovníkem, tak dochází ke konečné fázi náboru. Garanční doba je zahrnuta ve smlouvě a po dobu tří měsíců (v některých případech i po dobu šesti měsíců) má nový pracovník možnost si danou práci odzkoušet a zjistit, zda mu jednotlivé prvky pracovní náplně, pracovní prostředí či jiné faktory vyhovují nebo naopak nikoliv. Firma má v rámci této fáze možnost si pracovníka otestovat, zda se opravdu na pracovní pozici hodí a jestli s ním hodlají i po uplynutí garanční doby nadále spolupracovat. Personální agentura během této doby monitoruje spokojenost pracovníka a v případě vyskytnutí problémů je personální agentura v pozici poradce, snažící se konflikty vyřešit. Pokud se pracovník neosvědčí, tak se personální agentura snaží sehnat náhradního pracovníka zdarma nebo nabízí vrácení finanční částky jako kompenzaci (Evangelu, 2013. s. 21).

V rámci analytické a návrhové části diplomové práce se autorka bude soustředit zejména na oblast **vyhledávání uchazečů o práci**, jelikož je s touto oblastí nejlépe obeznámena. Zároveň se jedná o klíčovou oblast procesu náboru, jelikož zpeněžení personální agentury a jejího podnikání přináší právě správný výběr uchazečů o práci, kteří budou u vybraných klientů řádně vykonávat požadovanou práci.

1.5 Použité analyticko-výzkumné metody

V této kapitole budou blíže představeny jednotlivé druhy analýz, které budou využívány v analytické části diplomové práce. Uvedené analýzy vybrala autorka práce na základě jejich vhodnosti v rámci zkoumané problematiky závěrečné práce.

1.5.1 Analýza obecného prostředí metodou SLEPTE

Uvedená analýza zkoumá vnější faktory působící na příslušnou společnost a její podnikání. Od 80. let 20. století postupně metoda měnila své označení a skladbu zkoumaných oblastí (Váchal, 2013, s. 97). Původně se tento typ analýzy makrookolí označoval jako PEST, který se primárně zaměřoval na zkoumání politicko-právní, ekonomické, sociální a technicko-technologické oblasti. S postupem času se k těmto oblastem přidaly legislativní a enviromentální faktory (forma SLEPTE). V některých alternativních podáních této metody figurují i etické faktory – nesoucí zkratu STEEPLE (Dvořáček, 2012, s. 9-10). Z hlediska zaměření diplomové práce si autorka vybrala formu **SLEPT**, která v sobě obsahuje všechny potřebné oblasti zkoumání.

Sociální faktory

Na jejich tvorbě se podílí samotná společnost, její strukturou, sociálními vrstvami obyvatel, vyznávanému náboženství či kulturními zvyky. Díky zrychlující globalizaci nabývá tato zkoumaná oblast na stále větším významu a není radno ji brát na lehkou váhu (Srpová, 2010, s. 131).

Legislativní faktory

Legislativa (právo) představuje národní nebo mezinárodní vlivy, které působí na podnikatelské prostředí daného státu. Legislativní normy musí být transparentní a dostatečně srozumitelné, a to jak na národní, tak na evropské či globální úrovni. Může se jednat o obecnou legislativu (ochrana soukromého vlastnictví, občanský či trestní zákoník), legislativu spravující hospodářskou oblast (daňová legislativa, antimonopolní zákony, regulace vývozu a dovozu nebo obchodní bariéry), enviromentální zákony, předpisy BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) nebo různé mezinárodní normy (Fotr, 2020, s. 58).

Ekonomické faktory

Tyto ukazatele vycházejí z ekonomické situace a hospodářské politiky příslušného státu (Srpková, 2010, s. 131). Makroekonomické údaje značně ovlivňují způsob, jakým společnost vytváří firemní strategie. V rámci této oblasti sledujeme inflaci, míru nezaměstnanosti, míru ekonomického růstu (HDP), kurzy měn, úrokové sazby nebo kupní sílu obyvatel (Fotr, 2020, s. 58).

Politické faktory

Jedná se o faktory tvořící společenský systém, v němž mohou společnosti uskutečňovat svoji podnikatelskou činnost. Systém je definován a zprostředkováván zájmem vládnoucích politických stran státu – tzn. že forma systému se bude měnit na základě dané politické situace (Srpková, 2010, s. 131). Mezi konkrétní faktory můžeme zmínit aktuální politický systém a jeho stabilitu, míru protekcionismu či korupce, rozpočtovou politiku nebo (de)regulační zásady (Fotr, 2020, s. 59).

Technicko-technologické faktory

Představují inovační potenciál dané země a jakým tempem dokáže technologické změny efektivně implementovat do společnosti (Srpková, 2010, s. 131). Je zcela nezbytné sledovat vládní a soukromé výdaje na vědu a výzkum, nástup nových technologií (aspekty Průmyslu 4.0), rychlost morálního zastarávání technologií, podíl HDP na technologickém rozvoji nebo úroveň informační infrastruktury (Fotr, 2020, s. 59).

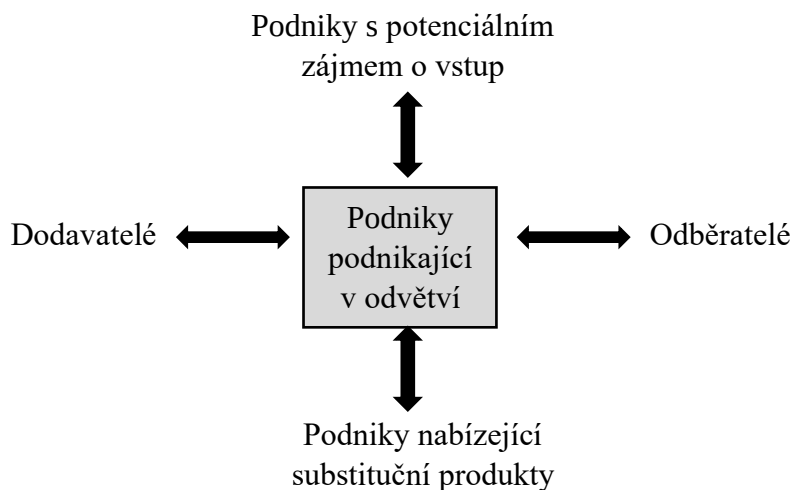
Ekologické faktory

V posledních letech se na ekologii začíná brát velký ohled a mnohé společnosti berou oblast environmentálního řízení jako velice seriózní záležitost. Země se zároveň stávají členy organizací, které vyzývají k dodržování norem a stanovených limitů, které umožní šetřit životní prostředí. Mezi ekologické faktory můžeme řadit klimatické podmínky a hrozby (globální oteplování), způsob nakládání s odpady nebo přístupy jedinců a skupin k ochraně životního prostředí (Grasseová, 2010, s. 180).

1.5.2 Analýza atraktivity trhu podle Porterovy analýzy pěti sil

Porterova analýza pěti sil se soustřeďuje na mikroprostředí podniku. Model je založený na předpokladu, že konkurenční pozice společnosti a její intenzita na trhu závisí především na pěti základních subjektech a jejich vzájemném působení. Mezi tyto skupiny

subjektů patří stávající konkurence, potenciální konkurence, poskytovatelé substitučních produktů nebo služeb, dodavatelé a v neposlední řadě samotní zákazníci (Hanzelková, 2013, s. 68). Graficky je tento typ analýzy znázorněn na obrázku č. 5.



Obrázek č. 5: Odvětví a jeho hranice
(Vlastní zpracování dle: Dvořáček, 2012, s. 41)

Hranice odvětví jsou vymezeny podniky působící v daném odvětví. Pomyslné zábrany ovšem nezůstávají neměnné (např. inovační proces či integrace podniků s jinými subjekty může přispět k rozšiřování hranic). Na ziskovost mají vliv následující faktory:

- **podniky působící v daném odvětví;**
- **podniky zvažující vstup do daného odvětví;**
- **hrozba vzniku substitutů;**
- **vyjednávací síla dodavatelů a**
- **vyjednávací síla odběratelů (Dvořáček, 2012, s. 41).**

Podniky působící v daném odvětví

Lhotský (2010, s. 40) zmiňuje, že intenzita konkurence existujících podniků na daném trhu je vysoká, pokud jsou splněné níže zmíněné faktory:

- jedná se o málo rostoucí, příp. stagnující odvětví;
- působí v něm velké množství konkurentů;
- produkt nebo služba je málo diferencovaná – zákazník moc nerozlišuje;
- poměrně nové a v budoucnu možné lukrativní odvětví a
- bariéry odchodu z odvětví jsou velmi vysoké.

Podniky zvažující vstup do daného odvětví

Hanzelková a spol. (2009, s. 111) v publikaci vyzdvihuje důležité faktory, které onu hrozbu nových hráčů v příslušném odvětví značně zvyšuje:

- fixní náklady vstupu do odvětví a investice s tím spojené jsou nízké;
- výrobky či služby nejsou diferencované – není k nim potřeba např. licence;
- jedná se o odvětví s větším počtem stejně silných konkurentů a
- konkurence není založená na úsporách z rozsahu (není zapotřebí velkých tržních podílů na to, aby byla společnost zisková).

Hrozba vzniku substitutů

Faktory, které zvyšují možnost tvorby substitutů jsou následující:

- firmy nabízejí substituty s nižšími náklady – tudíž i s nižšími cenami;
- pokud je užitná hodnota substitutů srovnatelná s těmi na trhu a
- jsou nízké náklady na přechod od stávajících produktů/služeb k substitutům (Hanzelková, 2009, s. 111).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají vůči zákazníkům silnou pozici v níže uvedených případech:

- dodavatel je významným a velkým (z hlediska jeho nabídky);
- nelze jednoduše přejít ke konkurenci (vysoce diferencovaný produkt/služba) a
- zákazník nedisponuje mnoha informacemi o trhu (Lhotský, 2010, s. 39).

Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci si zajišťují silnou pozici vůči dodavatelům díky níže uvedeným faktorům:

- zákazník je významný a velký (z hlediska jeho poptávky);
- může snadno přejít ke konkurenčnímu podniku (standardizovaný produkt/služba);
- trh je dostatečně transparentní (zákazník má k dispozici potřebné informace);
- je citlivý na změnu ceny (produkt/služba má vysokou elasticitu poptávky) a
- na trhu se nachází velký počet nabízejících (Lhotský, 2010, s. 39).

Vzhledem k faktu, že téma práce je silně zaměřené na konkurenceschopnost společnosti, tak analýza oborového okolí je neopominutelnou součástí analýzy.

1.5.3 Metoda 7S – faktory podmiňující úspěch společnosti

Za vznik této metody určené k hodnocení vnitřního prostředí můžeme děkovat pracovníkům konzultační společnosti McKinsey. Při implementaci strategie je důležité, aby management společnosti dbal hned na několik podstatných faktorů, které se řadí do dvou skupin – do tvrdých a měkkých faktorů. Do první skupiny spadá **strategie, struktura a systémy**. Mezi měkké faktory řadíme **styl vedení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty**. Zmíněné faktory jsou mezi sebou provázané a navzájem se ovlivňují (Mallya, 2007, s. 73).

Strategie společnosti je charakteristická dlouhodobým směřováním organizace k danému cíli, a to v daném prostředí, kde hodlá stanovené cíle uskutečňovat. Strategie disponuje svoji vlastní hierarchickou soustavou. Vrchol pyramidy završuje firemní (z ang. „corporate“) strategie, jejíž úkolem je určovat základní orientaci společnosti (obor podnikání, jakým způsobem podnikat atd.). Navazujícím článkem je obchodní (business) strategie a na nejnižší úrovni se nachází funkční strategie – zabezpečující jednotlivé strategie rozvoje ve společnosti – příkladem může být strategie marketingu, výroby, financí nebo informačních systémů (Rais, 2013, s. 41).

Úkolem **organizační struktury** je optimální rozložení kompetencí, pracovních úkolů a pravomocí mezi pracovníky. Podle Raise (2013, s. 46) mohou organizační struktury nabývat několika rozdílných podob, a to:

- liniová struktura: jeden útvar je nadřazen ostatním, přímá nadřízenost a podřízenost útvarů, umožňuje snadnou centralizaci pravomocí;
- funkcionální struktura: jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími, kteří rozhodují pouze o oblastech spadajících pod jejich kompetence;
- liniově-štabní struktura: spojuje výhody předchozích – respektuje jednotné vedení (liniová) a zajišťuje specializaci a odbornost řízení (funkcionální);
- divizní struktura: divize jsou rozděleny dle druhu výroby, geografické lokace nebo typů zákazníků – každá z nich má své vlastní úseky;
- maticová organizační struktura: spojuje prvky funkcionální a divizní struktury.

Ovšem v realitě se jen málo podniků přiblíží těmto optimálním organizačním strukturám. Je běžné, že si každá společnost modifikuje určitý teoretický typ vlastním potřebám

a vzniká tak tzv. **hybridní struktura**, jejíž hlavní výhodou je možnost rychlé adaptace na neustále se měnící podmínky. Pravidlo úspěšné společnosti tkví v posloupnosti strategie – struktura. Nejdříve je nutné definovat a implementovat strategii, podle které je pak sestavena odpovídající organizační struktura (Rais, 2013, s. 46-47).

Pod **informačními systémy** řadíme všechny informační procedury probíhající ve společnosti. Informační systémy se využívají na definované problémy, které zpracovávají objemné množství strukturovaných dat (např. ekonomické, mzdové či zásobovací IS), dále ke zpracovávání neostrých informací, vyžadující větší pozornost (např. řízení vztahů se zákazníky) a také k extrahování dat a jejich přenosu z běžných informačních systémů – tento typ informačního systému využívá vrcholový management podniku (Rais, 2013, s. 47).

Přístup vrcholového řízení k chodu organizace a řešení jejích problémů je určován **stylem vedení** (Mallya, 2007, s. 75). Typy vedení rozlišujeme na autoritativní, demokratický a „laissez-faire“. Autoritativní styl je charakteristický nulovou participací podřízených pracovníků na chodu společnosti. Vedoucí je jediným, kdo může rozhodovat. Demokratický styl podporuje zapojování pracovníků na řízení chodu společnosti. Mezi vedoucím a jeho podřízenými je vedena diskuze, ve kterých má každý možnost se vyjádřit, ovšem konečné rozhodnutí spočívá v rukou vedoucího. Styl volného průběhu (laissez-faire) poskytuje pracovníkům volnost v rozdělování pracovních povinností, a to s minimálním zásahem vedoucího (Rais, 2013, s. 48).

Jeden ze základních kamenů každé úspěšné společnosti jsou její **pracovníci**. Jednotlivé organizace si v dnešní době dávají opravdu záležet, aby na každou pracovní pozici dosazovali co možná nejvhodnějšího pracovníka. Velký důraz se v této oblasti musí klást na motivování všech pracovníků organizace – manažerů i výkonných zaměstnanců. K tomuto je rovněž vhodné u pracovníků pěstovat pocit sounáležitosti a příslušnosti ke kolektivu ve firmě, zajišťovat dobré vztahy na pracovištích a loajalitu. Ovšem jedná se o obousečný meč, který taktéž může způsobit podniku škody ve formě špatně odváděné práce nebo vnitřním únikům informací (Rais, 2013, s. 48-49).

Schopnosti jsou souborem znalostí, dovedností a zkušeností jednotlivých pracovníků dané společnosti. Dohromady tvoří profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy, ve které se musí brát v potaz kladné i záporné synergické efekty. Ty pozitivní se vytváří

při efektivní spolupráci zaměstnanců, kdežto negativní berou formu nepochopení a neschopnosti s ostatními pracovníky spolupracovat (Keřkovský, 2006, s. 113-115).

Sdílené hodnoty nám umožňují odrážet základní skutečnosti, principy a vize příslušného podniku, které jsou respektovány nejenom jejich pracovníky, ale i dalšími zainteresovanými skupinami (např. dodavateli či zákazníky). Tvorba hodnot vychází z vize organizace a vedení by mělo zajišťovat jak jejich jasnou formulaci, tak jejich prosazování i v realitě chodu společnosti (Mallya, 2007, s. 75).

1.5.4 Průzkum očekávání změn pomocí kvalitativního výzkumu

Někteří autoři považují kvalitativní výzkum jako doplňkový nástroj rozšiřující kvantitativní výzkumy, jiní zase zastávají opačný názor – kdy považují kvalitativní výzkum za protipól nebo unikátní a vyhraněnou oblast výzkumu. Mezi prvními, kdo zformuloval konkrétní definici kvalitativního výzkumu, byli metodologové Glaser a Corbinová (1989), kteří jej považují za ten typ výzkumu, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod. S tímto tvrzením nesouhlasí mnoho autorů a poukazují na jedinečnost kvalitativního výzkumu (Hendl, 2008, s. 47-48).

Metodolog John W. Creswell (1998, s. 12) přišel na konci minulého století se svou vlastní verzí definice, která zní: *„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“*

Na začátku výzkumu si autor vybírá téma, které hodlá blíže zkoumat a určí si výzkumné otázky. Příslušné otázky může modifikovat v průběhu výzkumu (umožňuje tak pružnou reakci). Výzkumník následně vyhledává a analyzuje informace, které mu pomohou k vysvětlení stanovených otázek a na jejich základě vypracovává vyplývající závěry. Sběr dat a jejich analýza zpravidla potřebují delší časový horizont na kompletní zpracování (Hendl, 2008, s. 48). Kvalitativní výzkum lze provádět na základě několika metod, které jsou blíže uvedené v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Metody kvalitativního výzkumu
(Vlastní zpracování dle: Hendl, 2008, s. 48)

Metoda	Vlastnost	Výhoda
Pozorování	delší období kontaktu	pochopení subkultury
Texty a dokumenty	rozbor významu a použití	teoretické porozumění
Rozhovory	relativně nestrukturované	porozumění zkušenosti
Audio, videozáznam	přesná transkripce interakcí	porozumění průběhu interakcí

Hendl (2008, s. 50) ve své publikaci zmiňuje, že mezi výhody kvalitativního výzkumu patří zejména fakt, že zkoumá danou problematiku v jeho přirozeném prostředí, umožňuje výzkumníkovi dobře reagovat na místní podmínky, vyhledává příčinné souvislosti a získává podrobný popis problémů při zkoumání jedince či skupin. Na druhou stranu se často tomuto typu výzkumu vyčítá, že výsledky představují pouze subjektivní dojmy účastníků, lze ho těžko replikovat a je velice těžké zobecnit výsledné závěry. Autorka práce si zvolila použití kvalitativního výzkumu z několika důvodů:

- se zkoumaným prostředím organizace a jejími procesy je obeznámena;
- tento typ výzkumu pomůže autorce více pochopit souvislosti daného problému;
- výzkumu se budou účastnit pracovníci personální agentury a uchazeč o práci, jejichž konečný počet nepřesáhne hranici 5 osob (kvantitativní výzkum by v tomto případě neměl smysl).

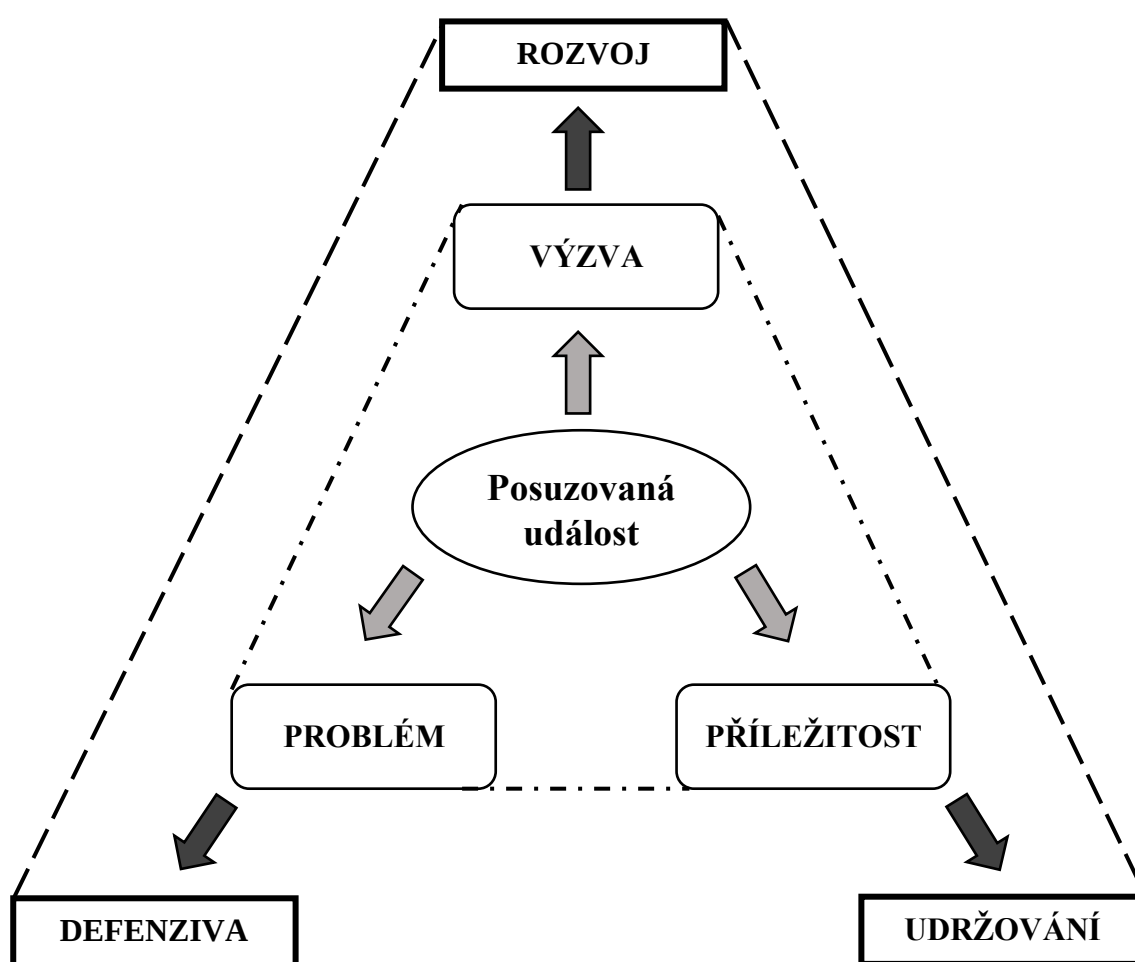
Výstupy z výše uváděných analýz jsou následně zdrojem pro evaluační metodu COP.

1.5.5 Zhodnocení faktorů konkurenčního prostředí metodou COP

Metoda **COP** (z anglických pojmů challenge – opportunity – problem) je účinným nástrojem pro vyhodnocování jakékoliv situace na trhu, a to z tří různých úhlů pohledu. Na příslušnou problematiku může podnik pohlížet z hlediska **výzvy**, **příležitosti** a **problému** (a jak k jednotlivým variantám adekvátně přistupovat). Pokud společnost vnímá situaci jako problémovou, tak se často nechává svazovat jejími možnými negativním dopady. Z dlouhodobého hlediska pak směřuje k defenzivnímu přístupu, který pro dlouhodobou prosperitu není vhodný. Vnímání situace z hlediska příležitosti nabízí podniku jednorázovou možnost realizace krátkodobých ambicí (např. uskutečnění obchodu nebo investice). Hodnocení aktuální situace jako výzvy v realitě znamená skutečné strategické směřování dané společnosti.

COP analýza pokládá základní otázky: „Co se stane, když konkrétní situaci vyhodnotím jako výzvu, příležitost nebo problém?“ nebo „Jak bychom měli v ideálním případě reagovat?“

Jak SWOT analýza, tak metoda COP umožňují efektivně hodnotit příležitosti a hrozby a výhodou je, že se oba přístupy dají poměrně dobře kombinovat. Metoda COP je ovšem o něco podrobnější a pomáhá lépe pochopit charakter konkurenčního prostředí – prostřednictvím identifikace klíčových faktorů, které zvyšují rivalitu nebo ovlivňují význam konkurenčních výhod (Zich, 2012, s. 83-84). Názorné fungování této analýzy je vyobrazeno níže jako obrázek č. 6.



