



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

METODY NÁBORU PRACOVNÍKŮ V PERSONÁLNĚ PRACOVNÍ AGENTUŘE

METHODS OF RECRUITING WORKERS IN THE STAFFING AGENCY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Adamusová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Hana Adamusová
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu 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:

Metody náboru pracovníků v personálně pracovní agentuře

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zhodnotit a analyzovat jednotlivé metody náboru pracovníků v personálně pracovní agentuře a navrhnout případné změny a postupy k zefektivnění náboru a získání nových pracovníků svým klientům.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 776 s. ISBN 978-07-4949-827-6.

DĚDINA, Jiří; ŠIKÝŘ, Martin a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie. Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Praxe personalisty. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

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

LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá nábořem agenturních a kmenových pracovníků. Teoretická část shrnuje a definuje činnost personální agentury, definuje význam recruitment a věnuje pozornost náboru pracovníků externí společností. V analytické části je charakterizována společnost a je popsána oblast jejího podnikání. Tato část se také zaměřuje na současný systém a způsob náboru pracovníků. Ve výzkumné části diplomové práce se zaměřím a pokusím zjistit, zda společnost dokáže zajistit pro své klienty a partnery dostatečný počet vhodných uchazečů a obsadit tak požadovaná volná pracovní místa. Na základě výzkumu pak budou doporučeny návrhy k zefektivnění náborového procesu.

Klíčová slova

Nábor pracovníků, personální agentura, efektivita náboru, zaměstnanci, recruitment, lidské zdroje, inzerce

Abstract

Diploma thesis Methods of recruiting workers in the personnel agency deals with the recruitment of agency and regular workers. The theoretical part summarizes and defines the activities of the personnel agency, defines the meaning of recruitment and pays attention to the recruitment of workers by external companies. In the analytical part, the company is characterized and the field of its business is described. This section also focuses on the current system and way of recruiting workers. In the research part of the diploma thesis, I will focus and try to find out whether the company can secure a sufficient number of suitable applicants for its clients and partners and thus fill the required vacancies. Based on the research, proposals will be recommended to streamline the recruitment process.

Keywords

Recruitment of workers, personnel agency, recruitment efficiency, employees, recruitment, human resources, advertising

Bibliografická citace

ADAMUSOVÁ, Hana. *Metody náboru pracovníků v personálně pracovní agentuře* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/157149>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

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 30. 4. 2024

Bc. Hana Adamusová

autor

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu, panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady, jeho čas a odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mému manželovi za jeho osobitý klid a trpělivost, se kterou mě během celého studia provázel a že mě na této cestě s našimi dětmi podporoval. Děkuji.

Obsah

ÚVOD.....	12
CÍLE, METODIKA A POSTUP ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
1 Literární rešerše a klíčové pojmy personalistky.....	15
1.1 Lidské zdroje	15
1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	16
1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	17
1.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	18
1.2 Personalistika a vymezení základních pojmů.....	19
1.2.1 Personální plánování.....	20
1.2.2 Personální činnosti.....	21
1.2.3 Personální oddělení.....	22
1.2.4 Personalista	22
1.3. Nábor pracovníků	24
1.3.1 Definice a charakteristika náboru pracovníků	25
1.3.2 Metody náboru pracovníků.....	26
1.3.3 Inzerce na pracovních portálech	27
1.3.3.1 Životopis	29
1.3.4 Inzerce na webových stránkách společnosti	30
1.3.5 Sociální síť LinkedIn	31
1.3.6 Sociální síť Facebook	32
1.3.7 Interní databáze firem	32
1.3.8 Osobní doporučení uchazečů zaměstnancem	34
1.3.9 Spolupráce s úřadem práce	34
1.3.10 Spolupráce se středními školami	35
1.3.11 Vlastní iniciativa uchazečů	36

1.3.12 Letáky, vývěsky	36
1.3.13 Pracovní veletrhy	36
1.3.2 Efektivita nábory pracovníků.....	37
2 Agentura práce	39
2.1 Nabídka služeb agentury práce.....	40
2.1.1 Agenturní zaměstnávání.....	40
2.1.2 Recruitment.....	43
2.1.3 Poradenství a průzkumy trhu	45
2.1.4 Outsourcing.....	45
2.1.5 Outplacement	46
2.1.6 Assesment centrum	47
2.1.7 Development centra	47
2.1.8 Personální audit.....	48
2.1.9 Executive search	48
2.1.10 Mzdové poradenství.....	49
2.2 Shrnutí teoretické části	49
3 Představení společnosti, analýza problému a současné náborové metody	50
3.1 Představení společnosti	50
3.1.1 Předmět podnikání	51
3.1.2 Historie společnosti.....	51
3.1.3 Organizační struktura společnosti.....	53
3.1.4 Cíle společnosti pro rok 2024	55
3.2 Zhodnocení současného stavu a náborových metod/analýza problému.....	56
3.2.1 Systém řízení lidských zdrojů.....	56
3.2.2 Personální plánování a činnosti	58
3.2.3 Zadání volných pracovních míst.....	58

3.2.3.1 Komunikace s uchazeči.....	59
3.2.4 Marketingová strategie	60
3.2.5 Nastavení náborového procesu	60
3.3 Jednotlivé metody náboru.....	61
3.3.1 Náborové metody LPA	61
3.3.1.1 Reakce vs. nástupy LPA.....	65
3.3.2 Náborové metody LEAD HR	66
3.3.2.1 Reakce vs. nástupy LEAD HR.....	70
3.3.3 Zhodnocení jednotlivých náborových metod	71
3.4 Dotazník pro klienty společnosti LEAD	73
3.4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	82
3.5 Rozhovory	83
Rozhovor č.1 _HR manažer LPA.....	84
Rozhovor č.2 _HR manažer LEAD HR.....	87
Rozhovor č.3 _senior HR konzultant LPA	90
3.5.1 Diskuse rozhovorů	93
3.5.2 Shrnutí hlavních výsledků analytické části.....	94
4 Návrhová část.....	95
4. 1 Návrhová část pro LPA.....	95
4.2 Návrhová část pro LEAD HR.....	96
4.3 Společné řešení pro personálně pracovní agenturu LEAD.....	100
4.4 Zhodnocení návrhu změn	108
ZÁVĚR	109
ZDROJE.....	111
ZKRATKY	117
SEZNAM GRAFŮ	118

SEZNAM OBRÁZKŮ	119
SEZNAM TABULEK.....	120
PŘÍLOHY	121

ÚVOD

Lidský faktor představuje významný kapitál společnosti. Jsou to lidé, kteří svými schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a odhodláním přispívají k dosažení firemních cílů. Personální práce je důležitou profesí. Kvalitní lidé jsou vnímáni jako konkurenční výhoda organizace a samotný pracovní výkon zaměstnanců je klíčovým faktorem, který ovlivňuje úspěch firmy.

Personalisté zajišťují kontinuální nábor pro optimální počet zaměstnanců v organizaci s přihlédnutím na potřebnou kvalifikaci. Externí společnosti poskytující personální služby, například personální agentury, z hlediska přínosu služby pro klienta plní primárně funkci podpory personálního oddělení ve formě outsourcingové služby. Jejím úkolem je zajistit činnosti, které standardně zajišťuje personální oddělení společnosti, ale z různých důvodů se společnost rozhodne k využití externího dodavatele. Častým důvodem využití služeb personální agentury je kapacitní vyčerpání interního personálního oddělení, neschopnost pokrytí jednotlivých kompetentních činností oddělení HR nebo podpora naboru formou agenturního zaměstnávání na konkrétní období z důvodu sezonního navýšení potřeby personálu. Základní parametry služeb nabízené většinou personálně pracovních agentur jsou stejné. Faktorem, který ovlivňuje celkový výsledek a spokojenost klienta, je profesní odbornost týmu agentury, interní proces fungování společnosti, a hlavně její metody naboru pracovníků. Ve valné většině případů je totiž základním požadavkem klientských společností právě zadání na nábor nových zaměstnanců.

Diplomová práce pojednává o metodách naboru pracovníků v personálně pracovní agentuře, což je hlavní náplní společností tohoto charakteru a je to klíčový prvek, který odděluje kvalitní a úspěšné firmy od konkurentů. Každá z agentur má své know-how a silné stránky v konkrétních oblastech naboru, na kterých staví svou obchodní a firemní strategii.

CÍLE, METODIKA A POSTUP ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je popsat jednotlivé metody náboru pracovníků využívané ve vybrané personálně pracovní společnosti a poukázat na širší kontext této služby, která má ve své podstatě komplexní vliv chod partnerských firem a rozhoduje z velké části o tom, zda firma bude úspěšná či nikoli. Zhodnotím jednotlivé metody náboru pracovníků do kmenového stavu partnerských společností a také náborové aktivity v agentuře práce a navrhuji případné změny a postupy, které povedou k zefektivnění náboru a také navrhuji nové náborové metody k získání nových uchazečů svým klientům.

Metodika a postup zpracování diplomové práce

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V mé diplomové práci budou v teoretické části definovány klíčové pojmy řízení lidských zdrojů a personalistiky, bude vysvětlen význam a důležitost personálního oddělení a náboru pracovníků, které zajišťuje. Dále definuji význam agentury práce, vysvětlím a objasním hlavní přínos a význam agenturního zaměstnání v České republice a budou popsány jednotlivé aktivity, které agentury práce mohou svým klientům nabídnout. Následně budou detailně popsány jednotlivé náborové metody vybrané společnosti. Pro mou diplomovou práci jsem si vybrala společnost, která zajišťuje nábor zaměstnanců do kmenového stavu partnerských společností, a zároveň také nabízí službu dočasného přidělení zaměstnanců formou agenturního zaměstnávání. V analytické části diplomové práce bude popsán proces náboru a bude charakterizována pracovní náplň konzultantů personálně pracovní agentury, která poskytuje svým klientům dvě služby, a to recruitment a službu agenturního zaměstnání. Dále budou v analytické části rozklíčovány jednotlivé metody náboru, které tato společnost v současnosti využívá a bude hodnocen jejich výsledek a přínos; tedy zda jsou náborové metody vhodně zvoleny a jsou managementem společnosti vnímány jako dostačující pro obsazení konkrétních volných pozic u svých klientů. Následně bude všem partnerům vybrané společnosti, kterým jsou tyto personální služby poskytovány, rozeslán dotazník, který odhalí, zda náborové aktivity jsou dostačující pro uspokojení personálních služeb svých klientů. Jednatelé a zaměstnankyně vybrané

společnosti, kterou prezentuji v této diplomové práci, pak v rámci krátkého rozhovoru popíší svůj pohled na aktuálně využívané náborové metody a jejich efektivitu. Taktéž zhodnotí současné nastavení personální služeb, které vybraná společnost nabízí a budou tázáni na budoucí náborové strategie. Veškeré tyto dílčí skutečnosti pak sumarizují, okomentují a pokusím se navrhnout další metody a postupy, které by v budoucnu mohly vést k získání většího množství vhodných kandidátů ke svým klientům, které by zajistilo efektivní a rychlé pokrytí obsazovaných volných pracovních míst. Tyto návrhy budou představeny v poslední kapitole mé diplomové práce.

1 Literární rešerše a klíčové pojmy personalistiky

1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou základním předpokladem fungování jakékoli organizace. Ve výkladovém slovníku autora Zdeňka Palána jsou lidské zdroje popsány jako činnost každého člověka, který je schopen seberealizace a rozhoduje se na základě vlastního uvážení. Jedná se o nejdůležitější předpoklad fungování organizace, který uvádí do pohybu další zdroje, a to finanční a materiálové, a determinuje jejich využívání. [35] Autor Jan Molek o pár let později pak doplňuje čtvrtý zdroj pro smysluplné fungování organizace, a to informační zdroje, které informují o stavu a vývoji organizace a okolí. [32]

Lidské zdroje označil autor Koubek za „*nejcennější zdroj v organizaci, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.*“ Lidská práce je základem pro řízení celé organizace. [24]

Lidské zdroje jsou dle Šikýře označením pro lidi, kteří pracují v konkrétní organizaci. [46]

Téma lidských zdrojů, jeho význam a důležitost, začalo nabývat na významu koncem 20. století na základě vysoké nezaměstnanosti, která se stávala v dané době společenským problémem. Na lidské zdroje a jejich rozvoj je soustředěná čím dál větší pozornost a je zdůrazňováno, že lidé jsou důležitým aktivem společnosti. Proto by pracovní síla organizací měla být motivována, výkonná a dobře ohodnocována, aby přispívala k dlouhodobému ekonomickému růstu. [26]

Ze všech zmíněných výkladů, které se u řady autorů objevují, lze tedy shrnout, že za lidské zdroje můžeme označit všechny pracovníky a spolupracovníky společnosti, kteří představují klíčový prvek pro dosažení jejich cílů a obchodních úspěchů. Aby firma mohla vyrobit produkt nebo poskytnout službu, potřebuje lidskou práci. Lidé se svými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi představují potenciál, lidský potenciál, který

ovlivňuje hodnotu a výsledky společnosti. Lidský potenciál je dle Palána strukturovaný soubor předpokladů člověka k výkonu činností. [35]

Rozvoj lidských zdrojů, stejně tak jako rozvoj lidského kapitálu, patří do centra zájmu personalistiky a řízení lidských zdrojů.

1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [6] Takto autor Armstrong definuje řízení lidských zdrojů. Jedná se dle jeho slov o činnosti, které spadají do strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. [6]

To je jedna z mnoha dostupných definic, které se vyskytují v dnešním ekonomickém odvětví.

Dle autorek Foot a Hook se pojem řízení lidských zdrojů objevil v 90. letech 20 století a význam a rozsah aktivit postupně narůstal. Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů patří přijetí strategického přístupu, role liniových manažerů, efektivní komunikace, vztah mezi zaměstnancem a manažerem a snaha o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. [14]

Řízení lidských zdrojů je systém, který společně propojuje filozofii společnosti, strategii společnosti, procesy, programy a politiku společnosti. Aby společnosti byli schopné plnit své cíle, je potřeba najít lidi, kteří se budou snažit tyto cíle naplňovat. Jako řízení lidských zdrojů se většinou ve firmách označuje činnost personálního oddělení, které má na starost personální agendu firmy. Personální agenda zahrnuje následující činnosti: nábor a přijetí nových zaměstnanců, povinné vstupní, profesní a bezpečnostní školení, zajišťování profesního vzdělávání a osobního rozvoje, vyplácení mezd, odchody a ukončování

pracovních poměrů zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů zahrnuje komplexní personální práci a jedná se o oblast procesů v organizaci. Pokud firma bude efektivně využít potenciál zaměstnanců a bude do nich investovat čas a finance formou školení, porad, koučingu, mentoringu a dalších podobných metod, vytvoří tak vhodné organizační podmínky, pozitivní pracovní klima a bude zároveň zvyšovat intelektuální kapitál organizace. [25]

Autor Šikýř vysvětluje pojem řízení lidských zdrojů takto: řízení lidských zdrojů vzešlo z anglického výrazu Human Resource Management, a můžeme jej definovat jako personální práci (personalistikou) zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. [46] Řízení lidských zdrojů je vnímáno jako oblast odlišující úspěšné a neúspěšné organizace, protože funkční a efektivní řízení a vedení lidí je pro dosažení strategických cílů organizace důležitější než řízení ostatních materiálních, finančních nebo informačních zdrojů. Řízení lidských zdrojů zajišťují liniový manažeři a pokud se jedná o větší organizace, pomáhají jim přitom personalisté. [46]

Celkově vzato, efektivní řízení lidských zdrojů podporuje produktivitu zaměstnanců, zvyšuje jejich pracovní spokojenost a přispívá k dosažení strategických cílů firmy. Tato nepostradatelná oblast organizace, která se zabývá správou a optimalizací lidské pracovní síly, určuje budoucnost všech organizací bez ohledu na jejich velikost nebo obor podnikání.

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Kvalitní řízení lidských zdrojů vytváří přidanou hodnotu a zvyšuje konkurenceschopnost firmy. Dobře zvolený přístup a následná aplikace v praxi může vést k vítězství a zajistit úspěch firmy. Každá společnost si definuje své cíle, vize a mise. Vedení společnosti si stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout a v rámci lidských zdrojů pak autoři Kleibl, Dvořáková a Šubrt hovoří o tom, že cílem firem by mělo být získání těch nejlepších a nejkvalitnějších lidí a rozvíjení jejich stávajících schopností a dovedností ve prospěch společnosti. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), rovněž i kvalitativní

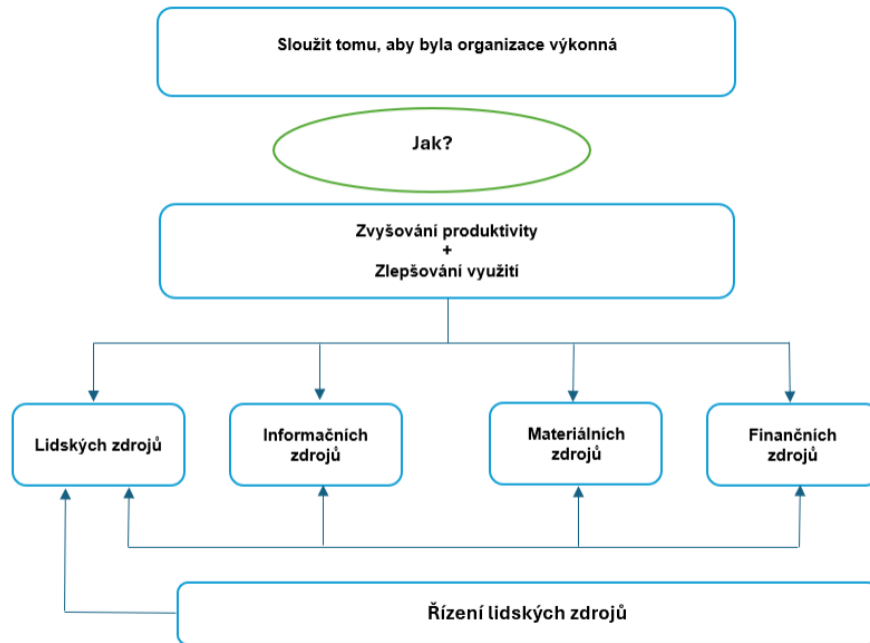
stránky (efektivita, tvořivost, motivace a souznění s cíli firmy). Zároveň tito autoři zmiňují, že kvalita lidského faktoru ovlivňuje úspěšnost společnosti. [27]

1.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří neustále se zlepšující výkon organizace se zaměřením na plnění firemní strategie, a zároveň uspokojování zájmů jednotlivých zaměstnanců. Dalším podstatným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit organizaci kvalifikované, motivované a věrné zaměstnance, kteří budou společně usilovat o pozitivní pracovní atmosféru a přátelský kolektiv. Tento vztah je pak odrazem vzájemné důvěry mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Společně pak soulad firemního týmu může dosahovat vysokých pracovních výkonů. [6] Jsou to lidé, jednotliví zaměstnanci organizací, kteří rozhodují o využívání všech zdrojů, tedy materiálních, finančních a informačních, a proto je oblast řízení lidských zdrojů tou nejdůležitější oblastí v organizaci. Každá organizace by měla dbát na kvalitu svých lidských zdrojů, jelikož uvádí do pohybu zbývající věcné zdroje.

Autor Šikýř uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných, schopných a motivovaných lidí, pomocí jejichž očekávaného výkonu se bude dosahovat strategických cílů organizace. [46]

Řízení lidských zdrojů je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu organizace, jelikož každá organizace je na lidech závislá. Následující schéma znázorňuje vliv cílů řízení lidských zdrojů na všechny výše zmiňované zdroje a jejich provázanost v organizaci:



Obr. č.1: Úkol řízení lidských zdrojů

(Zdroj: Koubek, 2007, vlastní zpracování)

Realizace strategie řízení lidských zdrojů má na starosti personální politika, označována také jako politika lidských zdrojů. Jedná se o účinný nástroj, který určuje, jaké jsou zásady řízení a vedení lidí v organizaci. [17]

1.2 Personalistika a vymezení základních pojmů

Dle Palána je personalistika obor, který se zabývá naukou o práci s lidmi. Tato definice zveřejněna před dvaceti lety zůstala pravdou. [35] Později řada autorů sdílí své vlastní poznatky a definuje personalistiku takto:

Autor Šikýř v roce 2012 popisuje ve své knize personalistiku jako jednu z oblastí řízení organizace, které má přímou souvislost s řízením, vedením a rozvojem lidí v organizaci. Úkolem personalistiky je zajistit organizacím pracovníky, kteří budou ztotožnění s firemními cíli, budou motivováni a schopni plnit vize organizace. Aby docházelo

k naplňování těchto úkolů, je zapotřebí, aby manažeři s podporou personalistů plnili jednotlivé personální činnosti. [47]

Obecně by se obor personalistika dal popsat jako řízení a rozvoj lidí v organizaci, tedy celkové řízení pracovní síly v organizaci. Mezi hlavní oblasti zájmu personalistiky patří: nábor a výběr nových zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a motivace, školení a rozvoj pracovníků a zajištění bezpečnosti na pracovišti. K tomuto výčtu personálních aktivit patří v neposlední řadě starost a péče o pracovní vztahy, udržování pozitivních vztahů a podpora týmové práce.

1.2.1 Personální plánování

Personální plánování je synonymem pro plánování lidských zdrojů. Můžeme tedy hovořit o snaze předpovědět budoucích personální potřeby v organizaci. Personální plánování si pokládá otázku, kolik zaměstnanců organizace potřebuje a v jaké kvalitě. Jde tedy ruku v ruce s personální strategií organizace, jelikož společně řeší budoucí dlouhodobé cíle a to, jak jich úspěšně dosáhnout. [49]

Personální plánování je proces, kdy na základě zjištěných informací o konkrétních pracovních místech rozhodujeme o vynakládání zdrojů do personálních činností. Je důležité mít k dispozici potřebnou kvantitu zaměstnanců, se správnou profesní a kvalifikační strukturou, ve správný čas a na správném místě. Celý tento proces vychází ze strategických rozhodnutí společností. [18]

Výsledkem personálního plánování je co nejefektivnější nakládání s pracovními místy a personálními zdroji, kdy odpovědnost spadá na:

- a) vedoucí pracovníky, kteří identifikují a určují kvalifikaci, počet míst, zkušenosti a dovednosti, mzdu či délku potřeby zaměstnance,
nebo
- b) personální oddělení, které sumarizuje požadavky, porovnává požadavky s cíli společnosti, navrhuje plán jednotlivých kroků ke splnění. [45]

Na definici personálního plánování se shoduje řada autorů. Při samotném řešení o potřebě zaměstnanců, je dobré plánování jednotlivých personálních činností.

1.2.2 Personální činnosti

Personální oddělení firem provádí řadu personálních činností. Následující činnosti sdělené v níže uvedeném pořadí poskytují představu o tom, v čem všem tato práce spočívá. Jedná se o:

- a) Vytváření a analýza pracovních míst – jedná se o pokyny a definování jednotlivých pracovních činností a úkolů pro každého jednotlivého pracovníka.
- b) Personální plánování – jedná se o klíčový prvek, kdy společnosti dosahují svých cílů díky kvalifikované a motivované pracovní síle.
- c) Získávání, sběr a následné přijímání pracovníků – jedná se o náborové aktivity, které mají zajistit obsazení volných pracovních míst ve společnosti.
- d) Hodnocení pracovníků – jedná se o ocenění úsilí pracovníka.
- e) Zařazování a ukončování pracovních poměrů – jedná o zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, povýšení či přeřazení na jinou pracovní pozici, případně jeho odchod ze společnosti.
- f) Odměňování – jedná se o možnost získání zaměstnaneckých výhod a benefitů formou hmotných a nehmotných věcí.
- g) Vzdělávání a rozvoj pracovníků – plánované vzdělávání, případně zajištění interního či externího školení zaměstnanců a motivace k jejich rozvoji.
- h) Pracovní vztahy – zlepšování a utužování vztahů mezi organizací a pracovníkem.
- i) Péče o pracovníky – jedná se nejenom o bezpečnost na pracovišti během pracovní doby, ale také o záležitosti sociálních, kulturních či životních podmínek pracovníků.
- j) Personální informační systém – informační systém je databází, která ukládá a zpracovává informace týkající se pracovníků. [23]

Personální činnosti a personální práce by měla mít jasně stanovená pravidla, která by se měla napříč společností dodržovat. Management společnosti musí o jednotlivých krocích a strategiích informovat všechny své zaměstnance a přidělit jim dílčí náplň práce, za kterou budou zaměstnanci odpovědní; zároveň se těmito pravidly musí sami řídit při rozhodování. U menších firem bývá zvykem, že se navzájem všichni spolupracovníci dobře znají, mají dobré vztahy a panuje vzájemná důvěra. Je tedy nutné, aby personální kroky a politika společnosti byla otevřená a aby pracovníci byli informováni o všem, co by se jejich práce mohlo dotknout. Zároveň ale platí, že menší společnosti častěji podstupují větší podnikatelské riziko ve srovnání s velkými korporacemi, které se věnují stejné oblasti podnikání. V souvislosti s tím přirozeně roste také potencionální riziko ztráty práce, které podstupují zaměstnanci. [23]

1.2.3 Personální oddělení

Nedílnou součástí každé organizace je personální oddělení; v menších firmách zastoupeno často pouze jedním personalistou (někdy kumulováno s jinou pracovní pozicí), ve velkých firmách často strategicky rozděleno do různých divizí s konkrétními odpovědnostmi jednotlivých pracovníků. Personální oddělení společně s manažery a odborovými organizacemi odpovídají za personalistiku ve společnosti. Je na ně často vyvíjen tlak, protože si dnes již řada firem velmi dobře uvědomuje, že konkurenční výhodou a bohatstvím firmy jsou loajální, motivovaní a výkonní zaměstnanci. Odvedená práce zaměstnanců má pak vliv na hospodářský výsledek firmy a také její zisk. [18]

Personální oddělení je klíčovým oddělením v podpoře a rozvoji lidských zdrojů ve firmě a přispívá k efektivnímu fungování organizace a dosahování jejích cílů.

1.2.4 Personalista

Personalisté vykonávají úkol personalistiky. Jsou to zaměstnanci s velmi dobrými kompetencemi, které dnes často označujeme anglickým výrazem „soft skills“. Jedná se v českém překladu o měkké dovednosti, které vychází z osobnostních předpokladů jednotlivce a na které je kladen stále větší důraz. Personalista musí být vybaven silnými

komunikačními dovednostmi, empatií i asertivitou zároveň. Musí zvládat samostatnou práci a být odolný vůči stresu. V neposlední řadě musí být organizačně schopný a musí zvládat řešit konfliktní situace. Personalisté musí umět naslouchat a být vnímaví k názorům ostatních, jelikož veškeré tyto dovednosti jsou předpokladem personalisty profesionála. Je potřeba si uvědomit, že personalista je člověk, kterému uchazeči o zaměstnání svěřují své osobní informace, projevují mu důvěru a dovolují mu nahlížet do svých životů. Mezi uchazečem a personalistou vzniká tedy jistý vztah, ve kterém personalista pomáhá uchazečům plnit jejich životní cíle. [48]

V dnešní moderní době se na HR odděleních role personalisty člení do různých pozic. Jejich definici a rozdíl v popisu práce definuji níže.

Personalista, recruiter a headhunter jsou tři různé role, které se v oblasti nábory zaměstnanců liší svými funkcemi a metodami práce. Moderním a stále častěji se dnes setkáváme také s HR pozicí Talent Acquisition.

HR konzultant:

HR konzultant se stará o lidské zdroje ve firmě a je zaměstnanec interního personálního oddělení společnosti. Hlavním úkolem personalisty je veškerá agenda související s personální administrativou zaměstnanců. Jeho role zahrnuje nejen nábor zaměstnanců, ale i správu personálních dat, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, plánování kariérních cest, řízení výkonnosti, a řešení pracovněprávních otázek. [22]

Zároveň s již výše zmíněným, pak autoři Hrdličková, Tomšík a Stojanová uvádí další pracovní náplň personalistů; minimalizace fluktuace, motivování zaměstnanců, zvýšení produktivity zaměstnanců nebo také snižování absence zaměstnanců. [18]

Recruiter:

Recruiter se zaměřuje primárně na nábor nových pracovníků a sledování trhu práce, je tedy úzkoprofilově zaměřen na tuto činnost personálního oddělení. [22]

Recruiter může být zaměstnanec interního HR oddělení firmy nebo může nabízet své služby jako zaměstnanec personální agentury, se kterou společnost spolupracuje. Naskytuje se také možnost služeb recruitera, což by živnostníka, který nábor zajišťuje jako externí dodavatel. Recruiter je obecný termín pro člověka, který má zodpovědnost za celý proces náboru zaměstnanců. Primárním úkolem a jeho hlavním cílem je přitahovat, vyhodnocovat a vybírat vhodné kandidáty pro volné pracovní pozice.

