



# Personální marketing vybrané společnosti

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Šárka Havířová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.





## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Šárka Havířová**  
*Osobní číslo:* E17000349  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika – Marketing podniku  
*Zadávací katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Bc. Markéta Pavlíčková  
vybraná personální agentura

*Název práce:* **Personální marketing vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Charakteristika vybrané společnosti.
3. Teoretická východiska personálního marketingu.
4. Analýza uplatňovaného personálního marketingu ve vybrané společnosti.
5. Návrh doporučení na zlepšení personálního marketingu v podniku.
6. Závěr.

*Seznam odborné literatury:*

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- COMPTON, Robert, William MORRISSEY a Alan NANKERVIS. 2009. *Effective recruitment and selection practices*. 5<sup>th</sup> ed. Sydney: CCH Australia Limited. ISBN 9781921485770.
- DICKMANN, Michael, Chris BREWSTER a Paul SPARROW. 2016. *International Human Resource Management*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Routledge. ISBN 9781317681564.
- EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-164-1.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PROQUEST. 2018 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Rozsah práce:* min. 65 normostran  
*Forma zpracování:* tištěná / elektronická  
*Datum zadání práce:* 1. října 2019  
*Datum odevzdání práce:* 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

5. 4. 2019

Bc. Šárka Havířová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména své vedoucí diplomové práce paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D. za její trpělivost, cenné připomínky a odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat své konzultantce ve vybrané společnosti, paní Bc. Markétě Pavlíčkové za poskytování potřebných údajů a za konzultace diplomové práce. Velké poděkování patří také celé mé rodině, která mi byla po celou dobu studia důležitou podporou.

## **Anotace**

Již z názvu diplomové práce „Personální marketing vybrané společnosti“ je zřejmé, jakou problematikou se práce zabývá. Přestože se personální marketing v současné době nedostatku pracovní síly dostává do popředí, je zatím oborem v české i v zahraniční literatuře příliš neprobádaným. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit použití externího personálního marketingu ve vybrané společnosti pro náborovou kampaň v Chorvatsku a navrhnout případná doporučení, která by vedla ke zlepšení současné situace. Hodnocení je provedeno pomocí kvantitativního výzkumu, konkrétně v rámci dotazníkového šetření mezi chorvatskými zaměstnanci. Diplomová práce je rozdělena do dvou okruhů. První část čtenářům přibližuje teoretická východiska dané problematiky, druhá část obsahuje informace související s podnikem a s jeho aplikací personálního marketingu.

**Klíčová slova:** personální marketing, externí personální marketing, trh práce, získávání zaměstnanců, náborová kampaň.

## **Annotation**

### **Personnel Marketing of a Selected Company**

The name of a diploma thesis “Personnel Marketing of a Selected Company” may indicate what the thesis will discuss. Although personnel marketing has become very important issue nowadays, there is not enough Czech or foreign literature to study. The main aim of this diploma thesis is the evaluation of application of external personnel marketing in the selected company for recruiting campaign in Croatia and draw up some recommendations which should improve the current situation. The evaluation is made through quantitative studies specifically within the framework of questionnaire survey amongst Croatian employees. Diploma thesis is divided into two parts. The first part approaches a theoretical issue of personnel marketing, the second part contains information connected with company and its application of personnel marketing.

**Key words:** personnel marketing, external personnel marketing, labour market, recruiting employees, recruitment campaign.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Seznam obrázků .....</b>                                    | <b>10</b> |
| <b>Seznam tabulek.....</b>                                     | <b>11</b> |
| <b>Seznam zkratek .....</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>Úvod.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1 Personální marketing.....</b>                             | <b>15</b> |
| 1.1 Marketingový mix personálního marketingu .....             | 17        |
| 1.1.1 Budování značky zaměstnavatele.....                      | 20        |
| 1.2 Interní a externí personální marketing.....                | 22        |
| 1.3 Získávání nových zaměstnanců.....                          | 27        |
| 1.3.1 Proces získávání zaměstnanců.....                        | 27        |
| 1.4 Prostředky získávání nových zaměstnanců .....              | 28        |
| 1.4.1 Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů .....           | 30        |
| 1.4.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....             | 31        |
| 1.4.3 Specifické prostředky získávání nových zaměstnanců.....  | 37        |
| <b>2 Trh práce v České republice .....</b>                     | <b>39</b> |
| 2.1 Analýza trhu práce v ČR .....                              | 40        |
| 2.2 Trendy na trhu práce.....                                  | 42        |
| 2.2.1 Navyšování mezd a nabízení atraktivnějších benefitů..... | 42        |
| 2.2.2 Automatizace a robotizace.....                           | 44        |
| 2.2.3 Zaměstnávání cizinců .....                               | 44        |
| <b>3 Představení společnosti.....</b>                          | <b>47</b> |
| 3.1 Externí personální marketing .....                         | 50        |
| 3.1.1 Náborový proces.....                                     | 50        |
| 3.1.2 Prostředky externího personálního marketingu .....       | 54        |
| <b>4 Získávání zaměstnanců ze zahraničí .....</b>              | <b>58</b> |
| 4.1 Analýza trhu práce v Chorvatsku .....                      | 58        |
| 4.2 Proces náborové kampaně .....                              | 61        |
| 4.3 Dotazníkové šetření .....                                  | 67        |
| 4.3.1 Cíle a metodika výzkumu .....                            | 68        |
| 4.3.2 Charakteristika respondentů .....                        | 70        |
| 4.3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....         | 74        |
| 4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....                | 79        |



|   |           |
|---|-----------|
| 4.5 Návrhy na zlepšení marketingového mixu v externím personálním marketingu..... | 80        |
| <b>Závěr.....</b>   | <b>88</b> |
| <b>Seznam použité literatury.....</b>   | <b>90</b> |
| <b>Seznam příloh.....</b>   | <b>97</b> |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Vztah mezi externím a interním personálním marketingem .....                 | 23 |
| Obrázek 2: Proces získávání a výběru zaměstnanců .....                                  | 28 |
| Obrázek 3: Prostředky získávání zaměstnanců .....                                       | 29 |
| Obrázek 4: Nejčastěji používané prostředky pro získávání nových zaměstnanců .....       | 32 |
| Obrázek 5: Míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2007 – 2017 .....                         | 40 |
| Obrázek 6: Věková struktura uchazečů v ČR k 31. 10. 2018 .....                          | 41 |
| Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob na počtu obyvatel v krajích ČR k 31. 10. 2018 .... | 42 |
| Obrázek 8: Odchod zaměstnanců ze dne na den .....                                       | 43 |
| Obrázek 9: Pobočky společnosti v České republice .....                                  | 47 |
| Obrázek 10: Náborový proces ve společnosti .....  | 50 |
| Obrázek 11: Prostředky externího personálního marketingu .....                          | 56 |
| Obrázek 12: Vytipované lokality pro náborovou kampaň .....                              | 60 |
| Obrázek 13: Proces náborové kampaně .....   | 62 |
| Obrázek 14: Věkové zastoupení nových zaměstnanců .....                                  | 66 |
| Obrázek 15: Plán pro náborový den .....   | 67 |
| Obrázek 16: Proces výzkumu .....  | 68 |
| Obrázek 17: Zastoupení respondentů dle věku .....                                       | 70 |
| Obrázek 18: Zastoupení respondentů dle vzdělání .....                                   | 71 |
| Obrázek 19: Nejčastěji používané prostředky při vyhledávání práce .....                 | 72 |
| Obrázek 20: Důvody pro výběr společnosti .....  | 73 |
| Obrázek 21: Účast na náboru v jednotlivých městech .....                                | 74 |
| Obrázek 22: Dopad zvolených prostředků externího personálního marketingu .....          | 75 |
| Obrázek 23: Hodnocení přístupu zaměstnanců společnosti .....                            | 76 |
| Obrázek 24: Poskytování informací uchazečům .....                                       | 76 |
| Obrázek 25: Chybějící informace před odjezdem do České republiky .....                  | 77 |
| Obrázek 26: Spokojenost s přepravou do České republiky .....                            | 78 |
| Obrázek 27: Výsledky náborové kampaně .....   | 81 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: 10 nejžádanějších benefitů .....                                 | 24 |
| Tabulka 2: Zastoupení cizinců ve společnosti .....                          | 49 |
| Tabulka 3: Důvody odchodu za prací do ČR .....                              | 73 |
| Tabulka 4: Hodnocení náborové kampaně dle vybraných charakteristik.....     | 75 |
| Tabulka 5: Ochota doporučit práci ve společnosti svým přátelům/rodině ..... | 78 |
| Tabulka 6: Náklady na natočení videa .....                                  | 83 |
| Tabulka 7: Náklady na vytvoření zaměstnavatelské příručky.....              | 86 |