Obrázek č. 6: Znázornění principu metody COP

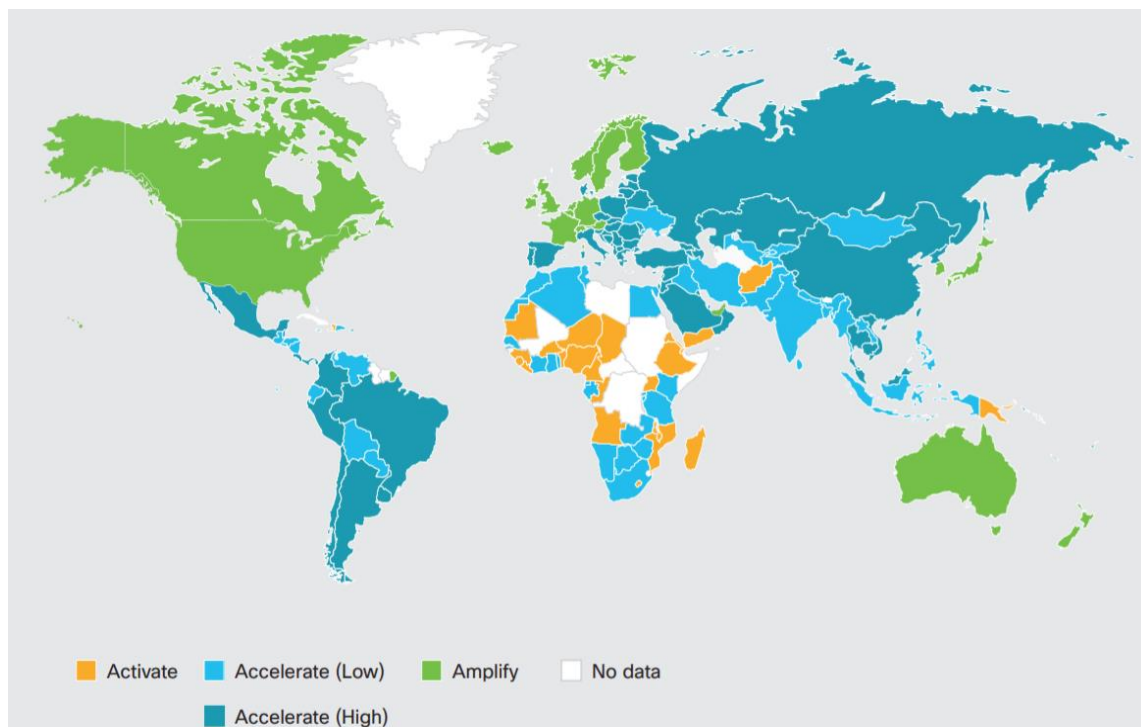
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zich, Strategický management: závěry analýz a matice, 2021)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce se v první řadě zabývá problematikou digitalizace z globálního a lokálního hlediska. Na tyto zjištění následně navazují vypracované analyticko-výzkumné metody, zhodnocující externí a interní prostředí vybrané personální agentury. Posléze autorka práce představuje metodiku a výsledky kvalitativního výzkumu. Analytickou část uzavírá celkové zhodnocení pomocí metody COP.

2.1 Analýza globálních a lokálních trendů

Rok 2020 představoval pro celý svět bod zlomu – každodenní životy obyčejných lidí, společností i vlád byly narušeny nemocí COVID-19. Důsledky této události způsobily značný chaos a řada společností byla nucena přijít na nové způsoby, jak se s tímto neočekávaným problémem vypořádat. Právě důsledky pandemie mají i za následek **zrychlení digitalizace**. Některé země mají k tomuto trendu mnohem vhodnější zázemí, u jiných bude trvat déle, než se změny projeví. Na následujícím obrázku č. 7 můžeme vidět, jak jsou jednotlivé kontinenty, potažmo jednotlivé státy připraveny na digitalizaci.



Obrázek č. 7: Přípravenost světa na digitalizaci
(Zdroj: Cisco, Readiness Index 2019)

Země vyznačené zelenou barvou disponují prostředím, ve kterém se digitalizaci jednotlivých oblastí společnosti daří a strategií je neustálé rozvíjení. Země zbarvené modře již učinily kroky k digitalizaci společnosti, ovšem řada oblastí ještě nebyla vystavena těmto změnám, proto se zde doporučuje akcelarovat proces digitalizace právě u těchto netknutých oblastí (do této oblasti spadá Česká republika). Země, které jsou oranžové, jsou v ranných stádiích digitalizace a u nich je nejdůležitější celý tento proces vůbec spustit. Index digitální připravenosti vytvořené společností Cisco slouží k měření úrovně digitální připravenosti jednotlivých zemí. K tomuto měření se využívají výsledky ze sedmi různých oblastí:

- **základní potřeby** – délka života, míra úmrtnosti dětí pod 5 let, přístup k základním službám – voda, elektřina apod.,
- **obchodní a vládní investice** – soukromé a veřejné investice, výdaje na výzkum a vývoj, svoboda investování,
- **snadnost podnikání** – lokální právo, hodnocení infrastruktury, čas potřebný k získání elektřiny,
- **lidský kapitál** – dostupná pracovní síla, míra gramotnosti, kvalita vzdělání,
- **prostředí vlídné ke start-upům** – dostupnost kapitálu a investic, registrace patentů a ochranných známek,
- **technologická adaptace** – míra využívání internetu, cloudových služeb a
- **technologická infrastruktura** – přístup domácností k internetu, zabezpečení internetových serverů či aktivní širokopásmové připojení (Cisco Digital Readiness Index, 2019).

Maximální možné skóre, které lze dosáhnout po zhodnocení všech výše zmíněných faktorů, je 25 bodů. Světový průměr se v rámci posledního testování z roku 2019 pohybuje na 11,9 bodech. Ze 141 zkoumaných zemí se nejlépe umístil Singapur (20,26 bodů), následně Lucembursko (19,54 bodů) a USA (19,03 bodů). **Česká republika se v celkovém zhodnocení umístila na 25. místě (15,78 bodů).** Ve všech kategoriích se umístila v lepší průměru až mírném nadprůměru. Oblasti, na kterých ovšem potřebuje ještě zapracovat je technologická adaptace a vlídnost prostředí ke vzniku start-upů (Digital Readiness Index, 2019).

Tabulka č. 5: Přehled kategorií Digital Readiness Indexu pro Českou republiku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Cisco, 2019)

Kritérium	Max. hodnota	Dosažená hodnota	Pořadí
Základní potřeby	4	3,82	29.
Obchodní a vládní investice	3	1,68	22.
Snadnost podnikání	4	3,18	22.
Lidský kapitál	4	3,16	22.
Vlídlost prostředí ke start-upům	3	0,52	39.
Technologická adaptace	3	1,30	46.
Technologická infrastruktura	4	2,12	24.

Prvky digitalizace se rovněž objevují v rámci trendů pro rok 2021, které jsou podle mnoha společností a odborníků označovány jako ty, jež budou mít ten největší vliv a dopad na sféru personalistiky (Altadonna, 2020). Mezi nejčastějšími pojmy se objevuje **umělá inteligence, virtuální realita** nebo „**chatbots**“.

Umělá inteligence

Možnost masivního využívání umělé inteligence není jen příležitostí pro personální agentury, ale i pro ostatní typy podnikání. Umělá inteligence by umožnila hodnotit uchazeče o práci z hlediska vhodnosti pro pracovní pozici a jeho celkového možného potenciálu. Hlavní rozhodnutí o jeho přijetí či odmítnutí by měl ale stále samotný konzultant, ovšem umělá inteligence by byla efektivním pomocníkem při hodnocení širšího spektra uchazečů o práci – což napomůže urychlit proces vybírání uchazečů (Altadonna, 2020).

Virtuální realita

S virtuální realitou se nesetkáme pouze u herních titulů. Mnoho společností již virtuální realitu používá např. pro školení svých zaměstnanců. Tato technologie by byla užitečná při představování organizace kandidátovi prostřednictvím virtuální prohlídky (Altadonna, 2020).

Chatbots

Zákaznický servis mnoha firem využívá tzv. chatboty již řadu let. Jedná se o program, který imituje lidské chování a komunikaci. V poslední době můžeme vyzorovat, jak se

tento nástroj pomalu, ale jistě dostává i ke společnostem, které ho nikdy předtím nepoužívali a až nyní zjišťují jeho výhody. Jednou z takových společností jsou i personální agentury. Právě v oblasti náborového procesu se používání tohoto nástroje začíná ve velkém testovat. Uchazečům o práci může chatbot pomoci při hledání vhodné pracovní pozice či jim sjednat schůzku s konzultantem (Hutníková, 2021).

Priority společností pro rok 2021

Podle provedeného průzkumu Workmonitor společnosti Randstad, který zahrnuje poznatky 800 představitelů firem, jsou základními prioritami pro současný rok 2021 investice do **bezpečnosti a zajištění zdraví pracovníků**, udržení **podnikání, vztahů s dodavateli či klienty** a v neposlední řadě udržení **produktivity**.

Dále z výzkumu vyplynulo, že v roce 2021 **nebude brán zřetel na vzdělávání zaměstnanců**. I přes to, že **79 % společností je vybaveno potřebnými technologiemi**, které by byly nezbytné pro digitalizaci, tak se **s rekvalifikací zaměstnanců ve většině případů nepočítá**. Mnoho zaměstnanců si ale v době pandemie uvědomilo, že na práci v online prostředí nemá dostatečnou kvalifikaci a oprávněně se tak bojí o svou pozici ve společnosti. Vidíme zde střet zájmů zaměstnavatelů a jejich zaměstnanců, který může vyústit ve zvýšenou fluktuaci (Randstad, 2021). Společnosti jsou proto právem nejisté a nervózní z budoucnosti. Nedá se jednoduše předvídat, co nastane následující měsíce. Investice do mnoha projektů se tak odkládají na neurčito (Langerová, 2021).

2.2 Analýza obecného prostředí metodou SLEPT

V rámci zkoumání prvků obecného prostředí se zaměřujeme na sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou oblast daného území České republiky.

2.2.1 Sociální faktory

Při výběru kandidátů se brněnská pobočka personální agentury zaměřuje primárně na město Brno a jeho bezprostřední okolí. Důvod je poměrně prostý – většina klientů agentury sídlí ve Slatině nebo Modřicích, které jsou známe díky své vysoké koncentraci zejména výrobních společností. V následující tabulce č. 6 a 7 jsou blíže popsány podstatné informace o obyvatelstvu tohoto města. Klienty personální agentury zajímají produktivní lidé ve **věku od 15–64 let**. Ke konci roku 2019 se počet obyvatel v tomto rozmezí vyčíslil na **242 550 lidí**.

Tabulka č. 6: Stav obyvatel města Brna k 31.12.2019 - věk

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2019)

	Muži	Ženy	Celkem
Počet obyvatel	184 925	196 421	381 346
0-14	30 310	29 029	59 339
15-64	122 421	120 129	242 550
65 a více	32 194	47 263	79 457
Průměrný věk	41,1	44,6	42,9

Z produktivní části obyvatelstva dále personální agentura vybírá dle **dosaženého vzdělání** daných uchazečů o práci. Tento údaj je v případě řady pracovních pozic velice podstatný a nesmí se proto opomíjet. Některé pracovní pozice vyžadují vysokoškolské vzdělání, jiným zase postačí základní vzdělání. Největší část brněnského obyvatelstva tvoří lidé s ukončenou střední školou (maturitou) – 98 997, na druhé příčce se umístila skupina obyvatel s vysokoškolským titulem – 79 591. Dále následují lidé se základním vzděláním – 43 439, jedinci s nástavbovým studiem – 10 837, obyvatelé s vyšším odborným vzděláním – 5 514 a nejméně početnou skupinu zastupují lidé bez vzdělání, činící 889 osob.

Tabulka č. 7: Stav obyvatel města Brna k 31.12.2019 - vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2019)

	Muži	Ženy	Celkem
Počet obyvatel nad 15 let	160 403	176 354	336 757
bez vzdělání	452	437	889
základní (i neukončené)	16 535	26 904	43 439
střední (neukončené), vč. vyučení	41 852	36 363	78 215
střední s maturitou	42 186	56 811	98 997
nástavbové studium	3 394	7 443	10 837
vyšší odborné vzdělání	1 987	3 527	5 514
vysokoškolské	42 875	36 716	79 591

Brněnská pobočka personální agentury tak má k dispozici široký segment potencionálních uchazečů o práci a dá se předpokládat, že tomu bude i v blízké budoucnosti. Podle nejnovějšího průzkumu zažívají největší nedostatek pracovních míst společnosti v oblasti **automobilového průmyslu, strojírenství, kovovýroby či slévárenství**. Odborníci se shodují na tom, že se tato situace v nejbližší době nijak

zvlášť nezlepší, jelikož se s nedostatkem kvalifikované pracovní síly potýká český trh již několik let. (ČTK, 2021).

2.2.2 Legislativní faktory

Vybraná personální agentura provozuje svoji podnikatelskou činnost na území České republiky, z čehož vyplývá její povinnost dodržovat právní řád a jeho příslušné oblasti – zákony, nařízení, vyhlášky atd. V případě jejich porušení jsou ze strany státu na danou společnost uvaleny finanční sankce nebo omezení či ukončení podnikatelské činnosti. Jakožto podnikatelský subjekt spadající do kategorie společnosti s ručeným omezením, jehož hlavní náplní podnikatelské činnosti je zprostředkování práce, se musí bezpodmínečně řídit následujícími zákony:

- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (nový);
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce;
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území ČR;
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách;
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti;
- Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

V případě nástupu digitalizace můžeme očekávat ještě větší důraz na bezpečnost informací a údajů, se kterými personální agentury na denní bázi pracují. Personální agentury zpracovávají od uchazečů následující informace:

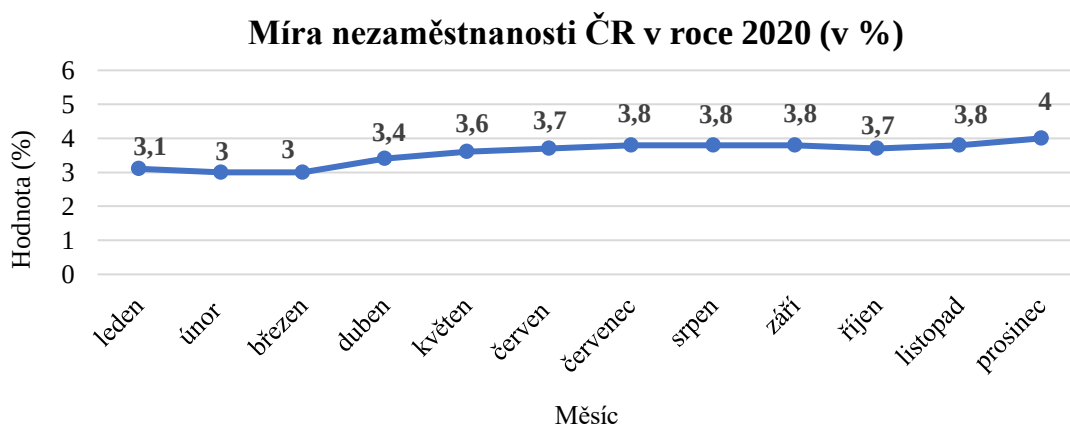
- identifikační a kontaktní údaje,
- údaje z vyplněného osobního dotazníku nebo životopisu,

- údaje ze vzájemné komunikace (ať už probíhala osobně, písemně či telefonicky),
- údaje z jiných zdrojů.

Získaná data pochází buď od uchazeče samotného, nebo byly získány přes zdroje, jejichž účel je kompatibilní s účelem zpracování. Může se jednat o údaje z rejstříků (občanského, insolvenčního či živnostenského), ze sociálních sítí (např. LinkedIn) nebo z pracovních portálů. Je proto v zájmu personálních agentur tyto údaje chránit proti jejich neoprávněnému použití, přenosu, změně či možnému zneužití.

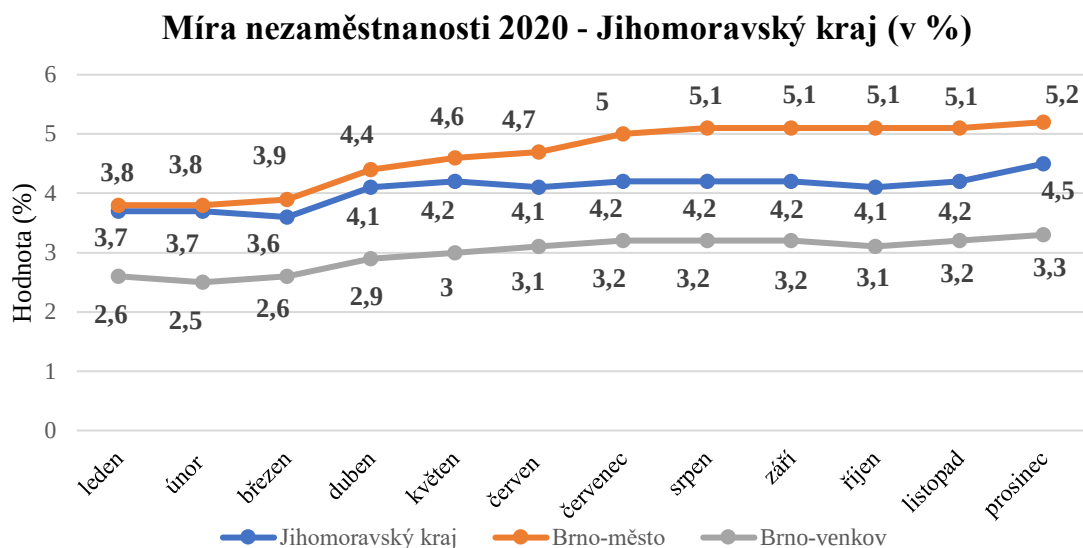
2.2.3 Ekonomické faktory

Personální agentura je zcela závislá na trhu práce a to, jakým způsobem se vyvíjí ovlivňuje celou podnikatelskou činnost. V aktuální době, kdy je společnost již několik měsíců nepřetržitě sužována dopady nemoci Covid-19, přichází personální agentura o řadu pracovníků od svých klientů a noví uchazeči o práci nemají zájem. Tento trend můžeme pozorovat i na níže uvedených grafech. Graf č. 1 ukazuje vývoj hodnoty nezaměstnanosti v České republice, která se od února roku 2020 začala postupně zvyšovat. V prosinci dosáhla hodnota nezaměstnanosti 4 %. K 31. 1. 2021 evidoval Úřad práce České republiky celkem **308 859 uchazečů o zaměstnání**, což je o 78 837 osob více než před rokem. Aktuální hladina nezaměstnanosti vzrostla na **4,3 %** (MPSV, 2021).



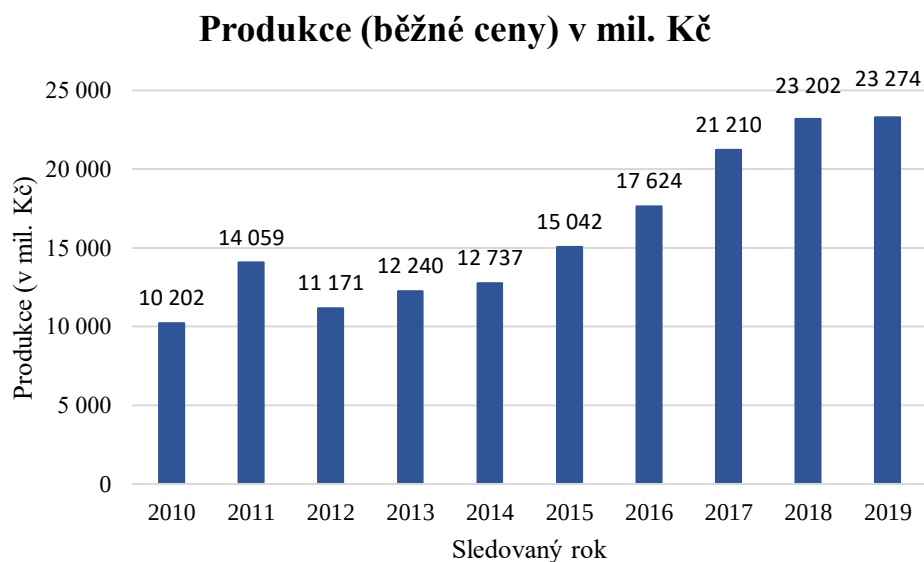
Graf č. 1: Míra nezaměstnanosti v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: DATA.BRNO, 2020)

Graf č. 2 poukazuje na situaci v kraji a jeho hlavním městě, Brně. U všech přímků můžeme od března roku 2020 pozorovat růst míry nezaměstnanosti. Vysokou míru nezaměstnanosti města Brna způsobuje značný počet dojíždějících z okolních okresek.



Graf č. 2: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: DATA.BRNO, 2020)

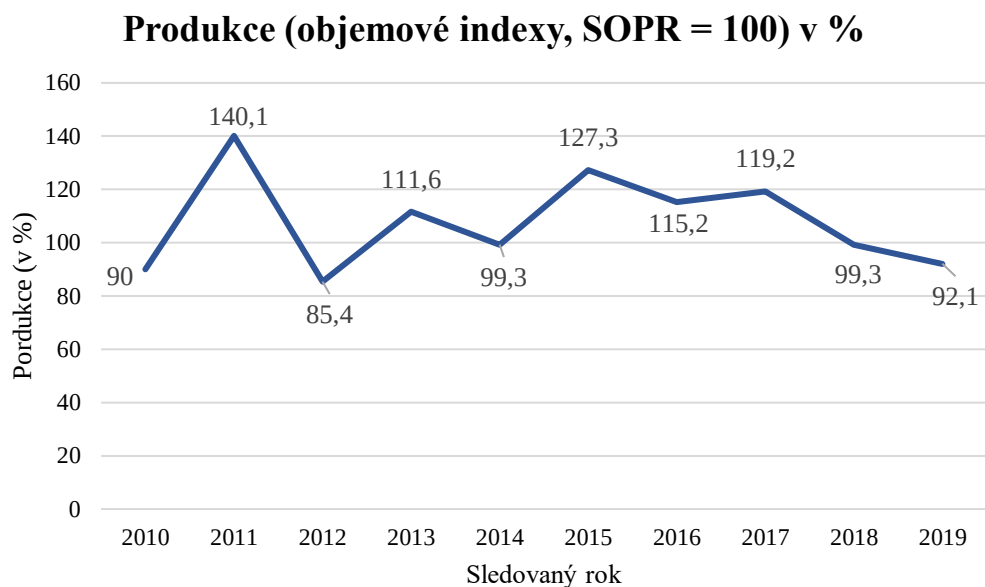
Činnost personálních agentur spadá v rámci klasifikace ekonomických činností do oddílu č. 78, označující se „činnosti související se zaměstnáním“. Zmíněný oddíl v sobě zahrnuje subjekty vytvářející přehledy volných pracovních míst a jejich doručování či umísťování uchazečů. V následujícím grafu č. 3 je znázorněn vývoj produkce (tržeb) tohoto oddílu.



Graf č. 3: Produkce CZ-NACE 78 v běžných cenách za uplynulé desetiletí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Můžeme si povšimnout, že od roku 2012 se výkon každým následujícím obdobím postupně zvyšuje. Nejvyšší produkci eviduje Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) v roce 2019 (ČSÚ, 2021).

V následujícím grafu č. 4 je znázorněn vývoj objemových indexů tohoto oddílu.