Headhunter:

Headhunter je specialista na vyhledávání vhodných kandidátů pro konkrétní pracovní pozice, často se jedná se manažerské nebo vysoce odborné pozice. Jeho hlavním úkolem je najít nové potenciální talenty a přilákat je do společnosti. Headhunteři se při výběru uchazečů řídí věkem, pohlavím, úrovní vzdělání, znalostmi angličtiny či funkčním obdobím. [37] Headhunteři jsou placeni pouze v případě, že najdou vhodného kandidáta a ten nastoupí na konkrétní pracovní místo do konkrétní firmy. Zároveň headhunter působí po celou dobu náborového procesu jako prostředník mezi uchazečem a klientskou společností. Headhunter bývá zaměstnán v personální agentuře nebo je to osoba samostatně výdělečně činná. [9]

Obecně se tyto role dají shrnout jednoduše takto: headhunter se specializuje na nalézání konkrétních talentů pro klíčové pozice, recruiter hledá a vybírá kandidáty pro různé pozice v rámci společnosti a personalista se stará o celkový management lidských zdrojů ve firmě.

1.3. Nábor pracovníků

Řada personalistů, zaměstnanců nebo i žadatelů o práci nevnímá rozdíl mezi pojmy nábor a získávání pracovníků. V odborné literatuře se však rozdíly najdou. Cílem následující kapitoly je definovat a charakterizovat pojem nábor pracovníků a následně zmínit nejznámější metody používané v personální praxi.

1.3.1 Definice a charakteristika nábory pracovníků

Armstrong ve své publikaci z roku 2015 považuje nábor za vhodný nástroj pro přilákání odpovídajících uchazečů na volné pracovní místo a výběr toho nejvhodnějšího uchazeče. Taktéž zmiňuje, že výběr pracovníků je proces určení uchazeče, jenž má být na volné pracovní místo přijatý. [6] Autor Koubek pak ve stejném roce popisuje ve své knize nábor jako čerpání pracovníků pouze z vnějších zdrojů, tedy uchazečů mimo organizaci. Do procesu získávání pracovníků pak řadí kandidáty z vnitřních i vnějších zdrojů. [24]

Podstata nábory zaměstnanců spočívá v posouzení způsobilosti uchazečů vykonávat práci na určitém pracovním místě. Jedním z nejdůležitějších předpokladů dosažení úspěšného výběru kvalitního pracovníka je správné definování požadavků a kritérií, na základě, kterých je způsobilost uchazeče posuzována.

Autorka Kociánová pracuje s termínem získávání zaměstnanců, které se dle mého názoru v jejím výkladu až příliš neliší od termínu nábor. V jejím výkladu je získávání zaměstnanců je klíčová činnost personálního oddělení, která spadá to do pracovních kompetencí personalistů. Personalisté zajišťují, kdo do organizace vstupuje a stává se novým členem pracovního týmu. Personalisté mají za úkol oslovit ideální počet uchazečů, zajistit kvalitní uchazeče, optimální počet a z nich si poté následně organizace vybírá ty nejvhodnější. [25]

Hlavním cílem získání a přijetí nových pracovníků je, aby uchazeč splňovat co nejlépe požadavky vyplývající z dané pracovní pozice. Jak zmiňuje autor Koubek: „*Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich*“. [23] Do procesu získávání pracovníků autor řadí čerpání kandidátů z vnějších i vnitřních zdrojů.

Zaměstnavatel má právo si určit počet zaměstnanců a taktéž jejich strukturu. Co však zákon o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb Zákon o zaměstnanosti) striktně vylučuje, je zaměstnání, které má diskriminační charakter, které odporuje dobrým mravům a v neposlední řadě není v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy. [19]

Nábor pracovníků můžeme shrnout jako personální aktivitu, tedy náborový proces, při kterém dochází k hledání správných zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici. Čím více vyhovující, schopný a odpovídající zaměstnanec na konkrétní pozici pracuje, tím více organizace posiluje své místo v konkurenčním prostředí.

1.3.2 Metody náboru pracovníků

Jakou metodu pro nábor nových pracovníků si organizace zvolí, je čistě na její volbě. Vstupují do toho interní faktory, jako je množství uvolněných finančních prostředků či zkušenost personalistů nebo také exténní faktory, jako například míra nezaměstnanosti. Určení jedné konkrétní metody, která by byla pro získání zaměstnance vždy vhodná a účinná, je spíše nemožné. Kombinace více metod výběru zvyšuje validitu a reliabilitu. Proto například autor Šikýř doporučuje využít kombinaci několika různých metod získávání zaměstnanců a zmiňuje také, že záleží na mnoha okolnostech, např:

- jaké pracovní místo se obsazuje,
- využití vnitřních zdrojů pracovníků,
- využití vnějších zdrojů pracovníků,
- jaké jsou požadavky a podmínky pro obsazení volného pracovního místa,
- současná situace jak na vnitřním, tak i vnějším trhu práce,
- jaký je zájem potencialních uchazečů o práci,
- jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel,
- jaká je mzda a kolik času pracovní nabídka požaduje. [46]

Metod výběru pracovníků je spousta a u autorů se jejich konkrétní metody liší, nicméně shodují se v tom, že zpravidla jde o jednu či kombinaci několika základních metod, jak také uvádí autorky Foot a Hook. Nejčastěji se tedy jedná o:

- předvýběr z informací uvedených v životopisech,
- pohovor,
- testy (psychologické, znalostní či vědomostní, zátěžové, zaměřené na pozornost a pracovní výkon a další),

- žádosti rozšířené o životopisnou část v průvodních dopisech,
- assessment centre (diagnosticko-výcvikový program),
- reference předchozích zaměstnavatelů.[14]

Také Armstrong ve své publikaci z roku 2015 zmiňuje výhody kombinace několika náborových metod. Při rozhodování se pak uplatňují tři níže zmíněná kritéria:

- *„pravděpodobnost, že právě volba dané metody přiláká vhodné uchazeče na volné pracovní místo;*
- *rychlost, s jakou lze získat zaměstnance, v případě aplikování dané metody;*
- *náklady, spjaté s využitím zvolené metody.“ [6]*

Cílem je vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta na danou volnou pracovní pozici. Neúspěch by totiž mohl přispět k vyšším finančním nákladům při nutnosti výběr opakovat, k dlouhodobé nejistotě zaměstnanců nebo stagnaci společnosti.

Níže si představíme současné populární a hojně využívané metody náboru.

1.3.3 Inzerce na pracovních portálech

V současné době všechny firmy inzerují své pracovní nabídky zejména na pracovních portálech a mají k tomu hned několik důvodů. Snaží se tak zajistit efektivní dosah cílové skupiny, propagovat své produkty nebo služby a budovat povědomí o společnosti. Jednotlivé body stručně vysvětlím:

- Široký dosah: pracovní portály mají velkou návštěvnost a přitahují různorodou skupinu lidí. Inzerování na těchto online platformách umožňuje firmám oslovit širokou a různorodou cílovou skupinu.
- Cílová skupina: cílená reklama znamená, že firmy mohou svůj reklamní obsah zaměřit na konkrétní demografické skupiny, geografické lokality, zájmy, vzdělání nebo obor podnikání uživatelů. Toto cílení pomáhá firmám lépe oslovit skupinu lidí, kterou potřebují.

- Měřitelnost: online inzerce umožňuje firmám sledovat výkonnost svých kampaní v reálném čase. Měřitelnost počtu shlédnutí, kliknutí, a odpovědí na inzerci umožňuje firmám analyzovat efektivitu svých reklamních strategií a přizpůsobovat je nebo upravovat podle aktuální potřeby.
- Rychlost a flexibilita: internetové inzerce umožňují velmi rychlé zadávání a zveřejnění pracovní nabídky (schvalovací proces v pracovní dny trvá v řádu vteřin či minut), stejně tak případná aktualizace; dalo by se říct „na kliknutí“. Společnost díky této skutečnosti může rychle reagovat na změny trhu nebo aktuální události u svých klientů.
- Nízké náklady: Inzerování na pracovních portálech je finančně přijatelné, dnes bývá levnější než televizní reklamy nebo tištěné inzeráty. Náklady jsou nižší zejména při využití „balíčků“, které nabízí firmám všechny pracovní portály. Nadstandardní služba jako např. topování (tedy zvýšení viditelnosti inzerátu) je za příplatek, zvyšuje atraktivnost inzerátu a dává jej po určitou smluvní dobu do popředí všech ostatních pracovních nabídek.

Online platformy dávají agenturám práce (ale také jakémukoli internímu HR oddělení) možnost rychle aktualizovat a spravovat pracovní nabídky. To znamená, že mohou okamžitě reagovat na změny v poptávce na trhu práce a zajistit aktuálnost informací pro uchazeče. Zároveň webové stránky umožňují uchazečům přístup k pracovním nabídkám 24/7. Uchazeči o práci tak mohou procházet aktuální nabídky práce a reagovat na ně kdykoli během dne, což jim usnadňuje hledání nového zaměstnání.

Tento virtuální svět již vnímáme řadu let jako normální, běžný. Boom výběru zaměstnanců přes internet, dnes běžně známý jako **on-line recruitment**, a vznik prvních pracovních serverů, byl zaznamenán v 90. letech 20 století v USA a zemích západní Evropy. Komunikace mezi personalistou a uchazečem tak začala být díky internetu a později i díky mobilním telefonům velmi rychlá, pružná a přímá. [40]

Závěrem k inzerování na pracovních portálech lze říct, že poskytuje firmám prostředí s širokým dosahem, cílením a měřitelností, což může být klíčové pro úspěšnou reklamní strategii každé společnosti. Cílem inzerce je přitáhnout pozornost potenciálních

zákazníků, v našem případě kandidátů na konkrétní volné pracovní pozice, a přimět je k využití dané služby s cílem nalézt vhodné pracovní místo.

Mezi současné nejznámější pracovní portály patří: www.jobs.cz , www.prace.cz, www.dobraprace.cz, www.jenprace.cz, www.profesia.cz, www.pracezarohem.cz a www.easy-prace.cz.

Inzerce poskytuje personalistům životopisy a průvodní dopisy, které kandidáti zasílají v případě odpovědi na konkrétní pracovní nabídku. Na základě skutečností zmíněných v životopise, se pak dochází k vyhodnocení, zda je kandidát vhodným uchazečem pro danou práci.

1.3.3.1 Životopis

Životopis je velmi dobře znám pod zkratkou CV (latinsky Curriculum Vitae). Co hodnotí a na co se zaměřuje? Životopis a průvodní dopis zasílá uchazeč o zaměstnání a je to to první, co personalista vidí a na co se bude zaměřovat u každého uchazeče individuálně. Životopis musí na první pohled zaujmout. Obsahově by neměl přesahovat dvě strany textu, aby tak nebyl příliš dlouhý. Hlavička se základními údaji, které podají prvotní informaci o uchazeči, by měla obsahovat jméno a příjmení, věk, bydliště a kontaktní údaje uchazeče, tedy telefonní kontakt a e-mail. Životopis doplněný o fotografii dodá na důvěryhodnosti. Informace o dosaženém vzdělání a získaných pracovních zkušenostech jsou pak tím hlavním, po čem personalista pátrá a co jej nejvíce zajímá. Proto tyto informace, popsány v sestupném směru, by měly popisovat, co vše uchazeč o zaměstnání již umí a s čím má zkušenosti. U pracovních zkušeností se uvádí délka zaměstnání, jméno zaměstnavatele, místo výkonu práce, název pracovní pozice a pracovní náplň. Tyto informace je nutné uvést úplně a věrohodně, pokud možno také s referencemi bývalých zaměstnavatelů. Uvedené zkušenosti hrají významnou roli pro budoucího zaměstnavatele, aby si mohl utvářet názor, zda je uchazeč ten pravý a správný budoucí zaměstnanec. Absolventi bez praxe uvádí v ideálním případě např. brigády, studijní projekty, členství v zájmových organizacích apod. Školení a absolvované kurzy značí uchazečův zájem o osobní rozvoj a vzdělávání se. Podstatnou informací pro administrativní pozice tvoří jazykové znalosti a technické dovednosti (práce na počítači,

znalost uživatelských programů atd.). Uchazeč by se neměl bát vyzdvihnout své silné stránky a zmínit dovednosti, kterými se může pochlubit a zapůsobit. Zájmy a koníčky pak personalistovi umožňují letmo nahlédnout na osobnost uchazeče. [52] Tento strukturovaný, logický a uspořádaný řetěz informací, které by životopis měl obsahovat, rekapituluje pracovní a životní historii kandidáta a je jeho „vizitkou“. Stejně tak jako veškeré uvedené údaje bez gramatických chyb.

Průvodní dopis doplňuje zasílaný životopis o další informaci a měl by v personalistovi vzbudit zájem uchazeče osobně poznat, a tudíž pozvat na pohovor. Na několika řádcích, které by měly nést pozitivní a sebevědomý tón, uchazeč sděluje, o jakou konkrétní pracovní pozici se uchází a dává tím tak najevo svůj jasný záměr.

Průvodní dopis a životopis dává personalistovi možnost udělat předvýběr a posoudit, zda dotyčný kandidát reaguje na volné pracovní místo správně a zhodnotit, zda jej personalista bude vůbec oslovovat s konkrétní pracovní nabídkou.

1.3.4 Inzerce na webových stránkách společnosti

Prezentace společnosti pomocí vlastních webových stránek je v současné době velmi důležitou součástí práce na samotné značce a dobrém jménu společnosti. Webové stránky každé firmy jsou nástrojem sdělení pro potencionální obchodní partnery a prostředkem pro zviditelnění na trhu. Každá společnost dnes prostřednictvím webu hledá především nové příležitosti ke spolupráci. Proto dává svým webovým stránkám podobu, která dokresluje celkový obraz toho, jak by měla daná značka na trhu působit a zda se prezentuje jako mladá progresivní, dravá společnost typu „Google“ nebo jako konzervativní firma s dlouhou historií typu „Honda“. Pomocí webu dokáží společnosti předat sdělení jaká potřebují a zaujmout potřebnou cílovou skupinu. Jistým způsobem se dá říct, že web samotný je silný marketingový nástroj, s jehož pomocí se dá ovlivnit image společnosti jako takové.

Webové stránky agentury práce jsou v dnešní době samozřejmostí. Na základě filtrů (pokud to nastavení webových stránek umožňuje) je možné vyhledat pracovní pozice dle

konkrétních parametrů, jako např.: podle místa, oboru, vzdělání, termínu nástupu do zaměstnání i platového ohodnocení. Inzerce na stránkách agentury bývá pravidelně aktualizována a doplňována o nové pracovní příležitosti. Inzerování pracovních pozic na webových stránkách agentury práce slouží i k marketingovým účelům. Tímto způsobem se agentura může prezentovat jako spolehlivý zprostředkovatel pracovních příležitostí a získat si pozornost uchazečů i potenciální budoucích klientů. Aby inzerce byla efektivní, je potřeba webová stránka propagovat. Nejčastěji se to děje na sociálních sítích,

1.3.5 Sociální síť LinkedIn

Vývoj informačních a komunikačních technologií, digitalizace a technologický pokrok obecně, umožnil vznik nových, moderních metod nábora pracovníků. Jedná se o metody nábora pracovníků, které lze realizovat prostřednictvím internetu. [15] Internet jako zdroj nábora má prvenství v možnosti oslovení největšího počtu uchazečů o zaměstnání. Sociální sítě jsou moderní cesta aktivního vyhledávání uchazečů prostřednictvím přímého oslovení.

LinkedIn je profesní sociální síť, která vznikla v roce 2002 a byla uvedena spuštěna v květnu 2003. LinkedIn je profesní celosvětová sociální síť, která slouží k navazování kontaktů, oslovování a nábora uchazečů či šíření zkušeností, a sdružuje odborníky různých oborů. LinkedIn se neustále vyvíjí a doplňuje různé možnosti vyhledávání uchazečů. [1] Nejzákladnější vyhledávání funguje na základě těchto kritérií: křestní jméno, příjmení, současná role, současná společnost nebo škola, kterou dotyčný navštěvoval. Dalo by se tedy říct, že se sledují velmi podobné ukazatele jako u prohlížení životopisů. Řada obsazovaných pozic u firem, pro které recruteři hledají na LinkedInu potenciální uchazeče, jsou specializované. Jak autoři zmiňují, v České republice je stále potenciál na aktivnější využívání sociálních sítí při nábore pracovníků. [17]

V České republice bylo v červenci 2022 registrovaných 2,1 milionu uživatelů na této síti. Více spojení HR konzultanta = větší potenciální dosah v šíření jakýchkoli informací – a proto je důležité mít svůj osobní profil aktualizovaný a neustále o něj pečovat. Pozornost by měla taktéž věnována samotnému obsahu příspěvků, které jsou na profilu publikovány. Lidé chodí na LinkedIn vyhledávat či nabízet obchodní a pracovní příležitosti a sledovat

novinky ze svého oboru. Proto je důležité nepodceňovat význam této profesní sítě, která je také výbornou databází kontaktů většinou s aktuálními informacemi. [51]

1.3.6 Sociální síť Facebook

Facebook je místo, kde je možné najít spoustu uchazečů. Jedná se totiž o největší sociální síť, která sdružuje lidi z celého světa a dovoluje jim sdílet své názory, fotky a umožňuje jim tvořit sociální vztahy. I zde mohou personalisté zapátrat. Nicméně je potřeba respektovat soukromí uživatelů. Většina uživatelů Facebooku používá tuto sociální síť pro soukromé účely, ne pro aktivní vyhledávání práce. Pokud už personalista bude chtít oslovit potenciální uchazeče, je potřeba využít aplikace Facebook Messenger. Na sociální síti Facebook mají velké zastoupení z pohledu profese IT odborníci a technici, obchodníci a management (informace z roku 2015). [17]

1.3.7 Interní databáze firem

Velmi důležitou součástí každé agentury práce je vlastní databáze osob jako potenciální zdroj uchazečů, případně zdroj informací pro potřebný reporting agentury práce, jak pro klientské společnosti, tak interní potřeby. Standardně agentura práce používá dva druhy databází. Databázi uchazečů a databázi zaměstnanců. Do **databáze uchazečů** se evidují veškeré osoby, které projeví zájem o pracovní nabídku prostřednictvím některé z marketingových aktivit agentury práce vedoucí k oslovení potenciálních uchazečů o zaměstnání. S databází uchazečů následně konzultanti agentury práce aktivně pracují při realizaci svěřených projektů a obsazování pracovních míst u klientských společností. Databáze uchazečů se na denní bázi „plní“ novými kontakty a je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro práci konzultanta agentury práce. V neposlední řadě tuto databázi využívá management agentury práce pro vyhodnocení mnoha hodnotících kritérií a klíčových ukazatelů potřebných pro vyhodnocení rentability jednotlivých projektů, nákladů na získávání uchazečů a efektivity práce konzultantů. Nejčastěji se do databáze uchazečů zapisují tyto konkrétní údaje:

- kontaktní údaje uchazeče,

- osobní informace k uchazeči,
- životopis,
- informace o vzdělání a kvalifikaci uchazeče,
- reference a posudky bývalých zaměstnavatelů,
- požadovaná mzda a preferovaná pracovní pozice,
- dokumenty spojené s náborem a výběrem zaměstnance,
- poznámky z pohovorů s uchazeči.
- black list (seznam nevhodných kandidátů).

Díky výše popsanému systému jsou všechny podstatné informace ke každému uchazeči dostupné na jednom místě.

Druhou ze zmíněných databází je **databáze zaměstnanců**. Tato databáze se používá u obou uvedených typů služeb, které agentur práce zpravidla poskytuje; tj. u dočasného přidělení zaměstnanců i při náborem pracovníků do kmenového stavu klienta. V případě dočasného přidělení zaměstnanců je tato databáze součástí vedení personální agendy a evidence dočasně přidělených zaměstnanců k jednotlivým uživatelským společnostem. V databázi zaměstnanců jsou uvedeny veškeré informace, které je nutné zavést do pracovních právních dokumentů, dohod o dočasném přidělení a pokynu agentury práce k dočasnému přidělení zaměstnance. Standardně se z databáze zaměstnanců čerpají informace pro přípravu pracovních právních dokumentů, reportů, a pravidelných přehledů činnosti agentury práce pro Úřad práce. Zde musí každá agentura práce pravidelně reportovat počty zaměstnanců, kterým zprostředkovala zaměstnání. Přehled o činnosti agentury práce se Úřadu práce předkládá pravidelně do 31. ledna za předchozí rok. Nedodání přehledu o činnosti agentury práce Úřadu práce může znamenat i odebrání povolení ke zprostředkování zaměstnávání. Databáze zaměstnanců je také jedním z důležitých podkladů pro zpracovávání informací k fakturaci.

Výše uvedené databáze se většinou evidují v programu MS Excel, který umožňuje snadnou filtraci informací a propojení s dalšími dokumenty v rámci zefektivnění práce konzultanta. V případě větších agentur práce využívají společnosti profesionální předpřipravené databáze s možností připojení přes webové rozhraní nebo na míru vyvinuté databáze IT specialisty. Tyto profesionální databáze zahrnují i moduly

připravené pro vedení personální agendy, ze kterých dokáže konzultant generovat veškeré dokumenty potřebné k jeho administrativní práci.

1.3.8 Osobní doporučení uchazečů zaměstnancem

Je praxí ověřeno, že doporučení od přítelem dokáže člověka ovlivnit mnohem více než sebelepší reklama. Proto doporučení uchazečů je jedním z nejlepších a nejúčinnějších zdrojů nových uchazečů o zaměstnání pro organizaci bez ohledu na službu nebo produkt, který nabízí. Autor Tegze uvádí konkrétní výhody doporučení uchazečů:

- Úspora času: doporučení kandidáta je rychlejší než obsazování pozice personalistou, které jej stojí spoustu času
- Úspora peněz: veškerá internetová inzerce, reklama apod. při tradičním náboru stojí spousty peněz, ale program doporučení uchazečů počítá s odměnou jen a pouze za úspěšné doporučení a samotný nástup nového zaměstnance. [48]

Doporučit kandidáta může jak současný zaměstnanec, tak také bývalý zaměstnanec. Pro současné zaměstnance u řady společností platí, že pokud jejich doporučený kandidát absolvuje úspěšně pohovor a nastoupí, může zaměstnanec dostat odměnu. V řadě společností se jedná o „bonus za doporučení“ nebo je tento bonu označován anglickým výrazem „referral program“. Jedná se o předem domluvený bonus, který může představovat finanční odměnu, slevu či jinou výhodu jak pro zaměstnance, který někoho doporučil, tak pro nově nastupujícího pracovníka.

1.3.9 Spolupráce s úřadem práce

Úřad práce je instituce, který má na starost záležitosti pracovního trhu a zaměstnanosti. Jeho hlavním cílem je zaměstnanost podporovat a pomáhat lidem hledat práci. Za cíl se klade propojit nabídku a poptávku na pracovním trhu. V České republice jsou zřízeny krajské pobočky, které mají své kompetence a na úseku zaměstnanosti spravují vedení dvou souvisejících evidencí. Jedná se o evidenci uchazečů o zaměstnání a evidenci volných pracovních míst. [19]

Agentura práce může oslovit vedoucího pracovníka nebo referenta úseku zaměstnanosti s nabídkou spolupráce a uskutečnění hromadného setkání pro evidované uchazeče. Jedná se o prezentaci volných pracovních míst v různých oblastech (předem je však oblast pro úřad práce známa) nabízených agenturou práce v daném regionu. Uchazeči mají možnost zaevidování se do interní databáze agentury práce, mohou si například vyplnit osobní dotazník či vytvořit si životopis s konzultantem agentury práce. Na úřadu práce zbývá rozhodnutí, koho z evidovaných uchazečů pozve, a zda bude účast povinná nebo dobrovolná.

1.3.10 Spolupráce se středními školami

Spolupráce firem se středními školami funguje dlouhodobě. Je řada možností spolupráce firem a středních škol a často nezůstává u jedné možnosti, ale jde o jejich kombinace. Nejčastější formy spolupráce jsou:

- odborné školní praxe žáků a studentů,
- exkurze a návštěvy žáků a studentů na pracovišti,
- nabídka pracovních míst pro absolventy konkrétních škol (např. formou informační přednášky personalistů a mistrů v absolventských třídách). [20]

Větší význam bych osobně přikládala ke spolupráci středních odborných škol a absolventů středních škol se zaměřením. Odborným výcvikem studenta v rámci výuky na pracovišti navazuje student vztah se zástupcem firmy a je možné, že v případě studentovy zručnosti, prokázání dovedností a osobního zájmu, vznikne v budoucnu pracovní vztah. Během výcviku zaměstnavatelé vybírají z řad studentů ty, kterým by byli ochotni dát po ukončení střední školy pracovní nabídku. Sám student vidí styl práce, pracovní tempo a kolektiv, a na základě toho se i on sám rozhoduje, zda všechny tyto stránky hodnotí kladně a zda by v budoucnu chtěl v dané firmě pracovat.

Výhodou této konkrétní metody je předání informací studentům o existenci podniku a činnosti, které se věnuje. Následně formou spolupráce dochází k podpoře studentů během jejich studia ze strany podniku a to například formou stipendia nebo poskytnutím již zmíněné praxe.[15]

1.3.11 Vlastní iniciativa uchazečů

Lidé, kteří si sami aktivně hledají práci, jsou motivováni si v krátkém čase najít vhodné pracovní místo a uspokojit tak své požadavky ohledně budoucího zaměstnavatele. Aktivní zájem uchazeče posiluje jeho konkurenceschopnost na rozdíl od vyhledávaných kandidátů, protože dává najevo svůj vážný zájem o konkrétní pracovní nabídku. Vlastní iniciativa je u řady zaměstnavatelů ceněná vlastnost, protože prokazuje zájem kandidáta, tendenci se učit a profesně se rozvíjet. Uchazeč, který si hledá zaměstnání sám navíc získává více možností a pracovních příležitostí a v případě jeho úspěchu má možnost si vybrat z vícero pracovních nabídek.

1.3.12 Letáky, vývěsky

Hojně využívanou metodou jsou různé druhy tiskovin a reklamních ploch. Je to metoda, která se používá standardně souběžně s inzercí na pracovních portálech a sociálních sítích. Statisticky je vyšší výstup z tohoto nástroje náborem pracovníků v lokalitách mimo velká města, kde je mnoho billboardů a vývěsních tabulí. Velmi dobře letáková inzerce funguje na vesnicích a malých městech, kde je možné u obecního úřadu předplatit vyvěšení letáků na zastávkách, vývěsních deskách, nástěnkách atd. Tento způsob náborem je vhodný pro kandidáty s nižším středním vzděláním. Leták musí obsahovat všechny podstatné náležitosti zmiňované pracovní nabídky. Letáková inzerce cílí na konkrétní lokální oblast v regionech a snaží se oslovit skupiny lidí, které by se například nedostali k inzerci na webových stránkách. Zároveň zaměstnavatelé mohou cílit na osoby hledající práci v konkrétních odvětvích (např. pokud je v blízkosti střední škola se zaměřením na určitý obor). Pravidelná inzerce na vybraných inzertních plochách pomáhá budovat povědomí o konkrétním zaměstnavateli.

1.3.13 Pracovní veletrhy

Jednou z metod náborem pracovníků agentury práce je prezentace agentury práce a otevřených pracovních pozic u uživatelů na pracovních veletrzích. Tato metoda je spíše doplňkovým nástrojem. Slouží převážně ke zviditelnění agentury práce, protože se nedá

používat jako standardizovaná podpora náboru pracovníků, ze které je kontinuální výstup a měřitelný počet kandidátů pro obsazování pracovních pozic. Pracovní veletrhy navštěvují taktéž studenti, kteří se u agentur práce mohou zapsat do interní databáze, mohou agenturám poskytnout svůj životopis a v případě adekvátního volného místa je agentury práce zkontaktují a osloví s konkrétní nabídkou. Studenti a absolventi tak získávají možnost se potkat s realitou a budoucností. Pro uchazeče mají veletrhy práce také důležitá význam. Díky účasti na takové akci zjistí, jaká je aktuální nabídka volných pracovních míst jejich oboru a jaké jsou pracovní požadavky na obsazované pozice. Zároveň mohou rovnou distribuovat svůj životopis a motivační dopis s referencemi všem firmám, které se na veletrhu prezentují. Je zde pravděpodobnost, že se uchazeč seznámí s potencionálním zaměstnavatelem a zároveň získá mnohem více kontaktů, než kdyby si volné pracovní místo hledal sám a čekal např. několik dní či týdnů na odpověď personalisty.

Mezi nejznámější veletrhy práce, kterých se agentury práce účastní, jsou Job Fair pořádaný v Brně nebo Profesia days pořádaný v Praze.

1.3.2 Efektivita náboru pracovníků

Dle autora Koubka je předpokladem efektivy náboru pracovníků detailní znalost konkrétních volných pracovních míst, jejich důkladná analýza a následné personální plánování. [24] Primární pracovní náplní HR konzultanta by mělo být obsazení volného pracovního místa a dle autora Šikýře je důležité volné místo obsadit v adekvátní kvalitě a adekvátním potřebném čase. [46] S tímto tvrzením z vlastní zkušenosti souhlasím.

Diskusi na téma efektivy popisuje autorka Dvořáková, která uvádí několik způsobů, jak lze efektivitu náborových metod získávání pracovníků chápat:

- Náklady na danou metodu a získání zaměstnance jejím prostřednictvím.
- Počet reakcí obdržených reakcí při využití metody a poměru těch přihlášených, kteří se účastnili výběrového řízení.
- Čas celého procesu, během kterého konkrétní náborová metoda zajistila obsazení pozice.