## Seznam zkratek

|      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| EU   | Evropská unie                         |
| GDPR | General Data Protection Regulation    |
| HRK  | Chorvatská kuna                       |
| ÚP   | Úřad práce                            |
| VZV  | Vysokozdvihný vozík                   |

# Úvod

Diplomová práce je zaměřená na problematiku personálního marketingu a řeší tak velice aktuální téma z oblasti řízení lidských zdrojů. Současná situace na trhu práce, jako je nízká nezaměstnanost a z toho vyplývající nedostatek pracovní síly pro podniky, je důvodem, jenž nutí personalisty implementovat do svých činností inovativní přístupy. Jedním z těchto přístupů je právě personální marketing, který nahlíží na zaměstnance či uchazeče o zaměstnání jako na zákazníka podniku (zaměstnavatele).

Stejně tak jako v klasickém marketingu, i v personálním marketingu je využíváno nástrojů marketingového mixu. Jednotlivé nástroje jsou poté přizpůsobeny podle toho, zda jsou cíleny na stávající zaměstnance či na zaměstnance potenciální. Interní personální marketing cílí na vytvoření takových podmínek v podniku, které zajistí spokojené, loajální a stále motivované pracovníky, jež budou podnik vnímat jako spolehlivého a kvalitního zaměstnavatele. Cílem externího personálního marketingu je co nejefektivněji informovat uchazeče o volných pracovních pozicích a získat co nejvíce kvalifikovaných uchazečů, z kterých si bude moci podnik vybrat nové vhodné pracovníky.

Tato diplomová práce se zabývá zejména právě zmiňovaným externím personálním marketingem. **Jejím hlavním cílem je zhodnotit použití nástrojů marketingového mixu externího marketingu v rámci náborové kampaně v Chorvatsku vybranou společností a navrhnout doporučení, která by zajistila ještě lepší výsledky v podobě vyššího počtu nově získaných zaměstnanců.** Vybraným podnikem je personální agentura. Díky víceleté praxi ve společnosti je autor práce plně seznámen s jejím chodem a s prostředky externího personálního marketingu aplikovanými při náboru nových zaměstnanců. Doporučení budou následně navrhována na základě výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi nově příchozími chorvatskými pracovníky.

Práce je rozdělena do 4 kapitol. Úvodní dvě kapitoly jsou věnovány literární rešerši teoretických východisek. Zabírají se problematikou personálního marketingu a používáním nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu. Dále jsou podrobněji popsány formy personálního marketingu. V rámci externího personálního marketingu je čtenáři přiblížen proces a prostředky externího personálního marketingu

používané k získávání pracovníků. Samostatná kapitola je také věnována trhu práce v České republice.

Po představení společnosti se práce již zaměřuje na popis uplatňovaného externího personálního marketingu při získávání nových zaměstnanců. Popsán bude celý náborový proces a také jednotlivé prostředky externího personálního marketingu, prostřednictvím nichž společnost nabízí uchazečům volné pozice.

Dále se bude diplomová práce věnovat náborové kampani v Chorvatsku. Tak jako byl popsán trh práce v České republice, bude věnována kapitola i trhu práce ve vybrané destinaci. Následně je popsán průběh náborové kampaně a také její výsledky.

V závěru budou již předloženy výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi chorvatskými zaměstnanci, na jejichž základě budou navržena opatření, která reagují na nejslabší stránky nástrojů marketingového mixu v externím personálním marketingu. Součástí bude také odhad časové a finanční náročnosti vybraných doporučení pro jejich případnou implementaci.

Pro podnik je velice důležité neustále sledovat a následně reagovat na nové podmínky na trhu, jelikož jenom tak si může udržet svoje postavení v konkurenčním prostředí.

# 1 Personální marketing

První kapitola diplomové práce je věnována historii, definici a rozboru pojmu personální marketing. Dále čtenáře seznamuje s jednotlivými nástroji marketingového mixu personálního marketingu a s problematikou budování značky zaměstnavatele. V závěru kapitoly jsou popsány formy personálního marketingu, v rámci externího personálního marketingu je zařazena podkapitola zabývající se tématem získávání nových zaměstnanců.

K přilákání nových zaměstnanců společnosti nabízejí vyšší plat či mzdu, atraktivní můžou být pro uchazeče i různé zaměstnanecké výhody, které můžeme rozdělit do 3 skupin: výhody sociální povahy, výhody mající vztah k práci a výhody spojené s postavením v organizaci. Avšak nemůžeme s jistotou říci, že tato použitá opatření jsou stejně efektivní i pro udržení stávajících zaměstnanců. Společnosti často podceňují ostatní faktory spokojenosti pracovníků, přestože spoluutvářejí pověst společnosti jako zaměstnavatele a lákají nové zaměstnance. Velice důležité je tedy porozumění tomu, co člověk, který pro podnik představuje pracovní sílu, chce a potřebuje. Současně je potřeba pochopit i podmínky ovlivňující potřebu pracovních sil v organizaci a možnost pokrytí této potřeby. Touto problematikou se zabývá personální marketing (Koubek, 2002).

S tímto termínem jsme se mohli poprvé setkat v šedesátých letech v německé literatuře, v českém prostředí se začal v odborné literatuře objevovat až v polovině 90. let (Myslivcová, 2017). Pojem personální marketing byl nejdříve používán k označení způsobu nábory pracovníků orientovaným směrem k uchazečům o zaměstnání. O několik let později se tento výraz začal používat i v anglosaském prostředí, zde se ale spíše setkáváme s pojmem HR marketing nebo také employer branding. Pohled na tento pojem v anglosaském prostředí byl změněn díky Kotlerově zmínce v knize Principles of Marketing. Kotler napsal, že zaměstnance lze chápat jako zákazníka, a tudíž i na vztah mezi ním a firmou lze nahlížet z pohledu spotřeby kariéry nebo zaměstnání. Na trhu práce dochází ke změnám a firmy tak musí začít pracovat s nabídkou zaměstnání jako s produktem, který na trhu prodávají (Bednář, 2013).