Graf č. 4: Objemové indexy CZ-NACE 78 za uplynulé desetiletí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

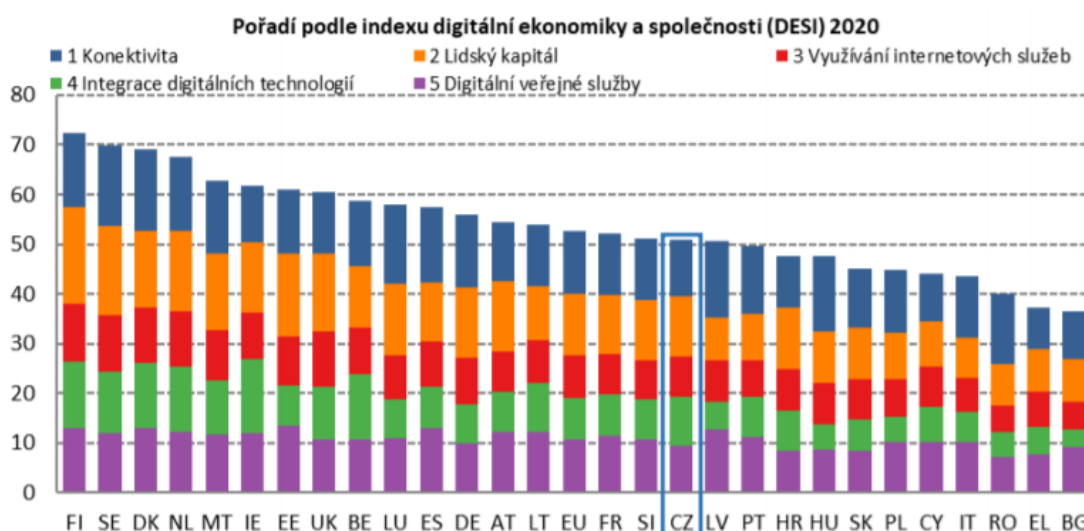
Ačkoliv data pro rok 2020 ještě nemá ČSÚ na svých webových stránkách k dispozici, tak se lze domnívat, že loňské tržby utrpěly znatelným poklesem díky dopadům pandemie.

2.2.4 Politické faktory

Téma digitalizace sehrává v rámci současných politických stran a jejich volebního programu velice podstatnou roli. Hnutí ANO ve svém programu vyzdvihuje důležitost digitalizace a transparentnost zakázek. Program koalice STAN a Pirátů klade velký důraz na technologické inovace, zvláště pak na digitalizaci státní správy. Zároveň chtějí prosadit koncept tzv. Digitální identity, který by umožňoval občanům ČR volit přes internet. Koalice Spolu má rovněž ve svém programu zmíněnou digitalizaci veřejné správy. Aktuálně nejsilnější strany a uskupení stran se **v oblasti digitalizace** státních procesů **shodují**. Na základě tohoto faktu lze předpokládat, že se v následujících letech dočká řada oblastí obměny a přechodu do digitální podoby (Koreš, 2021).

2.2.5 Technologické faktory

Od roku 2014 sleduje Evropská komise digitální pokrok jednotlivých členských států prostřednictvím indexu DESI. Index zaznamenává údaje z oblasti konektivity, lidského kapitálu, využívání internetových služeb, integrace digitálních technologií a digitálních veřejných služeb. V roce 2020 se oproti minulým rokům Česká republika polepšila na **17. místo**. Zlepšení nastalo v oblastech lidského kapitálu, integrace digitálních technologií a využívání internetových služeb (European Commission, 2020). Srovnání s ostatními státy Evropské unie lze vidět níže v grafu č. 5.



Graf č. 5: Srovnání evropských zemí podle indexu DESI za rok 2020
(Zdroj: European Commission, 2020)

2.2.6 Dílčí zhodnocení globálních trendů a obecného okolí

V následující tabulce č. 8 jsou zmíněny ty nejzásadnější poznatky týkající se digitalizace, a to z hlediska globálního a tuzemského úhlu pohledu. Digitalizace náboru je pro mnohé společnosti neprobádaným tématem. Zvyšující se zájem o digitalizaci zapříčinila až pandemie, která donutila většinu společností změnit způsob, jakým provozují svoji činnost. Česká republika se v rámci měření indexu Digitální připravenosti společností Cisco umístila na 25. místě, což značí, že oproti západním zemím zaostáváme v řadě oblastí. Celosvětově se ovšem ukazuje, že většina společností nehodlá v blízké budoucnosti investovat, což provede ke stagnaci většiny trhů. Chování firem pravděpodobně ovlivní i samotné zaměstnance – kvůli neochotě firem investovat do seberozyvoje se mnozí z nich rozhodnou současného zaměstnavatele opustit. Důsledky

pandemie zároveň popohnaly digitalizaci kupředu a světu jsou tak neustále představovány nejrozličnější technologie.

Tabulka č. 8: Shrnutí analýzy globálních trendů za pomoci metody COP

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/ Příležitost/Problém
Digitalizace jako nezaběhnuté téma	Výzva
Pozice ČR v oblasti indexu Digitální připravenosti	Výzva
Odkládání investic	Problém
Fluktuace zaměstnanců	Problém
Představování nových nástrojů a technologií	Příležitost

Ze statistických údajů obyvatelstva města Brna je zřejmé, že brněnská pobočka personální agentury má v rámci svého podnikání jistou budoucnost, jelikož lidé v pracujícím věku patří k té nejpočetnější skupině. Legislativa bude vždy mít na podnikání agentury vliv a v případě digitalizace lze předpokládat, že v blízké budoucnosti bude digitalizace často probíraným tématem i samotných zákonodárců, kvůli velkému množství dat, se kterými personální agentury pracují. Co se týká ekonomické oblasti, tak se s největší pravděpodobností dostáváme do fáze recese, díky rostoucí nezaměstnanosti a ekonomické nejistotě. Personální agentuře to tak sice rozšíří základnu uchazečů o práci, ovšem díky zhoršené ekonomické situaci nebude prostor nabízet práci v takovém rozsahu jako dříve. Shrnutí těchto aspektů nalezneme v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Shrnutí analýzy obecného okolí za pomoci metody COP

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/Příležitost/Problém
Legislativní omezení	Výzva
Prostor pro technologický pokrok	Výzva
Zhoršená ekonomická situace	Problém
Digitalizace jako součást politických programů	Příležitost
Silné zastoupení pracující části obyvatelstva	Příležitost

2.3 Analýza atraktivity trhu podle Porterovy analýzy pěti sil

Následující podkapitoly budou prozkoumávat situaci na trhu zprostředkovatelů práce. Analýza se zaměřuje na aktuální konkurenci pobočky, na hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, dále na hrozbu tvorby substitutů a v neposlední řadě na vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů. Informace o jednotlivých oblastech byly získávány od pracovníků brněnské pobočky personální agentury a z internetových zdrojů či zákonů.

2.3.1 Podniky působící v daném odvětví

Ke dni 8. 2. 2021 bylo podle Ministerstva práce a sociálních věcí celkem v České republice evidováno **2 217** agentur práce, z toho 1 091 agentur práce s povolením pro formu dle ust. § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a 1 906 agentur práce s povolením pro formu dle ust. § 14 odst. 1 písm. a) a c) téhož zákona. V níže uvedené tabulce č. 10 je uveden počet agentur za posledních 5 let. Lze si povšimnout, že od roku 2017 pomalu narůstá počet těchto subjektů, kdy rok 2020 zachycuje nejvyšší počet aktivních subjektů za posledních 5 let (Seidl, 2021).

Dále bylo ke dni 8. února 2021 v evidenci Ministerstva práce a sociálních věcí **178** agentur práce s dostupným pracovištěm v okrese Brno-město, z toho 80 s povolením pro formu dle ust. § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a 158 agentur práce s povolením pro formu dle ust. § 14 odst. 1 písm. a) a c) téhož zákona (Seidl, 2021).

Tabulka č. 10: Počet subjektů působících na trhu zprostředkovatelů práce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Seidl, 2021)

Ke dni	Celkem	§ 14 odst. 1 písm. b)	§ 14 odst. 1 písm. a) a c)
31. 12. 2015	1 700	1 014	1 137
31. 12. 2016	2 011	1 222	1 335
31. 12. 2017	1 938	812	1 540
31. 12. 2018	2 102	1 028	1 661
31. 12. 2019	2 173	1 072	1 790
31. 12. 2020	2 217	1 110	1 897

Pobočka personální agentury se nachází v centru Brna, konkrétně na Nových sadech. Na pobočku se lze bez sebemenších problémů dostat hromadnou dopravou nebo autem a díky svému umístění ji lze jednoduše najít. Tyto faktory jsou pro uchazeče o práci velmi podstatné. Stinnou stránkou pak může být hluk způsobený intenzivním provozem, jelikož dopravní tepna ulic Nové sady – Nádražní patří k těm nejvytíženějším v celém městě. V bezprostředním okolí této oblasti se rovněž vyskytují silné konkurenční agentury, proto byla spádová oblast vytyčena cca 1 km od místa příslušné pobočky.



Obrázek č. 8: Spádová oblast

(Zdroj: Mapy.cz, © 2021)

V současné situaci dosahuje konkurence **vysoké úrovně** a jelikož jsou prostředkem společného zájmu samotní občané hledající práci, tak personální agentury udělají všechno proto, aby získaly co největší vzorek z této části populace. Všechny agentury nabízejí služby na velmi podobné bázi, takže pokud uchazeč nebude spokojen s přístupem jedné personální agentury, tak může vybírat z několika dalších v jeho bezprostředním okolí. Tato logika se rovněž přenáší i do spolupráce s klienty, kdy je nesmírně důležité mít výhodnější smlouvu než konkurence. Největší a nejznámější agentury z prostředí města Brna a zároveň přímá konkurence analyzované personální agentury je blíže popsána v dalším textu a celkový souhrn je zobrazen v tabulce č. 11.

Axial Personnel Agency byla založena v roce 1994. Oproti jiným agenturám operuje pouze ve dvou městech – Praze a Brně, ovšem za dobu svého dlouhého působení si na českém trhu dokázala vybudovat velmi dobré jméno (O nás, © 2021).

Hofmann Wizard vznikl v roce 1993 v Plzni pod názvem Wizard. Od června roku 2005 patří společnost Hofmann-Wizard k firemní skupině I.K. Hofmann GmbH. Své pobočky má v jedenácti městech, z čehož většina z nich je situovaná v Čechách, zbylé čtyři na Moravě a ve Slezku. V roce 2017 získal ocenění CZECH Stability Award AAA, řadí se tak mezi nejstabilnější české společnosti toho roku (O nás: Hofmann-Wizard, © 2021).

Personální agentura **Index Nosluš** vznikla v roce 1997. Tato společnost je rovněž zakládajícím členem Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS). Díky svým dlouholetým zkušenostem na českém trhu se jí úspěšně daří zůstat v popředí mezi těmi nejznámějšími, což dokazuje i počet poboček – celkem šestnáct po celé ČR (INDEX NOSLUŠ – kdo jsme? © 2021).

Personální agentura **Manuvia** patří k těm novějším společnostem zprostředkovávající zaměstnání, se vznikem v roce 2018 sloučením čtyř personálních agentur: Express People, McROY Group, Wincott People a Xawax. Manuvia proto není nějak zásadně limitovaná nedostatkem zkušeností, právě naopak. Pobočky této agentury najdeme v Praze, Brně, Liberci, Hradci Králové a Chomutově (O nás, © 2020).

Agentura **Personal Consulting** je na trhu zprostředkovatelů již 10 let a v rámci vybraných konkurentů je jedinou společností, která má v tuzemsku jedinou pobočku, a to přímo v Brně. Její klientela je tedy značně vymezena na občany města (Personnal Consulting s.r.o., © 2021).

Informace o digitalizaci náboru jsou v momentální době těžko veřejně dohledatelné u konkurenčních agentur. Na emailovou korespondenci zkoumající tento trend zmíněné personální agentury neodpověděli. Lze ovšem předpokládat, že většina z nich již pracuje na této obměně stávajícího procesu a do období 5 let hodlá potřebné změny realizovat.

Tabulka č. 11: Soupis konkurenčních personálních agentur
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Úřad práce, © 2021)

Název	Axial Personnel Agency	Hofmann Wizard	Index Nosluš	Manuvia Expert Recruitment CZ	Personal Consulting
Délka podnikání na českém trhu (v letech)	27	28	24	3	10
Adresa brněnské pobočky	Nové sady 988/2	Pekařská 398/4	Nové sady 593/28	Josefská 505/10	Starobrněnská 334/3
Forma zprostředkování práce					
písm. a)	ano	ano	ano	ano	ano
písm. b)	ano	ano	ano		ano
písm. c)	ano	ano	ano	ano	ano
Předmět povolení					
občanům ČR	ano	ano	ano	ano	ano
občanům EU/EHP	ano	ano	ano	ano	ano
cizincům mimo EU/EHP	ano	ano		ano	

2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do daného odvětví

Pro nové hráče na poli personálních agentur je nejpodstatnější překážkou získání povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí, a to podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Vláda ČR, 2004). Zmiňované povolení je zpoplatněné ve výši několika tisíc korun a za poslední roky se jeho výše postupně zvyšuje, což může působit jako lehce odrazující faktor (Úřad práce ČR, © 2021). Pokud se nové personální agentuře podaří získat oprávnění zprostředkovávat zaměstnání, tak musí počítat s tím, že je nutné zabezpečit prostředky související s právní úpravou. Personální agentura si mnohdy vystačí s menším kancelářským prostorem uvnitř firemního komplexu, takže náklady na provoz pobočky a zajištění jejího vybavení nebývají značně vysoké jako to třeba bývá u výrobních společností. Co ovšem náklady v prvopočátcích znatelně zvyšuje jsou investice do personálních informačních programů. Personální agentura si může vybrat ze dvou možností – buď si zažádá o informační systém přímo šitý na míru podle jejich požadavků nebo si pořídí konkrétní verzi nabízenou společností poskytující informační softwaru (JD, 2021).

Zároveň je nutné, aby byla personální agentura pojištěna proti možnému úpadku – jedná se o povinnou součást legálního zprostředkování práce. Pojištění se sjednává alespoň ve výši trojnásobku průměru platu všech agenturních i dočasně přidělených zaměstnanců. Aby toho nebylo málo, tak vstup na trh je značně ztížen množstvím známých a ověřených personálních agentur, které si na českém trhu za dobu své působnosti vybudovaly dobrou pověst. Pokud by nová personální agentura chtěla začít vyčnívat nad ostatní subjekty, tak bude muset vynaložit nemalé množství finančních prostředků do marketingu, zejména do propagace na sociálních sítích a snažit se svoje služby nabízet za nižší cenu než konkurence (alespoň v prvopočátcích podnikání). Z výše uvedených kritérií a bariér lze konstatovat, že vstup na trh a udržení se na něm je **střední** (JD, 2021).

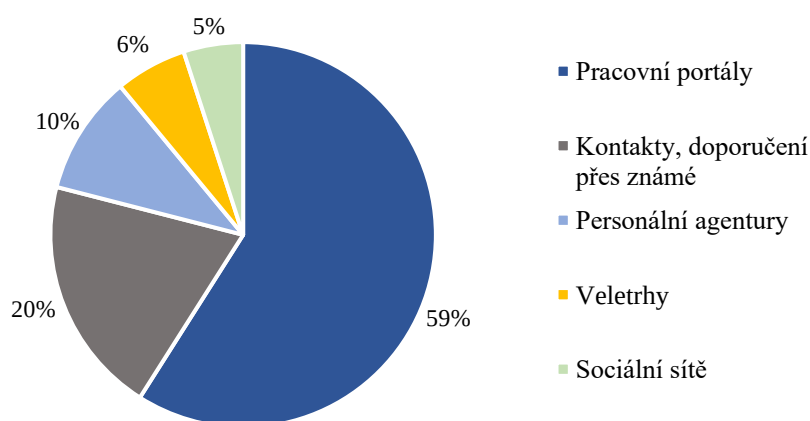
2.3.3 Hrozba vzniku substitutů

V dnešní době není nijak vzácné, když se společnost snaží vytvořit svoje vlastní oddělení, které se bude zabývat vyhledáváním potřebných uchazečů o práci na vybrané pracovní pozice. Tímto způsobem má všechny procesy s tím spojené pod svým vedením a nemusí se již spoléhat na služby personální agentury. Uchazeči mají taky několik možností, jak se při hledání práce obejít bez služeb personální agentury. Při hledání práce se mohou

obrátkit přímo na danou pobočku Úřadu práce, která jim napomáhá najít vhodnou pracovní pozici. Zároveň mají možnost využít řadu pracovních portálů, které jsou používány jak personálními agenturami, tak samotnými společnostmi při vystavování inzerátů. V posledních letech se útočištěm pro hledání práce stávají i sociální sítě, a to právě kvůli vysoké aktivitě uživatelů (KI, 2021).

V roce 2017 provedl pracovní portál Profesia anketu, ve které se uživatelů ptal, jaká je podle nich neúčinnější metoda při hledání práce. Výsledky můžete vidět v grafu č. 6. Pracovní portály byly v očích 59 % respondentů tou nejlepší možností, pro 20 % respondentů to byly kontakty a doporučení přes známe, na třetím místě s 10 % hlasů následovala možnost využití personálních agentur a na posledních příčkách se umístily veletrhy a sociální sítě. Je nutné podotknout, že výsledky tohoto průzkumu jsou značně ovlivněny věkovou kategorií respondentů a jejich pracovním zaměřením (Profesia, 2017).

Neúčinnější metody při hledání práce



Graf č. 6: Porovnání metod při hledání pracovního místa

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Profesia, 2017)

Co se týká rozmanitosti nabízených služeb ze stran personálních agentur, tak nabídka bývá zpravidla totožná s minimem odchylek od osvědčeného standardu. Klienti se na základě těchto dostupných informací mohou volně rozhodovat mezi jednotlivými substitučními nabídkami (KI, 2021). Na základě těchto informací můžeme říci, že hrozba využívání substitutů zákazníky je **vysoká**.

2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Jak již bylo zmíněno výše, zákazníky personální agentury můžeme rozdělit následovně: na jedné straně se nachází **uchazeči o práci**, kteří nabízejí svoje schopnosti a volný čas. Na druhé straně stojí **klienti**, pod kterými si můžeme představit např. výrobní podniky, které nabízejí pracovní pozice společně s finančním výdělkem a dalšími benefity. Personální agentura mezi těmito stranami funguje jako prostředník. Provázanost mezi jednotlivými subjekty je znázorněna na následujícím obrázku č. 9.

Uchazeč požaduje práci s odpovídajícím finančním ohodnocením, nabízí svůj volný čas a schopnosti.



Klient požaduje kvalifikovanou pracovní sílu, nabízí finanční ohodnocení a jiné benefity.

Obrázek č. 9: Vztah mezi subjekty náborového procesu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V současné době, která je charakteristická zvýšenou hladinou nezaměstnaností (oproti minulosti) a velkou obezřetností ze strany firem, je pro personální agenturu složitější provádět klasický nábor. Začali se ovšem objevovat i společnosti, které začaly volit flexibilnější formy zaměstnávání, což je zase pro agentury vyhovující. Zajímavým vývojem si prošli i zaměstnanci jednotlivých firem a uchazeči o práci. Podle průzkum společnosti Grafton Recruitment je většina zaměstnanců spokojená s aktuální pracovní pozicí. K tomuto se váže i fakt, že mnohým z nich nevadí, že se nebudou moci kariérně rozvíjet či nedojde k navýšení mzdy/platu. Lidé se tak stávají více loajální k současným zaměstnavatelům. Uchazeči o práci jsou nyní ochotni akceptovat méně atraktivní pracovní pozice (za nižší finanční ohodnocení). Hlavními prioritami podle většiny respondentů jsou v současnosti **zajištění jistoty a stability pracovního místa** (Grafton Recruitment, 2021). Znatelné důsledky pandemie **značně omezily vyjednávací sílu zákazníků**, oproti minulým rokům se pohybuje **na nízké úrovni**.

2.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele personální agentury patří Úřad práce, se kterým personální agentura blízce spolupracuje při tvorbě obsazování nových pracovních míst. Výhodou kooperace s Úřadem práce je bezplatné poskytování uchazečů. Vyjednávací síla se pohybuje na **nízké úrovni**.

Dalším dodavatelem jsou internetové weby zaměřující se na inzerci, které bývají v případě prémiových služeb zpoplatněné. Lze je využívat i zdarma, ale při této variantě je třeba počítat s omezeným dosahem jednotlivých příspěvků. Personální agentura využívá již řadu let zpoplatněné služby těchto webů, čímž značně zvyšuje svůj dosah. Vyjednávací síla těchto webových stránek se pohybuje na **střední úrovni**, jelikož si stanovuje požadavky za inzerci příspěvků. Úroveň vyjednávací síly snižuje akorát fakt, že si personální agentura může vybírat ze značného množství těchto webových portálů.

Aby mohla pobočka fungovat a řídit jednotlivé procesy, tak od různých dodavatelů odebírá rozmanité kancelářské potřeby (archy papíru, kazety do tiskáren, psací potřeby, fólie, šanony, obálky, razítka, sponky, izolepy atd.) a firemní techniku (počítače, notebooky či telefony). V rámci propagace personální agentury si firma nechává vyrábět bloky na psaní, psací potřeby či klíčenky. Za účelem ochrání identity jednotlivých dodavatelů nejsou v práci specificky jmenováni. Souhrnně se vyjednávací síla všech dodavatelů personální agentury pohybuje na **střední úrovni** (MB, 2021).

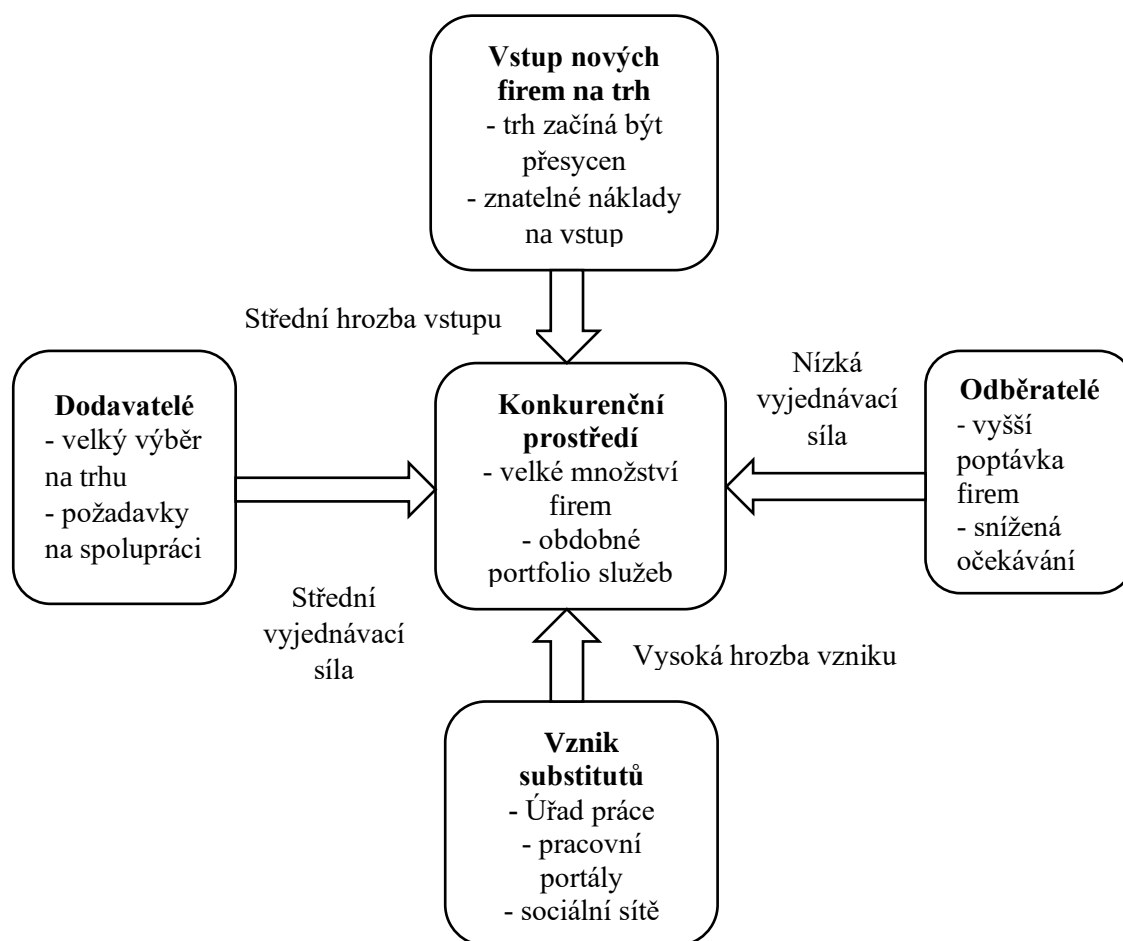
2.3.6 Dílčí zhodnocení atraktivity trhu

Shrnující tabulku č. 12 pro zhodnocení atraktivity trhu metodou COP lze najít na následující stránce. Personální agentura se již dlouhou dobu potýká se značnou mírou konkurence ostatních personálních agentur. Zároveň musí čelit různorodým substitutům, které nabízí svoje vlastní způsoby zprostředkování práce. V současné situaci je trh zprostředkovatelů přesycen, proto se neočekává masivní vstup nových společností do tohoto odvětví. Dalším pozitivem je fakt, že zejména výrobní společnosti nutně shání velké množství pracovní síly, proto se personální agentura nemusí bát o zakázky. Činnost personální agentury bude rovněž podporována jako doposud – kvalitními dodavateli a jejich produkty.