- Fluktuace zaměstnanců získaných prostřednictvím určité metody a délku jejich zaměstnání ve společnosti. [12]

Z pohledu vedení či majitelů společností bývají často nejdůležitějším faktem celkové náklady za všechny náborové aktivity, konkrétní využití metody a délka náborového procesu (tedy čas od první poptávky volného místa až po jeho samotné obsazení). Osobně jako personalista a HR konzultant vnímám jako důležitou skutečnost počet reakcí na danou pracovní příležitost a počet kandidátů, kteří absolvují výběrové řízení. Na základě těchto dat pak pracuji s dalšími možnostmi náborových kampaní a vyhodnocuji, kterým směrem se budou dále ubírat mé náborové aktivity. Pro praktickou část mé diplomové práce a vyhodnocení současných náborových metod zvolím procentuální porovnání počtu reakcí z jednotlivých náborových metod a kampaní a také procentuální vyjádření nastoupených zaměstnanců ke klientům.

Informace získané na základě porovnávání efektivity jednotlivých metod mohou být pak užitečný zdroj pro poradenství poskytované agenturou práce, viz další kapitola Poradenství a průzkumy trhu.

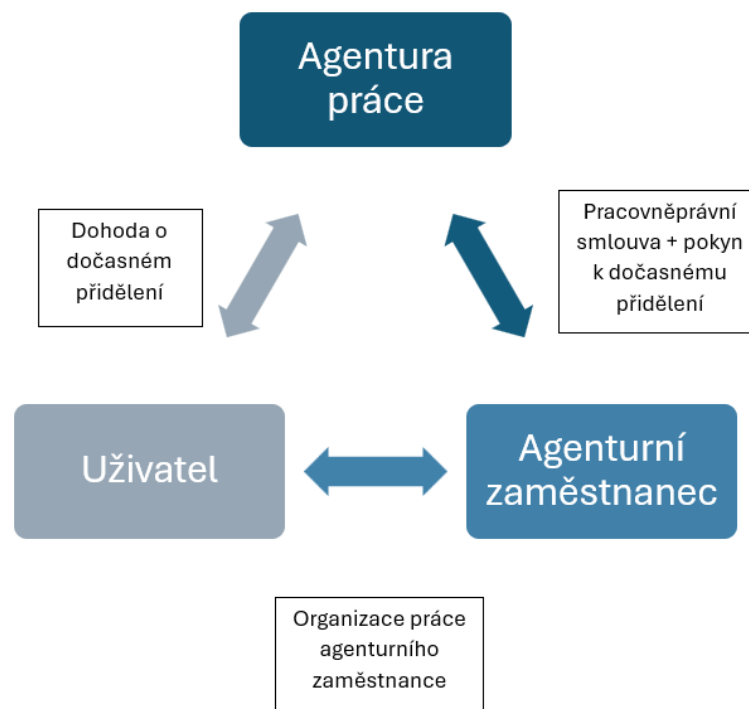
Různá porovnávání či procentuální podíly počtu reakcí, počtu kandidátů či počtu nově zaměstnaných pracovníků ukazují na úspěch náborových metod nebo naopak mohou poskytnout pohled na potencionální rizika a neefektivní náborovou kampaň.

2 Agentura práce

V této kapitole se budu věnovat aktivitám a činnostmi agentury práce.

Agenturou práce se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která se zabývá zprostředkováním zaměstnání pro fyzické osoby. Zprostředkování zaměstnání ve formě dočasného přidělení zaměstnanců je jediná zákonná možnost, kterou může právnická osoba využít a zaměstnat externí pracovníky jiné právnické osoby podílející se na činnostech, které přímo souvisí s podnikatelskou činností subjektu (uživatele). Agentury práce spolupracují s různými společnostmi a podniky, a jejich úkolem je provádět procesy nábory a výběru. Nabízí tedy dočasnou práci nebo pracovní příležitosti na dobu určitou. Celkově lze agenturu práce chápat jako prostředníka mezi zaměstnavateli a pracovníky, který pomáhá s procesem nalezení a obsazení pracovních pozic. [21]

Následující obrázek znázorňuje postavení 3 účastníků základních pracovněprávních vztahů [16]:



Obr. č.2: Vzájemný vztah účastníků pracovněprávních vztahů

(Zdroj: Jan Horecký, 2021, vlastní zpracování)

2.1 Nabídka služeb agentury práce

Agentura práce pomáhá zaměstnavatelům hledat vhodné zaměstnance a jednotlivcům najít práci. To je hlavní záměr. S tím se společnosti, tedy agentury práce a klientské společnosti, vzájemně kontaktují a navazují spolupráci. Uspokojit poptávku po zaměstnancích může být dočasnou výpomocí nebo se tak může jednat o dlouhodobou spolupráci a partnerství.

2.1.1 Agenturní zaměstnávání

V této kapitole se budu věnovat agenturnímu zaměstnávání, „což je forma zprostředkování dočasným přidělením neboli zaměstnávání fyzických osob, za účelem výkonu jejich práce pro uživatele“. [21]

Přesnou definici významu agenturního zaměstnávání vymezuje paragraf 307a až paragraf 309a v zákoníku práce. Jedná se o vztah celkem tří stran: agenturou práce, dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce a uživatelem, což je klient agentury práce a je k němu zaměstnanec agentury práce dočasně přidělen na základě dohod o dočasném přidělení a pokynu k dočasnému přidělení. Agentura práce musí být držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání na základě zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. [4]

Zákoník práce označuje agenturní zaměstnávání jako tzv. závislou práci (závislou práci definuje zákoník práce v ustanovení paragrafu 2). **Agentura práce** je subjekt zaměstnávající zaměstnance a dočasně je přiděluje k výkonu práce u uživatele. Jedná se o fyzickou nebo právnickou osobu, která má povolení vydávané generálním ředitelstvím Úřadu práce. Podmínky pro udělení povolení upravuje zákon o zaměstnanosti a taktéž musí mít souhlasné závazné stanovisko Ministerstva vnitra (paragraf 60a). **Uživatel** je fyzická nebo právnická osoba, která zaměstnanci agentury práce přiděluje pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci. Uživatel nemůže jednat jménem agentury práce. Musí být dodržována práva všech tří stran. [19]

V případě **dočasného přidělení zaměstnance** vybraný kandidát uzavírá pracovněprávní vztah s agenturou práce a následně vykonává práci v prostorách klientské společnosti – uživatele. Oproti jiným formám outsourcingových služeb se pouze dočasně přidělení zaměstnanci mohou podílet na produktu nebo službě, která je hlavní podnikatelskou

činností uživatele. Dočasně přidělení zaměstnanci vykonávají práci u uživatele na základě dohody o dočasném přidělení, která je uzavřena mezi agenturou práce a uživatelem, a pokynu k dočasnému přidělení, který je uzavřen mezi agenturou práce a zaměstnancem. Součástí těchto dokumentů je popis srovnatelných mzdových a pracovních podmínek zaměstnance uživatele, kterými se řídí i mzdové a pracovní podmínky agenturních zaměstnanců. Standardně je mezi agenturou práce a uživatelem ještě uzavřena obchodní rámcová smlouva, která celou spolupráci zastřešuje a jsou v ní popsány podmínky fakturace. Případně je doplněna smlouvou o zpracování osobních údajů (GDPR neboli Obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

Hlavním důvodem využití agenturního zaměstnávání je primárně nábor flexibilní pracovní síly, jejichž objem se dá navyšovat a snižovat dle potřeb uživatele. Dalšími důvody jsou potřeba relokace zaměstnanců s možností ubytování na ubytovacích zařízeních zajištěných agenturou práce nebo nákladové zařazení části personálu do služeb na místo do mzdových nákladů.

Agenturní zaměstnávání má řada lidí zafixované jako dočasné a přechodné zaměstnání. Dnes je však možné smlouvy tzv. řetězit a zaměstnanec agentury práce může práci vykonávat i několik let u stejného uživatele.

Agenturní zaměstnávání poskytuje řadu výhod a možností jak pro zaměstnavatele, tak i pro uchazeče, tedy možné budoucí zaměstnance. Velmi hezké zpracování jednotlivých výhod pro zaměstnavatele či pro zaměstnance popisuje na svých internetových stránkách personální agentura Hofmann Personal, která v České republice působí již od roku 1993 a řadí se k největším poskytovatelům pracovních nabídek v rámci agenturního zaměstnávání. [3]

Výhody pro zaměstnavatele:

1. Společnosti mají tolik zaměstnanců, kolik v danou chvíli potřebují.
2. Společnosti mají zajištěný nábor a výběr uchazečů a tím dokáží ušetřit za personální a mzdovou agendu.
3. HR oddělení jsou oprostěna od části své administrativní činnosti.

4. Náklady na agenturní zaměstnance se neobjevují v mzdových nákladech.
5. V případě snižování počtu zaměstnanců společností nevznikají žádné pracovní právní následky, jelikož dočasně přidělený zaměstnanec je zaměstnancem agentury práce. [3]

Výhody pro zaměstnance:

1. Pracující agenturní zaměstnanci mají k dispozici koordinátora agentury práce, který kompletně řeší personální agendu, a je možnost se na něj kdykoliv obrátit v případě jakýchkoli pracovních záležitostí.
2. U vybraných pozic bývá často dotované ubytování nebo je poskytováno zcela zdarma.
3. Pracovní poměr v době dočasného přidělení se započítává do důchodu stejně jako kmenovým zaměstnancům.[3]
4. Uchazeči o práci a později zaměstnanci agentury práce mají možnost získat větší množství konkrétních informací o volných pracovních nabídkách a zároveň mohou získat lepší uplatnění na trhu práce. [34] V případě vhodnější pracovní nabídky může agentura práce nabídnout přidělenému zaměstnanci novou pracovní nabídku a pomoci mu tak s kariérním růstem.

Výhody pro agenturu práce:

- Zisk soukromé databáze vhodných uchazečů o pracovní pozici.
- Při nástupu kandidáta do zaměstnání získá provize.
- Velká základna klientů = velké množství kontaktů a budoucích příležitostí.

S agenturním zaměstnáváním je spojena řada tzv. „mýtů“, které se mnoho agentur práce snaží vymýtit. Jedná se o mylné či nepravdivé informace poskytované lidmi, kteří nemají vzhled do problematiky agenturního zaměstnávání nebo naopak tyto lidé měli možnost se setkat s agenturou práce, která nejednala v souladu s právními nařízeními. Nejčastější mýty o agenturním zaměstnáváním popisuje na svých internetových stránkách agentura práce Adecco, která se řadí mezi největší agentury práce v České republice a působí zde od roku 1992.

- Agentura práce si bere podíl ze mzdy zaměstnance.
- Agentura práce poskytuje pouze sezónní a dočasné zaměstnání.
- Agentura práce nemůže a nenabízí žádné benefity k hrubé mzdě.
- Krátkodobé pracovní úvazky nemohou vést k dlouhodobé kariéře. [33]

Další mylné myšlenky uvádí také autor Janíčko v metodické pomůcce nazvané „mýty a fakta“, který doplňuje vnímané omyly zájemců o agenturní zaměstnávání:

- Agentura neplatí sociální a zdravotní pojištění.
- Agenturní zaměstnanci mají nižší hrubou mzdu než kmenoví zaměstnanci.
- Agenturní zaměstnanec se musí odstěhovat za prací. [5]

Agenturní zaměstnávání je plnohodnotná náhrada za klasické zaměstnání na hlavní pracovní poměr v kmenovém stavu a agenturnímu zaměstnanci přísluší a náleží vždy to, co má uvedeno v pracovní smlouvě z hlediska mzdy i ostatních benefitů.

Mezi významné benefity agentury práce bych uvedla finanční pomoc s ubytováním či příspěvek na bydlení. To se standardně kmenovým zaměstnancům s bydlištěm v blízkosti zaměstnavatele nenabízí. Autor Janíčko v metodické pomůcce nazvané „mýty a fakta“ zmiňuje také oděv a pracovní pomůcky zdarma nebo stravné. [5]

2.1.2 Recruitment

Recruitment je akční a dobrodružná profese. Dnes u řady lidí nese stejný význam jako náborář. Náplní práce recruitera je efektivní informování o nabízených pozicích, hledání nejvhodnějších cest, jak uchazeči předat nutné informace o volném místě a jak uchazeče následně i získat. Recruitment vyžaduje hledání, aktivní hledání uchazečů, kdy se recruiter zaměřuje na vztah s uchazečem a provádí jej celým procesem náboru. [48]

Jiný výklad významu recruitmentu je dle Armstronga proces hledání a získávání nových zaměstnanců. Selektce je část náboru, která se týká rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být vybráni na konkrétní pracovní místo. [7]

Jedná se převážně o pasivní náborový přístup agentury, což znamená, že první kontakt s kandidátem vzniká až jeho zareagováním na vystavený inzerát. Klíčovým faktorem úspěchu náborového procesu je rychlost; přičemž stejnou pracovní pozici může obsazovat více recruiterů najednou.

Služba Recruitment je na rozdíl od agenturního zaměstnávání zpoplatněna jednorázovou odměnou za nástup kandidáta do kmenového stavu klientské společnosti. Rozmezí, ve kterém se odměna pohybuje činí 2–3násobek měsíční hrubé mzdy kandidáta. V případě nižší kvalifikace je odměna ve výši 2násobku, jedná se většinou o dělnické a administrativní pracovní pozice. V případě vyšších pozic, hlavně THP pracovníků a manažerů, se odměna pohybuje kolem 3násobku měsíční hrubé mzdy. Součástí smluvních podmínek je i tzv. garanční doba, což je lhůta, kdy má klientská společnost nárok na navrácení části zaplacené provize v případě ukončení pracovního poměru mezi kandidátem a klientskou společností, standardně v době 3 měsíců od doby vzniku pracovního poměru.

Tabulka č.1: Výše finanční odměny pro agenturu práce v případě recruitmentu

POZICE	VÝŠE FINANČÍ ODMĚNY AGENTUŘE PRÁCE
Pracovníci na dělnických pozicích	2násobek hrubé nástupní mzdy
Administrativní pracovníci, obchodníci	2 - 3násobek hrubé nástupní mzdy
Střední management, Finanční pozice	2 - 3násobek hrubé nástupní mzdy
IT specialisté, odborníci (specializované, nedostatkové profese)	3násobek hrubé nástupní mzdy
TOP management	3násobek hrubé nástupní mzdy

(Zdroj: Management personální agentury LEAD HR, vlastní zpracování)

2.1.3 Poradenství a průzkumy trhu

Mezi služby personálních agentur patří i poradenská činnost směrem ke klientským společnostem, ale i k uchazečům o zaměstnání. Tato činnost je nedílnou součástí práce na vlastní kvalitní značce a podpory jejího postavení na trhu.

Pro klientské společnosti je tato analytická činnost důležitým zdrojem informací z trhu práce a slouží jako další podklad pro strategická rozhodnutí podniku z hlediska mzdové politiky, nastavení benefitů, zacílení náborových aktivit regionálně nebo na cílové skupiny potencionálních zaměstnanců atd. Výhodou společností pohybujících se v personálních službách je oborový i regionální přesah působnosti. Z tohoto důvodu má personální agentura praktický přístup ke spoustě potřebných dat k přípravě analýz a průzkumů.

V případě poradenství pro uchazeče o zaměstnání dokáže personální agentura pomoci většinou bezplatně s přípravou nebo korekcí životopisu, se zmapováním pracovních nabídek v regionu nebo s přípravou uchazeče na pohovor.

Výše uvedené poradenské služby jsou nástrojem při dlouhodobém budování „brandu“ a benefitem pro uživatele i uchazeče. Ne každá personální agentura se na podobnou činnost zaměřuje, ale z mého pohledu je to velmi klíčová součást práce konzultantů a manažerů personální agentury. Kvalitní poradenské služby, nabízené v ideálním případě zdarma, jsou jedním z klíčových parametrů při rozhodování, kterou z agentur na trhu firmy i uchazeči využijí.

2.1.4 Outsourcing

Outsourcing je definován jako práce vykonávaná pro společnost jinými lidmi než zaměstnanci kmenového stavu společnosti. Outsourcing se ukazuje jako komplexní proces, který společnosti využívají z různých důvodů. Nejčastěji se jedná o snížení firemních nákladů. [53]

Outsourcing personálních služeb, je služba, kdy organizace přenáší část nebo všechny své personální funkce a procesy na externí poskytovatele služeb. Standardně se jedná o

specializovanou společností zaměřující se na personální a lidské zdroje a poskytuje organizaci škálu služeb spojených s řízením zaměstnanců a personálních procesů.

Pan Petr Kmošek, majitel české poradenské a konzultační agentury pro firmy, na svých internetových stránkách sdílí význam outsourcingu personálních a HR služeb následovně. Dle jeho slov se jedná o poskytnutí personálně poradenské služby a pokrytí potřebných procesů v HR oblasti. Kromě snížení firemních nákladů, které je jedním z hlavních benefitů HR outsourcingu, jak již bylo zmíněno, poukazuje také pan Kmošek na možný zisk konkurenční výhody a úspory času pro firmy. Zároveň komplexně shrnuje výhody HR outsourcingu:

- „*snížení personálních nákladů,*
- *snížení provozních nákladů a eliminace investic do rozvoje a IT zázemí,*
- *zvýšení kvality a spolehlivosti zpracování mzdové a personální agendy,*
- *flexibilita – vyřešení problémů se zajištěním zastupitelnosti pracovníků,*
- *úspora nákladů na školení a kurzy zaměstnanců zabývajících se HR problematikou,*
- *převzetí odpovědnosti dodavatelem,*
- *snížení rizika úniku citlivých informací uvnitř firmy,*
- *úspora času,*
- *archivace a správa všech dokumentů v místě dodavatele“.* [28]

Každá společnost se rozhoduje individuálně, zda outsourcingové služby využije či nikoli. Rozhodujícím faktorem bývá cena dodavatelské služby, odbornost a kvalita nabízené služby (tu je možné zjistit například na základě referencí).

2.1.5 Outplacement

Outplacement je odborná péče o propuštěné zaměstnance. Cílem outplacementu je snížit negativní dopady, které propuštěnému zaměstnanci mohou zasáhnout do budoucího pracovního i osobního života. [44] Organizace nabízí lidem individuální poradenství, vzdělávací kurzy nebo také pomoc při sestavování životopisu a motivačního dopisu a také nabízí lidem pomoc při vyhledávání nových pracovních příležitostí. Tuto službu

poskytuje lidem ve většině případů personální oddělení dané společnosti nebo přímí nadřízení. Outplacement je proces podpory a pomoci pracovníkům, kteří ukončují pracovní poměr, ale zároveň také zbylým pracovníkům zlepšuje morálku a předchází problémům ze strany odborů. Vnímání outplacementu může být dvojího typu; někteří to berou jako příležitost začít novou a lepší kariéru, jiní to snášejí nedobře a mohou mít také trauma. [49]

2.1.6 Assesment centrum

Assesment centrum (označováno také jako A centrum nebo AC) je soubor metod, které slouží při výběru nových pracovníků. Assesment centrum je určeno pro několik předvybraných kandidátů, kteří se společně účastní různých cvičení a her. Běžně jsou mezi ně zařazeny např.: simulační metody, skupinová cvičení, skupinové diskuse, psychodiagnostické testy nebo například pohovor. Uchazeči jsou hodnoceni a posuzováni manažery, často společně s psychology, a dostávají zpětnou vazbu na „jejich výkon“. [36] Assesment centra zjišťují, jak uchazeč zvládá praktické činnosti, jak dokáže řešit problémové situace, jaké má komunikační schopnosti a zda dokáže spolupracovat nebo zda se jedná spíše o individualistu. Cílem Assesment center je objektivně posoudit osobnostní charakteristiku uchazeče, zhodnotit jeho dovednosti a schopnosti, a na základě hodnocení jeho chování pak určit, zda se jedná o vhodného kandidáta na konkrétní pracovní pozici.

2.1.7 Development centra

Development centra jsou programy sloužící k vzdělávání a rozvoji jednotlivců v pracovním prostředí. Rozdíl oproti assesment centru je ten, že účastníkem development centra mohou být pouze zaměstnanci organizace. Development centrum se zaměřuje na budoucí schopnosti zaměstnanců než na analýzu současných schopností. Účastníci tohoto programu jsou taktéž posuzováni skupinou hodnotitelů a dostávají zpětnou vazbu. [25] Cílem tohoto programu je podpora růstu zaměstnanců a zlepšování pracovního výkonu. Rozvojová centra mohou také zahrnovat metody hodnocení podobné těm, které se používají v assesment centrech, ale hlavní důraz je kladen na poskytování školení a

podpory, které zaměstnancům pomohou zlepšit jejich výkon a dosáhnout jejich plného potenciálu. [8]

2.1.8 Personální audit

Personální audit je především služba. Služba, kterou si zadavatel objednává u externí společnosti, například u agentury práce, a očekává kontrolu práce a hodnocení výkonu pracovníků za účelem lepšího a efektivního vedení. Personální audit spočívá v systematickém procesu sbírání dat a informací, za účelem jejich analýzy a následného hodnocení, které se týká zaměstnanců v organizaci. Auditor potřebuje znát přesná data a skutečnosti. [29] Výsledkem personálního auditu je vyřešení personálního problému organizace a získání zpětné vazby; tedy zjištění, co lidé potřebují, pociťují, co chtějí. Personální audit může být proveden interní týmem zaměstnanců nebo externí společností specializující se na lidské zdroje. Výsledkem je auditová zpráva, která má podobu závěrečného sdělení pro manažery či vedoucí pracovníky, se kterými se dle uvedených výsledků dále pracuje, případně se dle výsledku zprávy nastavují a upravují interní procesy.

2.1.9 Executive search

Pojem executive search bývá volně překládám jako přímé vyhledávání řídicích pracovníků. Jedná se službu poskytovanou agenturou práce, případně specializovanou konzultantskou společností, kdy je cílem najít vhodné kandidáty na pozice řídicích pracovníků, např. výkonných manažerů, nebo generálních ředitelů, kteří odpovídají požadavkům klientů. U pozic vrcholového managementu vzniká potřeba obsadit místo kandidátem se specifickými zkušenostmi a výjimečnými dovednostmi. Konkrétní typ obsazované pozice, význam pozice a její naléhavost, může být faktor, který rozhodne o využití služby Executive search. Agentury práce nebo externí společnosti zabývající se touto službou, provádí velmi důkladný průzkum trhu, aby získala kýžený výsledek. [40] U této služby bývá zvykem, že výběrová řízení probíhají velmi diskrétně a chrání se identita zúčastněných kandidátů.

2.1.10 Mzdové poradenství

Jednou z doplňkových služeb agentury práce je vedení mzdové agendy a zpracování mezd. Jedná se o klasický mzdový outsourcing. U této služby nedochází přímo k dočasnému přidělení zaměstnanců. Klientská společnost hradí agentuře práce v rámci této služby odměnu za zpracování každé jednotlivé mzdy ve výši 300–500 Kč/měsíc a pak další poplatky za jednotlivé úkoly, jako je přihlášení zaměstnance ke státním institucím, zpracování exekuce atd. Níže uvádím některé ze základních činností, které jsou součástí poskytnuté služby:

- příprava pracovněprávních dokumentů;
- přihlášení zaměstnanců k příslušným zdravotním pojišťovnám a OSSZ;
- zpracování mzdové agendy na základě podkladů dodaných uživatelem;
- rozúčtování nákladů na střediska dle zadání uživatele;
- předání výstupu ze mzdového účetnictví – výplatní pásy, potvrzení o příjmech, mzdové sestavy atd.

2.2 Shrnutí teoretické části

Množství poskytovatelů personálních služeb je dnes velké a konkurence značná, proto se společnosti snaží rozšiřovat své portfolio služeb o další vedlejší činnosti spojené s personální oblastí. Personální společnosti dokáží nabídnout svým klientům více služeb najednou, byť mají svou hlavní činnost stanovenou primárně na nábor zaměstnanců. Nejčastěji tyto společnosti nabízejí dvě služby pro nábor pracovníků, a to recruitment nebo agenturní zaměstnávání. Každá z těchto služeb je specifická a má své výhody, proto je dobré obě tyto činnosti ve své firemní agendě. Veškeré služby, které jsou odlišné od jiných poskytovatelů personálních služeb, jsou přidanou hodnotou pro jakoukoli firmu. V praktické části mé diplomové práce se zaměřím především na jednotlivé metody nábory ve vybrané společnosti, ačkoli tato společnost nabízí řadu služeb navíc k samotnému náboru pracovníků.

3 Představení společnosti, analýza problému a současné náborové metody

3.1 Představení společnosti

Skupina společnosti LEAD je pracovně personální společnost, jejíž hlavní poskytovanou službou je zprostředkování zaměstnání a řízení projektů personálního charakteru. Skupina společnosti LEAD se skládá ze tří právnických osob zabývajících se outsourcingem v oblasti lidských zdrojů. Zakladatelskou mateřskou společností je právnická osoba Lead – Project s.r.o., založena v lednu 2019. Následně byly založeny další dvě dceřiné společnosti, a to Lead – Project Advices s.r.o. v říjnu 2019, a Lead – HR Services s.r.o., založeno v srpnu 2020. V následujících řádcích představím strukturu dceřiných společností.

Společnost Lead – Project Advices s.r.o. (dále jen LPA) má celkem 3 jednatele. Je to paní Petra Tejnorová, pan Stanislav Leňko a pan Jiří Adamus. Tito lidé stojí ve vedení společnosti a každý má na starost svou pracovní agendu. Největší oblast působení má aktuálně LPA v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji a v každém ze zmíněných krajů má LPA pobočku se dvěma konzultantkami (vždy v zastoupení junior a senior konzultant). Celkem má tedy 7 FTE zaměstnanců. Služby společnosti jsou poskytovány převážně na Moravě. Oddělení nábory pracovníků v Moravskoslezském kraji sídlí v Dobré u Frýdku-Místku a je strategicky umístěno v bezprostřední blízkosti nošovické průmyslové zóny výrobce automobilů Hyundai a zároveň v blízkosti průmyslových oblastí v Ostravě. Oddělení nábory pracovníků pro Jihomoravský kraj sídlí v Brně z důvodu obslužnosti projektů na Moravě, Vysočině a v Pardubickém kraji.

Společnost Lead – HR Services s.r.o. (dále jen LEAD HR) poskytuje služby agenturního zaměstnávání a má dosah do kraje Jihomoravského, Zlínského a na Vysočinu. Ve vedení společnosti stojí 3 jednatele: paní Nela Hrazdírová, pan Stanislav Leňko a pan Jiří Adamus. Ve společnosti pracuje prozatím pouze jedna HR koordinátorka, která má na starost celý náborový proces. Pobočku mají v centru Brna.

Ve vedení obou zmíněných společností stojí dva muži: pan Adamus a pan Leňko. Pojí je dlouholeté přátelství a zkušenosti získané během svých předchozích pracovních

zkušenosti. To stálo za vznikem myšlenky společného podnikání a poskytování outsourcingových služeb v oblasti zaměstnanosti.

Mezi hlavní obchodní partnery obou zmíněných společností patří nadnárodní korporace podnikající v ČR s počtem zaměstnanců nad 1 000 FTE, ale také menší rodinné firmy. Klientské společnosti působí hlavně v oblasti automobilového průmyslu, strojírenství, elektroprůmyslu či zdravotnictví.

Loga jednotlivých společností skupiny:



Obr. č.3: Loga skupiny společností LEAD

(Zdroj: prezentace společnosti Lead, revize 02/2024)

3.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání skupiny společností LEAD je prostředkování zaměstnání dle ustanovení § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů – zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení.

3.1.2 Historie společnosti

Historie společnosti se začala psát roku 2018, kdy se rozhodli zakládající členové Jiří Adamus a Stanislav Leňko založit vlastní společnost na základě více jak desetiletých zkušeností v oblasti outsourcingu, personálních služeb, automobilového průmyslu a strojírenství. Přípravná fáze probíhala v průběhu dvou let v období 01/2018–12/2019. V tomto období byly založeny první dvě společnosti skupiny, 21. 1. 2019 byla založena mateřská společnost Lead – Project s.r.o. a 17. 10. 2019 byla založena první dceřiná společnost Lead – Project Advices s.r.o.

V rámci přípravné fáze probíhala analýza trhu, plán rozpočtu společnosti z hlediska struktury a nastavení služeb v počátečních letech fungování, stanovení cílů v prvních 5 letech podnikání, výběr vhodného modelu služeb z hlediska nákladovosti a návratnosti investice jak časové, tak finanční a plán přechodu majitelů ze zaměstnaneckých poměrů do vlastní firmy. Na základě zhodnocení jednotlivých podnikatelských plánů z hlediska eliminace rizik a finanční optimalizace bylo rozhodnuto, že se společnost v prvních 5 letech zaměří na outsourcing v oblasti personálních služeb z důvodu nižších prvotních investic do potřebného zázemí k podnikání a personálu oproti oblasti výroby jakéhokoli charakteru. Vzhledem k období, ve kterém společnost vznikala a procházela prvotní fází stabilizace, bylo výše uvedené rozhodnutí klíčovým faktorem úspěchu, a hlavně přežití společnosti v krizi, která v následujících měsících začala a měla celosvětový dopad.