Koubek (2002, s. 150) definuje personální marketing jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní*

*síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.*“ Jedná se tedy především o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti. Lze říci, že v této podobě personální marketing slouží k vyhledávání a získávání kvalitních pracovníků, k jejich udržení v organizaci a k posilování jejich spřízněnosti s ní (Koubek, 2002). Organizace tak musí neustále vylepšovat dlouhodobou komunikaci a rozvíjet vztahy nejen s externím, ale současně také i s interním trhem práce, který je zastoupen stávajícími zaměstnanci (Bednář, 2013).

Dle Dvořákové (2004) lze personální marketing chápat ve dvou úrovních:

- v užším pojetí lze na personální marketing nahlížet jako na dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce pomocí vytváření dobré pověsti zaměstnavatele na daném trhu profesí,
- v širším pojetí pak personální marketing představuje opatření, která jsou zaměřena na zvýšení stability stávajících zaměstnanců.

Kmošek (2017a) uvádí několik rad pro úspěšný personální marketing. Prvním krokem je vybudování solidní zaměstnavatelské značky na trhu práce (více informací o zaměstnavatelské značce v podkapitole 1.1.1). Druhým krokem je stát se atraktivním zaměstnavatelem tím, že se společnost bude účastnit různých soutěží, prezentovat se na veletrzích, konferencích a workshopech. Dále je potřeba správně prezentovat konkurenční výhody – speciální benefity, odměny. Podnik by měl mít také správně nastaven kariérní řád a odměňovat své zaměstnance v případě, že doporučí podnik jako zaměstnavatele ostatním. V dnešní době je velkým problémem fluktuace, proto je vhodné se zaměstnanci, kteří odchází, vést výstupní pohovory, které mohou přinést pro podnik cenné informace.

Prvky personálního marketingu se objevují ve všech oblastech personální činnosti. Je uplatňován při získávání zaměstnanců, při výběru pracovníků i při jejich přijímání. Objevuje se v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, které musí být spravedlivé. Dále je zahrnut v činnosti rozmísťování a propouštění zaměstnanců, ve vzdělávání a rozvoji, v péči o zaměstnance či v pracovních vztazích, zejména ve vztahu mezi podřízeným a nadřízeným (Koubek, 2007).



Aplikování aktivního personálního marketingu může organizaci přinést řadu benefitů, jako je například vybudování silné značky zaměstnavatele na trhu práce, snížení nákladů vynakládaných na nábor a zkrácení času potřebného pro obsazení volných pracovních pozic. Dále umožní zlepšit vnitrofiremní komunikaci a zvýšit míru angažovanosti zaměstnanců. V neposlední řadě si firma zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost na trhu prostřednictvím kvalitního a stabilního řízení lidských zdrojů (Brůha, 2018).

Nástroj, který personální marketing využívá, se nazývá personální výzkum. Ten má za úkol shromažďovat informace a analyzovat je za účelem optimálního nastavení vlastní interní a externí personální strategie. V oblasti interního trhu práce management musí znát, které hodnoty považují zaměstnanci za důležité a představují pro ně motivaci. Výzkum pro externí oblast představuje analýzu trhu práce, především potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců (Poláková, 2003).

## 1.1 Marketingový mix personálního marketingu

I v oblasti personálního marketingu je využíváno marketingového mixu, který je kromě klasických 4P (Produkt, Cena, Místo a Komunikace) rozšířen i o nástroj Osobnost (Personality). Na trhu práce, stejně tak jako na trhu zboží a služeb, dochází ke směně a vyjednávání mezi potenciálními zaměstnanci a organizacemi. Aby mohlo dojít k uskutečnění transakce, obě strany se musí dohodnout na vzájemně přijatelných podmínkách, které jsou definované marketingovým mixem (Bednář, 2013). Marketingový mix dle Kotlera (2007, s. 70) představuje „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ Rozdíl mezi klasickým marketingem a marketingem personálním spočívá v tom, kdo je zákazníkem a jakým způsobem dochází k uspokojování jeho potřeb (Ducháček, 2016).

První proměnnou je **produkt** (Product), který představuje předmět směny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a v kontextu personálního marketingu se nejvíce svojí povahou podobá službám. Má nehmotnou podobu, nelze si jej dopředu vyzkoušet ani prohlédnout. Z tohoto důvodu je těžké udělat rozhodnutí, který z nabízených produktů

vybrat, jelikož jen těžko dochází k hodnocení a porovnávání konkurenčních nabídek. Pocit nejistoty a přijímání vyššího rizika při výběru se objevuje jak na straně zaměstnance, tak také na straně zaměstnavatele. Velice klíčová je tedy v této situaci důvěra v to, že partneri dodrží své závazky, sliby a také očekávání, která si v průběhu celého procesu vytvářeli. Pokud se očekávání nevyplní, dojde k oslabení důvěry a následně k porušení vzájemných vztahů (Bednář, 2013).

Produkt firmy je v oblasti personálního marketingu tvořen nabízeným pracovním místem, které má své specifické znaky. Těmi mohou být požadavky na pracovníka, místo výkonu, organizace práce či pracovní doba. Produktem se rozumí nově vzniklá pozice, ale současně jím může být i pracovní místo uvolněné v rámci interní mobility současných zaměstnanců (Bednář, 2013). Je důležité přiřadit pracovní pozici správné atributy, podle kterých uchazeč může určit, zda pro něj bude tato práce vhodná (Spielmann, 2015a). I uchazeč o práci nabízí svůj produkt, kterým je práce, jež je v určité kvalitě a čase schopen odvést (Bednář, 2013).

**Cenu** (Price) v personálním marketingu nelze stanovit zcela jednoznačně a nesouvisí pouze s penězi. Lze na ni nahlížet ze dvou pohledů, jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. U klasického produktu je cena tvořena sumou peněz, kterou musíme k získání daného produktu vynaložit. Cena, kterou musí kandidát „zaplatit“, je tvořena kombinací času obětovaným pro výkon práce; organizací práce, které se musí podřídit; výkonem potřebným odvést a jeho přístupem k práci či pracovním vztahům (Bednář, 2013).

Cena pro zaměstnavatele je vyjádřena veškerými výdaji, které za zaměstnance vynaloží. Tyto náklady jsou tvořeny mzdou, náklady na nábor a výchovu zaměstnance či výdaji na zákonem stanovené nebo dobrovolně poskytované sociální a personální potřeby zaměstnance. Cena výkonu práce je dána odměnou, kterou může být mzda, prémie nebo zaměstnanecké benefity (Bednář, 2013). Odměna však může být i nefinanční v podobě zaměstnaneckých výhod. V každém případě by mělo platit, že systém odměňování je spravedlivý, přiměřený a motivující. Vzhledem k tomu, že každá firma se vyznačuje svojí specifickou povahou práce, specifickými zdroji i individuálními podmínkami, ve kterých funguje, je nutné systém odměňování přizpůsobit dle jejích potřeb

a požadavků jejích zaměstnanců. Avšak tento systém bývá spíše přizpůsobován ekonomické situaci firmy, její pozici na trhu a na tlaku konkurence (Antošová, 2005).