Tabulka č. 12: Shrnutí atraktivitu trhu za pomoci metody COP
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/Příležitost/Problém
Silná míra konkurence	Problém
Existence kvalitních substitutů	Problém
Ztížený vstup novým společností na trh	Příležitost
Poptávka společností po kandidátech	Příležitost
Kvalitní dodavatelé	Příležitost

Výsledné zhodnocení jednotlivých oblastí modelu a jejich úrovně vlivu je znázorněno níže jako obrázek č. 10.



Obrázek č. 10: Souhrnné zhodnocení Porterova modelu pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4 Analýza interních prvků pomocí metody 7S

V následujících podkapitolách budou zkoumány jednotlivé vnitřní oblasti personální agentury a jejich příslušné aspekty. Informace byly čerpány z interních materiálů.

2.4.1 Strategie a vize společnosti

Posláním personální agentury je dosazovat ty správné lidi na ty správné pracovní pozice. Tohoto dosahuje prostřednictvím promyšleného systému budování týmů zkušených konzultantů – expertů v oblasti náboru, kteří se perfektně vyznají v konkrétních oblastech jednotlivých oborů a rozumí požadavkům cílových segmentů. Výběr vhodného zaměstnance je vždy klientovi přizpůsoben jeho individuálním potřebám v oblasti lidských zdrojů, odbornosti dané pracovní pozice a vybranému pracovnímu prostředí. Z toho vyplývají základní čtyři bloky strategie:

- **silné koncepty,**
- **nejlepší pracovníci,**
- **vynikající provedení a**
- **značka.**

Důležitou podmínkou dobře fungující strategie je ovšem bezproblémové fungování všech stavebních kamenů a jejich provázanosti. Silné koncepty jsou k ničemu bez těch správných lidí, bezchybné provedení není možné bez těch silných konceptů a lidí. Spojením těchto tří bloků vzniká špičková značka. Spojením těchto prvků personální agentura může sloužit nejen zájmům zúčastněných stran, ale také vytvářet trvalou přidanou hodnotu pro všechny – klienty, zaměstnance, uchazeče o práci a společnost jako takovou. **Do roku 2030 chce personální agentura celosvětově ovlivnit pracovní životy 500 miliónů lidí.** Digitalizace náborového procesu by k tomuto cíli měla dopomoci. Personální agentura poskytuje svým klientům široké portfolio služeb. Každá z těchto služeb má na pobočce svoje vlastní oddělení, které se stará o činnosti jednotlivých služeb. Mezi ty nejzásadnější služby patří:

1. Temporary help (agenturní zaměstnávání) – základním kamenem každé personální agentury. Využívá se v případech, kdy klient potřebuje zaměstnance na výpomoc nebo přechodná období (sezónní práce). Pro klienta má tato služba značné výhody – vždy

má k dispozici tolik zaměstnanců, kolik v danou chvíli potřebuje, což značně snižuje náklady a napomáhá zvyšovat produktivitu práce.

2. Permanent Placement (trvalý pracovní poměr) – využívá se zejména při hledání zaměstnanců na vyšší pracovní pozice, jako je třeba vedoucí oddělení. Vybraná personální agentura se specializuje na hledání těchto zaměstnanců pro klienty působících v automobilovém a strojírenském průmyslu, dále v oblasti logistiky, financí, informačních technologií nebo rychloobrátkovém spotřebním průmyslu (FMCG).

3. Inhouse services (kancelář agentury přímo u klienta) – komplexní řešení HR procesu uzpůsobené přímo podle individuálních požadavků klienta. Využívá se zejména u firem s velkým počtem zaměstnanců. Řešení zahrnuje vytvoření náborového modelu v souladu s potřebami, procesy a firemní kulturou daného klienta. Personální agentura rovněž zajišťuje podporu tohoto procesu prostřednictvím školení a plánování směn. Služba tak umožňuje eliminovat nadbytečné procesy, prostoje a omezit plýtvání zdroji, což se posléze odrazí ve vyšší produktivitě a motivaci zaměstnanců. Součástí této služby je i neustálé informování o novinkách z trhu práce, tvorba ekonomických prognóz a personální poradenství.

Podíly na tržbách

Nejvýnosnějším typem služby jsou pro pobočku agentury inhouse services. Jelikož se tato služba využívá zejména velkými společnostmi s enormním počtem pracovníků, tak je zcela logické, že bude výnosnější než méně komplexní služba. Za ní figuruje agenturní zaměstnávání. Ovšem tržby z této služby jsou značně nestabilní, díky sezónnosti příslušných pracovních pozic. Nejmenší část tvoří tržby z vyhledávání pracovníků na trvalý pracovní poměr.

Tabulka č. 13: Podíly na tržbách brněnské pobočky u jednotlivých služeb za rok 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály personální agentury)

Typ služby	Podíl na tržbách (%)	Celkové tržby (Kč)
Inhouse services	54	81 671 706,54
Temporary help	27	40 835 853,27
Permanent placement	19	28 736 341,19
Celkem	100 %	151 243 901

Personální agentura má v rámci České republiky 12 fyzických poboček, kdy každá z nich se zaměřuje na specifické území. V případě brněnské pobočky se tak jedná o město Brno a jeho bezprostřední okolí. Každá pobočka má rovněž určen svůj vlastní rozpočet (budget), se kterým v rámci jednotlivých kvartálů operuje.

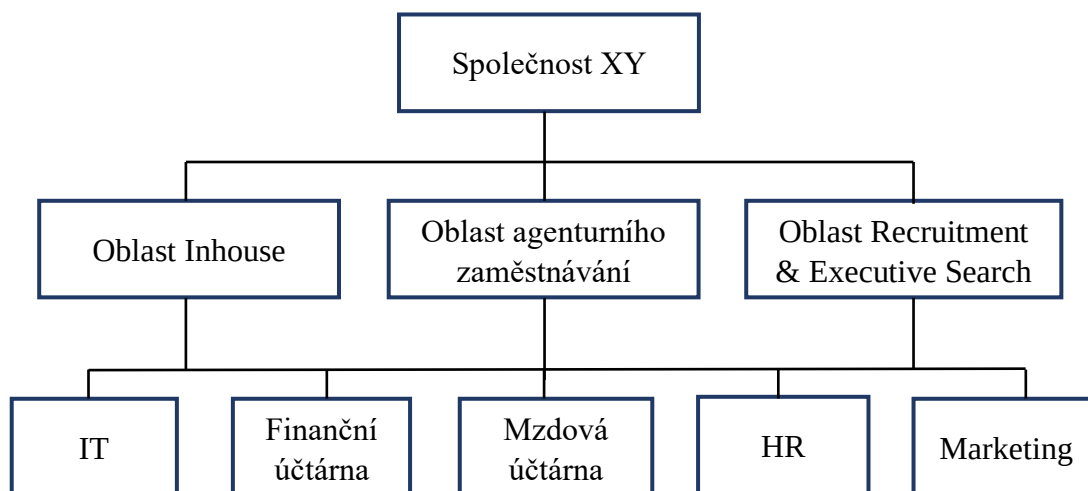
To, jakým způsobem se nakládá s přiděleným rozpočtem, je důležitým faktorem pro finanční strategii společnosti. Hlavním cílem této strategie je dlouhodobě tvořit hodnotu pro investory, což v konečném důsledku vede k návratnosti akcionářských vkladů. Společnost udržuje s těmito subjekty aktivní a transparentní dialog, a to prostřednictvím včasného informování o finančních výsledcích.

Hlavním zdrojem marketingové propagace jsou webové stránky personální agentury, které návštěvníky informují o nabídce poskytovaných služeb, o aktuálně hledaných pozicích či o obecných informacích vztahující se k činnosti společnosti. Zároveň se zde nachází nejrozličnější články zabývající se nejnovějšími trendy z oblasti HR, současným stavem trhu práce atd. Prezentace personální agentury dále probíhá na využívaných pracovních portálech, které slouží zejména pro oslovování uchazečů o práci. V rámci propagace využívá sociální síť LinkedIn, Instagram, Twitter, Youtube či Facebook. Své služby rovněž nabízí na nejrozličnějších veletrzích.

Společnost se v rámci svého životního cyklu nachází ve fázi zralosti. Na českém trhu má své právoplatné postavení mezi těmi nejlepšími a díky svému dobrému jménu a kvalitním službám si udržuje dobré vztahy s jejími zákazníky. Tyto faktory se rovněž projevují po finanční stránce. V současné situaci se personální agentura musí vypořádávat s dopady pandemie a uzpůsobit tak tomu chod celého podnikání.

2.4.2 Struktura

Organizační strukturu společnosti můžeme označit jako funkcionální. Jak znázorňuje obrázek č. 11, zaměstnanci jsou rozděleni do tří hlavních oblastí neboli front office (podle podobnosti pracovních pozic). Personální agentura dále disponuje pěti středisky v rámci back office, které tvoří podpůrnou kostru pro front office. Struktury jednotlivých oblastí jsou sobě navzájem dost podobné. Na nejnižší úrovni se nachází konzultanti, kteří jsou podřízeni svým manažerům. Manažeři jsou pak podřízeni ředitelům daných oblastí, jejímž úkolem je reporting generálnímu manažerovi.



Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interní materiály personální agentury)

Zaměstnanci mezi jednotlivými pobočkami agentury komunikují na základě emailů, telefonicky nebo prostřednictvím videohovorů. V současné situaci se hojně využívá video-komunikační platforma Google Meet, která umožňuje konat pravidelné schůzky mezi jednotlivými odděleními, pobočkami či klienty. Během procesu náboru se tento nástroj zatím používá jen zřídka.

2.4.3 Systémy

Personální agentura využívá ke své podnikatelské činnosti řadu interních a externích informačních systémů. Mezi interní programy patří IntraNet, Workflow nebo Scholasticus. Externími programy jsou KARAT nebo Traffit.

IntraNet slouží zejména jako zdroj informací o agentuře všem interním zaměstnancům a částečně se propojuje s ostatními informačními systémy. Můžeme zde nalézt přehled pracovníků daného oddělení, vypracované návody, šablony na dokumenty, schéma společnosti, dodržované směrnice, publikace nebo tiskové zprávy. Workflow slouží k zapisování interní docházky zaměstnanců a zároveň se využívá k evidenci faktur zakoupených služeb a zboží. Scholasticus představuje interní školící systém, který je určený pro zaměstnance personální agentury. Systém KARAT je personálně-mzdový software, který se používá k zaznamenávání údajů kmenových i agenturních zaměstnanců. U každého zaměstnance je evidován jeho současný stav pracovního poměru (aktivní či neaktivní), kód zaměstnavatele, osobní údaje (adresa bydliště, telefonní číslo, dosažené vzdělání aj.). Využívá se zejména zaměstnanci mzdové a finanční účtárny. Konzultanti do něj sice mají přístup, ovšem výběr z jednotlivých

modulů je omezený. Traffit je databázový systém kandidátů, který poskytuje informace o stavu kandidáta, jeho osobní údaje, vzdělání, životopis, dotazník aj.

2.4.4 Styl řízení

Ve společnosti převládá demokratický styl řízení. To znamená, že je pozitivně vnímána a podporována jakákoliv aktivní participace pracovníků na řízení a chodu pobočky. Komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými je dvousměrná. V rámci diskuze dává manažerka možnost příslušným podřízeným, aby se mohli vyjádřit k danému problému. Část pravomocí taktéž deleguje na jiné osoby. Odpovědnost ale stále zůstává plně v rukou manažerky a bývá to ona, kdo má poslední slovo v konečných rozhodnutích. Výjimkou jsou krizové situace, kdy se dočasně přechází na autoritativní styl řízení.

2.4.5 Spolupracovníci a jejich spokojenost

V současné době pracuje v brněnské pobočce 14 zaměstnanců. Tento počet pracovníků je v aktuálních podmínkách zcela vyhovující, každé oddělení má minimálně aspoň 2 zaměstnance, z čehož nejpočetnější je oddělení staffingu (5 zaměstnanců). Minulý rok ovšem zažila nejen brněnská, ale i ostatní pobočky personální agentury zvýšenou míru fluktuace způsobenou dopady pandemie. Vnoučková (2013, s. 26) se své publikace uvádí obecný vzorec pro výpočet míry fluktuace následovně:

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

Celková míra fluktuace české odnože personální agentury dosáhla v minulém roce 25,5 %, u brněnské pobočky se tento ukazatel vyšplhal dokonce na 28,6 %.

$$\text{Celková míra fluktuace za rok 2020 [\%]} = \frac{39}{153} * 100 = 25,5\%$$

$$\text{Míra fluktuace brněnské pobočky za rok 2020 [\%]} = \frac{4}{14} * 100 = 28,6\%$$

Tyto výsledky výrazně převyšují obecně doporučované meze (tj. 5–10 %). Vedení bude muset přijít s řešením, které by do budoucnosti razantně snížilo nežádanou fluktuaci. Na pobočce panuje mezi pracovníky přátelská atmosféra. Pozitivní prostředí tak dopomáhá k dobrým výsledkům pobočky. Zaměstnavatel se rovněž aktivně zajímá, co jeho zaměstnanci potřebují a co je motivuje k podávání lepších pracovních výkonů (např. prostřednictvím měsíčních elektronických dotazníků nebo týdenních setkáních

přes Google Meet). V rámci školního výzkumu, který autorka práce prováděla na spokojenost s momentálním systémem odměňování bylo zjištěno, že výše mzdy, flexibilní pracovní doba, možnost využití home office či 10 dní placeného volna patří k benefitům, které zaměstnance efektivně pohání k lepším pracovním výkonům. Dvě pětiny respondentů uvedly, že jim chybí motivátor v podobě možnosti jazykových kurzů, které zatím společnost neposkytuje (Bumberová a kol., 2020).

2.4.6 Schopnosti

Mezi hlavní prostředky, díky kterým má zaměstnanec možnost se rozvíjet a kontinuálně se zlepšovat, patří Scholasticus. Pravidelně poskytuje různé typy školení, a to pro všechny zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr. Pro pracovníky pracující na dohodu (DPP či DPČ) jsou několikrát ročně pořádány speciální školení. Každý zaměstnanec musí také splnit určité hodnoty KPI (Key Performance Indicators, v češtině klíčové ukazatele výkonnosti) a plnit kvartální cíle. Tyto cíle si každý pracovník sám zvolí a průběžně informuje vedení o svém progresu.

2.4.7 Sdílené hodnoty

Pro personální agenturu jsou důležité následující hodnoty:

- **Poskytování kvalitních služeb** – pro personální agenturu je zcela zásadní, aby nabízela své služby v té nejvyšší kvalitě, a přitom se plně věnovala neustálému zlepšování jednotlivých sfér služeb.
- **Transparentnost** – personální agentura komunikuje se svými zaměstnanci, odběrateli a dalšími subjekty transparentně.
- **Orientace na týmovou práci** – tvorba prostředí, kde zákazníci a zaměstnanci agentury fungují jako tým a společně se snaží vyzrát v konkurenčním prostředí.
- **Dosahování pracovní spokojenosti** – v životě každého člověka je nesmírně podstatné plnit podmínky spokojenosti, a to i v prostředí organizace – ta dbá na potřeby každého jedince a reaguje na změny v různých životních etapách.
- **Šetrnost k životnímu prostředí** – personální agentura již několik let postupně přechází do digitální podoby a tím se tak snaží minimalizovat využívání papíru, zároveň vyzývá k recyklaci odpadu a celkové udržitelnosti.

2.4.8 Dílčí zhodnocení interních faktorů

Tabulka č. 14 poskytuje zhodnocení interních faktorů metodou COP. Po interní stránce může autorka práce konstatovat, že největším úskalím pro nadcházející změnu v podobě digitalizace procesu náboru je nízká úroveň kvalifikace určitých pracovníků. Společnost má jasně definovanou strategii a jakých cílů hodlá v budoucnosti dosáhnout. Zároveň má ke své činnosti vhodně uzpůsobenou organizační strukturu i styl řízení. Sdílené hodnoty se také shodují s těmi, které jsou vyzdvihovány ve strategii.

Tabulka č. 14: Shrnutí interních faktorů za pomoci metody COP

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/Příležitost/Problém
Jasně stanovená strategie	Příležitost
Vysoké tržby pobočky	Příležitost
Vhodně zvolená organizační struktura	Příležitost
Nutnost rekvalifikace zaměstnanců	Výzva

V tabulce č. 15 jsou prostřednictvím matice vyobrazeny vztahy mezi jednotlivými interními prvky. Červené hodnoty znamenají nekompatibilitu mezi danými oblastmi.

Tabulka č. 15: Vztahy mezi interními faktory

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strategie	Struktura	Systémy	Styl řízení	Pracovníci	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		3	2	2	1	1	3
Struktura	3		2	2	1	0	2
Systémy	2	2		1	-1	0	0
Styl řízení	2	2	1		3	1	3
Pracovníci	1	1	-1	3		-2	3
Schopnosti	1	0	0	1	-2		2
Sdílené hodnoty	3	2	0	3	3	2	

2.5 Průzkum mezi vybranými stakeholdery procesu

Hlavním tématem diplomové práce je návrh konceptu digitalizace náborového procesu vybrané pobočky personální agentury. K získání kvalitativních dat přímo od vybraných stakeholderů, zúčastňujících se tohoto procesu, bylo docíleno za pomoci strukturovaných rozhovorů. Autorka práce si před začátkem primárního výzkumu zvolila následující centrální výzkumnou otázku:

Jak vnímají zúčastněné strany digitalizaci náborového procesu?

V rámci dílčích oblastí byly vytvořeny otázky, které byly následně kladeny dotazovaným. Soupis dílčích oblastí a jednotlivých otázek lze najít v příloze I.

Cílem výzkumu bylo zjistit, co si o možnosti digitalizace náboru myslí zainteresované subjekty, které jsou jeho součástí. Zúčastněnými stranami se v tomto případě myslí příslušný konzultant, IT pracovník, uchazeč o práci a vedení brněnské pobočky personální agentury. Jelikož se diplomová práce zaměřuje zejména na **fáze vyhledávání a screeningu**, tak klient (společnost spolupracující s personální agenturou) jako takový nebude figurovat jako participant v kvalitativním výzkumu. V následující tabulce č. 16 jsou vypsáni vybraní účastníci rozhovorů a důvod jejich výběru v tomto výzkumu.

Tabulka č. 16: Seznam participantů výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazovaný	Pozice	Důvod výběru
č.1	IT pracovník	Zainteresanost v procesu náboru – zajišťování fungující informační infrastruktury
č.2	Uchazeč o práci	Subjekt hledající práci
č.3	Senior konzultant	Dlouhodobé zkušenosti s nábořem (více než 5 let), hnací prvek celého procesu
č.4	Manažerka pobočky	Vedení pobočky – v rámci rozhodování má finální slovo

Každý participant výzkumu měl sestavený specifický set otázek, které tak odpovídaly jeho působení ve společnosti nebo v případě uchazeče o práci jeho spojení s personální agenturou a její činností náboru.

2.5.1 Metodologie výzkumu

K získání potřebných kvalitativních dat byla použita metoda strukturovaných rozhovorů. Vzhledem k nepříznivé situaci, jež značně zabraňuje osobnímu střetnutí, bylo k uskutečňování těchto rozhovorů využito online nástroje Google Meet. Každý participant měl odlišný soupis otázek, na které v průběhu rozhovoru odpovídal. Všechny rozhovory se uskutečnily v období od 3. 3. do 11. 3. 2021, přičemž na každý z těchto rozhovorů byla vyhrazena hodina času, jak lze vidět v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Časový rozpis rozhovorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

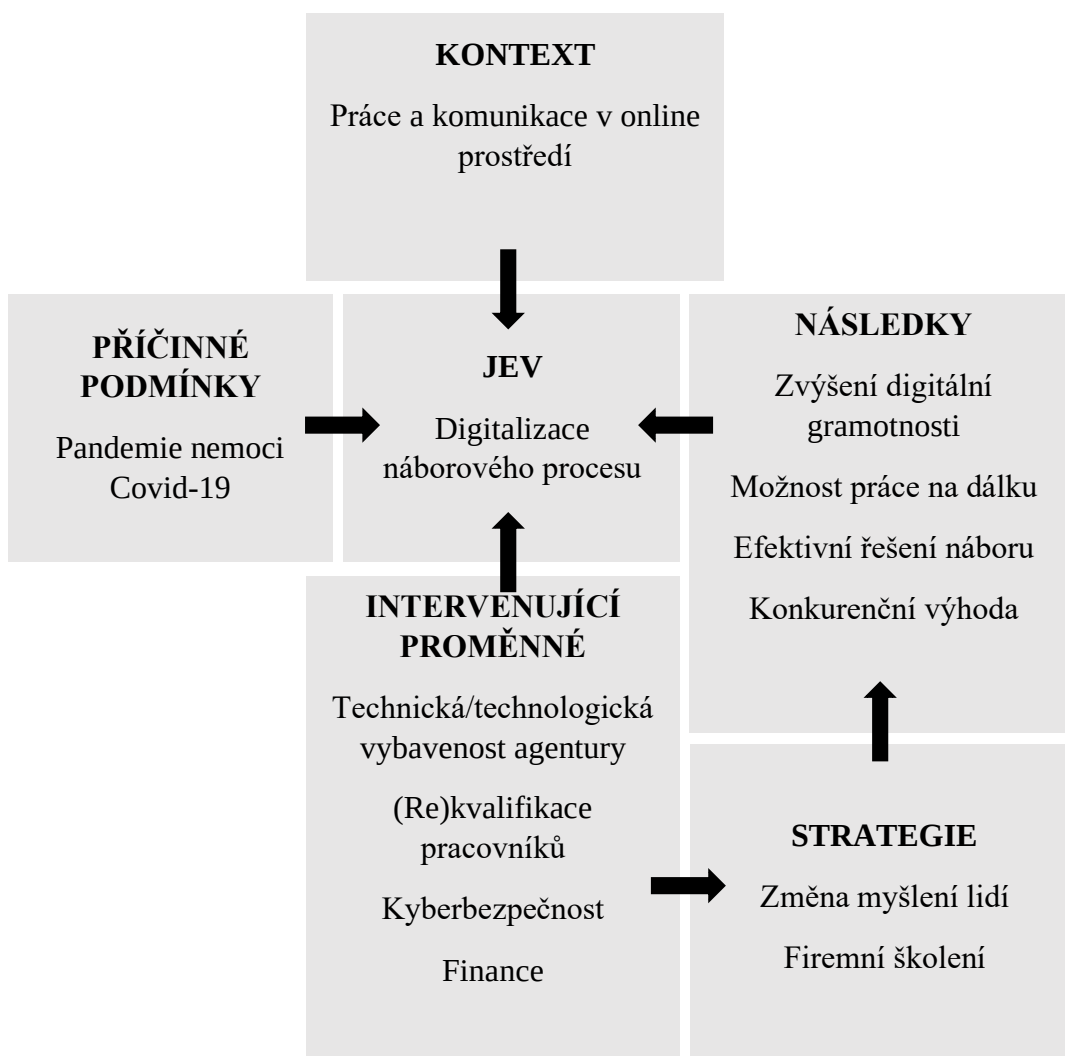
Dotazovaný	Pozice	Datum a čas uskutečnění rozhovoru
č. 1	IT pracovník	3. března 2021, 16:30 – 17:30
č. 2	Uchazeč o práci	8. března 2021, 14:30 – 15:30
č. 3	Senior konzultant	9. března 2021, 15:00 – 16:00
č. 4	Manažerka pobočky	11. března 2021, 13:00 – 14:00

Každý participant byl před začátkem výzkumu obeznámen s faktem, že celý rozhovor bude k účelům budoucí transkripce po celou dobu nahráván. Všichni zúčastnění s tímto aspektem souhlasili.