Po veškerých přípravách, založení prvních právnických osob, získání povolení ke zprostředkování zaměstnání a odchodu prvního z majitelů z původního zaměstnání začala společnost fungovat v „ostrém provozu“ od 1/2020. Z obchodních aktivit a výběrových řízení vzešly první spolupráce a mohla se zahájit samotná realizace projektů nábory pracovníků do kmenového stavu. Nedošlo ani k uzavření prvního kvartálu r. 2020 a pro společnost LEAD v zahajovací fázi podnikání přišla první krizová situace v podobě celosvětové pandemie Covid-19, která se v březnu 2020 začala velmi rychle šířit po celé České republice. Následné kroky vlády České republiky v podobě lockdownu a dalších omezení společnost úplně zastavily a silně omezily její fungování v průběhu následujících měsíců roku 2020. V průběhu druhého pololetí roku 2020 se firma dokázala přizpůsobit nově vzniklé situaci a fungovala v omezeném režimu. Právě z důvodu vyvstálé situace s pandemií a nastávající ekonomické recese, která se očekávala v následujících letech, padlo rozhodnutí rozšířit podnikání o oblast agenturního zaměstnávání. Formy agenturního zaměstnávání jsou velmi vhodné díky své flexibilitě pro krizová a růstová období ekonomiky, což firmu pravděpodobně čekalo v následujících letech. Na měnící se ekonomickou situaci společnost velmi rychle zareagovala a založila druhou dceřinou společnost Lead – HR Services s.r.o. 13. 8. 2020 (dále jen LEAD HR). Realizace projektů v oblasti agenturního zaměstnávání byla zahájena v březnu 2021 po vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání dle § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Ve struktuře tří právnických osob společnost funguje dodnes a připravuje se na další růst.

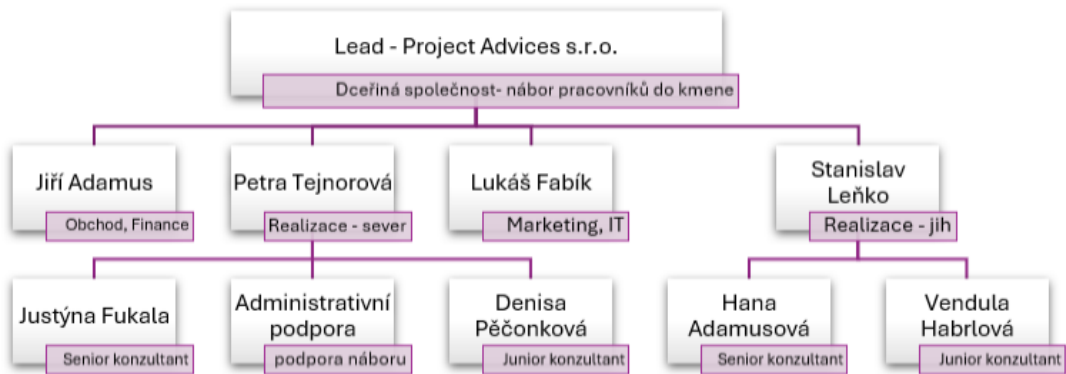
V prvních letech fungování provázely společnost zásadní ekonomické změny, recese, pandemie Covid 19 a dopady války na Ukrajině, ale i tak skupina společností LEAD tato úskalí zvládla a v dnešní době je díky své přizpůsobivosti a profesionalitě stále silnějším hráčem na trhu personálních služeb.

3.1.3 Organizační struktura společnosti

Struktura společnosti LEAD je cíleně rozdělena mezi 4 právnické osoby, z nichž se každá zaměřuje na specifickou oblast outsourcingu personálních služeb. Společnosti se vzájemně podporují obchodně a finančně. Podílově jsou rozděleny vždy 50/50 a forma jednání je nastavena způsobem, že se musí jednatelé vždy shodnout na konkrétním řešení. Díky rozdělení mezi více právnických osob je také diferencováno riziko v rámci strategie řízení rizik. Díky této struktuře společnosti dosáhnou na vyšší limity provozního financování a dokáží efektivně pracovat s finančními prostředky. Z důvodu zaměření služeb konkrétním směrem, mohou některé z nich nabídnout odběratelům delší splatnosti, např. až 90 dní, což jim dává konkurenční výhodu na trhu a nenabourávají cashflow služby agenturního zaměstnávání s vysokými přímými náklady pod hlavičkou společnosti LEAD HR. Velkou přidanou hodnotou společnosti je, že v případě potřeby si mohou zaměstnanci jednotlivých oddělení realizace projektů dočasně vzájemně vypomoci v případě zvýšené zakázkové náplně, a tímto způsobem společnost dokáže velmi rychle a efektivně reagovat na potřeby svých klientů. V neposlední řadě se dají mezi jednotlivé společnosti skupiny LEAD rozdělovat nakupované služby dodavatelů (např. inzerce na pracovních portálech, marketingové služby apod.), a tímto způsobem optimalizovat náklady dle aktuálních výsledků. Nevýhodou uvedeného nastavení je vyšší administrativní zátěž z hlediska účetnictví, administrativy a vedení finanční agendy. Pro každou ze společností je nutné vést tyto agendy samostatně a je tak zvýšena administrativní zátěž a s tím spojené náklady.

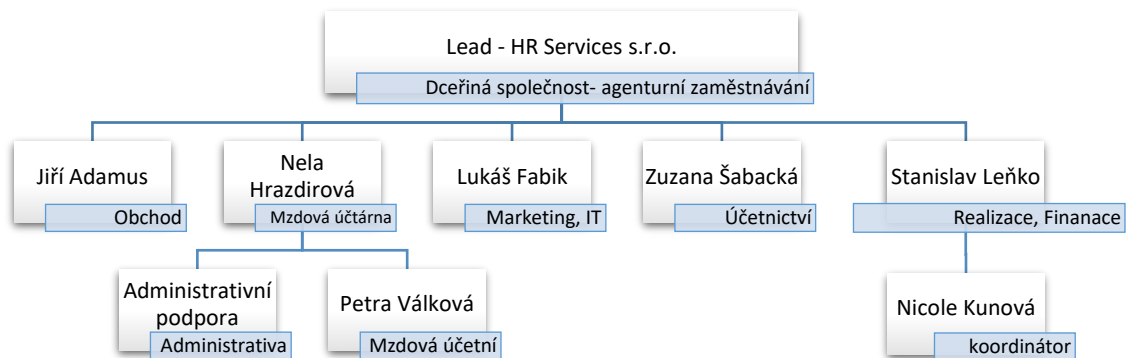
Organizační struktura:

Následující dva organigramy ukazují, jaká je organizační struktura ve společnosti LPA a LEAD HR.



Obr. č.4: Organizační struktura společnosti LPA

(Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. č.5: Organizační struktura LEAD HR

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na výše uvedených organigramech vidíme provázání jednatelů Adamus a Leňko v obou firmách a jejich kumulované pozice s určitým přesahem. Každý z jednatelů má svou roli v organizaci dle svých profesních zkušeností a zdatnosti v daném oboru jako vedoucí

pracovník. Každý z vedoucích pracovníků zodpovídá za jedno z oddělení potřebných pro chod firmy. Základní rozdělení je na oblast obchodu a realizace projektů s podporou oddělení backoffice, do kterého spadá mzdová účtárna a finance. Marketingové oddělení v případě obou společností zajišťuje podporu obchodu i náboru pracovníků. Z důvodu odlišného zaměření poskytované služby každé společnosti se liší i její struktura. Ve společnosti Lead – Project Advices s.r.o. vidíme absenci oddělení mzdové účtárny, protože zde nedochází k dočasnému přidělení zaměstnanců a není nutné vedení personálně-mzdové agendy ve větším objemu. Naopak zde máme mnohem širší oddělení realizace projektů rozděleno regionálně a úrovní poskytované služby (pro nábor dělnických pozic junior konzultant v každém z regionu a pro nábor THP a manažerských pozic senior konzultanti.)

3.1.4 Cíle společnosti pro rok 2024

Stanovené cíle společnosti se promítají do každodenní práce všech HR konzultantů i vedoucích pracovníků, protože pouze tak je možné vytvářet určitou přidanou hodnotu. Plánované cíle organizace vychází z posouzení současného stavu a plánuje následující jednotlivé kroky. Společnost LEAD přemýšlí nad budoucností proto, aby prostřednictvím svých zaměstnanců realizovala své cíle. Dlouhodobá strategie společnosti LEAD zní: „být korektním zaměstnavatelem v oblasti agenturního zaměstnávání a náboru kmenových zaměstnanců, a nastavovat rovné podmínky mezi přidělenými a doporučenými zaměstnanci, a uživateli služby“. Společnost LEAD klade za hlavní cíl pro rok 2024 aktivní nábor THP pozici a zvýšení obrátu o 30 % oproti loňskému roku, tedy roku 2023. Dále se společnost LEAD zaměřuje na svou stávající agendu a prohlubuje jí k dokonalosti, a to tak, že řeší aktuální otázky:

- počet nových pracovníků – kolik pracovníků musí přijmout;
- druh pracovníků – jaké pracovníky potřebuje (dělnické pozice nebo spíše THP pracovníky);
- metody získání pracovníků – jak a kde je získá,
- délka dočasného přidělení pracovníků u klienta (snaha o snížení fluktuace),
- rozpočet na pracovníky – kolik vůbec může pracovníků přijmout (akce pro LEAD HR a zajištění provozního financování).

Pokud bude hlavním cílem schopnost organizace zajistit klientům motivované, kvalitní a oddané lidi, zajistí tím společnost LEAD svou konkurenční výhodu na poli personálních služeb v České republice a je pravděpodobné, že tak získá od svých klientů nové objednávky, které právě mohou způsobit zvýšení obratu a získání nových THP pozic.

3.2 Zhodnocení současného stavu a náborových metod/analýza problému

3.2.1 Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů je považován za klíčovou roli v efektivním fungování personálně pracovní agentury LEAD. Je základem pro správnou práci s uchazeči o zaměstnání, kteří jsou pro společnost nezbytným zdrojem pro poskytování kvalitních služeb svým klientům. To, jakým způsobem budou nastaveny procesy, které povedou k úspěšnému obsazení kandidáta na volné pracovní místo, je řešeno operativně dle požadavků a typu klienta. Společnost LEAD spolupracuje na náboru s řadou klientů, kteří působí v různých odvětvích. To, v jakém odvětví partnerská společnost podniká, je rozhodující pro náborovou strategii společnosti a následně určení ideální metody náboru společnosti LEAD.

Data v následujících tabulkách či grafech jsou v diplomové práci uvedena v procentech na základě požadavku jednatelů společnosti. Veškeré informace, se kterými jsem se během vypracování této diplomové práce seznámila a měla možnost pracovat, mi byly sděleny ze strany vedení společnosti LEAD, ale na základě rozhodnutí jednatelů společnosti budou ve skutečnosti uváděny v procentuálním vyjádření, ne v konkrétních číslech.

Následující dvě tabulky ukazují u jednotlivých dceřiných společností největší zastoupení u klientů v těchto oborech podnikání:

pro společnost LPA platí tato skutečnost:

Tabulka č.2: Odvětví podnikání klientských společnosti LPA

Odvětví	Procentuální zastoupení klientů v LPA
automotive	23 %
strojírenství	21 %
logistika	16 %
zdravotnický průmysl	7 %
kosmetický průmysl	7 %
elektro průmysl	13 %
hutní průmysl	13 %
	100 %

(Zdroj: společnost LPA, vlastní zpracování)

Pro společnost LEAD HR pak platí tato skutečnost:

Tabulka č.3: Odvětví podnikání klientských společnosti LEAD HR

Odvětví	Procentuální zastoupení klientů v LEAD HR
automotive	13 %
strojírenství	32 %
elektro průmysl	11 %
hutní průmysl	27 %
logistika	7 %
dřevozpracující průmysl	10 %
	100 %

(Zdroj: společnost LEAD HR, vlastní zpracování)

Z těchto dvou výše uvedených tabulek je patrné širší působení v různých odvětvích klientů společnosti LPA, zatímco společnost LEAD HR se zaměřuje převážně na nábor v oblasti strojírenství a hutního průmyslu, kde má největší zastoupení klientů. V oblasti strojírenství se náboru velmi dobře daří, tvoří zhruba třetinu objemu náboru, a je zde největší potenciál na rozšíření spolupráce u stávajících klientů. V tomto odvětví je vypracována efektivní náborová kampaň pro nábor nových pracovníků, které odpovídají potřebám klientů a zároveň se taktéž snaží reflektovat a reagovat na situaci na trhu práce v daném odvětví.

3.2.2 Personální plánování a činnosti

Společnost LEAD pracuje na plánování lidských zdrojů, které jde ruku v ruce se strategií organizace. Je potřeba určit dlouhodobé cíle náborové strategie (pokud se například tedy nejedná o krátkodobé zajištění brigádníků na dobu určitou) a společně s celým týmem navrhovat, jak těchto cílů dosáhnout a svým klientům tak zajistit maximální podporu při náboru.

Personální plánování má svá jasná pravidla. Jak jsem již zmínila, kopíruje personální strategii společnosti LEAD. Personální manažer společně s konzultanty musí mít vždy jasný přehled o tom, kolik volných pozic klient potřebuje obsadit, v jakém časovém horizontu a v neposlední řadě, o které konkrétní pozice se jedná. Musí mít k dispozici taktéž detailní popis volného pracovního místa, který si vždy zjišťuje z interního HR společnosti. Společně pak tým společnosti LEAD řeší, jak v co nejkratším čase obsadit volné pracovní místo a které kroky povedou k úspěšně zvládnuté strategii náboru. Náborové aktivity pak spočívají v následujících krocích:

- Analýza pracovního místa a výběr vhodných náborových metod.
- Inzerce na pracovních portálech a webových stránkách společnosti.
- Komunikace s marketingem a zacílení na konkrétní skupiny na FB.
- Selektce a strategické vyhledávání kandidátů na LinkedIn.
- Zadání volného pracovního místa na úřad práce.
- Oslovení kandidátů z interní databáze.

Všechny tato kroky (mimo zadávání volného pracovního místa na úřad práce) jsou totožné pro nábor do kmenového stavu společnosti v LPA, tak také pro nábor agenturních zaměstnanců společnosti LEAD HR.

3.2.3 Zadání volných pracovních míst

Současní klienti oslovují vedení společnosti, či přímo zodpovědné konzultantky společnosti LEAD, s pomocí náboru konkrétních volných pracovních míst. Může se jednat o doplnění volného pracovního místa, které vzniklo díky odchodu zaměstnance,

nebo se může jednat o zvýšení výroby, a vzniká tak potřeba obsadit více volných pozic, kdy je nutné najít požadovaný počet zaměstnanců v určitém časovém horizontu. Tato specifika je potřeba s klientem konzultovat, ideálně osobně (v případě velmi rychlého jednání jsou časté také online schůzky přes platformy, které nabízí video hovory nebo textovou komunikaci, např. Microsoft Teams). Ve chvíli, kdy jsou prodiskutovány jednotlivé požadavky a je získán popis pracovního místa, řeší se interně náborová strategie a diskutují se vhodné metody náboru.

3.2.3.1 Komunikace s uchazeči

Konzultantky s uchazeči o zaměstnání komunikují v první řadě telefonicky, prostřednictvím e-mailu nebo na základě osobního kontaktu na pobočkách.

Pokud je uchazeč vybrán a splňuje požadavky volného pracovního místa, je představen klientovi. V první řadě je zaslán životopis na interní HR, kde je po schválení kandidát zařazen do výběrového řízení a je mu navrhnutý termín osobního pohovoru spojeného s prohlídkou pracoviště. Za předpokladu, že výběrové řízení dopadne úspěšně, kandidát zaslán konzultantkou LPA pak nastupuje do kmenového stavu společnosti a veškeré administrativní náležitosti s ním řeší interní HR oddělení (osobní dotazník, zápočtový list předchozího zaměstnavatele, vstupní lékařskou prohlídku atd.). V případě úspěšného výběrového řízení LEAD HR pak veškeré nástupní dokumenty vyřizuje koordinátorka, jelikož se jedná o budoucího zaměstnance agentury práce. V řadě zakázek se zajišťuje také ubytování, které je nabízeno u zhruba 60 % klientů a spadá do kompetencí koordinátorky LEAD HR.

Může se stát, že po představení pracovní nabídky nemá uchazeč o danou práci zájem. Konzultant má za úkol zjistit, jaké konkrétní kandidátovi požadavky jsou, ty si následně do interní databáze zapisuje, a poté vyhodnocuje, zda pro něj má vhodnou pracovní nabídku. Pokud ne, nechává si profil tohoto kandidáta, který by mohl odpovídat budoucím požadavkům jiných klientů. Uchazeči, kteří nesplňují požadavky obsazovaných pracovních pozic, jsou informováni telefonicky, v případě nezastižení na telefonu pak e-mailem. Je jim vždy sděleno, z jakého důvodu nebyli na danou pozici vybráni a je jim také poděkováno za čas, který výběrovému řízení věnovali. Jsou zároveň

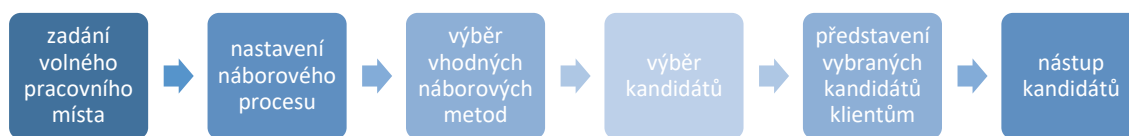
dotázání, zda se v případě vhodné pracovní nabídky může konzultant opět ozvat a sdělit jim podmínky nové pracovní nabídky.

3.2.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie je komplexní plán, který identifikuje cíle marketingu a popisuje, jak jich dosáhnout. Je nezbytná pro stanovení směru, ve kterém se bude společnost LEAD ubírat, a pro zajištění, že všechny marketingové aktivity jsou jasně zaměřené a koordinované. Zahrnuje analýzu trhu, identifikaci cílových skupin, stanovení marketingových cílů a výběr optimálních komunikačních kanálů. Tuto agendu má ve společnosti LEAD HR i LPA na starost marketingový šéf Lukáš Fabik, který ve společnosti pracuje jako externí zaměstnanec od října 2023. Po dobu posledních 7 měsíců je jeho pracovní agenda následující: propagace pracovních nabídek na FB, zveřejňování inzerce a propagování THP pozic na LinkedInu, práce na vytvoření webových stránek společnosti, pomoc při nastavení interních komunikačních kanálů či práce na propagačních materiálech společnosti (využívána nejčastěji obchodním manažerem při prezentaci služeb společnosti či konzultantkami při propagaci pracovních nabídek na sociální síti Facebook). Je důležité vybrat kanály, které jsou nejvíce efektivní pro dosažení cílových skupin. Marketingová strategie v podobě přijmutí marketingového šéfa se z mého pohledu konzultanta a náboráře vyplatila, jelikož jsou patrné výsledky ve zvyšujícím se počtu uchazečů o zaměstnání, viz. další kapitoly mé práce.

3.2.5 Nastavení náborového procesu

Proces náboru zahrnuje po sobě jdoucí kroky, které jsou dopředu stanoveny a definovány. Náborový proces se postupně vyvíjel ve spolupráci managementu s HR konzultanty a nyní má svá jasná pravidla. Proces musí být rychlý a efektivní, aby v co nejkratším čase přinesl kýžené výsledky; v případě společnosti LEAD, aby se obsadila volná pracovní místa u svých klientů. Náborový proces zahrnuje následující: správa personálních dat, zadávání pracovních míst, jednání s uchazeči, administrativní činnosti. Posloupnost jednotlivých kroků je patrná z následujícího obrázku č.6.



Obr. č.6: Náborový proces

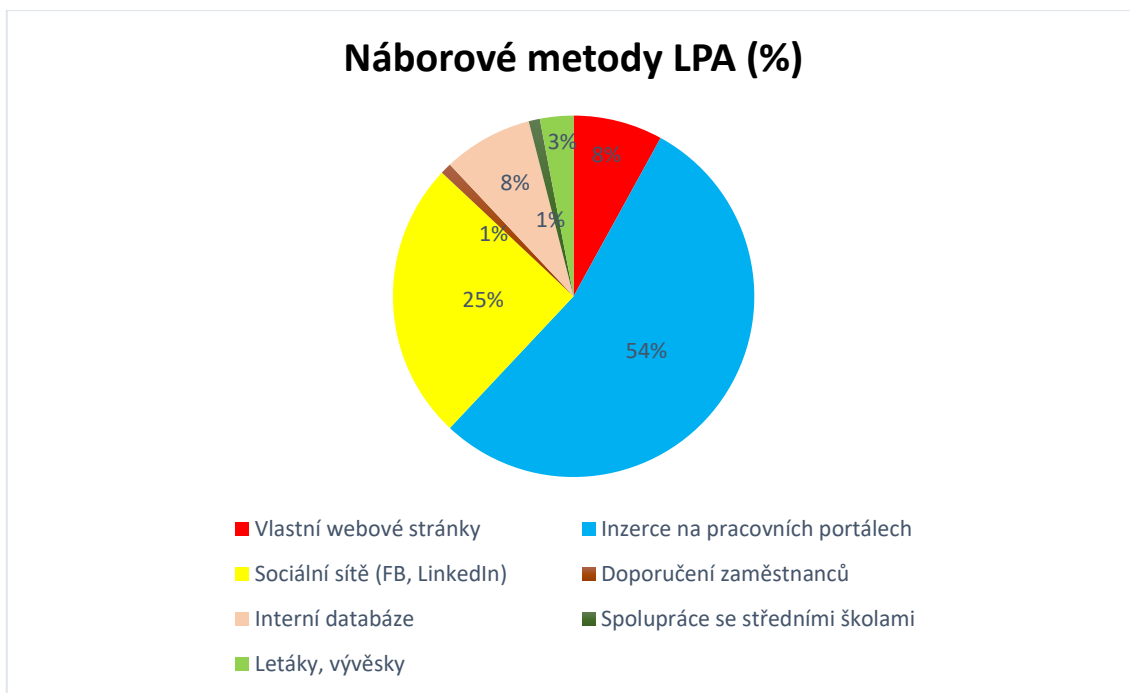
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.3 Jednotlivé metody náboru

V této kapitole budou uvedeny jednotlivé náborové metody. Níže uvedené grafy představují procentuální výčet zdrojů a náborových metod, ze kterých získává společnost LPA a LEAD HR kandidáty svým klientům, to vše je evidováno v interních databázích společností za období 10/2023–03/2024. Grafy jsou představeny dva, samostatně pro každou společnost prezentovanou v mé diplomové práci. Data jsou uvedena v procentech, jelikož jsem byla požádána jednateli společnosti o nesdělování konkrétních čísel a tuto žádost budu opět respektovat. Mohu sdělit, že interní databáze čítá přes 10 000 kontaktů od založení skupiny LEAD, tedy ve společnostech LPA a LEAD HR.

3.3.1 Náborové metody LPA

Jako první bude představena společnost LPA a budou okomentovány jednotlivé náborové metody, které společnost aktivně využívá. Výběr náborových kampaní a metod zajišťuje společnost LPA velké množství kandidátů. Následující text všechny metody jednotlivě představí a popíše, z jakého důvodu jsou využívány.



Graf č.1: Náborové metody LPA (procentuální zastoupení)

(Zdroj: interní databáze společnosti LPA, vlastní zpracování)

Pracovní portály

Největší podíl uchazečů o zaměstnání ve společnosti LPA představují kandidáti z pracovních portálů, celkem se jedná o 54 % všech uchazečů, kteří projeví zájem o práci. Ty jsou v současnosti využívány dva, a to pracovní portál jenprace.cz a dobraprace.cz. V průměru se každý měsíc inzeruje průměrně 40–50 pracovních nabídek měsíčně na každém pracovním portálu a za každý inzerát zodpovídá konzultantka, která má zakázku a její nábor na starost. Osobně považuji tuto náborovou metodu za nejefektivnější, jelikož se čerpá z kandidátů, kteří si sami zareagovali na pracovní nabídku a tím projevují svůj aktuální zájem o pracovní místo. Je zde velká pravděpodobnost, že pokud kandidát odpovídá požadavkům pracovního místa a samotný uchazeč má nabídku zájem, tak se kandidát posílá na pohovor a výběrové řízení, které u klientů probíhá.

Sociální sítě

Druhou největší skupinou uchazečů o zaměstnání jsou kandidáti reagující či nalezení na sociálních sítích. Tvoří celou čtvrtinu všech reagujících. FB kampaně, inzerce na FB na stránkách LEAD je poměrně novinkou v této společnosti. Jelikož v předchozích letech

aktivně s inzercí na FB nikdo nepracoval, je vidět, že aktivní práce marketingového šéfa nese výsledky.

Jsem schopna díky interním zdrojům rozlišit, že z inzerce na sociálních sítí pak připadá na 82 % reakcí z Facebooku a zbývajících 18 % kandidátů pochází ze sociální sítě LinkedIn. Dvě junior konzultantky inzerují na FB veškerá volná pracovní místa převážně na dělnické pozice. Senior konzultantky jsou v LPA aktuálně zaměstnány 2 a pracují s placenou verzí programu Recruiter Lite, který nabízí LinkedIn.

Mezi funkce LinkedIn Recruiter Lite patří:

- Přístup až k síti 3. stupně pro vyhledávání kandidátů.
- 30 zpráv za měsíc do emailů kandidátům.
- 20 různých vyhledávacích filtrů
- Doporučené shody na základě činnosti získávání zdrojů. [31]

LinkedIn slouží v LPA pro nábor THP a manažerských pozic, které se aktivně nabírají u stávajících či nových klientů od ledna 2024. Jedná se o poměrně časově náročný proces vyhledávání kandidátů na základě klíčových slov, který služba Recruiter Lite nabízí. Uchazeči jsou pak oslovováni prostřednictvím zpráv, které vybraní uchazeči dostávají na svůj osobní LinkedIn účet. Tento nábor má převážně strategické využití, a to díky oslovování uchazečů, kterých je na trhu spíše omezené množství a primárně se tito kandidáti nehlásí přes jiné náborové metody do firem sami.

Díky LinkedIn získáváme aktuální informací o lidech a firmách, se kterými potřebujeme komunikovat, díky LinkedIn budujeme osobní i firemní značku a také je to výborná databáze kontaktů. Zároveň je pro HR konzultanty LinkedIn skvělý nástroj pro doplnění komunikace s uchazeči mimo email a telefon.

Webové stránky společnosti

Další skupinou zdrojů kandidátů a metodou, kterou využívá vesměs každá společnost pro nábor, je evidence volných pracovních míst na webových stránkách společnosti. Jsou zde inzerovány veškeré volné pracovní nabídky a tvoří celkem 8 % veškerých uchazečů. Uchazeči mají možnost vyplnit odpovědní formulář, který se zobrazuje pod každou

pracovní příležitosti nebo mají možnost kontaktovat kteroukoli konzultantku uvedenou v záložce kontakty.

Interní databáze

8 % ze všech reagujících uchazečů pochází z interní databáze. Díky početné skupině uchazečů o zaměstnání evidovaných v interní databázi od roku 2019 jsou konzultantky schopny aktuální volná pracovní místa nabízet kandidátům, kteří dříve již dříve reagovali na některou volnou pracovní příležitost. Po 5 letech fungování společnosti má k dispozici přes 10 000 uchazečů na různé pozice. Každý reagující kandidát je dle nastavených procesů společnost LPA zapsán do interní databáze. Aktuálně jsou všichni kandidáti evidováni v tabulkovém souboru excel. Na základě filtrů je pak možné vyhledat uchazeče podle následujících kritérií: jméno, příjmení, kontakty (telefonní číslo a email), pohlaví, bydliště, pracovní pozice, zdroj reakce, klient, datum reakce, termín zaslání profilu klientovi, termín pohovoru, popřípadě pak osobní poznámky konzultantek. Důvodem, proč i zde jsou konzultantky schopny najít vhodné kandidáty je, že s interní databází aktivně pracují na denní bázi. Podle výše zmíněných filtrů jsou schopny kontaktovat kandidáty (telefonicky, SMS zprávou nebo informační zprávou do emailu), kteří v minulosti reagovali na nějakou volnou pracovní příležitost a nabídnout jim aktuální volné pracovní místo.

Letáky, vývěsky

Letáčky jsou skvělý nástroj pro to, jak zvyšovat povědomí o volných pracovních příležitostech ve veřejném prostoru. Výsledek 3 % ze všech využívaných metod je poměrně nízký. Letáčky jsou umístěny nejčastěji na úřady práce či městské úřady, kde se pro dané klienty nabírá. Bohužel na veřejných vývěsních tabulích ne. Důvodem je časové vytížení konzultantek na aktivním vyhledávání kandidátů.

Spolupráce se středními školami

Pouhé 1 % zaujímají reakce kandidátů, kteří jsou absolventi středních škol. Na střední školy jsou umístěny letáčky s nabídkami volných pracovních míst, které jsou zacíleny na určité studijní obory škol. Nejčastěji se jedná o studium strojírenského či technického oboru. Řada klientů přijímá absolventy daných oborů, jelikož mají čerstvé znalosti ze

střední školy a taktéž si je společnosti zaučí dle potřeb a požadavků vedoucích pracovníků ve výrobě.