**Místo** (Place) představuje další důležitou proměnnou marketingového mixu v personalistice a jedná se tedy konkrétně o místo výkonu práce zaměstnance. V tomto případě velkou roli hraje podniková kultura a image firmy. Jedná se např. o věcné uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikaci ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců atd. (Antošová, 2005).

Čtvrtým nástrojem je **osobnost** (Personality). Tento nástroj je postaven na vzájemném souladu hodnot mezi organizací a budoucím zaměstnancem. Při výběru nového zaměstnance organizace hodnotí řadu kritérií, jako jsou například odborné a osobnostní rysy uchazeče, jeho postoje, přístup a hodnotová orientace. Cílem tohoto pečlivého výběru je zajištění takového pracovníka, který bude plnit úkoly spjaté s konkrétním pracovním místem v požadované kvalitě, jeho chování bude odpovídat požadavkům organizace, dlouhodobě se ztotožní s firmou a jejími hodnotami a bude schopen se začlenit do pracovního týmu (Bednář, 2013).

I uchazeč si vybírá svého budoucího zaměstnavatele na základě určitých faktorů, kterými může být image firmy na trhu práce a firemní kultura. Dobré pozice na trhu práce firma docílí pomocí prezentování svých kvalit, které jsou pro danou firmu specifické a jedinečné. Díky své silné osobnosti je pro uchazeče na trhu práce lépe identifikovatelná (Bednář, 2013).

Posledním zmíněným použitým nástrojem marketingového mixu, uplatňovaným v personalistice, je marketingová **komunikace** (Promotion). Ze strany zaměstnavatele se jedná o prezentování srozumitelné pracovní nabídky, která přiláká dostatečné množství uchazečů s potřebnou kvalifikací (Antošová, 2005). Místo komunikace můžeme také použít výraz propagace, kterou firma směřuje zejména k budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele jak na interním, tak i na externím trhu práce. Mezi nástroje marketingové komunikace lze zařadit například náborovou inzerci, dny otevřených dveří nebo účast na pracovních veletrzích (Bednář, 2013).

I pro kandidáta či uchazeče je při hledání pracovního místa komunikace velice důležitá. Umožňuje mu informovat zaměstnavatele o svých zkušenostech, schopnostech a znalostech. Nástrojů má k dispozici několik, například: spolupráce s personálními agenturami, využívání služeb specializovaných pracovních serverů s možností uveřejnění životopisu nebo kontakt se zaměstnavatelem prostřednictvím sociálních sítí (Bednář, 2013).

### **1.1.1 Budování značky zaměstnavatele**

Jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, komunikace ze strany zaměstnavatele cílí na budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele, následující podkapitola přiblíží čtenářům tuto problematiku.

Tento výraz se začal užívat na počátku devadesátých let minulého století k označení pověsti firmy jako zaměstnavatele (Bednář, 2013). Někteří lidé považují personální marketing a budování značky zaměstnavatele (employer branding) za synonyma, avšak autor práce chápe tyto pojmy rozdílně. Následující text vysvětluje, jaký je rozdíl mezi pojmem personální marketing a employer branding.

Personální marketing představuje všechny aktivity, které firma dělá ve vztahu k zaměstnancům, ať již k těm budoucím, současným nebo minulým. Jako příklad lze uvést personální inzerci v tisku, den otevřených dveří, přijímací řízení, způsob adaptace a péče o zaměstnance, vedení a odměňování, rozvoj zaměstnanců, firemní akce apod. Jedná se o konkrétní marketingové postupy, které firmě slouží k systematické nebo nahodilé komunikaci o tom, kdo je, co dělá a koho hledá (Menšík, 2015).

Budování značky zaměstnavatele se však více zaměřuje na vzájemné porozumění, kdy firma komunikuje informace o své vizi a poslání, důvody proč existují, co je smyslem jejich práce a kam jako organizace směřují. Zaměstnancům sděluje, co od nich očekává, co jim na oplátku nabízí, proč by si měli vybrat jejich nabídku práce místo pracovního místa u konkurenční firmy (Menšík, 2015). Jedná se o proces přesvědčování cílové skupiny o velmi dobrém vnitropodnikovém řízení firmy, kontinuálním vzdělávání zaměstnanců a dostupném kariérním růstu. Cílová skupina tedy získá dojem, že daná firma je tím správným pracovním místem (Grünwälder, 2007).

Důraz sdělení je kladen nejenom na obsah, ale také na vizuální stránku sdělení. Na řadu také přichází použití loga, barevná schémata, písma, styl fotografií a další prvky, které jsou v souladu s korporátním designem (Menšík, 2015).

Je důležité vědět, že každá firma má svoji značku zaměstnavatele, která prakticky vzniká s inzerováním pracovní nabídky. V průběhu celého zaměstnaneckého cyklu lidé sbírají a kumulují zkušenosti se značkou zaměstnavatele a na jejich základě si pak vytváří obraz – image značky (Menšík, 2015). Jednoduše řečeno, jedná se o šíření pověsti na trhu práce – co si lidé představí, když uslyší název firmy nebo uvidí její logo. Značka může být vyjádřena logem, symbolem nebo například specifickým designem (Spielmann, 2015b).

Mezi hlavní prostředky, které organizace používá k vytvoření dobré pověsti, patří například dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků. Dále to může být náležitá péče o pracovní podmínky, zahrnující péči o pracovní prostředí, odstraňování obtížné a rizikové práce či umožnění upravení pracovní doby. Jako další příklad lze uvést vypracovaný systém odměňování a mzdové politiky, programy personálního rozvoje pracovníků a vzdělávací programy, udržování přátelských a harmonických vztahů v organizaci či spolupráce s úřady práce nebo odbory (Koubek, 2007).

Budování značky zaměstnavatele je dlouhodobým procesem, který lze dle Bursové (2009) rozdělit do čtyř etap: (1) odhalení, (2) analýza, interpretace a tvorba, (3) implementace a komunikace, posledním krokem (4) je měření, údržba a optimalizace.

První etapa je zaměřená na zjištění, jak je značka vnímána vrcholovým managementem, ostatními zaměstnanci či budoucími pracovníky. Relevantní informace lze získat například prostřednictvím moderovaných workshopů, focus groups, zaměstnaneckých průzkumů či použitím konkrétních ukazatelů, např. z nábory a výběru (Bursová, 2009).