Analýza získaných dat a jejich následná redukce se řídí principem grounded teorie, která používá techniku otevřeného a axiálního kódování. Po doslovné transkripci rozhovorů byly zjištěným jevům přiřazeny příslušné kódy. Jevy s podobným kódováním se následně rozřadily do skupin a ty pak následně do jednotlivých kategorií. Konečným výstupem této metody je paradigmatický model, který popisuje vztahy a provázanost jednotlivých oblastí – kontext, příčinné podmínky, jev, strategie jednání následky a intervenující proměnné.

2.5.2 Analýza z provedeného kvalitativního průzkumu

Zmíněné kategorie a jejich provázanost jsou znázorněny jako obrázek č. 12. Analýza jednotlivých oblastí (tematická analýza) nebo kategorií prvků grounded teorie je doprovázena jak komentovanou transkripcí autorky práce, tak i přímými citacemi samotných participantů průzkumu.



Obrázek č. 12: Paradigmatický model
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kontext

V rámci kategorie ‚kontext‘ se zkoumá současná situace problematiky digitalizace personální agentury, zejména se klade důraz na samotnou práci a komunikaci v online prostředí. Pracovníci jsou tak motivováni se seznamovat a učit se s novými nástroji. Ovšem proces náboru jako takový je až na malé výjimky totožný jako před 5 lety, bez výraznější digitální přeměny.

Práce a komunikace v online prostředí

Za posledních několik měsíců se personální agentuře podařilo část rutinních činností úspěšně přenést do online prostředí. Velkou zásluhu na tomto vývoji má zejména IT oddělení, které se snaží ulehčovat a zefektivňovat práci zaměstnancům agentury.

Nynější doba si tento typ změny vyloženě žádá a předpokládá se, že digitalizovat se bude v budoucnosti i nadále. Pandemie a její důsledky tak zapříčily pozitivní rozvoj kupředu k digitalizaci personální agentury.

„Za poslední měsíce ten nárůst využívání online nástrojů byl opravdu velký a znatelný. V minulosti jsme standartně moc nepoužívaly online nástroje, k tomu nás víceméně donutila nynější doba, dříve to spíše probíhalo na bázi komunikace přes sociální sítě jako Facebook, LinkedIn, takovej ten standard. Nástroje tady vždycky byly, jen nebyla vůle ze strany vedení je začít využívat. Musel nastat takovýto průšvih, aby si firmy uvědomily, že jde pracovat efektivněji a vlastně defacto neztrácet drahocenný čas.“
(Účastník č.1)

Konzultanti začali během posledních měsíců využívat více online nástrojů, než tomu bylo v nedávné minulosti, ovšem samotné základy náborového procesu zůstaly zachovány. Pohovory s kandidáty začaly zkušebně vést přes online platformy.

„Nábor si prošel jistými změnami, ale vesměs princip tohoto procesu zůstává pořád stejný. Uchazeči hledající práci, klienti poskytující pracovní místa a my jako personální agentura figurující jako prostředník mezi nimi. Tohle se nezměnilo. V posledních měsících se začalo uskutečňovat větší množství pohovorů s uchazeči přes online platformy, ovšem tohle se vztahuje primárně na ty pracovní pozice, u kterých jsou vyžadovány vyšší pracovní nároky. Takže tento způsob pohovoru ještě není nějak rutinní, ale oproti minulým rokům se tato metoda začíná využívat čím dál více.“ (Účastník č. 3)

Příčinné podmínky

Kategorie ‚příčinných podmínek‘ představuje souhrn faktorů, které vytváří příslušný problém. K danému problému se posléze vytváří možnost řešení (alias jev).

Pandemie nemoci Covid-19

Neexistuje podnikání, které by nebylo do určité míry zasaženo důsledky celosvětové pandemie. Personální agentura taktéž byla ovlivněna jejím působením. Během posledního roku bylo ze strany vedení silně doporučováno, aby zaměstnanci (pokud to práce dovolovala) pracovali z domu. Pobočka tak zůstávala otevřená, ale v utlumeném režimu, s minimem přítomných zaměstnanců, a to při dodržování zásadních hygienických podmínek.

„Pobočka jako taková zůstává nadále otevřená, ovšem jde poznat, že pokračujeme v utlumeném režimu, polovina zaměstnanců pracuje z domova. Stále ale tady na pobočce někdo musí být, aby mohl pomoci lidem hledající práci.“ (Účastník č. 3)

V rámci posledních několika měsíců se začala dodržovat základní hygienická opatření (nošení roušek, používání dezinfekce, časté větrání atd.). Od března roku 2021 nastaly výrazné změny týkající se fyzické práce na pobočce. Pokud by chtěl zaměstnanec dorazit, tak se musí prokázat negativním výsledkem testu, který je platný po dobu 7 dní.

„Od 3. března 2021 má agentura povinnost v případě výkonu práce na pracovišti zajistit všem zaměstnancům antigenní testy prováděné poskytovatelem zdravotnických služeb nebo testy, které lze použít v domácím prostředí či přímo na pracovišti. Každý zaměstnanec, který plánuje vykonávat práci na pracovišti, se těmto testům musí podrobit a prokázat se negativním výsledkem, a to v minimální frekvenci jednou za 7 dní.“ (Účastník č. 4)

Obdobně museli i samotní uchazeči o práci dodržovat přijatá opatření, pokud chtěli mluvit s konzultantem přímo na pobočce.

„Co si vzpomínám, tak při příchodu na pobočku jsem si musel ze všeho nejdřív vydezinfikovat ruce, až posléze jsem byl usazen do zasedačky, kde jsem s jednou konzultantkou řešil možnost nějaké práce. Respirátor jsem musel mít po celou dobu na sobě. Nějak mi tyto opatření při schůzce nevadily, přece jenom chápu, proč se musí dodržovat, ale přišlo mi, že se více zaměřovala pozornost na to, aby se všechny tyto hygienické kroky udělaly, než aby se řešil můj problém.“ (Účastník č. 2)

Jev

Tato kategorie je základním kamenem celého výzkumu. Digitální nábor představuje způsob, jakým budou moci personální agentury v budoucnu řídit celé své podnikání. V rámci rozhovorů bylo zajímavé naslouchat rozdílným úhlům pohledu na dané téma. Dotazovaní vyjádřili jak optimistické představy, tak i stinné stránky problematiky.

Vybraná konzultantka myšlenku digitálního náboru kvituje – podle ní se bude moci věnovat více uchazečům než přehnanému papírování dokumentů.

„Dá se říct, že to výrazně ulehčí práci nám, konzultantům. V takovém případě nebudeme muset pokaždé tisknout potřebné dokumenty na vyplnění, ale bude stačit je uchazeči

o práci poskytnout online a on je sám vyplní a pošle zpátky. Tímto bude více prostoru se věnovat většímu množství uchazečů a jejich pohovorům a zároveň se značně sníží spotřeba papíru, což pro agenturu bude znamenat nižší náklady.“ (Účastník č. 3)

Co se týká negativních aspektů této obměny, tak zmiňuje zejména ztrátu fyzického kontaktu účastníků náborového procesu.

„Podle mě je nejhorší aspekt tohoto vývoje náboru ztráta fyzického kontaktu. Konzultanti mají jeden zásadní úkol – zkoumat, jak se daný uchazeč na příslušnou pracovní pozici hodí. A zkoumáme nejen to, jak daný člověk mluví, ale jak se pohybuje, jeho postoj, grimasy a jiné. Když si představím, že při videohovoru s kandidátem budu moci pozorovat jen část jeho těla a poslouchat, jak mluví, tak si nemyslím, že se budu moci nadále spoléhat na můj úsudek, jelikož bude omezený snímaným výřezem.“ (Účastník č. 3)

Oddělení IT má k této záležitosti rovněž co říct. Primární pozitivum této změny tkví podle jejich názoru pro celou agenturu jako takovou.

„Výhoda je to jednoznačně pro firmu jako takovou, jelikož to zefektivní náborový proces. Nepotřebujete tolik pracovníků v kanceláři, tím pádem ušetříte za kancelářské prostory. A místo dosavadních zasedaček se dají udělat třeba nové kanceláře.“ (Účastník č. 1)

V oblasti nevýhod poukazuje pracovník IT na nutnost zaměřit svou pozornost na bezpečnostní stránku procesu – v konečném důsledku bude mít oddělení ještě větší roli v celém procesu a bude jeho úkolem zajištění jak bezchybné komunikace, tak samotného zabezpečení před případnými hrozbami.

„Nevýhodou jsou bezpochyby zvýšené nároky na bezpečnost a výpočetní techniku. Digitalizace jako taková by konzultantům značně ulevila, ovšem pro IT oddělení by to znamenalo starosti navíc – jak vyřešit zabezpečení, jak řešit dostupnost dat, jak vyřešit internet na pobočkách, aby mělo pásmo dostatečnou šířku atd.“ (Účastník č. 1)

Důležitým článkem jsou i samotní uchazeči o práci, bez kterých by nábor ani nemohl být vykonáván. Vybraný dotazovaný vidí přínos v tom, že se nebude muset dopravovat osobně na pobočku, aby vyřídil potřebné záležitosti. Také se mu zamlouvá, že bude moci komunikovat s příslušným konzultantem z pohodlí jeho domova.

„Vzdálenost je pro mě momentálně ten největší problém, nebydlím totiž přímo v Brně, ale v asi 20 km vzdálené vesnici. Do Brna jsem ještě při své poslední práci dojížděl hromadnou dopravou, takže si dokážete představit, kolik času jsem každý den strávil na cestě sem a tam. To samé platí i pro pochůzky do agentury, kdybych nemusel kvůli každé záležitosti přímo na pobočku, ale vyřídil si to z pohodlí domova, tak za mě jediné lépe. Člověk se pak nemusí tolik stresovat.“ (Účastník č. 2)

Problém podle něj nastává v situaci, kdy dotyčný uchazeč nedisponuje zařízením, které by bylo schopné takovéto formy komunikace s personální agenturou.

„No, u mě by to asi žádný problém nebyl, ale vím o lidech, kteří by si přes tento způsob řešení nemohli najít práci. I v této době totiž máte jedince, kteří nevlastní chytrý mobil či normální počítač nebo notebook, ze kterého by si mohli volat s daným konzultantem. Taci lidi jsou zvyklí chodit přímo na konkrétní místo a fyzicky tam řešit problémy, takže tato změna by z jejich strany byla vnímána velice negativně.“ (Účastník č. 2)

Ze strany managementu by tento přechod do digitální sféry byl výhodný hned v několika aspektech.

„Digitalizací náboru se nám podaří značně snížit spotřebu papíru a s tím přidružených věcí – jako třeba menší nutnost tiskových karet, šanonů na ukládání dokumentů atd. Může se zdát, že tyto náklady jsou zanedbatelné, ale v dlouhodobém horizontu tvoří neopomenutelnou součást nákladů. Dále vidím přínos v tom, že konzultanti se budou plně moci věnovat jednotlivým činnostem náboru a daným uchazečům. Věřím, že tímto způsobem budeme dosahovat větší efektivity, která se následně odrazí ve výkazech. Vedení bude mít ucelenější přehled o výstupech těchto procesů, což může přispět k vypracovávání přesnějších plánů.“ (Účastník č. 4)

Manažerka brněnské pobočky ale také vyjadřuje své obavy, které přijdou s touto změnou.

„Už teď pozorujeme zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, a právě jeden z důvodů je fakt, že nedokázali překousnout změny, které sebou pandemie přinesla. Mohu tedy jen predikovat, že jakmile začneme přecházet na digitalizaci jednoho z našich nejdůležitějších procesů, tak hodně zaměstnanců bude mít určité výhrady. Proto bude důležité zajistit, aby tato změna byla komunikována zcela jasně a zaměstnancům bylo

umožněno se vyjádřit k této situaci. Musíme docílit toho, aby všechny strany byly v co největší míře spokojené.“ (Účastník č. 4)

Strategie jednání

Obměna současného stavu náborové procesu je z hlediska výpočetní techniky, úrovně informačního zabezpečení a financí proveditelná. Proč se tedy s digitalizací nezačalo dříve? Na vině je samotné myšlení lidí. Pandemie v tomto ohledu posloužila jako spouštěcí faktor.

Změna myšlení zaměstnanců

To, jakým způsobem uspěje digitalizace náboru v personální agentuře začíná přímo v jejím jádru – u zaměstnanců. Podle účastníka č. 1 musí ze všeho nejdřív dojít k tomu, aby zaměstnanci pochopili, proč je tato změna cestou k lepšímu.

„Během tohoto roku musí dojít především ke změně myšlení lidí, které jsou v personální agentuře déle než jeden rok. K tomu dojde jedině tak, že bude na ně vyvíjen tlak či urgence ze strany aktuálních sociálních změn. Je nutné, aby si jednotliví zaměstnanci uvědomili, že změny jsou tu proto, aby práci zefektivnily, ne ztížily.“ (Účastník č. 1)

Firemní školení

V případě, že dojde u zaměstnanců agentury ke změně myšlení a vnímání digitalizace, tak je možné přemýšlet o tom, jakým způsobem se na obměnu procesu připravit. Mezi účastníky rozhovorů se často vyzdvihovala nutnost firemních školení.

„Je potřeba edukace formou školení, díky kterým by se zaměstnanci seznámili s prvky digitalizace a jaké přínosy nabízí právě personální agentuře.“ (Účastník č. 1)

S tímto názorem souhlasí jak management pobočky, tak zástupce konzultantů. Podle nich se jedná o nelepší možnou cestu, jak zajistit to, aby byla digitalizace a její přínosy pro činnost personální agentury srozumitelně a výstižně předány.

Intervenující proměnné

V rámci problematiky je nutné zmínit faktory, které budou v případě digitalizace náboru hrát významnou roli. To, jakým způsobem bude s nimi nakládáno rozhodne o budoucím úspěchu či neúspěchu změny.

Technická a technologická vybavenost agentury

V současné situaci disponuje pobočka personální agentury dostatečným množstvím techniky i infomačních technologií. Pro plynulý náběh na digitální nábor nečiní tato oblast už několik let problém.

„My jsme na tohle byli připraveni již v roce 2018. Jsme připraveni neustále, jistá úroveň vůle taktéž byla z určité skupiny pracovníků, ovšem zcela chyběla urgency jako je tady teď. Musel nastat takovýto průšvih, aby si firmy uvědomily, že jde pracovat mnohem efektivněji a vlastně defacto neztrácet drahocenný čas. Díky této situaci se teď vše posouvá kupředu rychleji než kdy předtím.“ (Účastník č. 1)

(Re)kvalifikace pracovníků

Problémovou oblastí je pak nynější úroveň kvalifikace pracovníků. Zejména u pracovníků starších 40 let se projevuje jistá nejistota a konzervatismus k přijetí nových postupů ovlivňující jejich práci.

„Už teď víme, že řada našich zaměstnanců bude potřebovat s ohledem na digitalizaci náboru zvýšit svou kvalifikaci nebo se zcela rekvalifikovat, aby mohli s novými nástroji pracovat.“ (Účastník č. 4)

Kyberbezpečnost

Důležitým faktorem digitalizace náboru bude rovněž neustálé zajišťování bezpečnosti dat a procesů. Oddělení IT bude hrát o to větší roli při zabezpečování náborového procesu a s tím sdílených informací. Ovšem některé typy rizik nebude i tak moci efektivně předvídat.

„Řekněme si to otevřeně – my jako personální agentura jsme skvělým zdrojem pro jakýkoliv útok. Využíváme zabezpečení na velmi vysoké úrovni, přece jenom pracujeme s těmi nejcitlivějšími daty. Ovšem můžete mít sebelepší zabezpečení, ale na kom to leží a visí jsou samotní lidé. Bezpečnost je vždycky dvousečná – na jedné straně externí hrozby, které tady budou vždycky. A na druhé straně jsou interní hrozby – kam spadá nezodpovědnost uživatelů a hrozba „zhrzeného“ zaměstnance. To nedokážete zastavit.“ (Účastník č. 1)

Finance

Z finančního pohledu si personální agentura může dovolit jak provádění školení, tak dodatečných technických či technologických upgradů.

„Máme dostatečné prostředky na to, abychom mohli finančně podpořit obměnu stávajícího procesu.“ (Účastník č. 4)

Následky

V rámci této kategorie vyzdvihujeme důsledky zapříčiněné strategií jednání. Zaměstnanci si díky proškolení a větší míře využívání online nástrojů zvýší svoji digitální gramotnost. Zaměstnanci agentury rovněž budou mít flexibilnější pracovní dobu a možnost více pracovat z domu. Změna rovněž bude mít vliv na tvorbu komplexního řešení náborového procesu a jeho řízení.

Ze začátku se bude také jednat o určitou konkurenční výhodu, protože ne všechny personální agentury mají možnosti a zdroje k tomu, aby dokázaly kompletně digitalizovat svůj vlastní nábor. K tomuto se vyjádřila i vybraná zástupkyně konzultantů.

„Digitalizace náboru jako konkurenční výhoda? Ze začátku možná, ovšem postupem času bude nábor digitalizován všemi zprostředkovateli práce, a co potom? Hlavní je si uvědomit, že personální agentura není jen o náboru, ale o lidech, co v ní pracují. Za mě budou právě zaměstnanci ten klíčový faktor, který bude determinovat, jak moc se bude agentuře dařit. Pokud bude mít uchazeč při online pohovoru špatnou zkušenost s konzultantem, tak to může poškodit celou image personální agentury. Negativní zkušenosti se přece jenom šíří rychleji než ty pozitivní. Personální agentura tak musí zajišťovat nejen bezproblémový proces náboru, ale musí také disponovat schopnými konzultanty, kteří dokáží pracovat nejen s dostupnou technikou a aplikacemi, ale zároveň umět precizně komunikovat. Bez této kombinace to podle mého nepůjde.“ (Účastník č. 3)

2.5.3 Dílčí zhodnocení výsledků z provedeného výzkumu

Digitalizace náboru se jeví jako proveditelná. Ovšem aby se tato změna dočkala úspěchu, je nutné zaměstnancům personální agentury dokázat, že se nejedná o nic neužitečného, ale zaměřit se na přínosy, které se s touto obměnou stávajícího procesu dostaví. V dalším kroku bude důležité zajistit kvalitní edukaci ohledně tohoto tématu formou

firemních školení, které více napomohou zaměstnancům pochopit fungování jednotlivých procesů digitalizace a jejich nástrojů. Mezi problematické oblasti můžeme zařadit fakt, že někteří zaměstnanci nebudou ochotni nadále v personální agentuře pracovat kvůli implementaci této změny, která drasticky ovlivní způsob jejich práce. Zarytá rutina je pro některé jedince pohodlnější než práce za pomoci nových metod. U těchto zaměstnanců ani nebude možné pozměnit jejich názory na danou problematiku.

Jelikož je digitalizace náboru poměrně novou záležitostí, tak není zcela zřejmé, jakým způsobem budou na tuto obměnu reagovat odběratelé personální agentury, zejména pak samotní uchazeči o práci. Jak již naznačil jeden z dotazovaných, i v dnešní době není neobvyklé nemít chytrý telefon či připojení k internetu. Proto bude nutné si proces digitálního náboru odzkoušet a na základě vyplývajících zjištění potřebně upravit či vymyslet vhodnější alternativy. V čem má personální agentura téměř volnou cestu k úspěchu je dostatek technického vybavení, vzrůstající využívání online nástrojů nebo finanční volnost. Tyto oblasti budou nesmírně důležité při digitalizaci náborového procesu.

V následující tabulce č. 18 jsou vyzdvihnuty ty nejpodstatnější zjištění kvalitativního výzkumu za pomoci COP analýzy.

Tabulka č. 18: Shrnutí kvalitativního výzkumu za pomoci metody COP

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Výzva/Příležitost/Problém
Defenzivní postavení zaměstnanců ke změně	Výzva
Nutnost rekvalifikace zaměstnanců	Výzva
Riziko zvýšené fluktuace zaměstnanců	Problém
Neurčitost reakce odběratelů	Problém
Kvalitní zaštitění procesů IT oddělením	Příležitost
Technická, technologická připravenost	Příležitost
Finanční podpora změny	Příležitost

2.6 Zhodnocení faktorů z analýz za pomoci metody COP

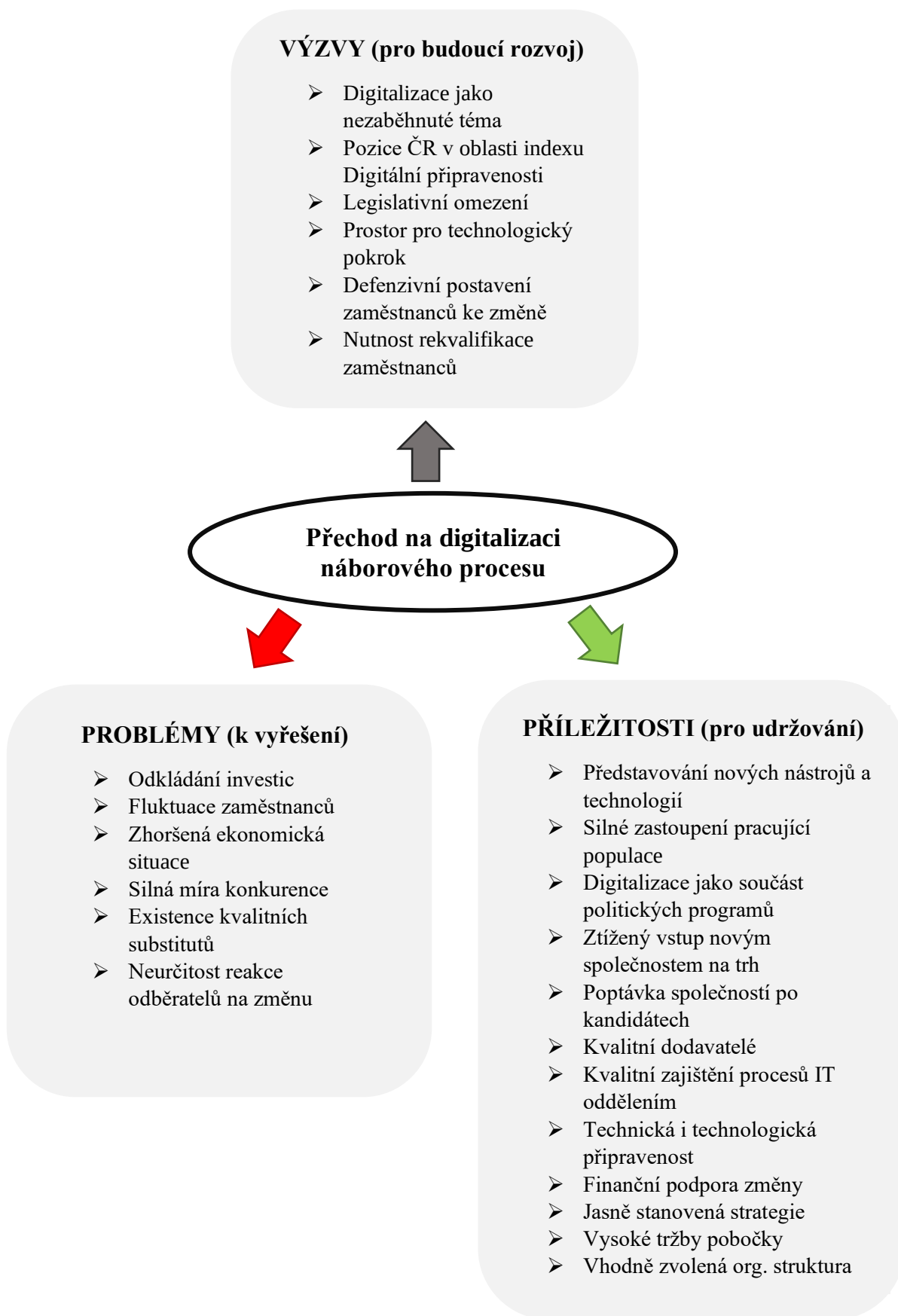
Obrázek č. 13 na následující stránce zobrazuje faktory zjištěné v rámci provedených analýz externího a interního prostředí, které jsou podle jejich vlivu rozřazeny do uvedených kategorií.