Doporučení zaměstnanců

Připomenu, že nábor ve společnosti LPA znamená vždy nábor do kmenového stavu společnosti klienta. Pokud konzultantka doporučí klientovi kandidáta a ten poté nastoupí, nestává se běžně, že tento kandidát doporučí někoho dalšího konzultantce LPA. Pravděpodobnější je, že kontaktuje interní HR oddělení společnosti, kam nastoupí, a to dříve či později informuje o dalším potencionálním kandidátovi. Po nástupu již konzultantky nebývají se zaměstnanci klientských společností v kontaktu; není to potřeba. Společnost LPA negarantuje žádnou „odměnu“ za doporučení kandidáta. To však může nabízet přímo společnost, kam dotyčný zaměstnanec nastoupil. Proto je zde velmi nízké procentuální zastoupení této náborové metody, tedy 1 %.

3.3.1.1 Reakce vs. nástupy LPA

Zde byly popsány a specifikovány jednotlivé náborové metody ve společnosti LPA, které díky nastaveným procesům a úspěšného vývěrového řízení později vedou k samotným nástupům uchazečů. Ve společnosti LPA se evidují také nástupy kandidátů (jsou nutným podkladem pro fakturaci u klientů) a taktéž to, z jakého zdroje kandidát pochází. Tyto informace uvádím v následující tabulce:

Tabulka č.4: Reakce vs. nástupy v LPA

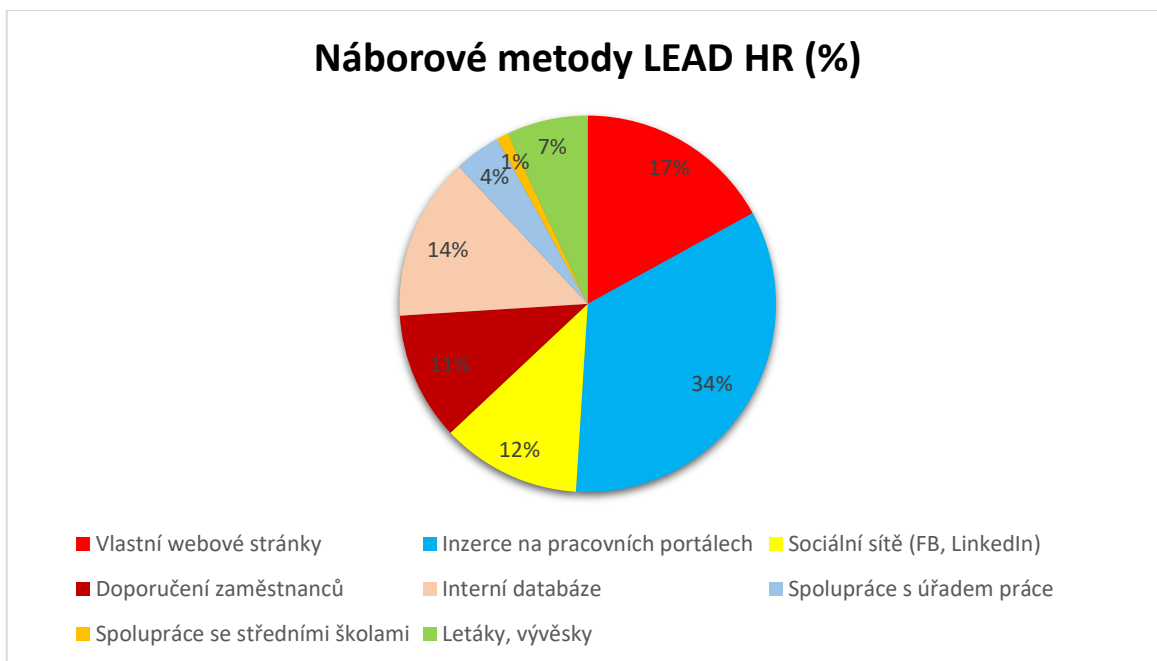
Náborové metody	Reakce	Nástupy
Vlastní webové stránky	8 %	3 %
Inzerce na pracovních portálech	54 %	64 %
Sociální sítě (FB, LinkedIn)	25 %	28 %
Doporučení zaměstnanců	1 %	1 %
Interní databáze	8 %	4 %
Spolupráce se středními školami	1 %	0 %
Letáky, vývěsky	3 %	0 %
	100 %	100 %

(Zdroj: Interní databáze LPA, vlastní zpracování)

Tyto informace jsou nezbytně nutné k hodnocení efektivitv nábtorových kampaní, zvolených metod nábtorů a zacílení konkrétní marketingové strategie. Největší procento tvoří lidé, kteří zareagovali na inzerci na pracovních portálech. Jedná se o velmi dobrý výsledek a vhodně investované finance do této nábtorové strategie společnosti. Potvrzuje se taktěž již výše zmiňované, a to, že se jedná o skupinu kandidátů, kteří své zaměstnání aktivně hledají, a proto je jejich zájem o nástup do nového zaměstnání největší a také k tom tak uchazeči přístupují. Neméně důležité je i ukazatel nástupů kandidátů reagujících ze sociálních sítí a to celých 28 %. I zde jsou velmi dobré výsledky, které přisuzují placené marketingové kampani zacílené převážně na operátorské pozice na FB, a tedy skupinu lidí, kteří práci aktivně hledají. Interní databáze generuje 4 % lidí, kteří po oslovení s aktuální pracovní nabídkou nastoupí. Kandidáti z interní databáze jsou osloveni na základě jejich předchozí pracovní zkušenosti a získané praxi s informací o uvolnění konkrétní pozice. To, zda jsou zaměstnání či nikoli, se konzultantka dozvídá až po oslovení dotyčného. I tak se jedná o velmi dobrý zdroj a funkční metodu, kdy se konzultantkám podaří najít uchazeče se zájmem nastoupit.

3.3.2 Nábtorové metody LEAD HR

Další část mé diplomové práce popisuje procentuální zastoupení nábtorových metod využívaných ve společnosti LEAD HR. Opět období, ze kterého data jsou evidována, jsou od 10/2023–03/2024; shodně jako předchozí graf u společnosti LPA. Jednotlivé výsledky budou individuálně okomentovány na základě získaných dat.



Graf č.2: Náborové metody LEAD HR (procentuální zastoupení)

(Zdroj: interní databáze společnosti LEAD HR, vlastní zpracování)

Pracovní portály

U společnosti LEAD HR je nejefektivnější náborovou metodou inzerce na pracovních portálech. Tvoří celkově 34 % ze všech příchozích reakcí. Shodně jako v LPA, využívá společnost LEAD HR inzerci na pracovních portálech jenprace.cz a dobraprace.cz. Jak již bylo zmíněno, důvodem je rozdělení nákladů na inzerci. Tyto dva portály umožňují získat dostatečně velké procento uchazečů, kteří aktivně hledají práci. V průměru se inzeruje měsíčně okolo 20–30 pracovních nabídek za měsíc. Pracovní nabídky společnosti LEAD HR cílí na konkrétní cílovou skupinu, a to na uchazeče, kteří primárně potřebují společně se zaměstnáním ubytování. Pracovní nabídky jsou inzerovány celorepublikově, což nabízí možnost reagovat uchazečům i z velmi vzdálených lokalit, než je samotná práce. Tato inzerce oslovuje širokou veřejnost, což je hlavní cílem této náborové metody.

Sociální síť

Ve společnosti LEAD HR se propagují jednotlivé pracovní nabídky také na sociální síti Facebook. Služby profesní síti LinkedIn se zde nevyužívají, jelikož agenturní

zaměstnanci jsou zaměstnáváni ve většině případů na technické či operátorské pozice do výroby nebo do skladu, nejedná se o THP pozice a není zde potřeba na základě konkrétních kritérií vyhledávat kandidáty na placené síti LinkedIn. Pro uchazeče jsou sociální sítě zajímavým zdrojem, jak přijít k novým informacím či pracovním kontaktům. Zároveň je sociální síť pro zaměstnavatele výborným nástrojem na získání zpětné vazby od kandidátů o zaměstnání a zvýšení tak povědomí o personální agentuře. Sociální síť umožňuje sdílení konkrétních pracovních nabídek do různých skupin. Na FB je založena řada skupin zaměřená na pracovní nabídky v různých regionech. Sdílení pracovních nabídek do konkrétních skupin zvyšuje pravděpodobnost reakcí uchazečů o zaměstnání, což v reálu vidíme na 12 % z celkového počtu všech reakcí.

Webové stránky společnosti

Na webových stránkách společnosti LEAD HR se zobrazují veškeré nabídky volných pracovních pozic, které jsou agenturou aktuálně obsazovány. Tvoří celkem 17 % ze všech příchozích reakcí a trůfám si říct, že marketing pro tuto náborovou strategii velmi dobře funguje, jelikož se počet reakcí blíží zhruba pětině všech reakcí. Podíl na tom bude mít poměrně velké množství nabídek, ze kterých si kandidáti mohou vybírat s garancí ubytování zdarma nebo s poměrně vysokým příspěvkem na ubytování. Na webové stránky společnosti LEAD HR se dostanou kandidáti také díky sociální síti Facebook, jelikož u každého inzerovaného příspěvku je odkaz na webové stránky společnosti.

Interní databáze

Interní databáze společnosti LEAD HR má k dispozici tisíce kontaktů na uchazeče, kteří za dobu působení této personální agentury projeví zájem o pracovní příležitost. Do databáze jsou zapisováni všichni ti, kteří projeví zájem o jakoukoli pracovní nabídku společnosti. Jedná se o evidenci v tabulkovém souboru excel, kde se dá s kandidáty „pracovat“ dle potřebných kritérií a filtrů, které jsou pro konzultantku přednastaveny. V případě nové pracovní příležitosti má konzultantka možnost oslovit již registrované uchazeče o zaměstnání a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že získá nového kandidáta. Tím, že se jedná velmi často o kandidáty, kteří potřebují zaměstnání včetně ubytování, má možnost koordinátorka zakázky v případě ukončení pracovníka jej přesunout a nabídnout mu ihned práci v jiné lokalitě u jiného klienta agentury práce. Jelikož z výše

uvedeného grafu vyplývá, že celkem 14 % kandidátů je oslovených právě z interní databáze, je zřejmé, že tato náborové metoda a aktivita dobře funguje.

Spolupráce s úřady práce

Společnost LEAD HR má možnost zadat volné pracovní místo na úřad práce. Společnost LEAD HR zhruba jednou za půl roku uspořádává setkání na úřadu práce, nejčastěji v Brně, kde má nejvíce klientů a je schopná vybraným uchazečům nabídnout více pracovních příležitostí. Tato setkání bývají uspořádána v prostorách úřadu práce pod záštitou pracovníka odboru zaměstnanosti, který oslovuje evidované uchazeče o zaměstnání a ti na základě svého vlastního uvážení přichází a zjišťují si potřebné informace od konzultantky. Uchazeči většinou projeví zájem, následně si pak vypisují osobní dotazník a jsou evidováni v interní databázi společnosti LEAD HR. Možnost zúčastnit se výběrového řízení u klienta pak získávají za předpokladu, že splňují požadavky volného místa, což vyhodnocuje konzultantka společnosti. Nezaměstnanost v posledních letech je poměrně nízká, pohybuje se v průměru okolo 3 % – 5 %. Z takto relativně malého počtu uchazečů o zaměstnání je poměrně málo uchazečů, kteří se chtějí nechat zaměstnat, proto 4 % z celkového počtu reakcí na pracovní nabídky považují za nízké.

Spolupráce se středními školami

Spolupráce agentury práce se středními školami není příliš úspěšnou náborovou metodou. Ačkoli na začátku roku 2024 se uskutečnilo setkání na oborové střední škole v Brně se zaměřením na strojírenství, tak bylo zjištěno, že maturující studenti nemají zájem o spolupráci s agenturou práce. Studenti jsou přesvědčeni, že si zaměstnání dokáží najít sami a po vlastní ose, a proto spíše nebyli ochotní registrovat se do pracovní agentury. Pouhé 1 % ze všech kandidátů evidovaných za posledních 6 měsíců jsou studenti středních škol.

Doporučení zaměstnanců

Doporučení zaměstnanců je náborová metoda aktivně využívaná v LEAD HR. Jelikož se jedná o nábor agenturních zaměstnanců, u kterých se většinou uchazeči relokují v rámci ČR, stává se, že je zaměstnán uchazeč, který na další volné pozice po své osobní

zkušenosti doporučí dalšího kandidáta koordinátorce; nejčastěji se jedná o známé či rodinné příslušníky. Nabídka dotovaného ubytování a práce na hlavní pracovní poměr je lákavá. Společnost LEAD HR se zaměřuje na nábor z oblastí Brněnska, Ostravska, Opavska či kraje Vysočina. Tato náborová metoda nese výsledky, jelikož tvoří 11 % z celkového počtu všech reagujících.

Letáky a vývěsky

Vhodné umístění letáčku s pracovními nabídkami je klíčové pro náborovou kampaň. Počet celkových reakcí na tyto kampaně tvoří 7 % uchazečů ze všech náborových metod. Jedná se tedy o nezanedbatelný zdroj uchazečů, kteří si poptávají práci. Letáčky jsou umístěny dle konkrétních pracovních nabídek a lokality spolupráce. Vždy jsou letáky umístěny na magistrátech či úradech nejbližších měst, dále pak na veřejných vývěsních tabulích či na zastávkách, které to dovolují. Letáky jsou umístěny také například do knihoven, kulturních center, do obchodů nebo jsou předávány na pracovních veletrzích. Letáky oslovují širokou škálu veřejnosti a společnost LEAD HR cílí u této náborové metody převážně na nábor pracovníků do výroby.

3.3.2.1 Reakce vs. nástupy LEAD HR

Výše okomentovaný graf náborových metod LEAD HR ukazuje, které metody volí společnost proto, aby dosáhla co největšího úspěchu obsazení volných pracovních míst u svých klientů. V návaznosti na tyto skutečnosti je potřeba také zmínit, jaký je výsledek jednotlivých metod; tedy kolik z reagujících, a následně zpohovorovaných uchazečů, nastoupí do práce.

Tabulka č.5: Reakce vs. nástupy v LEAD HR

Náborové metody	Reakce	Nástupy
Vlastní webové stránky	17 %	7 %
Inzerce na pracovních portálech	34 %	51 %
Sociální sítě (FB, LinkedIn)	12 %	19 %
Doporučení zaměstnanců	11 %	7 %
Interní databáze	14 %	10 %
Spolupráce s úřadem práce	4 %	1 %
Spolupráce se středními školami	1 %	1 %
Letáky, vývěsky	7 %	4 %
	100 %	100 %

(Zdroj: Interní databáze LEAD HR, vlastní zpracování)

Agentuře práce LEAD HR se daří ze získaných reakcí úspěšně umístit kandidáty ke svým klientů z více zdrojů, než je vidět u společnosti LPA. Vysvětluji to tím, že je možné kandidáty relokovat na konkrétní zakázky. V případě, že dočasně přidělený zaměstnanec má ukončený pracovní poměr, je zde možnost mu nabídnout práci u jiného klienta, který poskytuje ubytování. Nejvíce kandidátů a poté dočasně přidělených zaměstnanců získává agentura práce z pracovních portálů. Jedná se o náborovou metodu, která cílí na aktuálně nezaměstnané uchazeče nebo lidi, kteří zvažují změnu zaměstnání. Dostatečné množství uchazečů a posléze také nově nastupujících zaměstnanců pochází z interní databáze, se kterou se pracuje na denní bázi a je zde velký potenciál pro nábor. Oslovení již zpohovorovaných kandidátů snižuje čas pro nábor, jelikož koordinátorka veškeré potřebné informace o kandidátovi má evidované v interní databázi a na základě jednoduchého filtrování je schopná jej oslovit s konkrétní nabídkou. Příjemným zjištěním je, že umístění letáků taktéž funguje a lidé na konkrétní nabídky reagují a projevují tím zájem o bližší informace. Letáky jsou zpracovány detailně a podrobně, tudíž jejich zacílení je velmi dobře propracováno.

3.3.3 Zhodnocení jednotlivých náborových metod

V této části diplomové práce byly popsány jednotlivé náborové metody, které společnost LEAD využívá pro nábor do kmenového stavu v dceřiné společnosti LPA, a také které náborové metody se ukazují jako úspěšné v personální agentuře LEAD HR. Každá

společnost má lehce odlišnou náborovou strategii a zaměřuje se na jinou cílovou skupinu uchazečů, nicméně cíl mají společný: být úspěšným zaměstnavatelem a dodavatelem služeb pro své klienty.

Vycházela jsem z dat evidovaných v interním HR systému společnosti LEAD a získaná data jsem následně zpracovala a shrnula s využitím grafů a tabulek. Mým hlavním cílem bylo zjistit, která aktuálně využívaná náborová metoda přináší společnosti LEAD nejvíce kandidátů, a také díky které náborové metodě se podaří obsadit nejvíce volných pracovních míst u svých klientů.

Jako nejcennější zdroj uchazečů o zaměstnání se jeví pracovní portály, které nabízejí řadu kandidátů, kteří jsou v situaci, kdy hledají práci sami pro sebe a ideálně s nástupem ihned. Proto jsou pracovní portály nejefektivnější náborovou metodou, ze které jsou kandidáti také umístěni ke klientům. Přidanou hodnotu mají tzv. „superboosty“, topování či nabídka „bannery do kraje“, které nabízí pracovní portál jenprace.cz. Znamená to maximální možnou propagaci pracovní nabídky po dobu 7 až 30 dní, v závislosti na nabízené možnosti. [50] Maximální zviditelnění pracovní pozice je využíváno v rámci předplacených služeb a HR konzultantky tyto služby využívají dle svého uvážení a konzultaci s HR manažerem v návaznosti na potřebu zviditelnění pracovního inzerátu. Po zadání této propagace mohu z vlastní zkušenosti říci, že tato služba je velmi funkční, jelikož oslovuje široké spektrum uchazečů o zaměstnání a více reakcí je zaznamenáváno ihned v následujících dnech. Velmi důležitou roli hrají při náboru zaměstnanců ve společnosti LEAD sociální sítě. Sociální sítě, nazývané souhrnně dle autora Armstronga „online recruitment“ jsou moderní náborovou metodou, která přináší kýžené výsledky. [6] Veškeré další náborové metody doprovází společnost LEAD na cestě k uspokojení poptávky volných pracovních míst u svých klientů.

Ze získaných dat si prozatím nelze udělat konečný obrázek, zda společnost LEAD plní své závazky vůči klientovi a dokáže obsadit 100 % veškerých zadaných volných pozic. To, jak si společnost LEAD stojí v náboru v očích svých klientů a zda se dá považovat nábor za úspěšný, popisuje další část mé diplomové práce, tedy dotazníkové šetření zaměřené převážně na spokojenost s výsledky práce HR konzultantů společnosti LEAD.

3.4 Dotazník pro klienty společnosti LEAD

Skupina společnosti LEAD je obchodní firmou, která si zakládá na dobrém jménu a své pověsti díky srovnatelným podmínkám, které nabízí všem uchazečům bez rozdílu pracovní pozice. Zároveň poskytuje všem partnerským společnostem profesionální přístup všech svých zaměstnanců. Ať už pro společnosti LPA, tak také pro personální agenturu LEAD HR je nutné, aby klienti byli spokojeni a dostávalo se jim maximální možné podpory při náboru. Ať už se jedná o krátkodobé projekty nebo dlouhodobou spolupráci, outsourcing personálních služeb by měl být vnímán HR oddělením a vedením partnerských společností jako přínos. To, zda tomu tak opravdu je, jsem na základě dotazníkového šetření zjišťovala u klientů skupiny společnosti LEAD. U řady klientů se společnost LPA a společnost LEAD HR společně setkává, nicméně si nekonkuruje. Naopak dle potřeby klienta nabízí takovou službu, která klientům vyhovuje dle jejího aktuálního stavu.

Hlavním cílem je zjištění spokojenosti klientů poskytovaných služeb společnosti LEAD, zkoumána na základě dotazníkového šetření. Sběr primárních empirických dat byl realizován kvantitativní formou prostřednictvím dotazníkového šetření. Jak uvádí Ferjenčík, „dotazník je v podstatě standardizované interview předložené v písemné podobě“. [13]

Důvodem mého výběru dotazníkového šetření pro zjištění následujících informací byla časová úspora personalistů pro získání potřebných dat.

Ke sběru empirických dat byl využit online dotazník vytvořený v softwarovém programu Survio. Dotazník obsahoval 13 otázek, bylo v něm použito 11 uzavřených otázek a 2 otevřené otázky. Uzavřené otázky byly vybrány schválně tak, aby mi poskytly jasné odpovědi; 2 otevřené otázky pak nechávali respondentovi prostor se vyjádřit k aktuálnímu nastavení již fungující spolupráce, mohli taktéž sdělit své názory, připomínky či komentáře. Všechny otázky byly povinné a respondent na ně musel odpovědět, jinak by nemohl pokračovat k další otázce. Otázky byly sestaveny tak, že na ně cca do 20 minut respondent zvládl odpověď; počítala jsem, že dotazník bude totiž respondent vyplňovat pravděpodobně v pracovní době a nebylo mým cílem dotyčné příliš dlouho zdržovat od své práce. Následně byl prostřednictvím e-mailové korespondence

zaslán cílovým respondentům výzkumu, tedy klientům společnosti LPA i LEAD HR. V příloze č. 1 této diplomové práce je uveden průvodní dopis, který byl rozeslán všem respondentům bez rozdílu. Online forma dotazníku mi poskytla výhodu v relativně rychlém vytvoření dotazníku, rychlém sdílení dotazníku mezi cílovými respondenty výzkumu, a sběru empirických dat v krátkém časovém období. Cílovými respondenty výzkumu byli zaměstnanci personálních oddělení. Pracovníci personálního oddělení byli zvoleni z toho důvodu, že je s nimi na denní bázi komunikováno vše potřebné ohledně realizace zakázek (schvalování kandidátů, termíny pohovorů, objednávání vstupních lékařských prohlídek, mzdové nastavení apod.). Respondenti výzkumu byli muži i ženy, osoby všech věkových kategorií, osoby s odlišnou úrovní dosaženého vzdělání, odlišnou délkou pracovních zkušeností a různým pracovní zařazení v oblasti personalistiky. Podstatné bylo zacílit na kompetentní osoby klientských společností.

Cílem otázek je vyhodnotit spokojenost pracovníků personálních oddělení s pracovní agendou společnosti LEAD a zároveň i jejich spokojenost s přístupem zaměstnanců společnosti, tedy kmenových HR konzultantů.

Všechny dotazníky byly rozeslány 1.2.2024 s žádostí o vyplnění do 14.2.2024. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 48 aktivních klientů, se kterými společnost LEAD navázala spolupráci a spolupracuje; jedná se tedy o klienty a zahájenou spolupráci v období let 2019–2024. Dotazníků se celkem vrátilo zpět 44.

Celkově po oslovení 48 klientů, resp. 48 konkrétních pracovníků HR oddělení, s žádostí o vyplnění dotazníků, se mi vrátilo zpět 44. Takto velkou návratnost si vysvětluji aktivní spolupráci na denní bázi s personalisty a konzultanty daných firem; často i přátelskými vztahy, které vznikly za dobu trvání dosavadní spolupráce.

K zajištění 95 % spolehlivosti dat využijeme následující vzorec:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Vysvětlení:

n – minimální velikost výběrového souboru

N – velikost základního souboru

e – požadovaná úroveň přesnosti.

Po dosažení našich hodnot získáme rovnici ve tvaru:

$$n = \frac{48}{1 + 48 * (0,05^2)}$$
$$\underline{n = 42,86}$$

Pro zajištění 95 % spolehlivosti vyplývající z dotazníkového šetření, se mi muselo vrátit minimálně 43 dotazníků, což je pro 95 % spolehlivost splněno.

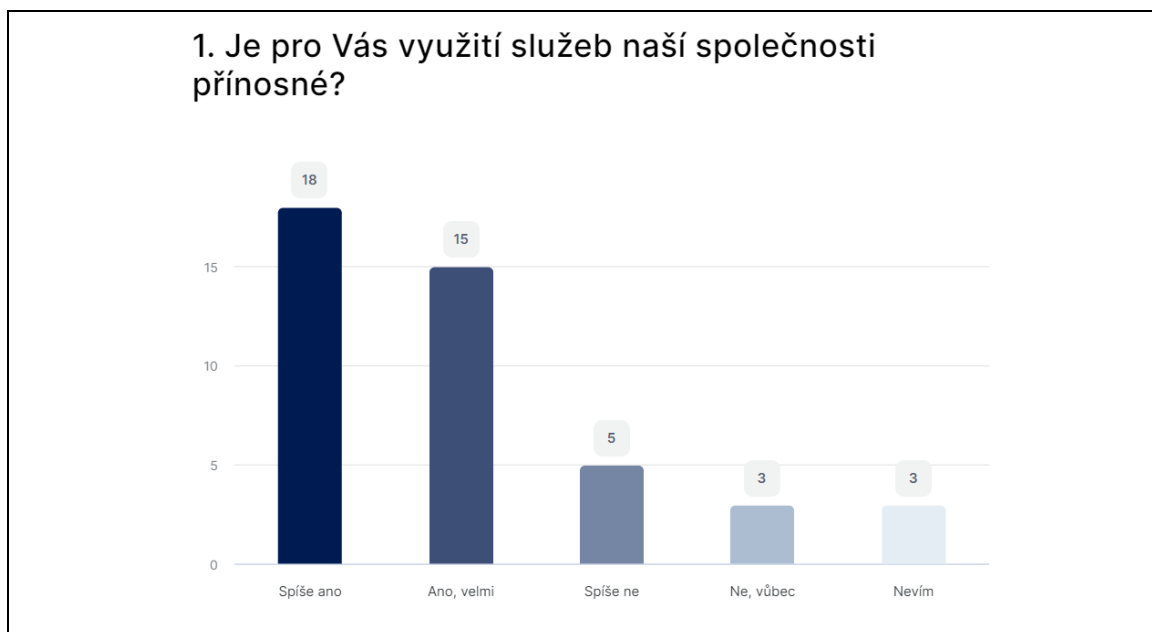
Pro zpracování dat z dotazníkového šetření jsem využila nástroj MS Excel, jelikož mi přišel jako nejvhodnější pro práci s daty. Výsledky jsou prezentovány prostřednictvím grafů a tabulek a doplněny doprovodným komentářem v následující části diplomové práce.

Profil respondentů

První informací, kterou mohu na základě dotazníkového šetření zmínit je, že na dotazník odpovědělo 42 žen a 2 muži, tedy 44 respondentů. Jedná o skupinu pracujících na HR oddělení, jedná o pracovní zařazení na pozice: HR specialista, HR konzultant, HR generalista, HR business partner či HR manažer (tyto informace jsou mi známy z vizitek klientů zasílaných v e-mailové komunikaci).

Spokojenost s přínosem služby pracovní personální společnosti LEAD

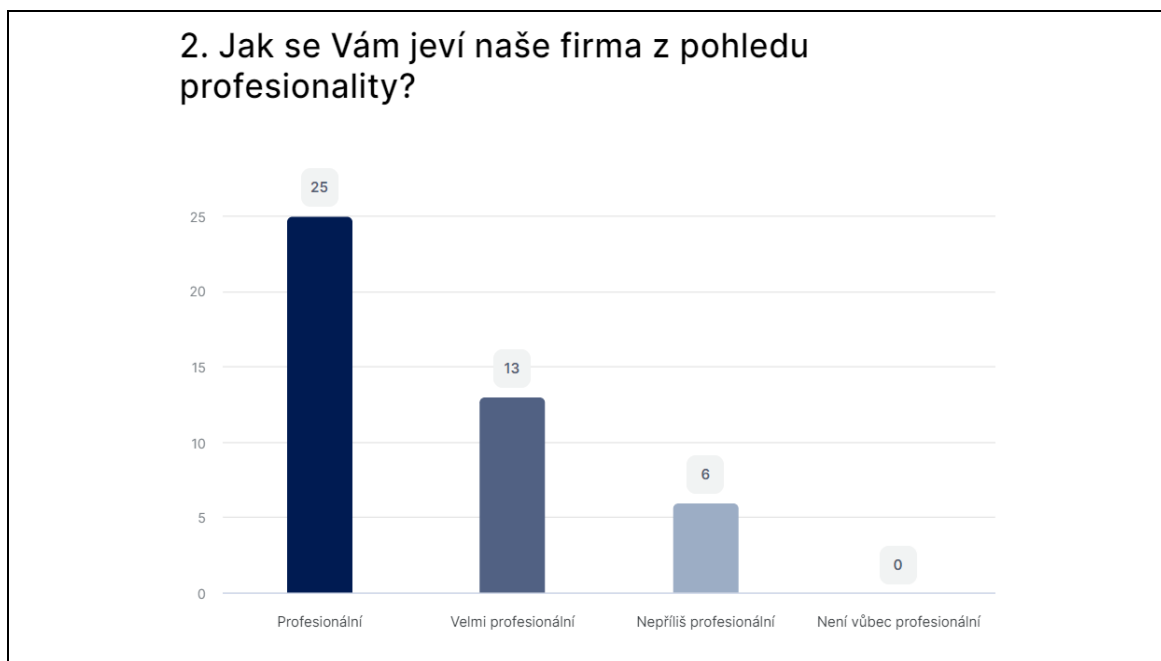
V následující kapitole budou popsány výsledky dotazníkového šetření a rozbor poskytnutých informací. Otázky na sebe navazovaly a jejich cílem bylo zjistit, jak si v očích klientů stojí aktivity personální agentury LEAD. Samotný dotazník bude přílohu č. 2 na konci této diplomové práce. Ve všech níže uvedených grafech, které se týkají výsledků dotazníkového šetření, budou na ose Y zaznamenány počty odpovědí respondentů.