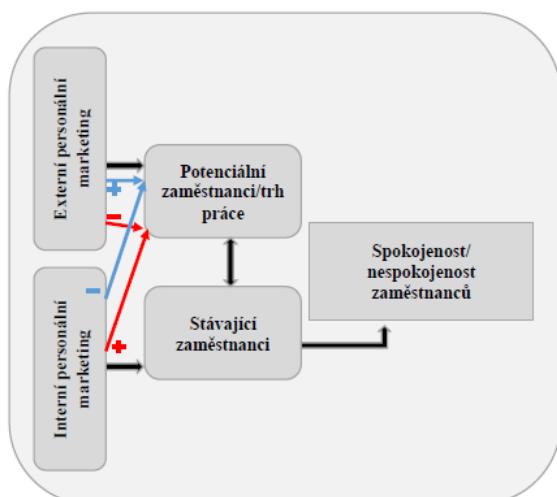
V druhém kroku je potřeba zpracovat informace tak, aby firma zjistila, jaká je její výchozí pozice, tj. co nabízí a co požaduje. Skrze získané informace může nastavit jednotlivé atributy zaměstnavatelské značky, na základě kterých vypracuje „employment value proposition“ (hodnotová propozice) (Bursová, 2009). Jedná se o nástroj umožňující firmě zaměstnancům komunikovat, jaké benefity jim může firma oproti konkurenci nabídnout, vyjasňuje podmínky vztahu firma zaměstnanec a dále zaměstnanci představuje, jaké

to bude pro firmu pracovat (Menšík, 2015). Je důležité, aby hodnotová propozice vycházela vždy z identity firmy, jelikož jenom tak si mohou zaměstnanci vytvořit realistická a splnitelná očekávání (Bednář, 2013).

Jakmile jsou všechny atributy značky definovány, následuje jejich komunikace. Nové hodnoty a další atributy se nejprve implementují do náboru a adaptace, pro stávající zaměstnance je použita interní komunikace. Potřeba je také přizpůsobit materiály a nástroje pro externí i interní komunikaci, velký důraz je kladen na podporu nových hodnot ze strany managementu. Následně je zjišťován posun značky či její hloubky, případně jsou přijímána nápravná opatření (Bursová, 2009).

## **1.2 Interní a externí personální marketing**

Obsahem následující podkapitoly bude představení interního personálního marketingu a externího personálního marketingu. Externí a interní marketing jsou spolu úzce propojeny a vzájemně na sebe působí. Spokojení zaměstnanci jsou pro firmu velice důležití, jelikož přímo i nepřímo veřejně sdělují informace o společnosti. Mohou doporučit výrobky dané společnosti svým příbuzným či přátelům, prezentují firmu, ve které pracují, jako dobrého zaměstnavatele, atd. (Urbancová, 2017). Správně aplikovaný interní personální marketing napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců. Informace o spokojenosti se následně na trhu práce šíří i bez pomoci externího personálního marketingu. Z toho vyplývá, že pokud není externí personální marketing podpořen interním personálním marketingem, je z dlouhodobého hlediska pro podnik bezvýznamný (Thom, 2008). Tento vztah vyjadřuje následující Obrázek 1. Červená šipka se znaménkem plus představuje situaci správně uplatňovaného interního marketingu, kdy již následně není potřeba vynakládat takové úsilí na získání nového zaměstnance v rámci externího personálního marketingu (červená šipka s mínusem). Tento vztah funguje i naopak, jestliže není interní personální marketing uplatňován dostatečně (červená šipka se znaménkem mínus), musí být kladeno větší úsilí na získání nového zaměstnance v rámci externího personálního marketingu (Myslivcová, 2018).



Obrázek 1: Vztah mezi externím a interním personálním marketingem  
Zdroj: Myslivcová (2018, s. 172)

Cílem **interního personálního marketingu** je vytváření kvalitních podmínek pro práci již zaměstnaných pracovníků (Luhan 2008). Prostřednictvím interního personálního marketingu se společnost snaží o vytvoření takového prostředí, ve kterém zaměstnanci budou spokojeni a stanou se tak vůči společnosti loajální. Pokud jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, dochází ke snížení fluktuace a k udržení klíčových zaměstnanců (Erlat, 2018).

Mezi činnosti interního personálního marketingu řadíme rozvoj zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody a dále také hodnocení zaměstnanců (Lippold, 2014). Úspěšnost mnoha podniků není důsledkem pouze dobrého obchodního nápadu, ale je také zásluhou věrných a kvalitních pracovníků. Aby zaměstnanci odváděli náležitě svoji práci, je důležité zajistit jejich stálou motivovanost (Madura, 2010).

Společnosti mají mnoho možností, jak odměňovat a motivovat své pracovníky za odvedenou práci a i za to, že pracují právě u nich (Koubek, 2002). Odměny mohou mít peněžní formu (plat či mzda) i formu nepeněžní (povýšení, pochvala). Mezi odměny lze zařadit i věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé (zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení). Tyto odměny lze nazývat jako vnější odměny – jsou organizací kontrolovány a také o nich organizace rozhoduje. V současné době dochází k rozmachu tzv. vnitřních odměn. Je pro ně charakteristická nehmotná povaha a souvisejí

se spokojeností a radostí pracovníka s vykonávanou prací. Pracovník má dobrý pocit z toho, že je zapojen do určitých aktivit či úkolů, cítí se užitečný a úspěšný (Koubek, 2002).

Společnost Grafton Recruitment v roce 2018 provedla průzkum zaměstnaneckých preferencí v oblasti benefitů. Průzkumu se zúčastnilo 1 485 respondentů ze všech krajů České republiky a z patnácti sektorů trhu. Z Tabulky 1 lze vyčíst, že na prvních příčkách se umístily benefity peněžní formy, další příčky obsahují benefity týkající se zejména pracovní doby a dovolené. Do tabulky se nedostaly například benefity, které se vztahují k možnosti dalšího vzdělání či osobního růstu.

*Tabulka 1: 10 nejžádanějších benefitů*

|                                      |
|--------------------------------------|
| 13. /14. plat                        |
| Bonusy/prémie                        |
| Flexibilní pracovní doba             |
| Dovolená 5 týdnů                     |
| Dovolená více než 5 týdnů            |
| Individuální rozvržení pracovní doby |
| Možnost občasné práce z domova       |
| Auto i pro soukromé účely            |
| Stravenky                            |
| Zdravotní volno                      |

Zdroj: vlastní zpracování, Portál.pohoda.cz (2018)

Interní marketing se zaměřuje na vyhledávání prostředků, které by zamezily fluktuaci a udržely tak klíčové členy týmů a zajistily stabilitu výkonnosti pracovních sil (Luhan, 2008). Management tedy musí znát hodnoty, které jsou pro současné pracovníky důležité. Například se jedná o faktory, které jsou pro zaměstnance nejvíce motivující, důvody nepřítomnosti nebo obecná fluktuace zaměstnanců (Poláková, 2003).

Pokud chce firma zjistit, proč lidé odcházejí, musí nejdříve zjistit, proč vlastně lidé ve firmě zůstávají – co je v práci drží. Důvod, proč lidé zůstávají v práci dle Bednáře (2018) je kombinace tří následujících důvodů:

- potřebují prostředky pro svoji existenci,
- chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje,
- chtějí být užiteční a dělat práci, která má smysl.



Pro každého zaměstnance se důležitost pro výše vyjmenované důvody liší, a jestliže dojde k selhání některé kombinace uvedených faktorů, znamená to, že zaměstnanci v zaměstnání něco chybí, což způsobí jeho odchod.

Branham (2004) ve své knize uvádí 6 nejčastějších zásadních důvodů, kvůli kterým zaměstnanci odcházejí. První problém nastává tehdy, *nevidí-li zaměstnanec žádnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou*. Jedná se o tzv. „faktor tlaku“, kdy pro většinu zaměstnanců je velmi demotivující, pokud za lépe odvedenou práci dostanou stejné procentuální navýšení mzdy nebo bonus jako jejich kolegové, kteří tak výkonní nejsou. Zaměstnanec se poté cítí nedoceněný.