Personální agentura si může navolit jakoukoliv strategii k přístupu řešení náborového procesu. Může se vydat cestou výzev, příležitostí nebo problémů. Zároveň si ovšem může vytvořit strategii v takové podobě, která bude kombinovat všechny možné přístupy.

Digitalizace náboru je pro mnohé společnosti poměrně novým a neprobádaným tématem. Až samotná pandemie zapříčinila, že se o tuto obměnu procesu začaly společnosti více zajímat. Česká republika se v rámci měření indexu Digitální připravenosti společností Cisco umístila na 25. místě, což značí, že oproti západním zemím zaostáváme v řadě oblastí. Lze předpokládat, že v blízké budoucnosti bude digitalizace často probíraným tématem i samotných zákonodárců. Personální agentura již nyní pozoruje defenzivní názory některých svých zaměstnanců vůči digitalizaci. Zároveň se s touto změnou pojí i nutnost rekvalifikovat určité zaměstnance. Tyto faktory představují výzvy pro rozvoj.

Ačkoliv pandemie stála za mnoha negativními událostmi, tak zároveň popohnala digitalizaci kupředu a světu jsou tak neustále představovány nejrůznější technologie. Zvýšená poptávka firem po pracovní síle slibuje personální agentuře příliv zakázek i uchazečů o práci. Taktéž je agentura připravena na digitalizaci náboru, alespoň po technické, technologické či finanční stránce. Tyhle aspekty představují pro personální agenturu příležitosti k udržení se na trhu a vylepšení si stávající pozice na trhu zprostředkovatelů práce.

Problémovými faktory se ukázalo být zvýšené riziko fluktuace zaměstnanců či poměrně nejistá ekonomická situace. Ačkoliv je personální agentura na tuzemském trhu již přes 20 let, tak se stále potýká s velkou mírou konkurence a substituty. Je také důležité podotknout, že není zřejmé, jak by na digitální nábor reagovali odběratelé, jež se tato změna drasticky dotkne.



Obrázek č. 13: Shrnutí provedených analýz pomocí metody COP
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část vychází ze zjištěných výsledků provedených analyticko-výzkumných metod. Na základě získaných informací a vyvozených závěrů se formuluje ideální strategie dalšího směřování personální agentury, konkrétně její brněnské pobočky. Navržená strategie je hybridem kombinující klíčové faktory ze všech kategorií metody COP. Pobočka chce vyřešit problémy s fluktuací zaměstnanců a defenzivním postavením zaměstnanců vůči změně, dále zvýšit kvalifikace příslušných zaměstnanců agentury, aby byli připraveni na nábor v online prostředí a zejména využít své silné stránky, které představují příležitosti (finanční, technická a technologická podpora, vysoké tržby, silné zastoupení pracující části obyvatelstva atd.). Základní myšlenka současné vize a její firemní hodnoty zůstávají v tomto ohledu netknuté, změna nastává modifikací formy zprostředkování služeb agentury směrem k uchazečům o práci a její komunikaci. Autorka práce proto brněnské pobočce doporučuje, s ohledem na problémy, se kterými se potýká, provádět změny **postupným, inkrementálním rozvojem** – tzn. zavádění a testování konceptu digitálního náboru v rámci pilotního projektu. Předkládané návrhy obsahují následující informace:

- **stanovení cílů** a časových priorit pro iniciativy,
- **plánování** podpůrných intervencí,
- **způsoby (taktiky)** pro realizaci/provedení,
- **vynaložené náklady** a
- **rizika** spojené s plánovanými změnami.

Návrhovou část uzavírá souhrn jednotlivých návrhů a jejich přínos pro pobočku personální agentury. V rámci podkapitoly diskuze a doporučení budou naznačeny další možnosti, kterými se může pobočka do budoucna zabývat, ovšem není na ně v diplomové práci dostatek prostoru na zpracování.

V období od roku 2021–2023 musí nastat níže uvedené intervence:

1. **Zavedení konceptu digitalizace náborového procesu**
2. **Zvyšování digitální gramotnosti vybraných zaměstnanců**
3. **Modifikace marketingové strategie**

3.1 Zavedení konceptu digitalizace náborového procesu

Metoda klasického náboru, kterou personální agentury praktikují v téměř nezměněné podobě již několik desítek let, nelze v současné době plně nahradit žádnou online alternativou. Existuje totiž značná část uchazečů, kteří nevlastní chytré zařízení nebo nemají natolik kvalitní internetové připojení, které by jim umožňovalo se na dálku spojit s personální agenturou. V blízké budoucnosti je tedy nutné nejenom zachovat fyzický kontakt mezi zaměstnanci agentury a uchazeči o práci, ale zároveň začít pracovat na novém způsobu náboru, který umožní vykonávat nábor na dálku. Personální agentura tak bude moci vyhovět jak lidem, kteří chtějí na pobočku přijít osobně, tak i těm, kterým bude více vyhovovat spojení s příslušným konzultantem přes chytré zařízení.

Úspěch tohoto návrhu spočívá v několika oblastech, z nich některé jsou již plně funkční a připravené na budoucí změnu a to:

- a. Očekávané cíle/přínosy** – pobočka je vždy limitována určitou výší rozpočtu.
- b. Lidé** – s ohledem na hodnoty příslušné společnosti musí být zachována vysoká kvalita a profesionálnost provedení náborového procesu, což zvyšuje požadavky na digitální připravenost a gramotnost pracovníků.
- c. Procesy** – jedná se nejenom o nastavení samotného průběhu procesu a jeho zajištění (plynulost a kvalita), ale i o zajištění podpůrných aktivit, které na něho navazují. Do procesů lze jednoznačně zařadit marketingovou komunikaci a prezentaci společnosti o digitální (online) formě ve vztahu k zákazníkům (s ohledem na užší zaměření práce, ze strany uchazečů o zaměstnání).
- d. Technologie** – nastavení vhodných nástrojů pro online komunikaci, zabezpečení sítě a přenosu velkého objemu dat.

S ohledem na poslední zmiňovaný bod – personální agentura musí zaručit, že získané informace nebude možné zneužít neoprávněnými stranami. Na zajišťování bezpečnosti pracuje oddělení IT neustále. Mezi příklady lze zmínit dvoufázové ověření, které se vyžaduje po každém pracovníkovi při přihlašování do pracovního emailu či Google disku. V případě zjištění znepokojivých praktik, které by mohly ohrozit bezpečnost citlivých dat musí pracovník IT dotyčného důrazně upozornit na jeho jednání, které není v souladu s jeho pracovní náplní. Pokud se tyto prohřešky opakují, je nutné informovat nadřízeného

daného zaměstnance. Oddělení IT se bude rovněž muset zabývat, zda je současný stav internetového připojení či šířka pásma dostačující pro budoucí procesy, jestli je využívaný hardware kompatibilní s novými programy a nástroji, co se hodlájí využívat atd. Po kvantitativní stránce disponuje brněnská pobočka dostatkem zařízení, které její pracovníci využívají ke své práci (notebooky).

S digitalizací se také pojí přijímání znatelně většího objemu dat. Jak tedy vyřešit jejich ukládání? Personální agentura již několik let využívá služby datových center. Výhodou datových center je to, že ukládaná data jsou zabezpečena proti úniku, zálohovaná a vždy plně přístupná pro pracovníky agentury. Díky nařízení GDPR se datová centra starají o to, že pokud neobdrží konzultant souhlas se zpracováním údajů, tak jsou tyto osobní data smazána. Cena této služby pak závisí na 3 kritériích: množství dat, množství služeb a délka kontraktu. Pro takovou velkou společnost jako je příslušná personální agentura se vynaložené náklady pohybují v řádech několika stovek tisíc korun za rok. Jedná se sice o finančně náročnou službu, ale pro budoucnost podnikání personálních agentur se z dlouhodobého hlediska jistě vyplatí používat. Jediným znatelnějším problémem je fakt, že mnozí zaměstnanci nejsou na tuto změnu připraveni. Další návrh proto bude detailněji řešit zajištění firemních školení. Pro uvedený návrh se stanovily následující cíle:

a. Do konce roku 2021 se vytvoří fungující koncept online náborového procesu jeho komunikace s vybranými pracovníky brněnské pobočky.

b. Na začátku roku 2022 bude vytvořen odpovědný tým za realizaci a spuštění pilotního projektu, který potrvá do konce roku 2023.

3.1.1 Plán implementace

Po schválení projektu z pražské centrály sestaví manažerka pobočky tým, který bude mít za úkol vytvořit koncept digitálního náboru a zkontrolovat současný stav jednotlivých oblastí a procesů, které budou primární pro bezchybný chod náborového procesu v online prostředí. Sestavený tým se bude skládat z manažerky pobočky, která bude řídit jednotlivé procesy a rozhodovat o prováděných změnách, dále pak ze dvou konzultantů a z jednoho IT pracovníka, který bude zajišťovat podporu a řešit problémy, které se během testování naskytanou. Na první společné schůzi se ustanoví role každého člena

a jeho kompetence. Zároveň se představí seznam činností, které budou v následujícím měsíci na pobočce probíhat. Tým sestavený koncept musí manažerka pobočky odsouhlasit. Posléze proběhne inventura stávající techniky na pobočce (bude se zjišťovat, zda využívaný hardware splňuje kapacitní potřeby pobočky, jeho stav, funkčnost atd.). Po provedené inventuře se budou testovat jednotlivé online nástroje a jejich kompatibilita v rámci digitálního náboru. Předmětem kontroly rovněž bude současná úroveň internetového připojení a úroveň zabezpečení dat. Po provedení těchto aktivit se vytvoří dokument shrnující výsledné zjištění těchto kontrolních zkoumání. Výsledky budou předmětem schůzky s manažerkou pobočky. V případě, že se narazí na závažné problémy, bude možnost je vyřešit do konce září 2021. V tabulce č. 19 je blíže uveden časový harmonogram týkající se tvorby konceptu a zkoumání současného stavu.

Tabulka č. 19: Časový harmonogram prvního návrhu – koncept digitalizace náboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Popis	Termín
1.	Schválení projektu vedením z centrální pobočky	24.5. – 31. 5. 2021
2.	Informování zaměstnanců brněnské pobočky	2. 6. 2021
3.	Konání společné schůzce	7. 6. 2021
4.	Vypracování konceptu online náboru	8. 6. – 23. 6. 2021
5.	Schválení navrhnutého procesu manažerkou	24. 6. – 25. 6. 2021
6.	Inventura stávající techniky na pobočce	28. 6. – 2. 7. 2021
7.	Testování nástrojů a jejich kompatibility	5. 7. – 13. 7. 2021
8.	Kontrola internet. připojení a zabezpečení dat	14. 7. – 16. 7. 2021
9.	Příprava podkladů pro závěrečnou schůzku	19. 7. – 21. 7. 2021
10.	Konání závěrečné společné schůzce	22. 7. 2021
11.	Vyřešení neodkladných problémů	26. 7. – 27. 9. 2021
12.	Vytvoření odpovědného týmu za projekt	3. 1. – 6. 1. 2022

Rozdělení odpovědností za dané činnosti se řídí metodou RASCI, kdy: R – Responsible (odpovědný za vykonání úkolu), A – Accountable (odpovědný za celý úkol, který je vykonán), S – Support (zajišťuje podporu v průběhu realizace), C – Consulted (poskytuje konzultaci k úkolu) a I – Informed (ten, kdo je informován o průběhu či rozhodnutích v rámci úkolu). V tabulce č. 20 na následující straně jsou rozřazeny odpovědnosti jednotlivým členům týmu.

Tabulka č. 20: RASCI matice prvního návrhu – koncept digitalizace náboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Vedení	Manažerka pobočky	Senior konzultant	Staffing konzultant	IT pracovník
1. Schválení projektu	R	C			
2. Informování zaměstn.	S	R	I	I	I
3. Konání schůze		R	C	C	C
4. Vypracování konceptu		A	R	R	R
5. Schválení konceptu		R	C	C	C
6. Inventura techniky		A	S	S	R
7. Testování nástrojů		A	S	S	R
8. Kontrola internetu		A	S	S	R
9. Příprava podkladů		I	R	R	R
10. Závěrečná schůze		R	C	C	C
11. Řešení problémů	A	R	S	S	S
12. Vytvoření týmu	R	C	I	I	I

Po vyřešení případných problémů je nezbytné informovat o plánované změně zaměstnance brněnské pobočky.

3.1.2 Komunikace plánované změny

Hned v prvopočátcích je nesmírně důležité informovat zaměstnance pobočky o plánované změně a jejích aspektech. K tomuto účelu bude naplánovaná schůzka všech zaměstnanců brněnské pobočky, o které se zaměstnanci dozví týden dopředu. Schůzka bude realizována přes platformu Google Meet a bude rozdělena do třech sekcí. V první sekci vyjasní manažerka pobočky, proč se schůzka vlastně koná a stručně vysvětlí téma schůzky. V další části představí současné problémy, se kterými se pobočka potýká a jak by se daly vyřešit prostřednictvím digitalizace. Zaměstnanci tak budou v předstihu obeznámeni, kterých činností se tato změna drasticky dotkne. V poslední části budou mít účastníci schůzky možnost podkládat otázky či vyjadřovat své obavy.

Všechny získané poznatky budou plně zváženy a konzultovány s lektory, kteří budou provádět firemní školení (návrh č. 2). V tabulce č. 21 na následující stránce je blíže uveden časový harmonogram týkající se komunikace plánované změny.

Tabulka č. 21: Časový harmonogram prvního návrhu – komunikace změny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Popis	Termín
1.	Příprava podkladů pro online schůzku	4. 10 – 7. 10. 2021
2.	Tvorba prezentace	8. 10. 2021
3.	Stanovení termínu schůzky	11. 10. 2021
4.	Informování zaměstnanců přes email	11. 10. 2021
5.	Realizace online schůzky	20. 10. 2021
6.	Zvážení zpětné vazby od zaměstnanců	20. 10. – 29. 10. 2021

3.1.3 Plán předpokládaných výnosů a nákladů z realizace návrhu

V následující tabulce č. 22 je sestaven plánovaný rozpočet výnosů a nákladů, kdy rok 2020 je stanoven jako výchozí pro predikci následujících období.

Tabulka č. 22: Plán předpokládaných výnosů a nákladů prvního návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ř.	Výsledky provozu v tis. Kč	Období 2020	Období 2021	Období 2022	Období 2023	Období 2024
1.	Tržby z prodeje služeb	151 243	151 248	151 321	152 041	152 624
2.	Provozní výnosy celkem	151 243	151 248	151 321	152 041	152 624
3.	Spotřeba mat. a energ.	710	715	717	719	721
4.	Náklady na služby	12 142	12 155	12 168	12 182	12 198
5.	Přidaná hodnota	138 391	138 378	138 436	139 140	139 705
6.	Osobní náklady	135 259	135 482	135 704	135 927	136 128
7.	Ostatní náklady	2 487	2 495	2 503	2 511	2 521
8.	Provozní náklady celkem	150 598	150 847	151 092	151 339	151 568
9.	Provozní HV	645	401	229	702	1 056
10.	Daňová sazba	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
11.	Daň z příjmu	122,55	76,19	43,51	133,38	200,64
12.	Čistý HV	522,45	324,81	185,49	568,62	855,36

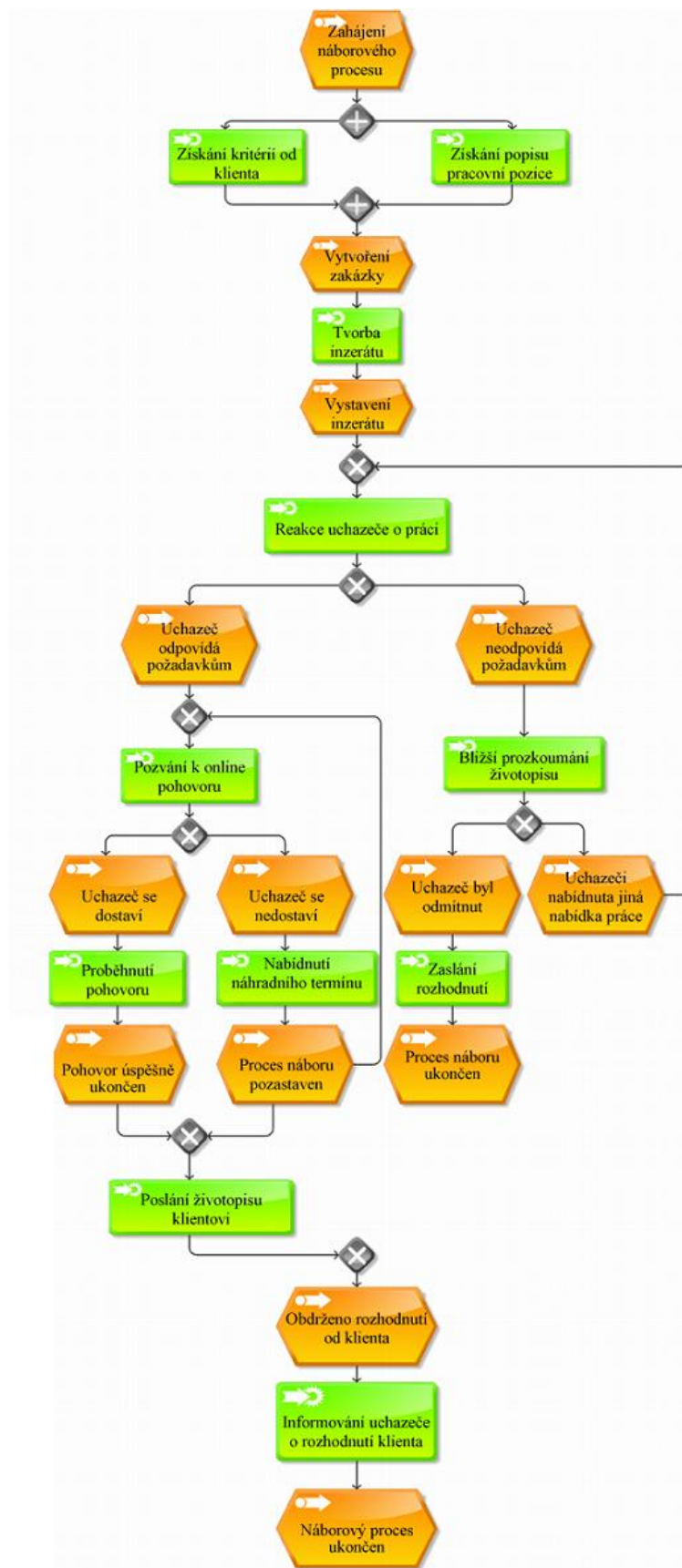
V tomto návrhu se neočekávají žádné znatelné výkyvy, a to jak ve výnosech, tak v nákladech. Tvorba konceptu digitalizace náborového procesu představuje pro pobočku ovšem základní kámen, od kterého je pak možné začít realizovat jiné návrhy. Souhrnný čistý zisk za období 2021–2024 činí **1 934,28 tis. Kč**.

3.1.4 Návrh náborového procesu

Po provedení potřebných intervencí bude proces online náboru vypadat následovně (některé kroky jsou shodné u klasické formy náborového procesu):

- na začátku získá konzultant od příslušného klienta popis pracovní pozice a kritéria, které musí uchazeč splnit, tyto informace lze získat přes emailovou korespondenci, telefonicky či fyzicky v podniku daného klienta;
- po obdržení těchto podkladů vytvoří konzultant inzerát na danou pracovní pozici a vystaví jej na webové stránky agentury a na příslušné webové portály;
- po vystavení inzerátu dostává konzultant reakce uchazečů na příslušnou pracovní pozici prostřednictvím zaslaných životopisů;
- pokud uchazeč odpovídá požadavkům klienta, tak se s ním konzultant spojí a dojedná se termín online pohovoru (v den uskutečnění pohovoru pošle konzultant link s připojením na schůzku na platformě Google Meet);
- uchazeč se může buď na pohovor dostavit (v takovém případě se předpokládá, že vše proběhne v rámci pohovoru pořádku), nebo naopak z jakýchkoliv důvodů na pohovor nedorazí – konzultant tedy nabídne možnost náhradního termínu a čeká na reakci uchazeče;
- po uskutečnění pohovoru se zasílá životopis uchazeče o práci klientovi, s konečným verdiktem je pak uchazeč obeznámen;
- v případě, že uchazeč neodpovídá stanoveným kritériím, tak konzultant blíže prozkoumá obdržený životopis a pokouší se zjistit, zda by příslušnému uchazeči nemohl nabídnout jinou pracovní pozici – posléze se čeká na reakci uchazeče, který buď nabídku přijme nebo odmítne;
- v případě nulové nabídky vhodných pracovních pozic musí konzultant daného uchazeče v tento moment odmítnout.

Na následující stránce je za pomoci zjednodušeného EPC diagramu vyobrazen proces náborového procesu v online prostředí jako obrázek č. 14.



Obrázek č. 14: EPC diagram náboru
(Zdroj: Vlastní zpracování v ARIS Express)

3.1.5 Analýza rizik předkládaného návrhu

Při plánování jakýchkoliv změn je nutné se zaměřit na možná rizika, která mohou v průběhu realizace změny nastat. Tabulka č. 23 obsahuje soupis jednotlivých rizik, které mohou ohrozit tento návrh.