Graf č.3: Přínos služby společnosti LEAD

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č.3 popisuje, zda je využití služeb společnosti LEAD přínosné. Nejčastěji respondenti odpověděli, že ano. Rozhodnou kladnou odpověď označilo 15 respondentů, spíše ano dokonce 18. Obě tyto pozitivní zpětné vazby tvoří dohromady 75 % ze všech odpovídajících, což značí, že služby jsou klienty, se kterými personální agentura spolupracuje přínosné a využívají jej. Z grafu je patrné, že služby společnosti LEAD zcela vůbec neuspokojily 3 personalisty (nyní je otázkou, zda šlo o nenaplnění očekávání nebo subjektivní názor dotyčného personalisty). Výsledek považuji za velmi dobrý.



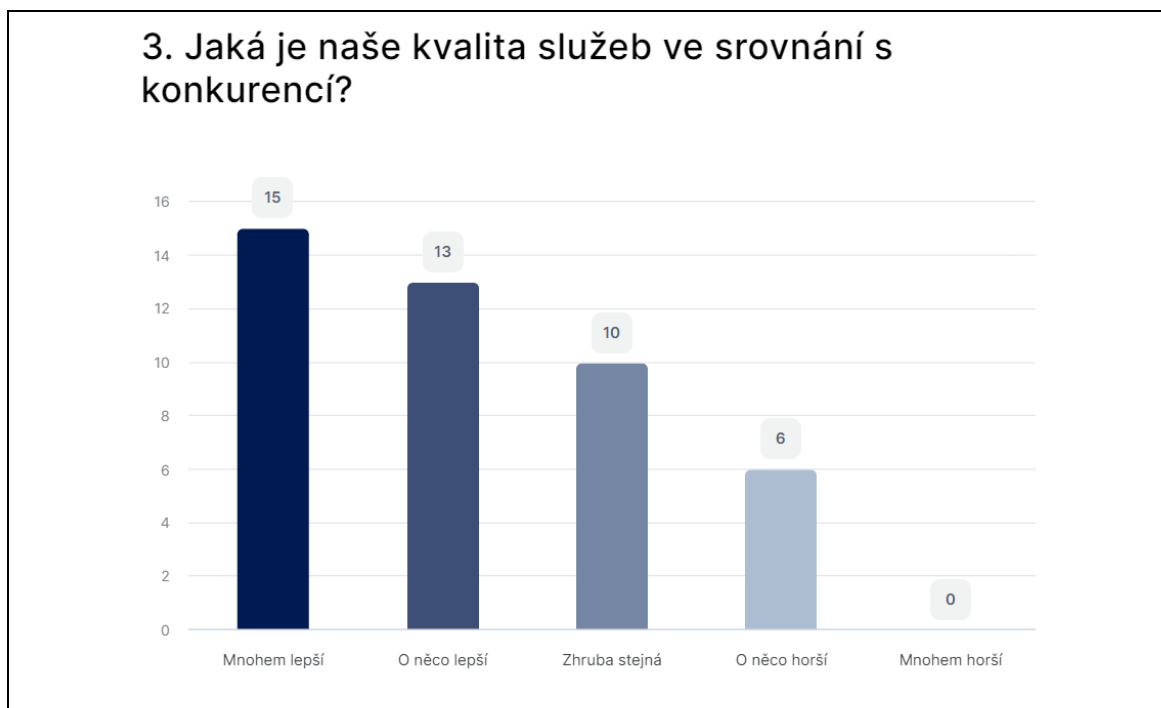
Graf č.4: Hodnocení profesionálního přístupu společnosti LEAD

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č.4 zmiňuje profesionalitu. Zde nebylo specifikováno, zda se jedná o profesionalitu pouze konzultantů, obchodního oddělení či vedení mzdové agendy. Nicméně je z grafu patrné, že hodnocení personalistů je velmi pozitivní a z jejich pohledu je chování zaměstnanců LEAD velmi profesionální. To, že by někomu mohlo připadat chování pracovníků společnosti LEAD chování zcela neprofesionální, neoznačil nikdo. Pracovní tým společnosti LEAD by se dal označit jako tým zkušených pracovníků s bohatou historií na poli zaměstnávání. V současné době zde pracují všichni dlouhodobě a s náborem pracovníků mají mnohaleté zkušenosti. To je faktor, který způsobuje, že pracovníci mají vstřícné a vlídné vystupování, dokáží i ve vypjatých situacích zachovat chladnou hlavu a s pokorou přistupovat k problémům; dokáží efektivně a včas vyhovět požadavkům klientů, a to vše tvoří pozitivní zpětnou vazbu ze strany klientů, která se projevila v ukazateli profesionálního přístupu.

Spokojenost s kvalitou nabízených služeb

Kvalita služeb by se obecně dala popsat jako uspokojení potřeb zákazníka a splnění jeho očekávání. Hodnocení splnění je spíše subjektivního charakteru, nicméně zákazníkovi by mělo pokrýt jeho očekávané potřeby. Následující graf ukazuje, jak si společnost LEAD stojí s kvalitou služeb v porovnání s konkurencí.



Graf č.5: Kvalita služeb v porovnání s konkurencí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti měli na výběr sdělit své postřehy, jak si stojí společnost LEAD v porovnání s konkurencí, která nabízí služby podobného charakteru. Hodnocení klientů vypadá velmi dobře. Respondenti nadpoloviční většinou sdělili, že služby poskytované společností LEAD jsou lepší než u jiných zprostředkovatelů zaměstnání.

O tom, že poskytované služby nabízené společnosti LEAD jsou kvalitní, resp. že personalisté partnerských firem je hodnotí jako kvalitní, vypovídá i následující tabulka, který sděluje, že respondenti v necelých 90 % považují poskytované služby za velmi dobré.

Tabulka č.6: Kvalita poskytovaného servisu

Kvalita servisu	Počet odpovědí	Procentuální podíl (%)
Velmi kvalitní	13	29,5 %
Kvalitní	14	31,8 %
Spíše kvalitní	12	27,3 %
Spíše nekvalitní	5	11,4 %
Velmi nekvalitní	0	0 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost s konzultanty společnosti LEAD a jejich pracovní činností

Zkušení konzultanti mohou vytvořit dlouhodobé vztahy s klienty a přispět k efektivnímu hledání a výběru zaměstnanců. Spokojenost klientů s konzultanty personální agentury LEAD HR a společnosti LEAD je jedním z klíčových faktorů pro úspěch a udržitelnost této oblasti podnikání.



Graf č.6: Spokojenost s konzultanty společnosti LEAD

(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti dostali na výběr 5 možností, jak ohodnotit konzultanty, se kterými jsou v kontaktu a kteří jim doporučují na volná pracovní místa kandidáty. Toto hodnocení sděluje, že s prací konzultantů jsou personalisté ve firmách spokojeni v polovině získaných odpovědí. Dokonce pak čtvrtina respondentů uvedla, že jsou velmi spokojeni. To značí, že konzultanti společnosti LEAD jsou odborníci ve svém oboru. O tom se můžeme přesvědčit i v následující tabulce, která informuje o tom, zda se podařilo nalézt kandidáty, které klienti poptávaly.

Tabulka č.7: Nalezení požadovaného počtu zaměstnanců

Nazelení pracovníků	Počet odpovědí	Absolutní četnost (%)
určitě ano	9	20,5 %
spíše ano	21	47,7 %
spíše ne	8	18,2 %
ne	6	13,6 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

To, zda se společnosti podaří najít nové zaměstnance, ovlivňuje spoustu faktorů. Jedná se o typ pracovní pozice, požadavky na nového pracovníka, nabízenou mzdu, jazykové znalosti, předchozí zkušenosti, aktuální míra nezaměstnanosti v regionu nábory apod. V celkovém výsledku jsou náborové poměrně úspěšné, jak značí tabulka č. 7. Nicméně tato otázka mi dává jasný podnět k tomu, že jsou i takoví klienti, u kterých se nepodařilo obsadit volné poptávané pracovní místo. Je tedy nyní na snaze přemýšlet nad dalšími způsoby a náborovými metodami, jak vyhovět poptávce klientů a docílit toho, že se podaří obsadit větší procento volných pracovních míst.

Porovnání ceny nabízených služeb

Cena nabízených služeb je jedním z faktorů, kdy se společnosti rozhodují, zda spolupráci navázat či nikoli. Pokud však cena odráží vnímanou hodnotu pro zákazníka, bývá zákazník ochoten si za služby připlatit.

Tabulka č.8: Výše ceny za služby ve srovnání s konkurencí

Výše ceny ve srovnání s konkurencí	Počet odpovědí	Procentuální podíl (%)
O mnoho přijatelné	9	20,5 %
O něco přijatelnější	9	20,5 %
Přibližně stejně přijatelné	19	43,2 %
O něco méně přijatelné	6	13,6 %
Mnohem méně přijatelné	1	2,3 %

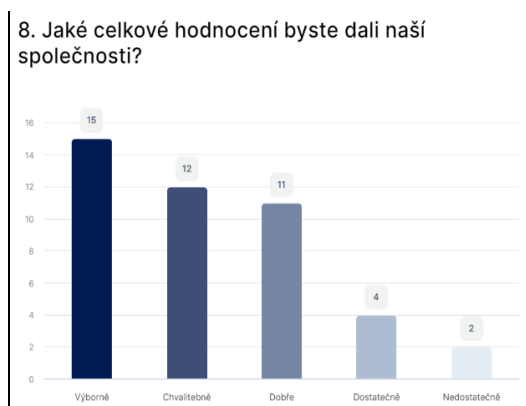
(Zdroj: vlastní zpracování)

Cena poskytovaných služeb je skoro v polovině případů vnímaná jako přibližně stejná jako u konkurence. Zároveň u 41 % klientů je cena vnímaná jako přijatelnější než u konkurence. To pro společnost LEAD může znamenat snazší a rychlejší navázání spolupráce u nových klientů či zamyšlení, zda nejsou jejich nabízené služby příliš levné. 7 klientů uvedlo, že ceny za služby jsou o něco méně přijatelnější, tedy že jsou dražší než konkurence. Nevypovídá to však ale nic o tom, že spolupráce nevznikla. Potřeba připlatit si za danou službu může znamenat její kvalitu a budoucí přínos. Jelikož odpovídali personalisté, kteří standardně nemají pravomoc k tomu, aby rozhodli o vzniku spolupráce mezi společnostmi, kde pracují a zprostředkovatelem zaměstnávání, je toto vyjádření pouze jejich subjektivním názorem. Cenová nabídka poskytovaných služeb společnosti LEAD je vnímaná zhruba shodně jako u jiných poskytovatelů personálních služeb. Není tedy nikterak předražená či vnímaná jako příliš levná.

Zpětná vazba a doporučení společnosti LEAD

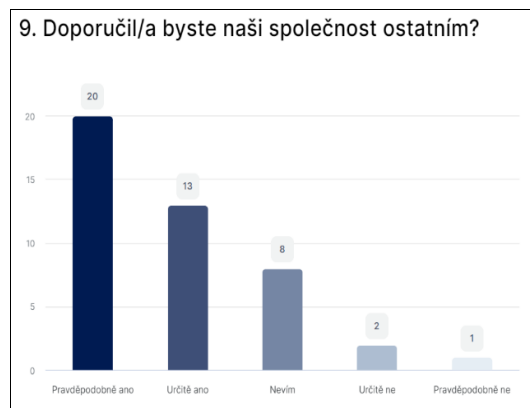
Zpětná vazba, zejména od zákazníků, je klíčovým nástrojem pro firmy a organizace z několika důvodů: identifikuje slabá místa, sděluje kvalitu služby nebo také posiluje vztahy se zákazníky. Celkově vzato, zpětná vazba od zákazníků je klíčovým nástrojem pro úspěch podniku. Z výsledků dotazníkového šetření, jak je patrné ze dvou následujících grafů, je hodnocení společnosti LEAD velmi dobré. Pokud bychom byli jako na střední škole, pak společnost LEAD obstála na výbornou hned u třetiny tázaných, což je skvělý výsledek. Pouze 2 respondenti hodnotili společnost LEAD nedostatečnou,

a zde je otázkou, co bylo důvodem (osobně přepokládám, že se jednalo o stav, kdy nebyl naplněný požadavek na nábor konkrétních pracovníků).



Graf č.7: Hodnocení společnosti LEAD

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf č 8: Doporučení společnosti LEAD

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě takového výborného hodnocení, které se potvrzuje i v následující otázce dotazníku, by služby pracovně personální společnosti LEAD dál doporučilo $\frac{3}{4}$ tázaných HR pracovníků spolupracujících firem. Informace, že 3 respondenti by nedoporučili, mi sděluje, že pravděpodobně se personalisté klientských společností nedočkali požadovaného počtu kandidátů, které na danou pozici potřebovali.

3.4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě zjištění, která vyplývají z dotazníkového šetření, je zjevné, že výsledky jsou pozitivní a klienti jsou s nabízenými službami spokojeni. Práce konzultantů a její vnímání v očích obchodních partnerů společnosti LEAD je na vysoké úrovni. Z dotazníkového šetření je patrné, že nabízená služba je pro klienty přínosná. Shodlo se na tom 75 % dotazovaných. Aktivity a náborové metody využívané ve společnosti LEAD jsou vnímány jako vhodné. Nastavené procesy, které již fungují a klienti jsou na ně již zvyklí, by bylo dobré ponechat, jelikož klientům vyhovují; stejně jako spolupráce s HR konzultanty. Otázka zaměřená na navázání spolupráce nám sděluje, že nabídka služeb společnosti LEAD je v povědomí u řady firem díky aktivní práci obchodního manažera, a proto vzniká spolupráce i na základě poptávky ze strany klientů.

U jedné otevřené otázky dotazníkového šetření pak bylo nejčastěji sděleno, že klienti využívají služeb společnosti LEAD převážně z toho důvodu, že potřebuje pomoc při náborech pracovníků. 30 respondentů ze 44, tedy celkem 68 % dotazovaných uvedlo, že jim společnost LEAD pomohla najít poptávané pracovníky. Společnost LEAD tedy u 2/3 klientů dokáže zajistit poptávané služby a dokáže efektivně pracovat s různými náborovými metodami a kampaněmi, které má ve svém portfoliu. Nicméně zde vzniká prostor k zamyšlení, jak dosáhnout ještě lepších výsledků a uspokojit potřebu obsazení volného pracovního místa i u dalších klientů; což bude cílem návrhové části této diplomové práce. Závěrečná otázka dotazníkového šetření se týkala aktuálního nastavení procesů, tedy způsob komunikace konzultantů, proces zasilání profilů kandidátů, zpětné vazby, proaktivita konzultantů apod. Častou odpovědí bylo, že není potřeba již nastavené procesy měnit. Pouze 2 klienti by uvítali častější návštěvy koordinátorky LEAD HR u dočasně přidělených zaměstnanců na pracovišti, což je možné zařídit bez problémů. Jde jen o rozvržení času při náborech a pohovorování kandidátů po telefonu, a zároveň přizpůsobení času na práci „v terénu“, tedy mimo kancelář u klientů. Byla položena otázka na prodloužení délky splatnosti faktur u dvou respondentů, ale to není klíčové pro daný výzkum, ale dovoluji si říct, že je to podnět pro obchodního manažera a individuálního řešení u konkrétního klienta.

Celkově se v očích klientů daří nábor zdárně realizovat, nicméně ale ne všude dochází ke 100 % obsazení volných pracovních pozic. Ukazuje nám to, že je zde potenciál pro rozšíření náborových metod či podpoření stávajících, a rozšíření případných marketingových aktivit, který by zacílily na další nové uchazeče o zaměstnání. Konkrétní návrhy budou prezentovány v návrhové části této diplomové práce. Do mého výzkumu bude potřeba zařadit ještě pohled na náborovou situaci ze strany LEAD, viz následující kapitola.

3.5 Rozhovory

Do analytické části mé diplomové práce jsem zařadila tři krátké rozhovory. Rozhovor je jednou z klíčových výzkumných metod a nejpoužívanější metodou pro získávání informací. Rozhovor by mi měl poskytnout obraz o podniku a jeho fungování. [13]

Dva rozhovory budou vedeny s kompetentními vedoucími pracovníky společnosti LPA, HR manažerkou paní Petrou Tejnorovou, a vedoucím náborového oddělení společnosti LEAD HR, HR manažerem panem Stanislavem Leňkem. Tyto rozhovory jsou pro mou diplomovou práci důležité pro objasnění, z jakého důvodu se využívají jednotlivé náborové metody a kam směřují jednotlivé kroky k úspěšné realizaci zakázek. Každému HR manažerovi jsem položila 7 otázek, na které mi při pravidelné poradě na začátku měsíce odpověděl. Měli jsme vyhrazený čas při osobním setkání na brněnské pobočce v pátek 1.3.2024. Otázky se týkaly aktuálního nastavení náborových metod a kampaní, cílů společnosti a budoucí vize. Poslední rozhovor jsem vedla s mou kolegyní, paní Justýnou Fukala, která je zaměstnána ve společnosti LPA jako senior HR konzultant a má na starost nábor THP pracovníků v Moravskoslezském kraji. Ve společnosti LPA pracuje od června 2022 a má tedy přesnou představu o stávajících aktivitách ve společnosti LPA. Celkově se pohybuje na poli personalistiky 6 let a považuji jí za zkušeného HR konzultanta, který má celkový přehled o náborových procesech a náborových aktivitách.

Odpovědi na otevřené otázky jsou sděleny níže v následujícím textu. Jako první bych ráda uvedla rozhovor s paní Petrou Tejnorovou, tedy její pohled na současné náborových aktivit a náborové metody využívaných společnosti LPA:

Rozhovor č.1 _HR manažer LPA

1. Jakým způsobem společnost LPA identifikuje potřeby na THP a dělnické pozice u svých klientů a jak se tyto potřeby promítají do procesu náboru?

Společnost LPA identifikuje potřeby na THP pozice či dělnické pozice u svých klientů vícero metodami. U nových klientů, kteří naše služby teprve poznávají, se informace specifikují převážně na osobní schůzce s klientem, kde proběhne přesná identifikace potřeb náboru daného klienta a vznikne tak jasná potřeba strategie náboru. U klientů, kteří jsou dlouholetými partnery, se informace získávají na základě komunikace klienta s interním konzultantem firmy, který s klientem aktivně komunikuje a sleduje tak vývoj náboru konkrétního projektu. Dále dochází k aktualizaci prostřednictvím pravidelných reportů, které jsou u klientů nastaveny, či formou sledování klienta, jeho inzercí a aktivit na trhu a dohledávání těchto informací formou zpětných vazeb na nábor. Na základě těchto kroků vznikají potřebné vstupy pro nábor THP a dělnických pozic, které se

automaticky promítají do dalšího procesu náboru. Ten se pak dle aktualizací stanovuje individuálně u každého klienta, vyhodnocuje se, zda jsou aktivity na nábor dostatečné či nikoliv, dle výstupů se poté zpracovávají další kroky náboru, které ihned upravují náborový proces. V konkrétních případech se může jednat o úpravu pracovních procesů formou aktualizací náborových kampaní, úpravy inzercí, zpracování nové inzerce, vyhodnocení efektivity, změny či úprav či úplného přepracování procesu náboru v případě neefektivity zvolených metod.

2. Jaká kritéria a metody náboru používáte nejvíce při výběru kandidátů na THP pozice?

Obecně nelze daná kritéria či metody hodnotit četností, neboť každý nábor a výběr kandidátů na THP pozice je specifický. Potřeby a požadavky na kandidáta jsou různé a nábor se přizpůsobuje aktuální situaci na trhu či odvětví, ve kterém se kandidát vyhledává. V rámci metod či kritérií se zde vždy odkazujeme na požadavky klienta, popisy pracovních pozic, nároky na kandidáta a dle těchto vstupů nastavujeme vhodnost metod náboru. U THP pozic není určena jednoznačnost metod, které využijeme. Nejčastěji se ale jedná o kombinaci inzertních kampaní jak na pracovních portálech, náborových kampaních našeho webu společně s vyhledáváním na LinkedIn.

3. Jakým způsobem hodnotíte efektivitu vašich současných náborových strategií a využívaných náborových metod pro THP i dělnické pozice?

Aktuálně firma pracuje na nastavení náborových strategií jak napříč pozicemi THP, tak pozicemi v oblasti náboru do výroby. V současné chvíli jde o proces, který nemá finální výsledek a neustále se vyvíjí, a tudíž není možné tuto strategii čitelně uchopit. Pokud se budeme bavit o nábořech v roce 2023, vidíme značnou efektivitu ze 70 % u pozic dělnického charakteru a pozic specialistů ve výrobě (soustružníci, údržba, lakýrníci, elektro atd.). U pozic v oblasti THP jsme zhruba od poloviny roku 2023 teprve pracovali na koncepci náboru, jak chceme, aby byly tyto pozice nabírány. Stále jsme ve fázi

nastavování této metodiky a procesu, nicméně výsledky vidíme v jednotkách nástupů THP pozic k našim klientům.

4. Jaká je míra úspěšnosti nově nastoupených zaměstnanců k Vaším klientům a jak to reflektuje vaši náborovou strategii?

Míra úspěšnosti na náborech zaměstnanců směrem ke klientovi není primárně vyhodnocována v počtu nastoupených kandidátů, ale v jejich úspěšné adaptaci v rámci zkušební doby. Samozřejmě známe přesná čísla kandidátů, kteří ke klientům nastoupili. Nicméně nástup může ovlivnit mnoho faktorů jako např. nabídka z trhu práce. To až zkušební doba a adaptace ve firmě nám ukazuje, zda se povedlo ke klientovi přiřadit a vybrat vhodného kandidáta pro jejich firmu. Zde můžeme obecně potvrdit, že se nám daří držet do 10 % výstupů z těchto kampaní, který je ukazatelem správnosti náboru, správného nastavení náborové strategie a vhodně zvolené náborové metody. V případě, že se tomu takto neděje a míra výstupů je vyšší, zjišťujeme důvody výstupů a tyto informace dále prezentujeme klientovi a hledáme vhodnost úprav náborových kampaní či podněty pro zlepšení.

5. Jakým způsobem spolupracujete s interními odděleními klientů (např. HR, oddělení vývoje či výroby) při náboru?

Spolupráce s klienty, nejčastěji s jejich oddělením náboru, je pro naši firmu klíčové a je velmi důležitým prvkem pro úspěch náboru. Zde dochází k naprostému propojení klienta a konzultanta, jejich každodenní komunikaci, práce se zpětnými vazbami o vhodnosti či nevhodnosti kandidátů, nastavování vylepšování postupů náboru, komunikace ohledně aktualizací pozic a potřeb klienta. Aktivní forma komunikace a kooperace je pro nás klíčová a vede v úspěšnosti a prohloubení důvěry ve spolupráci a kvalitě naší odvedené práce směrem ke klientovi.

6. Jaké jsou Vaše výhledy do budoucna v oblasti zlepšování služeb pro Vaše stávající a nové klienty?

Neustále sledujeme vývoj trhu a přizpůsobujeme se tak potřebám klientů na trhu práce. Inovujeme procesy nábory, jejich efektivní uchopení v rámci reakcí a nákladů, pracujeme s efektivním zlepšováním interních procesů jako je např. školení konzultantů, hledání nových metod nábory, práce s pracovními portály pasivně v rámci inzerce, aktivně v rámci headhuntingu, aktivní práce na marketingu, zlepšování interních procesů jako je správa databáze, sdílení dat atd. I když je otázka zaměřena na zlepšování služeb pro naše klienty, víme, že správné uchopení interních procesů napříč firmou a interními zaměstnanci právě pomůže k vylepšení služeb pro klienty, a to směrem k vyšší efektivnosti nábory a zlepšování služeb směrem ke klientovi.

7. Plánujete rozšířit náborové aktivity i do dalších odvětví? Budete rozšiřovat náborové kampaně?

Ano. Aktuálně pracujeme na jejich rozšiřování, implementujeme nové možnosti tak, abychom oslovili i jiné a další spektrum klientů, které máme aktuálně v portfoliu služeb. To sebou také ponese možnosti a příležitosti pro rozšiřování dalších náborových kampaní. Chceme jít s dobrou a proto věřím, že v blízké době sáhneme i po dalších, moderních metodách nábory.

Rozhovor č.2_HR manažer LEAD HR

1. Jaké jsou hlavní výzvy spojené s náborovými metodami ve Vaší agentuře a jak se snažíte tyto výzvy řešit?

Hlavní výzvy vnímám v tom, jak se aktuální trh a doba vyvíjí. Doba jde strašně rychle dopředu a zatím, co v minulosti stačily jako náborové metody základní prostředky jakožto úřad práce, inzerce v novinách, letáčky či webové portály, tak dnes se již využívají naplno i sociální sítě, různé mobilní aplikace jak pro poptávku, tak i nabídku služeb, vyskakovací reklamy na telefonech při „surfování“ na internetu apod. My se snažíme jít s dobrou a postupně si osahat veškeré metody nábory či marketingu, kterou nám dnešní doba nabízí a z toho vyhodnocujeme efektivitu a rentabilitu těchto metod.

2. Jakým způsobem zjišťujete potřeby klientů ohledně nábory a jak se tyto potřeby promítají do vašich náborových strategií?

Díky mnoholetým zkušenostem jednatelů v oblasti manažerských pozic, dokážeme na schůzce u klientů rozklíčovat do hloubky veškeré poptávané pozice, u kterých si dokážeme dle našich zkušeností upřesnit požadavky na kandidáty včetně nabízené mzdy tak, abychom klientovi sdělili, jak je reálné v dnešní době možné najít vhodné kandidáty, v závislosti například na lokalitě klienta. Častokrát se nám stává, že klient potřebuje nabírat v řádech desítek lidí na pozice, po kterých je na trhu bohužel velká poptávka, tudíž nedostatek kandidátů. Proto s klienty otevřeně mluvíme o faktorech jako jsou např. bonusy, motivační systém, mzda apod., abychom jim dokázali zajistit lepší efektivitu nábory a selekci těch nevhodnějších kandidátů. Tento proces je vždy individuální a faktor, který to nejvíce ovlivňuje, je lokalita klienta a nabízená mzda.

3. Jaké jsou klíčové faktory při rozhodování o využití konkrétní náborové metody pro danou pozici?

Klíčovým faktorem je poptávaná pozice. Máme vyzkoušeno, že ne odborné pozice se nám lépe hledají přes jinou náborovou metodu než třeba odborné pozice. Díky tomu, že zkusíme různé metody nábory a zároveň také jejich kombinace, jak jsem psal v dotazovaném bodu č.2, dokážeme každou poptávanou pozici od klienta zařadit do správné a funkční metody.

4. Jakým způsobem hodnotíte úspěšnost náborových metod ve Vaší agentuře a jakým způsobem se tyto informace promítají do budoucích strategií?

Velice dobrá otázka. Úspěšnost nikdy nehodnotíme podle metody nábory vs. obsazené pozice u klienta. Samotné obsazení pozice u klienta je delší proces, který ovlivňuje více faktorů.

Nejvíce nás zajímá počet shlednutí či navnínání pracovní nabídky a počet reakcí na konkrétní náborovou metodu. Díky čemuž dokážeme vyhodnotit, kolik nás stojí jedna reakce či jedno shlednutí bez ohledu na to, jestli byl kandidát vhodný či nikoliv.

Pokud se nám daná metoda zdá výhodná a cítíme v ní potenciál, pokračujeme v ní dále, a navíc se snažíme tuto metodu ještě více zefektivnit. V opačném případě, když vyhodnotíme, že tato metoda pro nás není funkční, tak od ní upustíme, ale držíme si jí do budoucna, kdyby se nám náhodou otevřely jiné potřeby pro možné oživení a opětovné vyhodnocení.

5. Jaké jsou Vaše výhledy do budoucna v oblasti zlepšování služeb pro Vaše stávající a nové klienty?

Samozřejmě jak jsem psal, doba se vyvíjí a my se musíme vyvíjet s ní, a to platí i o znalosti nejen námi nabízených služeb, ale i o celkové znalosti či novinkách, novelách a dalších změn v oblasti lidských zdrojů. Zlepšování našich služeb bude spočívat v neustálém sledování změn, absolvování školení a v neposlední řadě v případě růstu firmy dát klientům k dispozici schopné koordinátory, se kterými budou naši klienti spokojeni a budou vědět, že jsou to lidé z oboru, se kterými mohou komunikovat nejen o našich službách, ale i dalších potřebách či změnách v zákoníku práce a brát nás i jako partnery pro poradenství. Ohledně zlepšování služeb náborů, zde je to jasné – musíme jít s dobou a nad rámec toho hledat různé inovace či naše know-how pro zdrojování vhodných kandidátů a kandidátů celkově.

6. Plánujete rozšířit náborové aktivity a náborové kampaně?

Naší hlavní aktivitou je dočasné přidělení zaměstnanců ke klientům v různých odvětvích. Nemáme vždy 100 % úspěšnost obsazení všech pozic u všech klientů, takže myšlenky na další náborové kampaně samozřejmě máme a je v řešení, co přesně u kterého klienta využijeme. Jako velmi dobrý zdroj vnímáme pracovní portály, je tedy možné, že využijeme služeb některého dalšího. Je pro nás velmi důležité ukázat našim klientům, že jsme profesionálové v oboru a dokážeme nejen zajistit jejich potřeby, ale dát klientovi i možnou zpětnou vazbu na nastavení procesů a jejich funkčnost.