Další důvod pro odchod ze zaměstnání může vzniknout ve chvíli, *kdy si zaměstnanec nepovšimne příležitosti osobního růstu či pracovního postupu*. Hlavní příčinou vzniku tohoto problému je nedostatečná komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným. Manažeři se neptají na profesní cíle svých zaměstnanců a nepovažují za důležité je obeznámit s plány, které s nimi mají (Branham, 2004).

V případě, že *zaměstnanec nehodnotí svou práci jako důležitou nebo se necítí dostatečně doceněn*, také zde vzniká pravděpodobnost, že o daného zaměstnance firma přijde. Každý zaměstnanec potřebuje věřit tomu, že je jeho práce pro úspěch podniku důležitá. Velkou roli zde hrají manažeři, kteří musí být schopni zaměstnance přesvědčit o tom, jak je pro podnik důležitý a samozřejmě také toto tvrzení podložit nabídnutím nějakého způsobu odměňování. Pro posílení důvěry v důležitost dané profese je potřeba dostatečně často vyjadřovaná chvála nadřízeného (Branham, 2004).

Velice často se stává, že *lidé přijmou práci bez ohledu na možnost uplatnění svých přirozených schopností* jenom kvůli ekonomickým potřebám. I firmy najímají zaměstnance z důvodu ekonomických potřeb, jelikož často potřebují rychle obsadit dané místo, aniž by měly čas na hledání správného kandidáta. Po určité době obě strany zjistí, že toto spojení nefunguje a dochází buď k přeložení zaměstnance na jinou pozici, nebo k propouštění, které zvyšuje fluktuaci (Branham, 2004).

Při příchodu do nového zaměstnání *pracovníci mívají očekávání, která nejsou realistická nebo nemají přesnou představu, co lze očekávat*. Z tohoto důvodu je důležité,

aby uchazečům byly prezentovány pouze realistické vize profese a pracovních podmínek i za tu cenu, že žadatel práci nepřijme. Svá očekávání ohledně zaměstnanců si vytváří i zaměstnavatelé (Branham, 2004).

V dnešní době si zaměstnanci mohou vybírat, kde budou pracovat, a proto důvodem pro odchod může být *nepříjemné a urážlivé jednání nadřízeného či zdraví škodlivé prostředí* (Branham, 2004).

Pokud chtějí podniky opravdu znát, jaké služby a výhody jejich zaměstnanci chtějí a potřebují, je nejjednodušší se jich zeptat.

Cílem **externího personálního marketingu** je přilákat co nejvíce vhodných kandidátů, čehož firma dosáhne provedením efektivního náboru. Je důležité potenciální uchazeče informovat o atributech, které odlišují firmou nabízené pracovní pozice od pozic konkurenčních a které budou pro uchazeče atraktivní. Aby mohly firmy takové atributy nabídnout, musí znát cílový segment a nabídnout lidem to, co hledají. Není potřeba zkruslovat nabídku společnosti, ale umět se dobře prezentovat a sdělit to, co opravdu může společnost uchazečům nabídnout (Kmošek, 2017b).

Velice účinným nástrojem pro získávání pracovníků je dobrá pověst organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera. Jedním z faktorů, které spoluvytváří pověst je dodržování pravidel slušnosti. Ve světě přibývá organizací, které si zcela záměrně vytváří dobrou pověst v souvislosti s péčí o pracovníky. Dělají průzkumy své pověsti a podle výsledků se v případě potřeby snaží o nápravu (Koubek, 2002).

Externí personální marketing má tedy za úkol:

- zajistit dlouhodobou dostupnost perspektivních pracovníků,
- soustavně zlepšovat pověst společnosti,
- redukovat náklady vynaložené na získávání nových zaměstnanců,
- identifikovat nové zdroje, které jsou vhodné pro hledání potenciálních pracovníků (Šlapák a Štefko, 2015).

Následující podkapitoly se zabývají procesem získávání zaměstnanců a popisují nejčastěji využívané nástroje používané při získávání nových zaměstnanců, ať již z interních či externích zdrojů.

### **1.3 Získávání nových zaměstnanců**

Proces získávání a výběru pracovníků je cílen na přilákání potřebného množství pracovníků s požadovanými schopnostmi v žádoucím termínu při předpokladu vynaložení minimálních nákladů. Zahrnuje tedy činnosti v oblasti vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování a nabízení volných pracovních míst, dále jednání s vhodnými kandidáty a získávání potřebných informací o těchto uchazečích. Jako synonymum pro získávání zaměstnanců se v současné době využívá termín nábor pracovníků, avšak význam těchto slov není z hlediska terminologie totožný. Nábor představuje zpravidla najímání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů, zatímco pojem získávání představuje spíše úsilí o hospodaření s pracovní silou z řad současných pracovníků a snahou o zvyšování produktivity. Hlavní náplní této personální činnosti je získání potřebného množství přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, kteří se budou co nejvíce ztotožňovat se zájmy organizace a budou respektovat její hodnoty i kulturu (Koubek, 2002).

#### **1.3.1 Proces získávání zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být uspokojení podnikových potřeb v oblasti lidských zdrojů pomocí získání požadovaného množství dostatečně kvalifikovaných pracovníků s vynaložením minimálních nákladů (Amstrong, 2007). Důležité v této oblasti je plánování, které stanovuje: kdy, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje (Dvořáková, 2007). Aby mohlo být dosaženo efektivního procesu získávání pracovníků, je potřebná perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou získáme pomocí analýzy pracovních míst (Koubek, 2002). Je vhodné, aby do náborového procesu byl zahrnut přímý nadřízený či vedoucí týmu, jelikož tito lidé mají nejpřesnější informace o tom, koho společnost hledá a jaké předpoklady by tedy kandidát měl splňovat (Compton, 2009).

Postup obsazování volných pracovních míst si každá organizace určí sama, je však vhodné vycházet z doporučení odborné literatury a získaných zkušeností (Šikýř, 2014). Amstrong (2015) rozděluje proces získávání a výběru zaměstnanců do následujících kroků (Obrázek 2). V prvním kroku by mělo dojít k *definování požadavků*, následně k *oslovení uchazečů*. *Žádosti*, které od uchazečů obdržíme, je nutné *prozkoumat, zpracovat a roztrždit* tak, aby nám vznikl seznam vhodných uchazečů, které pozveme k pohovoru. Je potřeba vytvořit *program pohovorů*, během nichž dojde k *testování a posuzování uchazečů*. Po ukončení této fáze má již organizace předvybrané vhodné uchazeče a přechází k ověřování a doplňování informací o předchozím zaměstnání prostřednictvím *referencí*. *Kontrola poskytnutých informací* je důležitá, protože potenciální uchazeči o zaměstnání mohou podat nesprávné nebo nepravdivé informace. Poté, co došlo k získání uspokojivých referencí a uchazeč úspěšně absolvoval lékařskou prohlídku, se přechází k *potvrzení nabídky*. Po nástupu nového zaměstnance do práce je vhodné *sledovat*, zda se pracovník v pořádku začlenil do organizace a novou práci zvládá (Amstrong, 2015). Po celou dobu je nutné s uchazeči jednat slušně a ukázat jim, že jsou bráni jako rovnocenní partneri (Koubek, 2002).