Manažerka pobočky bude pověřena obeznámit zaměstnance své pobočky o nadcházející změně, která se značně dotkne oddělení, které se zabývají nábořem uchazečů ke klientům. Bude potřeba, aby byly aspekty změny zavčas komunikovány a byl tak prostor na řešení případných dotazů a připomínek ze strany zaměstnanců. V opačném případě lze očekávat značné nepochopení celé situace a zhoršení již tak vysoké míry fluktuace pobočky. Velkou hrozbou je také špatně sestavený koncept digitalizace náborového procesu, kdy nebudou plně kompatibilní prvky procesů spojených s digitalizací. Je zcela nezbytné, aby testování příslušných oblastí probíhalo pečlivě. Dalším rizikem může být nefungující technika. Pracovní notebooky mohou při nedbalém používání nebo čirou náhodou přestat kdykoliv fungovat. V takovém případě by bylo složité testovat jednotlivé programy. Používaná technika se proto musí pravidelně aktualizovat, aby se většině problémů předešlo, v nejhorším případě lze využít náhradní notebook (každá pobočka má k dispozici dva náhradní notebooky).

Tabulka č. 23: Analýza rizik prvního návrhu dle metody RIPRAN
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba	Pravděp. výskytu H	Scénář	Pravděp. výskytu S	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
Nedostatečná komunikace změny	VELKÁ	Nepochopení, odchod zaměstnanců	VELKÁ	VELKÝ	Vyhnutí se riziku	Včasná a jasná komunikace plánovaných změn
Špatně sestavený koncept digitalizace	STŘEDNÍ	Neefektivní a nekompatibilní prvky procesů	VELKÁ	VELKÝ	Vyhnutí se riziku	Pozvolné a pečlivé testování příslušných oblastí
Nefungující technika (notebooky)	STŘEDNÍ	Nemožnost testovat jednotlivé procesy	VELKÁ	VELKÝ	Vyhnutí se riziku	Pravidelná kontrola zařízení, mít záložní

3.2 Zvyšování digitální gramotnosti vybraných zaměstnanců

Téma digitalizace se začalo znatelně řešit napříč multimédií teprve během poloviny roku 2020, kdy bylo jasné, že opatření proti nemoci Covid-19 ovlivní způsob podnikání většiny společností. Do té doby se jednalo o poměrně nevýraznou záležitost, proto není divu, že řada lidí vnímá tuto změnu s určitou dávkou zdrženlivosti. Obdobná situace byla vedením vyzorována během uplynulých měsíců, kdy řada zaměstnanců nebyla schopná ani ochotná se smířit s přesunem určitých pracovních aktivit do digitálního prostředí. Na základě toho dosáhla míra fluktuace 25,5 % (v rámci celé české odnože personální agentury), u brněnské pobočky se tento ukazatel vyšplhal dokonce na 28 %. Tyto výsledky výrazně převyšují obecně doporučované meze (tj. 5–10 %) a jsou pro agenturu alarmující. Vedení proto musí přijít s cestou, jak se v této situaci vypořádat s negativním vnímáním změn. U zaměstnanců bylo rovněž zjištěno, že se plně neorientují v používání nových online nástrojů, které budou nezbytné k digitálnímu náboru.

Pro uvedený návrh se stanovily následující **cíle**:

- 1. Fluktuace zaměstnanců pobočky nesmí do konce roku 2022 přesáhnout 20 %.**
- 2. Do konce roku 2022 proběhnou alespoň 4 firemní školení se zaměřením na zvýšení úrovně digitální gramotnosti při nepřesáhnutí rozpočtu 50 000 Kč.**
- 3. Více než 80 % zaměstnanců pobočky bude spokojeno s obsahem školení.**

3.2.1 Zajištění firemních školení

Druhá část tohoto návrhu se týká plánování firemních školení. Stanovený rozpočet na tento návrh byl určen na **50 000 Kč**. Jelikož se plánovaná změna týká oddělení, které se zabývají nábořem (tzn. oddělení Staffingu a Permu), tak se těchto školení zúčastní zaměstnanci pouze výše zmíněných oddělení. Firemní školení se budou konat 1krát za měsíc, kdy na každé školení bude vyhrazeno 4 hodiny času (zahrnující 2 přestávky po 15 minutách). Celkem se do roku 2022 počítá se čtyřmi schůzkami (od března do června 2022). Příslušní zaměstnanci pobočky budou o termínech školení vždy zavčas informováni. Pokud se stane, že zaměstnanec na schůzi z vážných důvodů nebude moci dorazit, tak mu bude zpřístupněn záznam schůze a v případě nejasností se bude moci individuálně spojit s vybraným lektorem. Firemní školení mají za cíl představit zaměstnancům nové online nástroje a techniky, které se v zahraničí již

mnohým společnostem osvědčily a napomohou tak pobočce zefektivnit proces náboru. V závěru každého setkání budou mít účastníci prostor pro pokládání dotazů. Manažerka pobočky rovněž po každém školení vytvoří zápis, který následně uloží do firemní skupiny na platformě Currents. Po ukončení posledního školení obdrží zaměstnanci dotazník spokojenosti, kde budou moci ohodnotit jednotlivé aspekty proběhnutých školení. V tabulce č. 24 je blíže uveden časový harmonogram týkající se školení.

Tabulka č. 24: Časový harmonogram druhého návrhu – školení zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Popis	Termín
1.	Schválení firemních školení z pražské centrály	10. – 13. 1. 2022
2.	Průzkum dodavatelských firem	17. – 24. 1. 2022
3.	Oslovení vhodného dodavatele	25. 1. – 4. 2. 2022
4.	Uzavření smlouvy	7. 2. 2022
5.	Stanovení prvního termínu firemního školení	22. 2. 2022
6.	Informování příslušných účastníků o termínu	23. 2. 2022
7.	Uskutečnění prvního firemního školení	8. 3. 2022
8.	Stanovení druhého termínu firemního školení	10. 3. 2022
9.	Informování příslušných účastníků o termínu	11. 3. 2022
10.	Uskutečnění druhého firemního školení	5. 4. 2022
11.	Stanovení třetího termínu firemního školení	7. 4. 2022
12.	Informování příslušných účastníků o termínu	8. 4. 2022
13.	Uskutečnění třetího firemního školení	3. 5. 2022
14.	Stanovení čtvrtého termínu firemního školení	5. 5. 2022
15.	Informování příslušných účastníků o termínu	6. 5. 2022
16.	Uskutečnění čtvrtého firemního školení	7. 6. 2022
17.	Zaslání dotazníku spokojenosti zúčastněným	8. 6. 2022
18.	Závěrečné vyhodnocení	14. 6. 2022

V tabulce č. 25 uvedené na následující stránce jsou podle metody RASCI přiřazeny jednotlivé odpovědnosti k zaměstnancům personální agentury.

Tabulka č. 25: RASCI matice druhého návrhu – školení zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Vedení	Manažerka	Obch. zástupce dod. firmy	Příslušný školitel	Účastníci školení
1. Schválení školení	R	C			I
2. Průzkum firem	A	R			
3. Oslovení dodav.	A	R	C		
4. Uzavření smlouvy	A	R	C	I	
5. Stanovení 1. term.		C	A	R	
6. Informování		R			I
7. Realizace školení		S	A	R	C
8. Stanovení 2. term.		C	A	R	
9. Informování		R			I
10. Realizace školení		S	A	R	C
11. Stanovení 3. term.		C	A	R	
12. Informování		R			I
13. Realizace školení		S	A	R	C
14. Stanovení 4. term.		C	A	R	
15. Informování		R			I
16. Realizace školení		S	A	R	C
17. Dotazník spok.		R		C	I
18. Vyhodnocení	I	R	I	I	I

Do první poloviny roku 2022 se uskuteční celkem čtyři školení, kdy každé bude trvat 4 hodiny. Za jedno školení si dodavatelská firma účtuje 1749 Kč/osobu (cena s DPH). Těchto firemních školení se hodlá zúčastnit celkem 7 zaměstnanců pobočky, kteří se nábořem zabývají na denní bázi. Za jedno uskutečněné školení zaplatí personální agentura 12 243 Kč, celkově se výše za poskytnutou službu vyšplhá na **48 972 Kč**. Náklady za firemní školení tedy nepřekročily stanovený rozpočet 50 000 Kč.

3.2.2 Plán předpokládaných výnosů a nákladů z realizace návrhu

V následující tabulce č. 26 je sestaven plánovaný rozpočet výnosů a nákladů, kdy rok 2020 je stanoven jako výchozí pro predikci následujících období. V roce 2022 dojde ke zvýšení položky ‚náklady za služby‘ o 49 000 Kč, jedná se ovšem o jednorázový roční náklad, proto v následujících obdobích nedojde k podobně znatelnému výkyvu. Ostatní hodnoty položek, ať výnosů či nákladů, zůstávají obdobné jako u prvního návrhu. Druhý návrh má za cíl zvýšit úroveň digitální gramotnosti vybraných zaměstnanců pobočky personální agentury, aby tak byli připraveni na práci v online prostředí. Souhrnný čistý zisk za období 2021–2024 činí **1 905,12 tis. Kč**, téměř o 30 000 Kč méně, než tomu bylo u přechodného návrhu. Autorka práce se rozhodla u všech předkládaných rozpočtů uvádět i vyčíslení aktivit mimo samotné návrhy a jejich vlastní výnosy a náklady. Dle jejího názoru je prezentovaná forma rozpočtů vhodnější pro pochopení celého fungování personální agentury.

Tabulka č. 26: Plán předpokládaných výnosů a nákladů druhého návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ř.	Výsledky provozu v tis. Kč	Období 2020	Období 2021	Období 2022	Období 2023	Období 2024
1.	Tržby z prodeje služeb	151 243	151 248	151 321	152 041	152 624
2.	Provozní výnosy celkem	151 243	151 248	151 321	152 041	152 624
3.	Spotřeba mat. a energ.	710	715	717	719	721
4.	Náklady na služby	12 142	12 155	12 204	12 182	12 198
5.	Přidaná hodnota	138 391	138 378	138 400	139 140	139 705
6.	Osobní náklady	135 259	135 482	135 704	135 927	136 128
7.	Ostatní náklady	2 487	2 495	2 503	2 511	2 521
8.	Provozní náklady celkem	150 598	150 847	151 128	151 339	151 568
9.	Provozní HV	645	401	193	702	1 056
10.	Daňová sazba	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
11.	Daň z příjmu	122,55	76,19	36,67	133,38	200,64
12.	Čistý HV	522,45	324,81	156,33	568,62	855,36

3.2.3 Analýza rizik předkládaného návrhu

Při plánování jakýchkoliv změn je nutné se zaměřit na možná rizika, která mohou v průběhu realizace změny nastat. Největším úskalím tohoto návrhu je špatný výběr firmy nebo či nedostatečná komunikace. Tabulka č. 27 obsahuje soupis jednotlivých rizik, které mohou návrh ohrozit.

Značnou hrozbou pro celý návrh je výběr nevhodné dodavatelské firmy. Takové rozhodnutí způsobí, že s největší pravděpodobností nebude obsah školení sestaven podle původních představ zadavatele. Personální agentura se tedy musí proti tomuto bránit důkladným průzkumem dodavatelských firem. Obdobně se lze na problém dívat i v případě, kdy se nebude dostatečně komunikovat s dodavatelskou firmou. Takové jednání může způsobit, že dojde k prodloužení lhůt a navýšení nákladů. Aby se tomuto předešlo, musí manažerka pobočky pravidelně se zástupcem dodavatelské firmy komunikovat a předávat konkrétní požadavky na školení. Rizikem může být nefungující technika. Pracovní notebooky mohou být vystaveny nedbalému používání nebo mohou přestat kdykoliv fungovat. V takovém případě by bylo složité se online školení zúčastnit. Používaná technika se proto musí pravidelně aktualizovat, aby se většině problémů předešlo, v nejhorším případě lze využít náhradní notebook.

Tabulka č. 27: Analýza rizik druhého návrhu podle metody RIPRAN
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba	Pravděp. výskytu H	Scénář	Pravděp. výskytu S	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
Výběr nevhodné dodavatelské firmy	STŘEDNÍ	Špatně sestavený obsah školení	VELKÁ	VELKÝ	Vyhnutí se riziku	Podrobnější průzkum firem
Nedostatečná komunikace s dodavatelskou firmou	MALÁ	Prodloužení lhůt, navýšení nákladů	STŘEDNÍ	STŘEDNÍ	Vyhnutí se riziku	Pravidelná komunikace, konkrétní požadavky
Nefungující technika (notebooky)	STŘEDNÍ	Nerealizovatelnost školení	VELKÁ	VELKÝ	Vyhnutí se riziku	Včasná kontrola zařízení, mít záložní

3.3 Modifikace marketingové strategie

Poslední návrh se zabývá změnou marketingové strategie. Některé její oblasti sice zůstávají neměnné, ovšem v oblasti propagace a prezentace společnosti vůči uchazečům o práci musí dojít k znatelné modifikaci. Umožnit uchazečům absolvovat pohovor prostřednictvím online platform bez nutnosti dostavit se fyzicky na pobočku je sice správný krok dopředu, ale pokud nikdo o této možnosti nebude vědět, tak celý koncept digitalizace přijde vniveč.

Pro uvedený návrh se stanovily následující **cíle**:

- 1. Do konce roku 2023 navýšit počet dodaných uchazečů klientům o 30 %.**
- 2. Do konce roku 2023 dosáhne brněnská pobočka zisku alespoň ve výši 500.000 Kč.**
- 3. Do konce roku 2023 dosáhne brněnská pobočka alespoň 35 % tržního podílu v rámci její spádové oblasti.**

3.3.1 Zesílení propagace na sociálních sítích

Ačkoliv personální agentura používá řadu sociálních sítí, tak se nedá říct, že by využívala jejich plného potenciálu. Zcela nejvyužívanější sociální síť je Facebook, v rámci kterého zveřejňuje příspěvky ve formě článků, nabídek práce či firemních událostí. Oproti tomu firemní profil na Instagramu spíše působí jako neformální sonda do každodenního pracovního života jednotlivých zaměstnanců a zachycení proběhlých firemních akcí. Z pohledu autorky práce je velká škoda, že právě sociální síť Instagram není více využívána v rámci propagace společnosti a jejich služeb. Jedná o sociální síť, která začíná v posledních letech zažívat velký vzestup k vzhůru a velká skupina uživatelů, co kdysi používala hlavně Facebook, tak postupně přechází na jiné sociální sítě, zejména pak na Instagram či Twitter. Autorka práce proto navrhuje vytvořit reklamní kampaň na Facebooku a Instagramu, které budou generovat příspěvky s propagací možnosti digitálního náboru.

K tvorbě kampaně se využívá nástroj Facebook Ads Manager (Správce reklam na Facebooku). Pokud se tedy personální agentura rozhodne propagovat své služby na této sociální síti, tak si v rámci tvorby kampaně musí zvolit její účel. K tomuto účelu se jeví jako vhodná možnost „Dosah“ (který zajišťuje co největší dosah příspěvků).

Následně se nastavuje název samotné kampaně, v tomto případě se může kampaň pojmenovat jako např. eNábor – 2023. Posléze se určuje okruh uživatelů, na které se hodlá v rámci kampaně cílit. Vybírá se zde lokalita, věkové rozmezí, pohlaví či jazyk. V tomto případě volíme jako lokalitu město Brno a jeho okolí (do 20 km), s věkovým rozmezím 18–50 let, se zaměřením na všechna pohlaví a českého jazyka.

V dalším kroku se vybírá možnost umístění reklamy – zde se zvolí platformy Facebook a Instagram. V poslední části se definuje rozpočet a plán na reklamu. Kampaň bude spuštěna od 23. 1. a bude trvat až do 13. 12. 2024 (325 dní), kdy denní rozpočet bude stanoven na 200 Kč – dohromady bude reklamní kampaň činit **65 000 Kč**. Reklamy se také dají navolit tak, aby se zobrazovaly pouze v určité časy. Pro účely této reklamní kampaně se zvolí čas od 9:00 do 17:00, a to od pondělí do pátku. Modifikací části marketingové strategie bude mít na starosti marketingová manažerka, která ve svém týmu bude mít marketingového specialistu, staffing konzultanta a IT pracovníka, zajišťující informační podporu. Po schválení návrhu vedením se jednotliví zaměstnanci sejdou na společné schůzce, kdy se rozdělí činností a odpovědnosti za příslušné oblasti. Tento návrh potrvá téměř celý rok, vyhodnocení nastane v prosinci. V tabulce č. 28 je blíže uveden časový harmonogram činností.

Tabulka č. 28: Časový harmonogram třetího návrhu – modifikace marketing. strategie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Popis	Termín
1.	Schválení projektu vedením z centrální pobočky	3. 1. – 6. 1. 2023
2.	Sestavení projektového týmu	9. 1. – 10. 1. 2023
3.	Konání společného schůzce	12. 1. 2023
4.	Tvorba kampaně	16. 1. – 17. 1. 2023
5.	Schválení kampaně marketingovou manažerkou	18. 1. – 19. 1. 2023
6.	Trvání kampaně na FB a Instagramu	23. 1. – 13. 12. 2023
7.	Vyhodnocení výsledků kampaně	14. 12. – 15. 12. 2023

V tabulce č. 29 na následující stránce jsou podle metody RASCI uvedeny jednotlivé odpovědnosti a jejich přiřazení k zaměstnancům personální agentury.

Tabulka č. 29: RASCI matice třetího návrhu – modifikace marketing. strategie
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Vedení	Marketing. manažerka	Marketing specialist	Staffing konzultant	IT pracovník
1. Schválení projektu	R	C			
2. Sestavení týmu	I	R	I	I	I
3. Konání schůze		R	C	C	C
4. Tvorba kampaně		A	R	C	S
5. Schválení kampaně	A	R	C	C	S
6. Realizace kampaně		A	R		S
7. Vyhodnocení	I	R	S	S	S

3.3.2 Plán předpokládaných výnosů a nákladů z realizace návrhu

V následující tabulce č. 30 je sestaven plánovaný rozpočet výnosů a nákladů, kdy rok 2020 je stanoven jako výchozí rok pro predikci následujících období. V roce 2023 bude položka ‚Náklady na služby‘ zvýšena o 65 000 Kč – jedná se o vynaložené náklady na reklamní kampaň na sociální síti Facebook a Instagram. Tento náklad je ovšem jednorázového charakteru, proto v následujícím období (tj. 2025) nedojde k podobně znatelnému výkyvu, nýbrž se hodnota této položky vrátí pod hranici 12 200 tis. Kč. V souvislosti s cílenou reklamní kampaní, jejíž cílem bylo propagovat možnost digitálního náboru u příslušné pobočky personální agentury, lze očekávat znatelné navýšení tržeb za poskytované služby. Správně cílený a provedený marketing přinese agentuře nové uchazeče o práci, kterým bude moci sehnat zaměstnání u svých současných i budoucích klientů. Ke zvýšení dojde i u položky ‚osobních nákladů‘. Díky zvýšené kvalitě konzultantů si bude chtít brněnské pobočka tyto cenné pracovníky udržet co nejdéle to bude možné, a jedním z hlavních motivátorů bude navýšení finančního ohodnocení příslušných zaměstnanců. Souhrnný čistý zisk za období 2021–2024 posléze činí **5 378,4 tis. Kč**, což představuje nejvyšší hodnotu souhrnného zisku v rámci předložených návrhů.

Tabulka č. 30: Plán předpokládaných výnosů a nákladů druhého návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ř.	Výsledky provozu v tis. Kč	Období 2020	Období 2021	Období 2022	Období 2023	Období 2024
1.	Tržby z prodeje služeb	151 243	151 248	151 321	155 672	159 425
2.	Provozní výnosy celkem	151 243	151 248	151 321	155 672	159 425
3.	Spotřeba mat. a energ.	710	715	717	721	725
4.	Náklady na služby	12 142	12 155	12 168	12 233	12 184
5.	Přidaná hodnota	138 391	138 378	138 436	142 718	146 516
6.	Osobní náklady	135 259	135 482	135 704	137 942	140 223
7.	Ostatní náklady	2 487	2 495	2 503	2 521	2 538
8.	Provozní náklady celkem	150 598	150 847	151 092	153 417	155 670
9.	Provozní HV	645	401	229	2 255	3 755
10.	Daňová sazba	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
11.	Daň z příjmu	122,55	76,19	43,51	428,45	713,45
12.	Čistý HV	522,45	324,81	185,49	1 826,55	3 041,55

3.3.3 Analýza rizik předkládaného návrhu

Při plánování jakýchkoliv změn je nutné se zaměřit na možná rizika, která mohou v průběhu realizace změny nastat. Největším úskalím tohoto návrhu je nevhodně nastavená kampaň či nedostatečná komunikace členů týmu. Tabulka č. 31 obsahuje soupis jednotlivých rizik, které mohou ohrozit tento návrh.

Samotná kampaň a její parametry nemusí být nastaveny tak, jak je požadováno. Reklamní příspěvky se pak nebudou ukazovat těm správným lidem. Členové tedy musí podrobněji prokonzultovat jednotlivá nastavení a jejich správnost, aby k tomuto nedošlo. S tímto se pojí i druhá hrozba, která tkví v nedostatečné komunikaci členů týmu. V takovém případě lze očekávat tvorbu zbytečných chyb, které vyústí ve zvýšení nákladů. Pravidelná komunikace je tedy zcela zásadní. Rizikem může být nefungující technika. Pracovní notebooky mohou být vystaveny nedbalému používání nebo mohou přestat kdykoliv fungovat. V takovém případě by bylo složité vytvářet online kampaně.

Používaná technika se proto musí pravidelně aktualizovat, aby se většině problémů předešlo, v nejhorším případě lze využít náhradní notebook.

Tabulka č. 31: Analýza rizik třetího návrhu podle metody RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba	Pravděp. výskytu H	Scénář	Pravděp. výskytu S	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
Nevhodně nastavená kampaň	STŘEDNÍ	Reklamy se zobrazují nesprávně skupině uživatelů	VELKÁ	VELKÝ	Vyhnutí se riziku	Podrobnější konzultace daných nastavení
Nedostatečná komunikace v rámci týmu	MALÁ	Tvorba zbytečných chyb, navýšení nákladů	STŘEDNÍ	STŘEDNÍ	Vyhnutí se riziku	Pravidelná komunikace členů týmu
Nefungující technika (notebooky)	STŘEDNÍ	Nerealizovatelnost online kampaně	VELKÁ	VELKÝ	Vyhnutí se riziku	Včasná kontrola zařízení, mít záložní

3.4 Celkové přínosy předložených návrhů

Očekává se, že realizací výše zmíněných návrhů dojde ke **zlepšení komunikace mezi zaměstnanci** brněnské pobočky a **vedením**, která je v rámci návrhů zcela nezanedbatelnou oblastí k zajištění budoucího úspěchu. Dále se prostřednictvím návrhů očekává **vypracování kvalitního konceptu náboru**, který bude v praxi realizovatelný a **zvýšení digitální gramotnosti** příslušných zaměstnanců v oblasti využívání požadovaných online nástrojů, které budou stěžejní pro nábor v online prostředí.

Díky důrazu na komunikaci v rámci společnosti a zvýšení významu profesního rozvoje zaměstnanců předpokládá vedení **snížení fluktuace**, které by do konce roku 2022 nemělo přesáhnout 20 %. Pokud proběhnou všechna naplánovaná školení podle rozpisu, tak se tím rovněž splní druhý stanovený cíl (proběhnutí alespoň 4 školení). Za úspěch se bude rovněž považovat to, kdy bude alespoň 80 % účastníků spokojeno s náplní jednotlivých schůzí s lektorem. Vyhodnocení se získá z dotazníků spokojenosti, které budou rozeslány účastníkům po ukončení posledního školení.

Na základě kvalitně provedené propagace na vybraných sociálních sítích Facebook a Instagram se očekává do roku 2023 **navýšení dodaných uchazečů** agenturou ke svým

klientům o 30 % oproti přechozímu roku, což se projeví **v rostoucích tržbách za provedené služby**. I přes vynaložené náklady v rámci návrhů se počítá do konce roku 2023 s **kladným výsledkem hospodaření**, a to alespoň ve výši 500 000 Kč. Pobočka se rovněž chce dostat na pozici leadera v oblasti tržního podílu dané spádové oblasti, který by měl do konce roku 2023 dosáhnout 35 %.