7. Jaké jsou Vaše vize do budoucna v oblasti zlepšování služeb pro Vaše stávající a nové klienty?

Online reportovací systém, který sděluje informace o náborovém procesu. Rádi bychom zavedli reportovací systém pro klienty, který by fungoval na internetovém rozhraní, kde by se klienti v případě jejich zájmu dozvěděli veškeré informace ohledně realizace zakázky, a to z hlediska obsazenosti pracovních míst, počtu kandidátů v procesu náboru apod. Rádi bychom šli s dobou a tato moderní služba by toho byla důkazem.

Rozhovor č.3_senior HR konzultant LPA

1. Která náborová metoda je pro Tebe nejužitečnější při náboru uchazečů?

Jako nejužitečnější hodnotím pracovní portály jako jenprace.cz a dobraprace.cz. Nicméně od podzimu loňského roku, kdy jsme začali pro nábor využívat i sociální sítě, se situace začíná pomalu měnit ve prospěch Facebooku. Na podzim minulého roku tvořily reakce z pracovních portálů více než 90 % naší databáze kandidátů, dnes je situace jiná. Aktuálně reakce ze sociálních sítí (Facebook, LinkedIn) tvoří již kolem 20 % naší měsíční databáze a v nejbližších měsících předpokládám, že toto číslo může ještě stoupnout. Ačkoliv počet kandidátů reagujících na facebookové kampaně stoupá, můj subjektivní názor je ten, že kandidáti z pracovních portálů jsou obecně kvalitnější.

2. Vnímáš nábor na sociálních sítích jako užitečný zdroj nových uchazečů? Zaznamenáváš větší úspěšnost při náboru THP nebo dělnických pozic?

Sociální sítě jsou určitě velmi užitečným zdrojem. Nabízejí možnosti náboru, které pracovní portály nejsou schopny umožnit, od většího prostoru pro marketing a reklamu a prezentaci společnosti, až po bezprostřední kontakt s uchazeči. Největší přínos pak vidím v aktivnější formě náboru oproti pracovním portálům, ať už je to headhunting na platformě LinkedIn, nebo zveřejňování pracovních nabídek do facebookových skupin v dané lokalitě. Aktuálně vnímám, že jsme úspěšnější v náboru dělnických pozic,

nicméně sociální sítě pro nábor THP kandidátů teprve začínáme využívat a věřím, že i v této oblasti bude naše úspěšnost a efektivita stoupat.

3. Vidiš prostor u některé náborové metody pro její zlepšení/zefektivnění?

Určitě ano. Facebook i LinkedIn jsme pro nábor začali využívat teprve na podzim loňského roku, a ještě k tomu pouze okrajově, plně jsme se začali věnovat náboru přes sociální platformy teprve na začátku tohoto roku (pozn. rok 2024). Myslím, že ještě z daleka nevyužíváme plný potenciál těchto zdrojů, učíme se. Rozšiřování sítě kontaktů a sledujících je určitě jedním z cílů, který by naším náborovým kampaním zajistil větší dosah a snad tím i větší úspěšnost. Dále bych se zaměřila na vyhledávání vhodných skupin v konkrétních lokalitách pro sdílení pracovních nabídek a v neposlední řadě i na aktivnější komunikaci s uchazeči v komentářích či přes messenger, kteří reagují na konkrétní pracovní nabídky.

4. Společnost LPA je „prostředníkem“ mezi uchazečem a klienty LPA. Jak tuto skutečnost vnímají uchazeči?

Spíše kladně, ale kandidáti se často chtějí ujistit, že nejsme běžná agentura práce a opravdu dokážeme nabídnout stabilní práci na HPP ve kmenech klienta. V Moravskoslezském kraji má bohužel agenturní zaměstnávání velmi špatnou pověst, a to díky firmám, které tuto formu zaměstnání zneužívají, ale naše forma zprostředkování zaměstnání se většinou setkává s pozitivním ohlasem. Kandidáti oceňují, že jim často můžeme nabídnout více pracovních možností, zprostředkovat několik pohovorů a věnujeme jim větší pozornost a více času v náborovém procesu než například interní HR našich klientů.

5. Jak často jsi v kontaktu s interním HR klientů a přijde Ti to dostačující?

To záleží od konkrétního klienta a množství i specifikací pracovních pozic, na kterých pro něj pracujeme. S některými HR jsem v kontaktu téměř na denní bázi, s jinými pak

méně často. Snažím se být v pravidelném kontaktu se všemi klienty a minimálně jednou za týden či 14 dnů aspoň projednáváme aktualizace volných pracovních pozic. Kontakt se snažíme udržovat i s neaktivními klienty, ale v tomto případě vidím prostor pro zlepšení a lepší péči o klienty, kteří nemají aktuálně aktivní nábor.

6. Dostáváš včas zpětné vazby od klientů na uchazeče, které jsi zaslala? Je rychlá zpětná vazba pro Tebe a uchazeče důležitá?

Opět záleží individuálně od klienta. Máme klienta, který zasílá zpětné vazby sám, bez jakékoliv urgency, a to ještě tentýž den, kdy kandidáti absolvují osobní pohovor ve firmě. Většinu klientů však musíme urgovat, připomínat se a vyžádat si všechny informace, často několikrát, než opravdu obdržíme odpověď. Trh práce je hodně dynamický a o kvalitní kandidáty je nouze. Již nejsme v době, kdy se na dělnickou pozici nabíralo víceméně kohokoliv. Dnes si chtějí zaměstnavatelé vybrat kvalitní pracovníky i na nižší, operátorské pozice, a proto mají kvalitní kandidáti většinou více pracovních nabídek, ze kterých mohou vybírat, a tak je rychlost náborového procesu zcela zásadní. Pro mě i pro uchazeče je rychlá zpětná vazba samozřejmě důležitá, ale měla by být i pro klienta. Zdlouhavé a opožděné vyjádření klienta jej může připravit o kvalitního zaměstnance, ale i pošramotit jeho pověst.

7. Co Ti nejvíce pomáhá při hledání uchazečů? Tedy bez čeho se neobejdeš, aby si našla toho nejvhodnějšího kandidáta pro klienty LPA.

Detailní popis pracovní pozice a co nejpřesnější informace ohledně požadavků na kandidáty. Pouhá inzerce klienta nebo zběžný popis pracovního místa není zdaleka dostačující pro efektivní nábor. Inženýr kvality bude ve firmě A potřebovat jiné zkušenosti a praxi a vykonávat i trochu jinou práci než inženýr kvality ve firmě B. Důležité jsou nejen pracovní zkušenosti a profesionální dovednosti, ale většina zaměstnavatelů má nějaké konkrétní představy a preference týkající se i osobnostních vlastností vhodného kandidáta. Přesně tohle jsou informace, které mi nejvíce pomáhají vyfiltrovat nejvhodnějšího kandidáta. Pokud klient není schopen takto přesně specifikovat své požadavky hned na začátku náboru, pak je důležité, aby je dokázal upřesnit aspoň v průběhu náboru, např. při zamítnutí nevhodného uchazeče.

3.5.1 Diskuse rozhovorů

Na základě informací získaných z rozhovoru je patrné, že společnost LPA prochází postupnou transformací a v současné době zvyšuje svou náborovou aktivitu prostřednictvím sociálních sítí. Díky tohoto nástroje dokáže být konkurenceschopnější na trhu a efektivněji využít příležitosti pro spolupráci. Paní Tejnorová, jako regionální manažer zodpovídající primárně za realizaci projektů v oblasti nábory pracovníků do kmenového stavu na THP pracovní pozice, náborovou strategii společnosti LPA nastavuje a přizpůsobuje každému klientovi individuálně. Rozhodujícím kritériem je konkrétní pozice, její popis a důležitost pro klienta. Náborové metody se kombinují dle potřeby, tedy přistupuje se k více náborovým aktivitám současně. Tato strategie vede k dostatečnému počtu uchazečů, nástupům uchazečů, kde až samotné udržení kandidáta po zkušební době ukazuje, jak správný výběr to byl. V plánu je dostat se do povědomí dalších uchazečů o zaměstnání a rozšiřovat náborové metody, které povedou ke zlepšení služeb společnosti LPA a obsazení co největšího počtu poptávaných volných pracovních míst. Regionální manažer společnosti LEAD HR, pan Leňko, velmi hezky zhodnotil aktuální stav a vnesl osobní pohled na vnímání náborových metod. Je si vědom, kde má společnost LEAD HR své silné stránky a jak nastavené náborové metody fungují. Zároveň se dívá do budoucnosti, kde zvažuje ještě silnější propojení mezi společností LEAD HR a svými klienty. V případě LEAD HR je provázanost s klienty velmi důležitá z důvodu zaměření společnosti na oblast agenturního zaměstnávání, v tomto případě je propojení značek velmi důležité a jistá synergie mezi agenturou práce a uživatelem vždy vede ke kvalitní spolupráci a spokojenosti dočasně přidělených zaměstnanců. Partnerství mezi oběma společnostmi je základním pilířem pro budoucí úspěch společnosti a zároveň vzniká prostor pro rozšiřování nábory v případě vzniku nových volných míst. Má kolegyně Justýna Fukala vítá rozšíření náborových aktivit směrem na sociální sítě – tato strategie se ukázala jako další užitečný zdroj uchazečů o zaměstnání. Pokud by to šlo, zaměřila by se ještě více na propagaci jednotlivých nabídek v různých Facebook skupinách. Zpětná vazba a pevné vztahy s klienty jsou nesmírně důležité pro udržení zakázky a získání důvěry pro dlouhodobou spolupráci.

3.5.2 Shrnutí hlavních výsledků analytické části

Na základě srovnání teoretických východisek s praktickým postupem personálně pracovní společnosti LEAD při procesu náboru pracovníků díky konkrétním náborovým metodám, musím organizaci pochválit. Náborový proces je velmi dobře uchopený, nastavený a reálně zvládnutelný. Velmi dobře mají zpracované inzertní kampaně a také celou strategii náboru – ve chvíli nové objednávky na volné pracovní místo je proces zadání nového inzerátu rychlý, stejně jako proces zadávání inzerce na pracovních portálech, webových stránkách společnosti a sociálních sítích. Proces kontaktování a výběr vhodných kandidátů, kterým se zajišťují pohovory u klientů, je odpovídající požadavkům klientů. Nicméně jak ve společnosti LPA, tak ve společnosti LEAD HR, vidím prostor na podporu některých aktuálně využívaných náborových metod a jejich efektivnější využití; například u doporučování zaměstnanců či práci na pracovních portálech. Záleží však na odvětví partnerské společnosti, které je rozhodující pro náborovou strategii společnosti a následně určení ideální metody náboru společnosti LEAD.

S práci konzultantek obou zkoumaných společností jsou klienti spokojeni, a to ukazuje kvalitu a zkušenosti zaměstnanců, kteří jsou odborníky ve svém oboru. I tak se ale stává, že ne všechny pozice jsou obsazeny dle požadavků klienta, z vlastní zkušenosti si dovoluji říct, že ve většině případů se jedná o velmi odborné a specifické pracovní pozice, kdy volných kandidátů v daném oboru je na pracovním trhu velmi málo.

Nastavení procesů a jejich funkčnost v praxi je důležité prezentovat klientovi, být k němu otevřený a transparentní. Z rozhovorů je tato skutečnost patrná. V rámci budoucího rozvoje se vedení společnosti LEAD zamýšlí, kde a jak uchopit nové příležitosti náborových aktivit a myslí na celkový rozvoj společnosti a spokojenost jejich klientů.

4 Návrhová část

V poslední části mé diplomové práce se budu věnovat dalším možným náborovým metodám a aktivitám, které jsou zaměřené pro potřeby společnosti LPA a LEAD HR a zároveň jsou některé z nich proveditelné a užitečné pro obě společnosti zároveň, jelikož se jedná o kooperující partnerskou společnost s řadou sdílených aktivit.

4.1 Návrhová část pro LPA

LinkedIn – služba RECRUITER

Služba Recruiter nabízená sociální sítí LinkedIn by přinesla, mimo již zmiňovanou službu Recruiter Lite, více možností, jak se dostat a oslovit více kandidátů evidovaných na této síti. Jedná se o placenou službu, která měsíčně vychází na 6 010 Kč (informace mi sdělila na základě telefonního hovoru kolegyni z mého bývalého zaměstnání, paní Kateřina B., která tuto službu využívá a věnuje se 18 let headhuntingu). Níže jsou zmíněné benefity, které služba Recruiter nabízí:

- Přístup k celé síti LinkedIn pro vyhledávání kandidátů.
- 150 zpráv za měsíc do emailů kandidátům.
- 40+ pokročilých filtrů vyhledávání.
- Doporučené shody na základě aktivity získávání zdrojů.
- Statistiky kandidátů, jako kdo je „open to work“.
- Nástroje pro spolupráci s více uživateli a bezplatný přístup pro náborové manažery ke správě a sdílení informací o kandidátech.
- Získaný reporting a zpracování strategií nábory.
- Zajištění informací o jednotlivých kandidátech pro zefektivnění náborového procesu. [31]

Za velký benefit považuji informaci, kteří kandidáti jsou tzv. „open to work“, tedy aktuálně zvažují změnu zaměstnání nebo již bez práce jsou. Tato informace je pro HR konzultanta velmi důležitá, neboť tak může lépe cílit oslovení s konkrétní nabídkou práce. Mezi další benefit, který přidává na kvalitě filtrování kandidátů, je 40 filtrů, na základě, kterých je konzultantka schopna najít kandidáta, který profilově co nejvíce odpovídá

požadavkům volné pozice klienta. Nabízená služba reporting má přidanou hodnotu v ušetřeném času, kdy každý konzultant musí zpracovávat report pro nadřízeného.

Věřím, že tato služba nabízí v současnosti maximum pro recruiters, headhuntery a HR konzultanty, kteří cílí na THP a manažerské pozice kandidátů.

4.2 Návrhová část pro LEAD HR

Veřejná reklama

Je důležité zapracovat na veřejném vnímání personální agentury LEAD HR, jelikož personální agentura LEAD HR je mladá firma, a proto je nutné budovat povědomí o jejím existenci a fungování.

Společnost LEAD HR působí na trhu teprve krátce (čtvrtým rokem), a proto by bylo dobré zvýšit veřejné povědomí o její existenci a nabídce jejích služeb. Přichází v úvahu možnost, že by se zaměstnal brigádník na dohodu o provedení práce, který by nabízel letáčky s nabídkou konkrétních volných pracovních míst klientských společností v konkrétních lokalitách, kde se aktuálně obsazují volná pracovní místa. Brigádníkovi by se vytyčila konkrétní lokalita, kde by bylo vhodné letáčky vhadzovat – v potaz by připadaly lokality jako náměstí, u obchodů s potravinami, autobusové zastávky, kde by byla možná sjízdnost do zaměstnání městskou hromadnou dopravou (dále jen MHD). Nelze se totiž spoléhat na to, že se každý zaměstnanec bude dopravovat do zaměstnání vlastním automobilem. Tato aktivita je aplikovatelná u všech klientů bez ohledu na lokalitu. Letáčky by vytvořil marketingový šéf, dle jeho slov by se to zvládlo vytvořit za cca 2 hodiny jeho pracovního času. Dle úspěšnosti by se zvažovalo opakování roznosu letáků.

Pokud by se společnost LEAD HR rozhodla o poněkud masovější kampaň, je možnost oslovit například společnost Česká distribuční, která v České republice působí již od roku 1991, doručuje tiskopisy až do 4 milionů schránek a garantuje až 97 % kvalitu distribuce. Za svou dobu působení má vybudovanou silnou distribuční síť a na svých webových stránkách uvádí své heslo „letáčky doručíme téměř kamkoli potřebujete“. [39] Pokud by si společnost LEAD HR nechala vytvořit letáčky s konkrétní nabídkou práce, tak tato tištěná personalizovaná reklama dokáže cílit na specifické cílové skupiny v různých

lokalitách. Otázkou zůstává strategie, pro kterého klienta a kdy tuto náborovou kampaň udělat. Dle mého názoru je tato náborová akce vhodná pouze pro operátorské pozice, a to ve chvíli, kdy bude potřeba zasáhnout větší množství uchazečů.

Pokud jsem již zmínila MDH, je zde také možnost reklamy v městské hromadné dopravě.

Návrh na reklamu v MHD

Další možností reklamy je reklama v městské hromadné dopravě. Mnoho lidí využívá MHD denně a často u sebe nemají nic na čtení. Proto je zde prostor na přečtení reklamního textu, který je k vidění v autobusech či tramvajích. Například v Brně je díky Dopravnímu podniku města Brna možnost reklamy uvnitř vozů nebo přímo na vozech MHD. Nejčastější formou letáků je velikost A4 na výšku. Na stránkách dopravního podniku je pro případné zájemce uvedena informace o ceně s platností od 10/2023, viz následující tabulka. [2]

Tabulka č.9: Cena reklamy v MHD v Brně

všechny ceny jsou uváděny bez DPH

LETÁKY VE VOZIDLECH				
formát	pronájem reklamních ploch za 1 ks			instalace a odstranění
	14 dní	4 týdny	každé další 4 týdny	
A4 na výšku do 199 ks	70 Kč	80 Kč	75 Kč	10 Kč
A4 na výšku od 200 ks	60 Kč	70 Kč	65 Kč	10 Kč
A3 na šířku do 199 ks	120 Kč	150 Kč	130 Kč	10 Kč
A3 na šířku od 200 ks	110 Kč	140 Kč	120 Kč	10 Kč

(Zdroj: www.dpmb.cz/reklama, 03/2024)

Minimálním počet letáků je 50 kusů formátu A4 nebo A3. Z provozních důvodů však dopravní podnik nedokáže zajistit umístění letáků na konkrétní linku nebo trasu.

V řadě moderních linek v Brně je možnost využít také reklamu na LCD obrazovkách. Tuto službu zajišťuje v Brně společnost AiPD (Advertising in public transport) se sídlem centrály v Liberci. [2] S využitím krátkých reklamních sdělení je možné získat pozornost mnoha lidí během jejich cesty. Jedná se o poměrně inovativní způsob, který může znamenat efektivní volbu, jak zvýšit povědomí o personální agentuře LEAD HR v Brně, de má řadu klientů. Ceny se pohybují v závislosti na délce reklamního sdělení od 10 do 30 vteřin. Nejkratší možná délka reklamy je 14 dní až 2 měsíce. Cena se tedy pak pohybuje v rozmezí od 22 500 Kč/měsíc – 75 000 Kč/měsíc.

Reklamu není možné umístit na konkrétní číslo linky, jelikož se vozy na linkách střídají.

Inzerce v médiích

Rádiový spot

Rádio je médium masového rozsahu. Rádio dokáže zasáhnout i ty, kteří se reklamám cíleně nebo často vyhýbají. Konkrétní rádiový spot může ovlivnit velkou skupinu lidí, pokud se zvolí správná kritéria. Jedná se o výběr konkrétní rádiové stanice, počet opakování, a hlavně také vhodný čas reklamy. Výhodou reklamy v rádiu je, že reklama nelze přeskocit (pokud nejste přímo u vypínače). Za předpokladu, že reklama běží několikrát za den, je pravděpodobné, že si jí posluchač zapamatuje.

V Brně je jedno z nejposlouchanějších rádií rádio Krokodýl. To na svých webových stránkách informuje o počtu až 180 000 posluchačů rádia za týden. Rádio Krokodýl nabízí různé kampaně. Rádiová kampaň může být odbavena jako týdenní intenzivní anebo rozdělena do dvoutýdenního vysílání. Nabídku jsem si nechala zaslat z rádia obchodní manažerkou paní Hlodanovou na email a současná nabídka je platná od 1.1.2022:

Tabulka č.10: Nabídka služeb rádia Krokodýl Brno

Krokodýl	Počet anoncí	Počet spotů	Délka spotu	Cena nabídky
Týdenní kampaň	50 anoncí (PO-PÁ)	10x denně	20 vteřin	19 800 Kč
Dvoutýdenní kampaň	50 anoncí (PO-PÁ)	5x denně	20 vteřin	19 800 Kč

(Zdroj: Veronika Hlodanová, obchodní manažer rádia Krokodýl, 03/2024)

Propagace nabídky práce společnosti probíhá v čase 9:00–21:00 hodin.

V rádiovém spotu vidím přidanou hodnotu v tom, že dokáže dobře zacílit na vybraný region. Jen samotné rádio Krokodýl nabízí vysílání na 13 frekvencích v různých lokalitách kolem Brna. Reklama zacílená např. na lokalitu v Boskovicích by se tak dostala přímo k lidem žijícím přímo v této oblasti. Jelikož společnost LEAD tuto službu historicky nepoptávala, viděla bych ji jako další možný zdroj k získání nových kandidátů.

Referral program

Anglický výraz referral program by se v českém jazyce přeložil jako "program doporučení". Jedná se o marketingovou strategii, při které firmy motivují své stávající zaměstnance, aby doporučili do práce někoho nového na otevřenou pracovní pozici. Tato motivace často spočívá v poskytnutí nějaké odměny jak pro doporučujícího, tak i pro nového zaměstnance. Nejčastěji odměnou bývají finance (vypláceny jednorázovou odměnou nebo jsou rozloženy do dvou částek dle předem dané domluvy). Pokud by společnost LEAD HR nabídla odměnu svým dočasně přiděleným zaměstnancům, mohla by zvýšit pravděpodobnost obsazení dalších dělnických pozic. Z grafu č. 2 v mé diplomové práci, který ukazuje procentuální zastoupení využívaných náborových metod lze vidět, že k doporučování zaměstnanců již dochází, proto zde vidím velký potenciál zvýšit toto procento, pokud budou stávající zaměstnanci finančně motivováni. Společnost LEAD HR se primárně zaměřuje na nábor pracovníků na dělnické a neodborné pozice. Navrhla bych finanční odměnu ve výši 15 000 – 25 000 Kč pro nově nastupujícího pracovníka a také stejnou výši odměny pro stávajícího pracovníka, který dotyčného doporučil a on ke klientovi společnosti LEAD HR nastoupil. Částka blízká se k 25 000 Kč je motivační a zajímavá, a věřím, že by dokázala zvýšit uchazečův zájem o nabízené pracovní místo. Podmínky vyplácení je potřeba stanovit předem, tedy zda by to bylo vypláceno ihned po ukončení zkušební doby nebo například ve dvou termínech. Aktuální nezaměstnanost dle webových stránek Českého statistického úřadu k 31.3.2024 v Karlovarském kraji je 4,63 %, v Ústeckém kraji 6,01 % a v Libereckém kraji 4,14 %.

[38] Na tyto regiony bych se více zaměřila v rámci inzerce na pracovních portálech, jelikož prokazují nejvyšší čísla v počtu nezaměstnaných v České republice, a proto je zde velký potenciál oslovit značnou skupinu uchazečů o zaměstnání, a to nejen pro sebe, ale případně pro své blízké, známé nebo partnery; tedy je zde možnost využít referral program jako „bonus“ při náboru.

4.3 Společné řešení pro personálně pracovní agenturu LEAD

Nové pracovní portály

Pracovní portály se ukázaly ve společnosti LPA i LEAD HR jako nejužitečnější zdroj nejen v počtu reagujících uchazečů o zaměstnání, ale v obou firmách také jako náborová metoda, díky které do práce nastoupí nejvíce zaměstnanců. Každá firma rozhoduje o svých nákladech na daný kalendářní rok, a proto není v průběhu roku reálné upravovat režijní náklady vložené do inzerce na pracovních portálech. Nicméně v případě, že by se rapidně zvýšil počet poptávaných pozic ze strany klientů a inzerce na aktuálně využívaných pracovních portálech by již nebyla dostačující, doporučila bych se poohlédnout po dalších pracovních portálech, které jsou v povědomí u řady lidí. Známymi portály jsou www.jobs.cz, který je zaměřen převážně na odborné, kvalifikované a manažerské pozice. Dále pak pracovní portál www.prace.cz, kde se inzerují spíše pracovní nabídky do výroby. Dále řadu pracovních příležitostí přináší pracovní portál www.profesia.cz, kde se objevují mimo operátorské a administrativní pozice, také nabídky na práci v zahraničí.

Jelikož by se jednalo o poměrně drahý náklad, předpokládám v rámci desetitisíců korun měsíčně, tento krok nelze udělat bez řádného promyšlení a vyhrazení nákladů na platbu. Inzerce na pracovních portálech je velmi nákladná, tudíž tento krok by bylo potřeba důkladně zvážit a předpřipravit se něj v následujícím roku či letech.

Chatbot

V současnosti společnost LEAD využívá pro své kandidáty na svých webových stránkách www.leadhr.cz možnost kontaktovat zodpovědné osoby za nábor, které jsou uvedeny v záložce „kontakty“ nebo jsou kontakty na konzultantky uvedeny vždy pod každým inzerátem zvlášť. Novinkou by však mohla být funkce konverzačního Chatbota s umělou inteligencí, což znamená, že každý návštěvník webových stránek LEAD by měl možnost se dotazovat na vše, co potřebuje vědět o konkrétním volném pracovním místě, např. by mohl zjistit typ pracovního úvazku, volnou pracovní pozici, lokalitu práce, směnnost apod. Na základě klíčových slov by bylo možné získat odpovědi na otázky tazatelů, a tím jim pomoci i v době nepřítomnosti zaměstnance/konzultanta, který je standardně na

telefonu v pracovní době od 8 do 17 hodin od pondělí do pátku. Díky tomu, že dotyčný tázající navštíví webové stránky společnosti, dostane ihned konkrétní odpověď, vzniká tak velká pravděpodobnost, že získá potřebné informace, které mu jsou Chatbotem doporučeny a které potřebuje. Využití takovéto moderní technologie by mohlo oslovit další nové potencionální uchazeče. Ti by v případě svého zájmu o konkrétní pracovní nabídku zanechali své kontaktní údaje a v nejbližším pracovním dni by se mu konzultant svěřené zakázky ozval. Použití umělé inteligence v náborových kampaních může usnadnit HR konzultantům práci – dokážu si představit, že komunikace se Chatbotem udrží uchazečovu pozornost na webových stránkách společnosti, zároveň vytvoří vzájemnou interakci a může dojít k předání velmi důležitých informací právě pro kandidáta, který hledá své budoucí zaměstnání. Jelikož se jedná o aplikaci, která potřebuje neustálý vývoj, bylo by vhodné si stanovit jasná kritéria, která by byla například používání českého jazyka, zákaz rozesílání spamů, ale naopak rozesílání novinek o nových pracovních příležitostech apod. Věřím, že tato náborová metoda by byla vhodná pro operátorské či dělnické pozice, jejichž uchazeči jsou nejčastějšími návštěvníky webových stránek společnosti.

Na základě konverzace s marketingovým ředitelem společnosti LEAD, by tato služba na před spuštěním vyžadovala poměrně spoustu času (v řádu měsíců) na zajištění 100 % funkčnosti, a bylo by vhodné poptat službu přes IT odborníky. Finanční náročnost této aplikace by pak záležela na konkrétním poskytovateli. Slovenská společnost Flowii na svých webových stránkách uvádí, že poskytnutí Chatbota by vycházelo od 468 Kč za měsíc v základní verzi až po nastavení Chatbota dle konkrétních požadavků klienta, tedy že by se následně jednalo o službu v řádu několika tisíců korun za měsíc. [54] Zásah do firemního rozpočtu by byl v řádu desetitisíců za rok, a proto je potřeba dobře zvážit, zda se tato investice vyplatí a společnosti LEAD se touto cestou vydá.

Mobilní aplikace

Mobilní aplikace, které pomáhají při hledání zaměstnání, dnes existují dvojího druhu – jednak se může jednat o mobilní verzi pracovního portálu, jako to je například v případě www.prace.cz nebo www.fajnbrigady.cz, nebo se jedná o aplikaci různých firem; takto je mi známa aplikace Práce za rohem. Aplikace Práce za rohem využívá možnost konkrétní

lokality či přímo bydliště uchazeče, na jehož základě si volí uchazeč kritéria, např. jak daleko chce do práce dojíždět. Zároveň také může poslat reakci na konkrétní pracovní nabídku dané společnosti. Aplikace Práce za rohem nabízí jak krátkodobé brigády, tak také pracovní úvazky na hlavní pracovní poměry a zároveň má tato služba také svou webovou variantu. [43] Níže nabízený ceník při využívání mobilní aplikace Práce za rohem:

Tabulka č.11: Nabídka inzerce mobilní aplikace Práce za rohem

Počet inzerátů	Cena
1 inzerát	3 500 Kč
3 inzeráty	9 900 Kč

(Zdroj: www.teamio.cz, vlastní zpracování)

Využívání mobilní aplikace Práce za rohem stojí 3 500 Kč za 1 inzerát vystavený po dobu 14 dnů, při vystavení 3 inzerátů pak 9 900 Kč. [43] Tato služba se mi jeví jako poměrně drahá za inzerci pouze 3 pracovních nabídek, proto by bylo výhodné zvolit případně balíček většího objemu inzercí, pokud by se na této službě dalo domluvit.