Obrázek 2: Proces získávání a výběru zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování (Koubek, 2002)

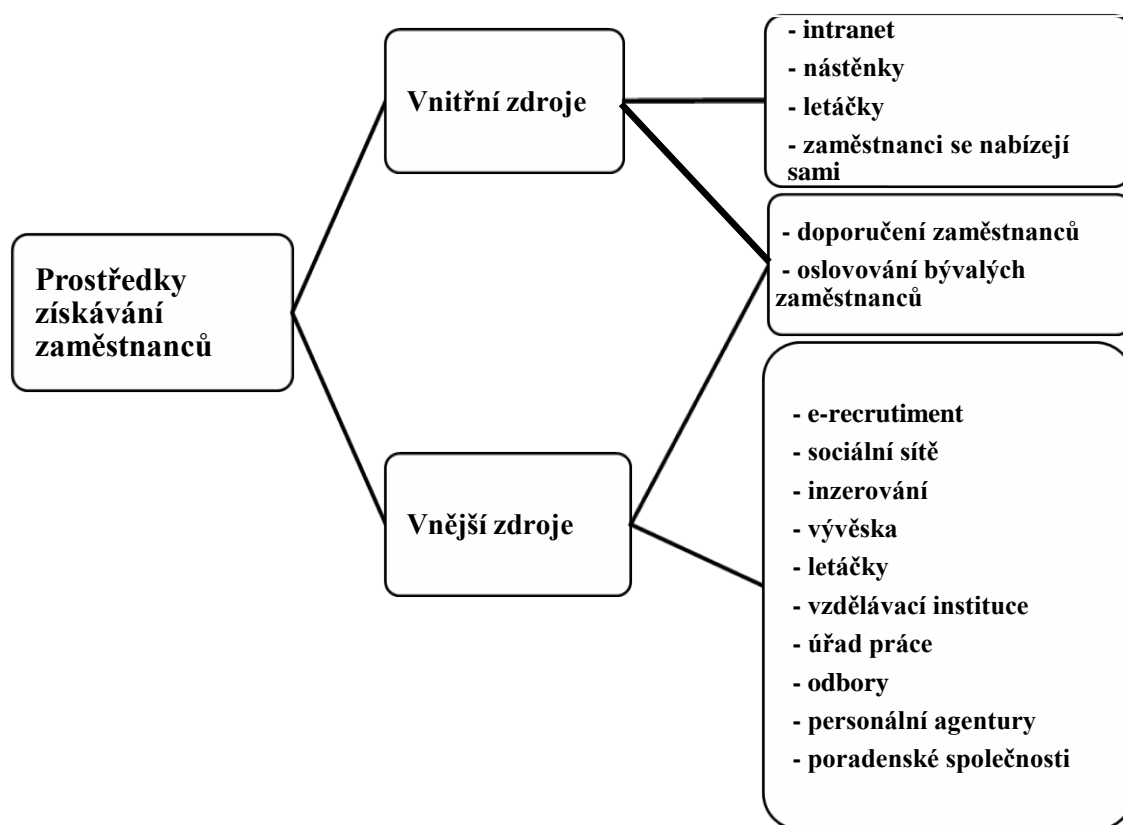
## 1.4 Prostředky získávání nových zaměstnanců

Personální oddělení má k dispozici mnoho komunikačních prostředků, které lze použít při získávání pracovníků. Výběr prostředků/metod je ovlivněn několika kritérii, jako je

28

například cílová skupina/segment uchazečů, popis a specifikace nabízené pozice, situace na trhu práce, časové či finanční možnosti v dané organizaci (Koubek, 2015). Dalšími ovlivňujícími faktory může být pravděpodobnost, že vybraná metoda přiláká vhodné uchazeče, rychlost působení zvolené metody na získání nových zaměstnanců a také velikost vynaložených nákladů (Armstrong, 2015).

Při výběru metody je současně důležité rozhodnutí, zda bude volné pracovní místo obsazováno z řad vlastních zaměstnanců či z vnějších zdrojů (Duda, 2008). Metody pro získávání zaměstnanců, popisované v práci, zachycuje Obrázek 3.



Obrázek 3: Prostředky získávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2015; Duda, 2008; Dvořáková, 2007; Koubek, 2002; Šikýř, 2014; Werther, 1992)

Velice efektivní často bývá využití kombinované formy získávání zaměstnanců, které zahrnuje jak získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, tak také z těch vlastních. Velice často dochází k oslovení stávajících zaměstnanců a současně je pracovní pozice nabízena

i uchazečům zvenku (Měrtllová, 2014). Roste tak šance na oslovení nejvhodnějších kandidátů (Šikýř, 2014).

### 1.4.1 Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů

V tomto případě se jedná o obsazování volných pracovních míst současnými zaměstnanci. Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů, neboli také vnitřní nábor, je uskutečňováno prostřednictvím zveřejnění nabízené pozice na intranetu, nástěnkách či různými letáčky (Měrtllová, 2014). Využívají se také prostory podniku určené k předávání takovýchto informací, jako jsou nástěnky či podnikové noviny. (Šikýř, 2014).

V případě, že má podnik dobrou pověst, nabízí zajímavě placenou práci či výhodné benefity, **zaměstnanci přicházejí** nebo se písemně obracejí na organizaci **sami**. Podnik tak může ušetřit peníze, které by musel zaplatit například za vydání inzerátu. Na druhou stranu zaměstnanci žádající o danou pozici nemají často představu o potřebách organizace a vzhledem ke svým schopnostem nebo počtu těchto uchazečů, nemusí být pro podnik atraktivní či upotřebitelní. Přesto jim musí personalista věnovat svůj čas a případně je opatrně odmítnout. Uchazeči přichází plynule, ne nárazově jako v případě plánovaného náboru, takže není možné porovnávat schopnosti a kvalitu jednotlivých uchazečů navzájem (Koubek, 2002).

Uplatňování metody vnitřního náboru může přispět ke zlepšení morálky zaměstnanců, k jejich vyšší motivovanosti a k udržení stávajících zaměstnanců. Dále představuje pro zaměstnance určitou vidinu kariérního růstu či pocitu jistoty zaměstnání (Werther, 1992). Dalšími výhodami je zaměstnancova znalost podniku a svých spolupracovníků a podnik již zná silné a slabé stránky uchazeče, což umožňuje zkrátit čas potřebný pro nábor a zjednodušit administrativu (Duda, 2008). Také náklady na proces vyhledávání uchazečů v tomto případě bývají daleko nižší než u získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Výhodu lze také spatřit v návratnosti investic v oblasti vzdělávání, které byly již do zaměstnance vloženy (Kocianová, 2010).