Tabulka č. 32: Přehled souhrnných hodnot položek rozpočtu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhrnné položky v tis. Kč	Návrh č. 1	Návrh č. 2	Návrh č. 3
Tržby za období 2021–2024	607 234	607 234	617 666
Náklady za období 2021–2024	604 846	604 882	611 026
HV za období 2021–2024	2 388	2 352	6 640
Daň za období 2021–2024	453,72	446,88	1 261,6
Zisk za období 2021–2024	1 934,28	1 905,12	5 378,4

Souhrnná výše zisku se ve třetím návrhu v porovnání s návrhem č. 2 zvedne o **2,82krát**, v porovnání s návrhem č. 1 o **2,78krát**. Jedná se ovšem o pozitivní scénář, který v praxi nemusí nutně nastat. Pesimistická varianta by počítala s nízkou hodnotou zisku.

V případě, že se podaří zmíněné návrhy úspěšně zrealizovat, tak si pobočka personální agentury polepší v rámci tržního postavení na lokálním trhu zprostředkovatelů práce a díky tomu, že bude moci agentura vyhovět jak lidem, kteří chtějí na pobočku přijít osobně, tak i těm, kterým bude více vyhovovat spojení s příslušným konzultantem přes chytré zařízení, si vytvoří konkurenční výhodu oproti ostatním personálním agenturám, jež bude spočívat v kombinaci bezproblémového procesu náboru a vyškolených konzultantů, kteří dokáží bezchybně pracovat a komunikovat v online prostředí.

3.4.1 Diskuze a doporučení

Důsledky pandemie nemoci Covid-19 sice představily nové možnosti provádění náborového procesu, ale na nějaké komplexní zavedení tohoto dálkového způsobu si bude muset český trh ještě několik let počkat. Autorka práce v rámci předložených návrhů představila způsoby, jak by se s tímto fenoménem dalo vypořádat. Existuje ovšem řada dalších možností, jak tento trend využít ve svůj prospěch. V rámci diplomové práce ale není možné představit všechny z nich. Jednou z možností může být například vyvinutí **aplikace**, přes kterou si budou moci uchazeči sjednávat s personální agenturou schůzky.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývala brněnskou pobočkou nejmenované personální agentury a její připraveností v oblasti digitalizace náboru. Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě provedených analýz a kvalitativního výzkumu navrhnout brněnské pobočce vybrané personální agentury adekvátní změny v rámci klíčového procesu náboru, které povedou k získání konkurenční výhody a posílení pozice na trhu zprostředkovatelů agenturního zaměstnání.

V rámci analýzy globálních trendů a obecného prostředí bylo zjištěno, že zvyšující se zájem o digitalizaci zapříčinila z velké části i samotná pandemie, která donutila většinu společností změnit způsob, jakým provozují svou podnikatelskou činnost. Z provedených průzkumů rovněž vyplynulo, že základními prioritami pro rok 2021 budou investice do bezpečnosti a zajištění zdraví pracovníků, udržení podnikání, vztahů s dodavateli či klienty a v neposlední řadě udržení produktivity. Česká republika se v rámci měření indexu Digitální připravenosti umístila na 25. místě, což značí, že oproti západním zemím zaostává v řadě oblastí. Ze statistických údajů obyvatelstva města Brna je zřejmé, že brněnská pobočka má v rámci svého podnikání jistou budoucnost, jelikož lidé v pracujícím věku patří k té nejpočetnější skupině. Legislativa bude vždy mít na podnikání agentury vliv a v případě digitalizace lze předpokládat, že v blízké budoucnosti bude digitalizace často probíraným tématem i samotných zákonodárců, kvůli velkému množství dat, se kterými personální agentury pracují.

Z pohledu analýzy atraktivity trhu se musí personální agentura potýkat s poměrně vysokou koncentrací silných konkurenčních agentur. Zároveň musí čelit různorodým substitutům, které nabízí svoje vlastní způsoby zprostředkování práce. V současné situaci začíná být trh zprostředkovatelů přesycen, proto se neočekává masivní vstup nových společností do tohoto odvětví. Dalším pozitivem je fakt, že zejména výrobní společnosti nutně shání velké množství pracovní síly, proto se personální agentura nemusí bát o budoucí zakázky.

Po interní stránce může autorka práce konstatovat, že největším úskalím pro nadcházející změnu v podobě digitalizace procesu náboru je nedostačující kvalifikace příslušných pracovníků pobočky. Tento problém je řešen prostřednictvím firemních školení, které mají za cíl zvýšit digitální gramotnost.

Původní myšlenka byla validována pomocí individuálních rozhovorů s vybranými zástupci zainteresovaných stran, kterých se proces náboru v určitých fázích týká (konkrétně se rozhovory vedly s manažerkou brněnské pobočky, konzultantkou, pracovníkem IT oddělení a uchazečem o práci). Cílem výzkumu bylo zjistit, jak jednotliví participanti vnímají digitalizaci náborového procesu a identifikovat tak jejich očekávání a obavy. Digitalizace náboru se na základě provedených rozhovorů jeví jako proveditelná. Ovšem aby se tato změna dočkala úspěchu, je nutné zaměstnancům personální agentury dokázat, že se nejedná o nic neužitečného, ale zaměřit se na přínosy, které se s touto obměnou stávajícího procesu dostaví.

Základní myšlenka současné vize a její firemní hodnoty zůstávají netknuté, změna nastává modifikací formy zprostředkování služeb agentury směrem k uchazečům o práci a její komunikaci. Brněnské pobočce, s ohledem na její současné problémy, je doporučeno autorkou práce provádět změny inkrementálním rozvojem, a to během období 2021–2023.

První návrh se zabýval tvorbou konceptu fungujícího online náboru, analýzou stavu brněnské pobočky a její připravenosti na změnu a komunikací plánované změny zaměstnancům. V rámci tohoto návrhu se neočekávají žádné znatelné výkyvy, a to jak ve výnosech, tak v nákladech. Tvorba konceptu digitalizace náborového procesu představuje pro pobočku ovšem základní kámen, od kterého je pak možné začít realizovat jiné návrhy. Souhrnný čistý zisk za období 2021–2024 činí 1 934,28 tis. Kč.

Cílem druhého návrhu bylo zajištění školení pro vybrané zaměstnance pobočky, s cílem zvýšit jejich úroveň digitální gramotnosti. V roce 2022 se hodlají uskutečnit celkem čtyři školení během období od března do června, kdy celková částka za tuto poskytnutou službu činí 48 972 Kč. Souhrnný čistý zisk za sledované období 2021–2024 tak činí 1 905,12 tis. Kč, což je téměř o 30 000 Kč méně, než tomu bylo u přechozího návrhu.

Součástí posledního návrhu je vytvoření reklamní kampaně na sociální síti Facebook a Instagram, jejíž náklady se vyšplhaly na 65 000 Kč. Tento náklad je ovšem jednorázového charakteru, proto v následujícím období (tj. 2025) nedojde k podobně znatelnému výkyvu. V souvislosti s cílenou reklamní kampaní, jejíž cílem bylo propagovat možnost digitálního náboru u příslušné pobočky personální agentury, lze očekávat znatelné navýšení tržeb za poskytované služby. Správně cílený a provedený

marketing přinese agentuře nové uchazeče o práci, kterým bude moci sehnat zaměstnání u svých současných i budoucích klientů. Díky zvýšené kvalifikaci konzultantů si bude chtít brněnské pobočka tyto pracovníky udržet co nejdéle to bude možné, a jedním z hlavních motivátorů bude navýšení finančního ohodnocení příslušných zaměstnanců. Souhrnný čistý zisk za období 2021–2024 posléze činí 5 378,4 tis. Kč, což představuje nejvyšší hodnotu souhrnného zisku v rámci všech předložených návrhů.

V případě, že se podaří zmíněné návrhy úspěšně zrealizovat, tak si pobočka personální agentury polepší v rámci svého tržního postavení na lokálním trhu zprostředkovatelů práce. Díky tomu, že bude moci vyhovět jak lidem, kteří chtějí na pobočku přijít osobně, tak i těm, kterým bude více vyhovovat spojení s příslušným konzultantem přes chytré zařízení na dálku, si vytvoří konkurenční výhodu oproti ostatním personálním agenturám. Tato výhoda bude spočívat v kombinaci bezproblémového procesu náboru a vyškolených konzultantů, kteří dokáží efektivně pracovat a komunikovat v online prostředí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALTADONNA, Nathan, © 2021. Digital Transformation and Technology Trends for HR in 2021. APTY [online]. Frisco: APTY, 23 December 2020 [cit. 2021-5-1].

Dostupné z: <https://www.apty.io/blog/digital-transformation-trends-hr>

APPS, © 2017. *Legislativa pro agentury*. Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. Praha [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/legislativa-pro-agentury/>

APPS, © 2017. *Profil APPS*. Asociace poskytovatelů personálních služeb [online]. Praha [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/profil-apps-2/>

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

B, M. *Informace o vyjednávací síle dodavatelů* [ústní sdělení]. Brno. 2. 2. 2021

BORÝSEK, Patrik, E15. McKinsey: Česká digitální ekonomika roste, ty nejlepší ale nestíhá. [online]. Czech News Center a.s, 17. října 2020 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/technologie-a-media/mckinsey-ceska-digitalni-ekonomika-roste-ty-nejlepsi-ale-nestiha-1374225>

Brno, Stav obyvatel – statistika, 2019. Kurzy.cz [online]. Brno [cit. 2020-12-09].

Dostupné z: <https://regiony.kurzy.cz/brno/stats/>

Brno, Obyvatelstvo podle nejvyššího ukončeného vzdělání – statistika, 2019. Kurzy.cz [online]. Brno [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/obec/brno/stats-PU-SLDB-2-stranka/>

BUCKLEY Natasha, KANE Gerald C., KIRON David, PALMER Doug a Anh Nguyen PHILLIPS. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press* [online]. 2015 s. 3-4 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf

BUMBEROVÁ, Veronika a kol. *Podnikání a management v kontextu 21. století. Podnikání a management v kontextu 21. století*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2020. ISBN: 978-80-7623-045-3.

Cisco Digital Readiness Index. Cisco [online], 2019. San Jose [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/csr/research-resources/digital-readiness.html>

CRESWELL, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. New York: SAGE Publications, 1998. ISBN 978-0761901433.

ČTK, © 2021. Průzkum: Mnoho firem si stěžuje na nedostatek pracovníků. *E15: FinExpert* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER a.s., 27. dubna 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/pruzkum-mnoho-firem-si-stezuje-na-nedostatek-pracovniku-1379784>

DATA.BRNO, 2020. *Vývoj nezaměstnanosti*. DATA.BRNO [online]. Brno: Magistrát města Brna [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/nezamestnanost/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxi, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

Digital Readiness Index 2019: Czech Republic. Cisco [online], San Jose, 2019 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/country/CZE

D, J. *Informace o vstupu konkurentů na trh* [ústní sdělení]. Brno. 8. 2. 2021

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada (Expert), 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSTALÍKOVÁ, Markéta. New Wave Service: *Jaký je rozdíl mezi personální a pracovní agenturou?* [online]. Ostrava, 16. listopadu 2016 [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2016/11/16/jaky-je-rozdil-mezi-personalni-a-pracovni-agenturou>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

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

European Commission: *Shaping Europe's digital future: DESI Czech Republic 2020* [online], 2020, Brussels [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/czech-republic>

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.

Factorio. Digitalizace jako důležitá součást firemní strategie. *Factorio* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.factorio.cz/post/digitalizace-jako-dulezita-soucast-firemni-strategie>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

GRAFTON RECRUITMENT, © 2021. Nedostatek pracovníků přetrvává, lidí se hlásí méně. *E15: FinExpert* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER a.s, 26. ledna 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/nedostatek-pracovniku-pretrvava-lidi-se-hlasi-mene-1377375>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck pro praxi, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KERKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HUTNÍKOVÁ, Iveta, © 2021. Od šanonů až po umělou inteligenci v HR:

V HR a náboru pracovníků probíhají rychlé změny. *System OnLine: S přehledem ve světě informačních technologií* [online]. Brno, CCB, 3/2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/od-sanonu-az-po-umelou-inteligenci-v-hr.htm>

I, K. *Informace o vyjednávací síle a hrozbě substitutů* [ústní sdělení]. Brno 9. 1. 2021

INDEX NOSLUŠ – kdo jsme? © 2021. *INDEX NOSLUŠ: Personnel Solutions* [online]. Praha [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.indexnoslus.cz/o-nas/kariera-v-index-noslus/>

JAKEŠOVÁ, Dana. IDNES.cz: *Lidé bez práce? Jen v některých profesích. Po jiných je stále hlad.* [online]. Praha: MAFRA, 30. července 2020 [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-profese-obor-zmena-job-personalista-personalni-agentura-rekvalifikace-zamestnanec-z.A200729_111743_podnikani_daja

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOREŠ, Jan, 2021. Volební programy politických stran – ANO, Piráti, ODS, SPD a další. *BETARENA* [online]. GTO Solutions, s.r.o, 16. března 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: https://www.betarena.cz/rubriky/sportovni-clanky/volebni-programy-politickych-stran-ano-pirati-ods-spd-a-dalsi_5703.html

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

LACKO, B., © 2021. RIPRAN: Charakteristika metody RIPRAN. *RIPRAN* [online]. Praha: Acsa [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>

- LANGEROVÁ, Jana, © 2021. Koronavirus vnesl do personalistiky nový normál. *CFOworld: Informační servis pro finanční ředitele* [online]. Internet Info DG, a.s, 17. března 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/koronavirus-vnesl-do-personalistiky-novy-normal/>
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, Expert (Grada), 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- Mapy [online]. © 2021. Seznam.cz [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.6078922&y=49.1898927&z=16>
- MEUSERS, Richard, © 2021. Roboti v roli personalistů. *CHIP* [online]. Burda International, 2018 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.chip.cz/casopis-chip/earchiv/rubriky/trendy/roboti-v-rol-i-personalistu/>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2021. V lednu vzrostla nezaměstnanost i počet volných pracovních míst. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 5. února 2021 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/v-lednu-vzrostla-nezamestnanost-i-pocet-volnych-pracovnich-mist>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2021: Iniciativa Průmysl 4.0. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, 2016, s. 24-25. [cit. 2020-12-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2021. Hlavní cíle koncepce Digitální ekonomika a společnost. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/digitalni-spolecnost/hlavni-cile-koncepce-digitalni-ekonomika-a-spolecnost--243491/>
- NEWELL BROWN, Jane a Ann SWAIN. *The Professional Recruiter's Handbook: Delivering Excellence in Recruitment Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-07-494-5396-1.

O nás, © 2021. *AXIAL* [online]. Praha [cit. 2021-5-1]. Dostupné z:
<https://www.axial.cz/o-firme-axial>

O nás – Hofmann Wizard, 2020. *Hofmann Wizard* [online]. Plzeň: © 2020 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: <https://www.hofmann-personal.cz/cz/o-nas/>

O nás, © 2020. *Manuvia: Expert recruitment* [online]. Praha [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://manuviarecruitment.cz/o-nas/>

Personnal Consulting s.r.o., © 2021. *Práce u nás.cz* [online]. Brno [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.praceunas.cz/agentura/personal-consulting-s-r-o/>

PROFESIA, © 1997-2021. Při hledání práce lidé stále preferují pracovní portály. *Profesia* [online]. Praha: Profesia CZ, spol. s r.o., 24. února 2017 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://firma.profesia.cz/aktuality/pri-hledani-prace-lide-stale-preferuji-pracovni-portaly/>

RAIS, Karel a Vladimír SMEJKAL. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

RANDSTAD, © 2021. Průzkum Randstad: Strach o místo způsobil růst zájmu o vzdělávání v technologiích. *Randstad* [online]. Bit Agency, 28. ledna 2021 [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-strach-o-misto-zpusobil-rust-zajmu-o-vzdelavani-v-technologiich/>

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

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

SEIDL, Petr. *Re: Dotaz na počet personálních agentur* [e-mailová komunikace]. 8. 2. 2021 10:55 [cit. 2021-02-10].

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

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.

Management v informační společnosti, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

Úřad práce ČR: Agentury práce, © 2021. *Úřad práce ČR* [online]. Brno [cit. 2021-5-1].

Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/agentury-prace>

Úřad práce ČR: Pojištění agentury práce, © 2021. *Úřad práce ČR* [online]. Brno [cit.

2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/pojisteni-agentury-prace>

Úřad práce ČR: Změny v oblasti zprostředkování zaměstnání agenturami práce,

© 2021. *Úřad práce ČR* [online]. Brno [cit. 2020-10-28]. Dostupné z:

<https://www.uradprace.cz/zmeny-v-oblasti-agenturniho-zamestnavani>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN

978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*.

Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-554-4.

VLÁDA ČR, 2004. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti*. Zákon pro lidi: Sbírka

zákonů [online]. Zlín: AION CS [cit. 2020-10-28]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. dopl. vyd. Praha: Adart,

2013. ISBN 978-80-878-2906-6.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo*

účast v soutěži. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-

818-2.

ZICH, R. *Strategický management: závěry analýz a matice* [přednáška]. Brno: VUT,

15. 3. 2021

ZSBOZP. *Průmysl 4.0 - úvod do problematiky. Znalostní systém prevence rizik v BOZP*

[online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, © 2016–2020. [cit. 2020-12-29].

Dostupné z: [https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/odvetvi/prumysl-4-0/464-](https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/odvetvi/prumysl-4-0/464-prumysl-4-0-uvod-do-problematiky)

[prumysl-4-0-uvod-do-problematiky](https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/odvetvi/prumysl-4-0/464-prumysl-4-0-uvod-do-problematiky)

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Interní materiály personální agentury

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Fáze strategického řízení	22
Obrázek č. 2: Kombinace strategického a magického trojúhelníku	23
Obrázek č. 3: Grafické znázornění procesu	25
Obrázek č. 4: Cyklus náboru.....	27
Obrázek č. 5: Odvětví a jeho hranice.....	32
Obrázek č. 6: Znázornění principu metody COP	38
Obrázek č. 7: Připravenost světa na digitalizaci	39
Obrázek č. 8: Spádová oblast.....	51
Obrázek č. 9: Vztah mezi subjekty náborového procesu.....	56
Obrázek č. 10: Souhrnné zhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	58
Obrázek č. 11: Organizační struktura společnosti	62
Obrázek č. 12: Paradigmatický model.....	68
Obrázek č. 13: Shrnutí provedených analýz pomocí metody COP	78
Obrázek č. 14: EPC diagram náboru	86

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Dělení podle pravděpodobnosti výskytu rizika.....	19
Tabulka č. 2: Dělení podle druhu dopadu rizika.....	20
Tabulka č. 3: Matice výsledné hodnoty rizika.....	20
Tabulka č. 4: Metody kvalitativního výzkumu.....	37
Tabulka č. 5: Přehled kategorií Digital Readiness Indexu pro Českou republiku.....	41
Tabulka č. 6: Stav obyvatel města Brna k 31.12.2019 - věk	43
Tabulka č. 7: Stav obyvatel města Brna k 31.12.2019 - vzdělání.....	43
Tabulka č. 8: Shrnutí analýzy globálních trendů za pomoci metody COP.....	49
Tabulka č. 9: Shrnutí analýzy obecného okolí za pomoci metody COP	49
Tabulka č. 10: Počet subjektů působící na trhu zprostředkovatelů práce.....	50
Tabulka č. 11: Soupis konkurenčních personálních agentur	53
Tabulka č. 12: Shrnutí atraktivity trhu za pomoci metody COP	58
Tabulka č. 13: Podíly na tržbách brněnské pobočky u jednotlivých služeb za rok 2020	60
Tabulka č. 14: Shrnutí interních faktorů za pomoci metody COP.....	65
Tabulka č. 15: Vztahy mezi interními faktory	65
Tabulka č. 16: Seznam participantů výzkumu.....	66
Tabulka č. 17: Časový rozpis rozhovorů	67
Tabulka č. 18: Shrnutí kvalitativního výzkumu za pomoci metody COP	76
Tabulka č. 19: Časový harmonogram prvního návrhu – koncept digitalizace náboru ...	82
Tabulka č. 20: RASCI matice prvního návrhu – koncept digitalizace náboru	83
Tabulka č. 21: Časový harmonogram prvního návrhu – komunikace změny	84
Tabulka č. 22: Plán předpokládaných výnosů a nákladů prvního návrhu	84
Tabulka č. 23: Analýza rizik prvního návrhu dle metody RIPRAN.....	87
Tabulka č. 24: Časový harmonogram druhého návrhu – školení zaměstnanců.....	89
Tabulka č. 25: RASCI matice druhého návrhu – školení zaměstnanců.....	90
Tabulka č. 26: Plán předpokládaných výnosů a nákladů druhého návrhu.....	91
Tabulka č. 27: Analýza rizik druhého návrhu podle metody RIPRAN	92
Tabulka č. 28: Časový harmonogram třetího návrhu – modifikace marketing. strategie	94
Tabulka č. 29: RASCI matice třetího návrhu – modifikace marketing. strategie.....	95

Tabulka č. 30: Plán předpokládaných výnosů a nákladů druhého návrhu.....	96
Tabulka č. 31: Analýza rizik třetího návrhu podle metody RIPRAN.....	97
Tabulka č. 32: Přehled souhrnných hodnot položek rozpočtu.....	98

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Míra nezaměstnanosti v ČR.....	45
Graf č. 2: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	46
Graf č. 3: Produkce CZ-NACE 78 v běžných cenách za uplynulé desetiletí	46
Graf č. 4: Objemové indexy CZ-NACE 78 za uplynulé desetiletí	47
Graf č. 5: Srovnání evropských zemích podle indexu DESI za rok 2020	48
Graf č. 6: Porovnání metod při hledání pracovního místa	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kvalitativní výzkum – soupis dílčích oblastí a otázek.....	I
---	---

Příloha 1: Kvalitativní výzkum – soupis dílčích oblastí a otázek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

CVO: Jak vnímají zúčastněné strany digitalizaci náborového procesu?

Dílčí oblast 1: Jak ovlivnila pandemie proces náboru a jeho příslušné oblasti z pohledu interních (konzultantů, IT zaměstnanců, vedení) pracovníků agentury a vybraných zákazníků (uchazečů o práci)?

Jak se postup náboru oproti předchozím rokům změnil?

Bylo náročně se přizpůsobit novému režimu náboru?

Jaké opatření byly od vás vyžadovány při návštěvě pobočky?

Došlo v posledních měsících k většímu využívání online nástrojů?

Dílčí oblast 2: Jaké jsou možnosti vedení pohovorů s uchazeči o práci v aktuální situaci?

Pozorujete větší nebo menší zájem ze strany uchazečů o práci?

Pozorujete ze strany konzultantů větší zájem o využívání online nástrojů?

Co si myslíte o možnosti účasti na pohovoru s konzultantem přes online platformy?

Dílčí oblast 3: Které výhody a nevýhody vnímají zúčastněné strany s příchodem digitalizace náborového procesu?

Jaké výhody sebou přinese digitalizace náborového procesu?

Co naopak vnímáte jako nevýhody této změny?

Dílčí oblast 4: Které možné druhy intervencí ve vztahu k technické a znalostní infrastruktuře mohou znatelně ovlivnit proveditelnost jednotlivých změn?

Je možné s ohledem na momentální situaci personální agentury plánovat digitalizaci náborového procesu? Které kroky bude bezpodmínečně nutné podniknout, aby se tato změna mohla úspěšně implementovat?

Dokážete si představit, že jednoho dne bude nábor probíhat pouze digitálně?

Je digitalizace náborového procesu opravdu tím, co zajistí konkurenční výhodu personální agentuře oproti jiným?