Náborové video

Tato náborová metoda by měla uchazeče primárně zaujmout prostřednictvím atraktivního a informativního videa, které může propagovat jakoukoli pracovní nabídku, ideálně umístěnou na Facebooku na různých skupinách, kde jsou vkládány pracovní nabídky, nebo na webových stránkách společnosti LEAD. Video by přivedlo konkrétní sledující, kteří by následně mohli být navedeni na web společnosti, kde by se jim zobrazily také další pracovní nabídky. Video by mělo sdělovat, proč se společnost LEAD liší od své konkurence, tedy proč si vybrat zrovna jí jako svého budoucího zaměstnavatele nebo poskytovatele HR služeb, a mělo by vyzdvihnout nabízenou pracovní příležitost.

Obsah videa by musel mít jasnou strukturu a dokázala bych si ji představit následovně:

- Krátké přivítání a představení společnosti LEAD,
- Představení konkrétní pracovní pozice včetně pracovní náplně, potřebných znalostí a dovedností, mzda a benefity, pracovní doba, místo výkonu práce apod.,

- Motivace k zaslání životopisu či odkázání se na webové stránky společnosti LEAD.

Profesionální vypracování tohoto konceptu je velmi důležité. Proto bych se ohledně této služby obrátila na profesionála v této oblasti. Tuto službu nalezneme např. na stránkách www.moviejobs.cz, které nabízí jak video-inzerci, tak také CV video pro uchazeče. [42] Jak na svém LinkedIn profilu uvádí majitelka společnosti, paní Kateřina Růžičková, tak „*uchazeči tedy mají možnost udělat si jasnou představu o tom, kam zasílají své CV a díky CV videím zvyšují své šance na nástup ještě před prvním pohovorem.*“ [41] Jedná se o velmi moderní přístup k získání pozornosti a zájmu uchazečů o zaměstnání a dle nákladů na konkrétní natočení videa bych navrhla i tuto novou náborovou metodu, která dokáže zaujmout široké publikum. Cena za natočení a následné zpracování videa činí v rozmezí 20 000 – 45 000 Kč. Jedná se o poměrně drahou položku za natočení 1 videa, nicméně je možná dlouhodobá spolupráce za výhodnější cenu (dle individuální domluvy). Tato náborová kampaň stojí za zvážení, zda ji přidat do portfolia náborových metod společnosti. Metoda má z dlouhodobého hlediska přijatelné náklady na její realizaci a zvyšování povědomí o společnosti.

Interní databáze

Interní databáze je vlastní soubor společnosti, bez kterého se žádná společnost neobejde. Jak již bylo zmíněno, aktuálně se ve společnosti LEAD evidují kandidáti do tabulkového procesoru excel. Co bych však do databáze pro větší přehlednost a zvýšenou efektivitu vyhledávání doplnila, jsou tato kritéria:

- Získané profesní zkušenosti kandidáta.
- Odborná kvalifikace.
- Jazykové znalosti.
- Délka praxe.
- Ukládání životopisu.

Tyto doplňující informace jsou pro konzultanta velmi důležité, aby mohl efektivněji pracovat s uchazeči evidovanými v interní databázi.

V dnešní moderní době nabízí softwarové společnosti databázové systémy přímo na míru pro správu a evidenci uchazečů, tzv. ATS, applicant tracking system. Jedná se o HR software, který nabízí různé funkce dle požadavku zadavatele nebo již předem přednastavený software. Na webových stránkách Recruitis.io je blíže specifikováno, jak tento systém správy uchazečů o zaměstnání funguje. Systém ATS zaznamenává krok po kroku jednotlivé náborové procesy v logické posloupnosti. Dovolí také konzultantům vyhledávání, filtrování a značení pomocí štítků. Tento systém dokáže na jedno místo sloučit odpovědi z pracovních portálu, uložit životopisy a motivační dopisy a kandidáta v databázi vede celým nábořem. Součástí systému ATS může být automatické rozesílání emailů s pozvánkami na pohovor či jednoduchý přístup k zaevidovaným datům, které se mohou generovat v potřebné statistiky. [11]

Jedná se o velmi moderní a digitalizovanou metodu náboru, kterou bych navrhla zavést do celé společnosti LEAD. Tyto kroky by vedly k rychlejšímu a efektivnějšímu vyhledávání kandidátů v interní databázi na základě klíčových slov, které by v případě nového volného pracovního místa byly konzultantky schopny rychleji oslovit, zpracovat tak výběrové řízení a být tak úspěšný při obsazení volného pracovního místa. Zároveň by konzultantky měly okamžitý přehled o průběhu výběrového řízení konkrétního kandidáta.

ATS systém je proces digitalizace všech HR aktivit a procesů, bez něj v budoucnu nábor ve větším měřítku pravděpodobně nebude možný nebo bude příliš komplikovaný a pro konzultanty časově náročný. Olovila jsem společnost Sloneek, kde mi pan Richard Folowarczny (Senior Sales Development Representative) zaslal dne 2.5.2024 na e-mail nabídku jejich služeb, tedy program na HR správu náboru v jednom prostředí. Přidanou hodnotu by tato služba měla hlavně pro LEAD HR, kde je možné také spravovat docházku zaměstnanců. Velmi kladně hodnotím z nabídky také generování reportingu např. nástupů, výstupů, počty kandidátů apod.



Obr. č.7: Nabídka služeb Sloneek

(Zdroj: www.sloneek.cz, 05/2024)

Náklad na tuto službu by byl 60 EUR (což je minimální částka měsíční fakturace). Při aktuálním kurzu 25,09 Kč za euro k 2.5.2024 [30] by pak měsíční náklad za ATS systém činil 1 505 Kč. Tato částka by v ročních nákladech činila 18 060 Kč a je tedy na zvážení, zda by vedení společnosti bylo ochotné investovat tuto částku do moderní HR interní databáze. Z mého pohledu je tato investice do budoucna nezbytná.

SMS kampaně

V případě, že se společnost LEAD dostane do stavu, kdy bude mít v interní databázi větší množství kontaktů, může využít možnost hromadné formy oslovení registrovaných uchazečů o zaměstnání. Jedním ze standardizovaných řešení je pravidelné rozesílání SMS s pracovními nabídkami pomocí tzv. SMS marketingu. Jedná se o pravidelné rozesílání SMS na desítky, stovky až tisíce kontaktů, které personální společnost při své standardní náborové činnosti eviduje v interní databázi, a která se stále rozšiřuje. Na základě filtrace kontaktů v interní databázi je možné oslovit konkrétní cílové skupiny v daném regionu s konkrétní pracovní nabídkou krátkou informační SMS. Vzhledem k nízkým finančním nákladům na realizaci se mi jeví tento nástroj jako velmi efektivní. V současnosti využívá

společnost LEAD služby společnosti Vodafone, který za měsíční stanovený paušál poskytuje všech telefonních číslech SMS zdarma – proto tato služba nebude zvyšovat finanční zatížení společnosti LEAD. Výše uvedeným způsobem dokáže společnost LPA „recyklovat“ kontakty, které již zaevidovala na základě předchozích náborových aktivit a zvýšit takto efektivitu aktuálního náboru. Samotná SMS zpráva nemusí zasáhnout pouze člověka, který zrovna hledá práci, ale dotyčný může znát ve svém okolí někoho, pro koho by prezentovaná nabídka byla také vhodná, a tomu tuto informaci sdělit nebo zprávu rovnou přeposlat.

Pro rozesílání zpráv bych použila SMS generátor. Na trhu dnes existuje řada SMS generátorů, které tuto službu dokáží zajistit a jejich pořízení nevidím jako finančně nákladnou položku do rozpočtu společnosti. Níže nabídka společnosti SMSvio. [10]

2490 Kč
s DPH / platnost 365 dní

TOP

Předplatné na 365 dní

Max. počet odeslaných SMS zpráv není omezen.

Obr. č.8: Nabídka služeb SMSvio

(Zdroj: www.smsvio.cz, 04/2024)

Pokud by tedy tuto službu mohl poskytnout mobilní operátor, od kterého společnost LEAD odebírá mobilní služby, pak by náklad na rozesílání SMS bylo pouze pořízení

SMS generátoru. To by vycházelo měsíčně na 207,5 Kč za měsíc a dle mého názoru se jedná o nízkonákladovou položku, do které by bylo vhodné investovat.

Newsletter – pravidelný mailing

Díky početné databázi uchazečů o zaměstnání je možnost oslovit pravidelně široké publikum s aktuálními volnými místy. Čas strávený nad filtrací, komu konkrétní newsletter zaslat, by byl krátký, jelikož cílem newsletteru by bylo oslovit co největší skupinu registrovaných uchazečů o zaměstnání bez rozdílu např. pohlaví, vzdělání či původní pracovní reakci, ale zacíleno by bylo na nabídky v daném regionu či kraji. Uchazeči pak zpětně mohou zasílat svůj zájem o práci.

Přidanou hodnotou této služby by byla informovanost uchazečů o novinkách či dění v organizace, událostech, které se staly na poli pracovního trhu, zmiňování statistických údajů a zaměstnanosti či nezaměstnanosti apod. Tedy je možné sdílet obsah, který nesouvisí čistě s konkrétními pracovními nabídkami společnosti LEAD, ale sděluje například aktivity společnosti.

Osobně bych navrhovala zasílat newsletter pravidelně, a to jednou v měsíci v konkrétní den, např. vždy 10.den v měsíci (po zpracování docházky uchazečů ve společnosti LEAD HR). Pravidelný mailing by se pro uchazeče neměl stát obtěžujícím, nýbrž by se měl držet na úrovni informativní, a v případě přehlcenosti uchazeče a projevení nezájmu o tento typ emailu, nebude problém tuto kampaň ukončit.

Rozesílání newsletteru by spadalo do pracovních kompetencí HR konzultanta a tato agenda by se měla stát součástí jeho pravidelných pracovních úkonů, proces by se měl automatizovat a do budoucna by se tak mohl snížit čas, který by byl potřebný pro obsazení pozic touto náborovou metodou. Jed důležité zmínit, kdo za vytvoření newsletteru bude stát a jelikož největší zkušenosti s těmito aktivitami má marketingový ředitel, vytvoření by spadalo do jeho kompetencí. Vedení společnosti by při zvažování této náborové kampaně taktéž zajímalo, jak nákladná je práce na vytvoření newsletteru.

Na základě ústní komunikace s marketingovým ředitelem, panem Fabikem, který působí v oblasti marketingu přes 10 let, se pohybuje nástupní mzda marketingového ředitele např. v Jihomoravském kraji v rozmezí 80 000 – 120 000 Kč bez benefitů. Pokud bych tedy brala průměr, bavíme se o hrubé mzdě 100 000 Kč/měsíc.

Měsíční hrubá mzda/pracovní fond pro rok 2024 = hodinová mzda

$100\ 000/167 = 598,8$ Kč, zaokrouhleno na 600 Kč/hod.

Dle slov pana Fabika by vytvoření pravidelného newsletteru zabralo 8 hodin pro vytvoření 3 newsletterů – tedy pro uchazeče evidované v databázi LEAD HR, pro uchazeče evidované v LPA v Moravskoslezském kraji a pro uchazeče LPA v Jihomoravském kraji. Pravidelný newsletter by tedy měsíčně vycházel na 4 800 Kč. Tato částka se mi jeví jako přijatelná a vnímám jí jako užitečný vklad pro zisk případných dalších kandidátů.

4.4 Zhodnocení návrhu změn

Osobně bych doporučila pravidelné analýzy náborových metod, např. v kvartálních intervalech, případně pak také jednou ročně celkové shrnutí, kdy by se vyhodnocovaly jednotlivé náborové metody, které společnosti LPA a společnost LEAD HR využívá. Díky tomu by se mohly provádět případně změny náborových strategií při zjištění neefektivity některé náborové kampaně a náborové metody, a ty, které by se zdály jako nefunkční, by se upozadily a dal by se prostor metodám, která přináší výsledky. Každopádně je zde prostor pro řadu dalších a nových náborových metod, jak přilákat nové uchazeče o zaměstnání nebo alespoň zvýšit povědomí o fungování společnosti LEAD.

Pokud bych měla vyhodnotit důležitost a pořadí uplatnění výše zmíněných metod, tak bych volila tuto cestu a tyto realizační kroky: v první řadě bych začala inzerovat na dalších pracovních portálech a v mobilní aplikaci Práce za rohem, následně bych začala rozesílat hromadné SMS zprávy a také bych vytvořila a rozeslala newsletter. Poté bych zvážila bonus za doporučení, ideálně s okamžitou platností na zakázkách u dělnických pozic, u nichž trvá obsazení již delší dobu. Postupně bych se zaměřila na veřejnou reklamu a zvyšovala bych tím povědomí o společnosti LEAD v lokalitách partnerských společností. Dostatek času na přípravu zaberou úpravy v interní databázi, stejně jako zavedení Chatbota nebo natočení a zpracování video-inzercí.

ZÁVĚR

V mé diplomové práci je představena personálně pracovní agentura LEAD zaměřující se na poskytování personálních služeb. V současné době je nábor a následné udržení kvalifikovaných či odborných pracovníků poměrně složitý proces. Potřeba nalezení pracovníků, kteří odpovídají konkrétním a přesným požadavkům společnosti, je tématem číslo jedna pro personální oddělení každé společnosti. Ve společnosti LEAD je HR tým složen z několika členů týmu různého pracovního zařazení, kdy každý personalista má na starost svou agendu. Práce je rozdělena rovnoměrně a každý HR konzultant se tak může plně věnovat svým pracovním aktivitám.

Personálně pracovní agentura LEAD orientuje své služby na klienty a jejich individuální potřeby. Nabízené služby jsou dle získaných informací kvalitní a přínosné, měly by proto zůstat na stejné úrovni a nadále poskytovat klientům zavedený standard. Spokojenost klientů je pro společnost LEAD vždy na prvním místě.

Současné řízení společnosti je přizpůsobeno její aktuální velikosti a délce působení, což je běžné u začínajících podniků. Nicméně dle veškerých získaných informací mají velmi dobře nastaven náborový proces a zvolené vhodné metody naboru, které klientům poskytují ve velké míře požadované služby na vysoké úrovni. Svým lidským a osobním přístupem je společnost LEAD vnímaná jako atraktivní volba, která se tak liší od své konkurence. Otevřená komunikace, participace pracovníků na rozhodování, resp. návrhy na dílčí strategické kroky či spíše rodinné a přátelské vztahy, jsou základem pro zdravé a příjemné pracovní prostředí. Interní práce v týmu a její efektivita pomáhá k hledání nových a lepších služeb pro klienty.

Nejefektivnější náborová metoda u popisovaných dceřiných společností skupiny LEAD je přímé oslovení uchazeče HR konzultantem na základě reakce na konkrétní pracovní nabídku skrz pracovní portály, společně s vyhledáním a oslovením kandidátů s využitím moderních metod profesních sociálních sítí. V této strategii chce společnost LEAD pokračovat i nadále, a má zájem prohlubovat marketingové aktivity s využitím např. superboostů, bannerů do krajů či topování konkrétních inzerátů, které pracovní portály nabízejí.

Mé návrhy, jako například implementace softwarového řešení pro automatizaci náborových procesů, může výrazně snížit náklady spojené s manuálními operacemi, jako je například filtrování životopisů, plánování pohovorů a komunikace s uchazeči. To může také zvýšit efektivitu a rychlost náborových procesů, což si současná doba žádá. Vedení malých podniků musí zvažovat každou příležitost a najít cestu, jak tyto příležitosti využít pro budoucí rozvoj společnosti. Tomu by mohlo pomoci také zvýšení povědomí o společnosti v místech vyhledávání kandidátů. Stanovené budoucí cíle společnosti LEAD jsou reálné, nicméně je potřeba věnovat náboru stále stejnou proaktivitu jako doposud a posunovat se vpřed pomocí dalších možných náborových aktivit.

Z mého pohledu si firma LEAD HR stojí velmi dobře na trhu s poměrně velkou konkurencí ve svém oboru. Jako jeden z HR konzultantů této společnosti si dovoluji říct, že společnost LEAD vytváří příjemné firemní klima, zaměstnanci mají pocit jistoty a stability, společnost respektuje nejen firemní zájmy, ale i zájmy pracovníků a také svých klientů. Tento fakt je nesmírně důležité, neboť jak ve své práci zmiňuji, tak pouze motivovaní lidé přispívají k dosažení firemních cílů.

ZDROJE

- [1] About LinkedIn. *Www.linkedin.com* [online]. 2024 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://about.linkedin.com/cs-cz?lr=1>
- [2] AiPT. *AiPT* [online]. 2024 [cit. 2024-03-06]. Dostupné z: <https://www.aipt.cz/interier-brno/>
- [3] AGENTURNÍ ZAMĚSTNANCI / TEMPORARY HELP. *Www.hofmann-personal.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://hofmann-personal.jobs.cz/pro-firmy/agenturni-zamestnanci-temporary-help>
- [4] Agenturní zaměstnávání. *Www.mpsv.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/V24Agenturnizamestnavani>
- [5] *Agentury práce – mýty a fakta: metodická odborná pomůcka*. Praha: ČMKOS, 2018. ISBN 978-80-86809-69-4.
- [6] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [7] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 776 s. ISBN 978-07-4949-827-6.
- [8] Assessment Centre vs Development Centre. DONGRE, Deepak. *Www.linkedin.com* [online]. 2023, 13.1.2023 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/assessment-centre-vs-development-deepak-dongre/>
- [9] Blackwell, 2022 (34), 709-723 [cit. 2024-02-07]. ISSN 1045-3172. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12607>
- [10] CENÍK SLUŽEB. *Www.smsvio.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.smsvio.cz/cenik/>

- [11] Co je ATS? *W*www.recruitis.io [online]. 2016 [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://recruitis.io/blog/clanek/co-je-ats/>
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [13] FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2010. ISBN 80-7178-367-6.
- [14] FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praxe manažera (Computer Press). Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [15] GRANOVERTER, Mark. *Getting a job: A study of contacts and careers*. University of Chicago press, 2018. 259 s. ISBN 978-02-265-1840-4.
- [16] HORECKÝ, Jan. *Odbory a agenturní zaměstnávání*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2021. ISBN 978-80-86809-35-9.
- [17] HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [18] HRDLIČKOVÁ, Andrea; TOMŠÍK, Pavel a STOJANOVÁ, Hana. *Vybrané otázky z personální práce*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2019. ISBN 978-80-7509-638-8. - personální
- [19] CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 6.vydání. Wolters Kluwer ČR, 2021. ISBN 978-80-7598-976-5.
- [20] *Jak zaměstnavatelé spolupracují se středními školami*. Online. [Www.infoabsolvent.cz](http://www.infoabsolvent.cz). Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-11>. [cit. 2024-01-27].
- [21] JOUZA, Ladislav; ŽENÍŠKOVÁ, Marta a SALAČOVÁ, Marie. *Agenturní zaměstnávání*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-126-9.

- [22] Kdo je personalista a jaké má povinnosti? KOZÁK, MRG., Jan. *Www.vema.cz* [online]. 2023, 12.6.2023 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/kdo-je-personalista-a-jake-ma-povinnosti>
- [23] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [24] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [25] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [26] KOTÝNKOVÁ, Magdalena a NĚMEC, Otakar. *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-48-7.
- [27] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2.
- [28] KMOŠEK, Jan. Outsourcing personálních a HR služeb. *Www.kmosek.com* [online]. 2020 [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/download/outsourcing-personalnich-a-hr-sluzeb/>
- [29] KMOŠEK, Petr. *Firma jsou lidé, lidé jsou síla!* Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o., 2023. ISBN 978-80-7490-302-1.
- [30] Kurzy měn – kurzovní lístek ČNB. *Www.kurzy.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>
- [31] LinkedIn Recruiter Lite. *Www.linkedin.com* [online]. 2022 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter-lite?src=go-pa&trk=sem-ga_campid.11767886339_asid.114777357072_crid.644098248431_kw.linkedin%20recruiter%20lite_d.c_tid.kwd-98640405866_n.g_mt.p_geo.9062836&mcid=6842166157118714076&cid=&gad_sour

ce=1&gclid=Cj0KCQjw2uiwBhCXARIsACMvIU3xV7KUOL5DHovlyzjIvemjwiS5-NfJkMmLtxvqVIgJDviI8NEWwzQaAvGQEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

[32] MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 126 s. ISBN 978–80-7394–063-8.

[33] Mýty o agenturním zaměstnávání. *Www.adecco.cz* [online]. 2022, 30.8.2022 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.adecco.cz/vyvracime-myty-o-agenturnim-zamestnavani/>

[34] NIKOLAOU, Ioannis; OOSTROM, Janneke K. (ed.). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Psychology Press, 2015. 252 s. ISBN 978-11-388-2326-6.

[35] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN isbn80-200-0950-7.

[36] PECHOVÁ, Jana a ŠÍŠOVÁ, Veronika. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261/452-3.

[37] PELTOKORPI, Vesa. Here Today, Gone Tomorrow: A Mixed-method Study on Headhunter-intermediated Recruitment Practices. *British journal management* [PDF]. Wiley-Blackwell, 2022, (34), 709-723 [cit. 2024-04-07]. ISSN 1045-3172. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12607>

[38] Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2024. *Www.czso.cz* [online]. 2024, 9.4.2024 [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

[39] Proč si vybrat nás? *Www.distribucni.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://distribucni.cz/>

[40] *Průvodce službami v oblasti náborů a výběrů*. 2003-. Praha: HR GURU, 2003-. ISBN 80-239-1659-9. Autor článku: Michael Al-Nassir.

[41] RŮŽIČKOVÁ, Kateřina. *Chtějte od své inzerce víc*. [online]. 2024 [cit. 2024-05-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/katerina-moviejobs/>

- [42] RŮŽIČKOVÁ, Kateřina. 1 video vydá za 1000 slov. *W*www.moviejobs.cz [online]. 2024 [cit. 2024-05-02]. Dostupné z: <https://moviejobs.cz/>
- [43] Spočítejte si, který cenový tarif Teamia je pro vás ten pravý. *W*www.teamio.cz [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://cz.teamio.com/cenik/>
- [44] STACHO, Zdenko a STACHOVÁ Katarína. *Outplacement as Part of Human Resource Management* [online]. Bratislava, Slovakia, 2015 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/314545558_Outplacement_as_Part_of_Human_Resource_Management. Vědecký článek. Department of Management, Institute of Economics and Management, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Furdekova 16, 85104 Bratislava, Slovakia.
- [45] STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Eupress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
- [46] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [47] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [48] TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [49] URBANCOVÁ, Hana a VNOUČKOVÁ, Lucie. *Management lidských zdrojů*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-43-0.
- [50] Vložení nového inzerátu. *W*www.jenprace.cz [online]. 2024 [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/inzerenti?sign-backlink=6g2p4>.
- [51] VYHNÁNKOVÁ, Eliška. Online kurz, který vám pomůže na sítích zazářit. *Online kurz, který vám pomůže na sítích zazářit*. [online]. 2024 [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: https://digitalni.jaknasite.cz/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw57exBhAsEiwAaIxaZn

WYXtpaqC1Gi4Km9hLOn_JVLTevRnk3ASeQD95PPVZvJiRoz0gGahoC2HEQAvD_
BwE

[52] What is a CV? Curriculum vitae definition and examples. *Www.uk.indeed.com* [online]. 2023, 8.8.2023 [cit. 2024-01-17]. Dostupné z: <https://uk.indeed.com/career-advice/cvs-cover-letters/curriculum-vitae>

[53] What is outsourcing? Definitions, benefits, challenges, processes, advice. OVERBY, Stephanie. *Www.cio.com* [online]. 2022, 22.11.2022 [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/272355/outsourcing-outsourcing-definition-and-solutions.html>

[54] Why FLOWii? *Www.flowii.com* [online]. 2024 [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://www.flowii.com/en/why-flowii>.

ZKRATKY

AC – Assessment centrum

Apod – A podobně

Atd – A tak dále

ATS – Applicant tracking system

FB – Facebook

CV – Curriculum Vitae (životopis)

GDPR – General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

HPP – Hlavní pracovní poměr

HR – Human Resources (Lidské zdroje)

IT – Informační technologie

MHD – Městská hromadná doprava

OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení

Pozn. – Poznámka

Resp. – Respektive

SMS – Short message service (krátká textová zpráva)

THP pozice – Pozice technickohospodářský pracovník

Tzv – Takzvaně

Vs. – versus

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Náborové metody LPA (procentuální zastoupení).....	62
Graf č.2: Náborové metody LEAD HR (procentuální zastoupení).....	67
Graf č.3: Přínos služby společnosti LEAD.....	76
Graf č.4: Hodnocení profesionálního přístupu společnosti LEAD.....	77
Graf č.5: Kvalita služeb v porovnání s konkurencí.....	78
Graf č.6: Spokojenost s konzultanty společnosti LEAD.....	79
Graf č.7: Hodnocení společnosti LEAD.....	82
Graf č.8: Doporučení společnosti LEAD.....	82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č.1: Úkol řízení lidských zdrojů.....	19
Obr. č.2: Vzájemný vztah účastníků pracovněprávních vztahů.....	39
Obr. č.3: Loga skupiny společnosti LEAD.....	51
Obr. č.4: Organizační struktura společnosti LPA.....	54
Obr. č.5: Organizační struktura LEAD HR.....	54
Obr. č.6: Náborový proces.....	61
Obr. č.7: Nabídka služeb Sloneek.....	105
Obr. č.8: Nabídka služeb SMSvio.....	106

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Výše finanční odměny pro agenturu práce v případě recruitmentu.....	44
Tabulka č.2: Odvětví podnikání klientských společností LPA.....	57
Tabulka č.3: Odvětví podnikání klientských společností LEAD HR.....	57
Tabulka č.4: Reakce vs. nástupy v LPA.....	65
Tabulka č.5: Reakce vs. nástupy v LEAD HR.....	71
Tabulka č.6: Kvalita poskytovaného servisu.....	79
Tabulka č.7: Nalezení požadovaného počtu zaměstnanců.....	80
Tabulka č.8: Výše ceny za služby ve srovnání s konkurencí.....	81
Tabulka č.9: Cena reklamy v MHD v Brně	97
Tabulka č.10: Nabídka služeb rádia Krokodýl Brno.....	98
Tabulka č.11: Nabídka inzercí mobilní aplikace Práce za rohem.....	102

PŘÍLOHY

Příloha č.1:

Průvodní dopis s žádostí o vyplnění dotazníku

Vážený/á (jméno a příjmení respondenta),

Chtěla bych Vám požádat v souvislosti s mou diplomovou prací na téma „Metody náboru pracovníků v personálně pracovní agentuře LEAD“, kterou momentálně zpracovávám v rámci mého studia na Fakultě podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně.

Chtěla bych Vás požádat o cenný příspěvek do mého výzkumu prostřednictvím vyplnění krátkého dotazníku, který jsem připravila. Vaše odpovědi mají klíčový význam pro mé bádání a přispějí k celkové kvalitě mé práce.

Dotazník zabere pouze krátký čas a jeho vyplnění je dobrovolné, nicméně velmi ocením Vaši ochotu se vyplnění věnovat. Vaše osobní údaje budou zachovány v úplné anonymitě, a slouží pouze ke statistickým účelům.

Pro vyplnění dotazníku klikněte prosím na následující odkaz:

<https://www.surveio.com/survey/d/P9U2V5V5Q4H6T9X2P> .

Ocením každou Vaši odpověď a Vaše úsilí přispěje k rozvoji mé diplomové práce. Děkuji Vám předem za Váš čas a ochotu podílet se na mé výzkumné práci.

S pozdravem

Hana Adamusová

Hana.Adamusova@lead-project.cz

Příloha č.2:

Dobrý den, vějte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, děkuji Vám.

1 Je pro Vás využití služeb naší společnosti přínosné?

- Ano, velmi Spíše ano Nevím Spíše ne Ne, vůbec

2 Jak se Vám jeví naše firma z pohledu profesionality?

- Velmi profesionální Profesionální Nepříliš profesionální není vůbec profesionální

3 Jaká je naše kvalita služeb ve srovnání s konkurencí?

- Mnohem lepší O něco lepší Zhruba stejná O něco horší Mnohem horší

4 Jsou pro Vás ceny našich služeb přijatelnější ve srovnání s konkurencí?

- O mnoho přijatelnější O něco přijatelnější Přibližně stejné O něco méně přijatelnější
 Mnohem méně přijatelné

5 Jak kvalitní je náš zákaznický servis?

- Velmi kvalitní Spíše kvalitní Kvalitní Spíše nekvalitní Velmi nekvalitní

6 Jak jste byl/a celkově spokojen/a s našimi personalisty/konzultanty?

- Velmi spokojen/a Spokojen/a Ani spokojen/a, ani nespokojen/a Nespokojen/a
 Velmi nespokojen/a

- 7 Uvítal/a byste častější osobní kontakt s konzultantem z personální agentury?
- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Ne, není to potřeba
- 8 Jaké celkové hodnocení byste dali naší společnosti?
- Výborně Chvalitebně Dobře Dostatečně Nedostatečně
- 9 Doporučil/a byste naši společnost ostatním?
- Určitě ano Pravděpodobně ano Nevím Pravděpodobně ne Určitě ne
- 10 Našla vám personální agentura požadovaný počet zaměstnanců?
- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Ne
- 11 Kdo měl jako první zájem navázat spolupráci?
- Agentura práce Naše společnost
- 12 Co bylo důvodem pro navázání spolupráce s personální agenturou?
- 13 Změnili byste aktuálně nastavené procesy s agenturou práce? Pokud ano, prosím napište jak.