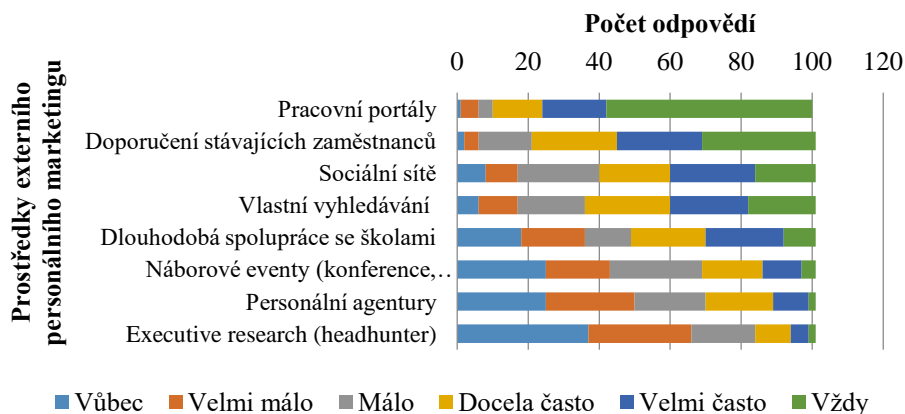
Samozřejmě je také potřeba zmínit i nevýhody této metody, mezi něž patří například omezený výběr možných kandidátů, omezené pronikání nových myšlenek, názorů či přístupů zaměstnanců z vnějšího prostředí. Pro povýšeného zaměstnance může být také

složité získat autoritu od spolupracovníků (Duda, 2008). Slabou stránkou vnitřní mobility se také stává rivalita mezi stávajícími zaměstnanci, která vede k negativnímu ovlivňování morálky a mezilidských vztahů na pracovišti. Může také dojít k situaci, kdy je pracovník povýšen na tak vysokou pozici, na kterou již nestačí a není tak schopen úspěšně plnit své úkoly (Koubek, 2002). V neposlední řadě je také nutné obsadit uvolněné pracovní místo zaměstnance, který byl vybrán a přesunut (Kocianová, 2010).

#### **1.4.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se využívají v případě nedostatku kandidátů z vnitřních zdrojů, nebo pokud potřebujeme kandidáta se schopnostmi, které uchazeč z firmy nemá (Měrtllová, 2014). Mezi takové uchazeče řadíme absolventy škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, evidované osoby na úřadu práce, občany se zdravotním postižením či cizince. Organizace si určí, které z metod jsou pro ni nejefektivnější s přihlédnutím na požadavky pracovního místa, finanční možnosti zaměstnavatele a současně na zkušenosti získané z předešlých procesů získávání nových zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Společnost Brand Braker provedla výzkum trendů Employer Brandingu, kterého se zúčastnilo 101 respondentů. Jedna z otázek nabízela výběr běžných prostředků používaných pro nábor a respondenti následně označovali, jak často tyto prostředky používají. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastěji personalisty užívaným prostředkem externího personálního marketingu jsou pracovní portály. Ze 101 respondentů 58 odpovědělo, že k získávání nových zaměstnanců používá vždy pracovní portály, pouze 1 odpověď byla, že je nevyužívá vůbec. Na druhém místě se umístilo doporučení stávajících zaměstnanců, které používá vždy 35 respondentů. Nejméně jsou pak využívány personální agentury a executive research. Souhrn všech odpovědí zachycuje Obrázek 4 (Hovorka, 2018).



Obrázek 4: Nejčastěji používané prostředky pro získávání nových zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování, Hovorka (2018)

Jak výsledky výzkumu naznačují, v současné době se hojně využívá **online recruitmentu** nebo **e-recruitmentu**, kdy dochází k využívání internetu pro inzerování volných pracovních míst a informování o pracovních místech a organizaci. Uchazeč se o danou pozici uchází online a může tak pomocí e-mailu rozesílat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o zaměstnání a životopisy. Online recruitment na rozdíl od klasického inzerování je rychlejší, levnější a umožňuje organizaci poskytovat uchazečům více aktuálních informací (Armstrong, 2007). Personalista je schopen oslovit širší okruh potenciálních uchazečů z různých lokalit, což může být zároveň i nevýhodou, jelikož musí zpracovávat i velké množství nevhodných žádostí (Armstrong, 2015).

Podniky ke komunikaci volných pracovních míst využívají vlastní *webové stránky*, na kterých jsou uveřejněny informace o volných pracovních místech, o požadavcích na zaměstnance, o zaměstnaneckých výhodách a samozřejmě o podmínkách, které musí být splněny, aby se mohl uchazeč o místo přihlásit. Mohou také obsahovat online formuláře pro podání žádosti o zaměstnání nebo testy pro uchazeče. Je důležité, aby webové stránky byly vždy aktuální, dostupné, na odpovídající úrovni a poskytovaly uživatelům kontakt pro případ technických problémů (Armstrong, 2015).

Dále jsou používány *pracovní servery*, kde jsou uveřejněny informace o volných pracovních místech. Jsou zpravovány specializovanými společnostmi a organizace za uveřejnění musí zaplatit. Je doporučováno využívat spíše specificky zaměřené servery



a neuveřejňovat volná pracovní místa všude možně, spíše se držet těch pracovních serverů, se kterými má firma již dobré zkušenosti. Aby organizace získala místo na předních příčkách, musí za to zaplatit (Armstrong, 2015).

Volná pracovní místa jsou také uveřejňována na *webových stránkách agentur*, kam se mohou potenciální uchazeči online zaregistrovat. Než však agentura pracovníka předá budoucímu zaměstnavateli, dochází většinou k podrobnějšímu pohovoru (Armstrong, 2007).

Za účelem vyhledávání a získávání zaměstnanců jsou často využívány **sociální sítě**, jako je LinkedIn nebo Facebook. Sociální sítě slouží k oslovení a ke komunikaci s uchazeči, ale také umožňují zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku (Armstrong, 2015). Sociální sítě představují také nové příležitosti pro personální marketing a elektronické získávání zaměstnanců. Prostřednictvím sociálních sítí může organizace efektivně informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, a zároveň přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče za podmínky, že jsou jejich profily veřejně přístupné (Šikýř, 2014).

Neobvyklejší metodou oslovení uchazečů je **inzerování** ve sdělovacích prostředcích (Armstrong, 2015). Umístění inzerátu je ovlivněno předpokladem, zda potenciální zaměstnanci budou hledat danou práci, nebo zda organizace hledá vhodné uchazeče (Werther, 1992). Inzerování probíhá zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Hlavními úkoly inzerátu je oslovení a přilákání dostatečného počtu vhodných uchazečů při zajištění minimálních nákladů a upoutání pozornosti. Zároveň musí uchazeče atraktivním způsobem informovat o pracovním místě, organizaci a podmínkách zaměstnání a přesvědčit dostatečné množství vhodných uchazečů k podání žádosti o volné pracovní místo (Armstrong, 2015).

Správně napsaný inzerát obsahuje výrazný titulek, který je tvořen nejobvykleji názvem pracovního místa. K upoutání pozornosti je vhodné uvést mzdu (plat), zaměstnanecké benefity či další zajímavosti jako například perspektiva kariéry. Inzerát by měl obsahovat název organizace, informace o umístění pracoviště, základní charakteristiky pracovního místa a požadavky na uchazeče. V závěru by mělo být uvedeno, jak se má uchazeč

o zaměstnání ucházet. Je potřeba si dávat pozor na případnou diskriminaci pohlaví, rasy nebo určitého věku. Pro organizace je přínosné na konci analyzovat odezvu na uveřejněné inzeráty (Armstrong, 2015).

Jestliže je napsán inzerát, organizace musí zvolit, kde bude uveřejněn a vybrat vhodná média (tisk, rozhlas, televize). Prestižní tiskoviny bývají využívány pro získávání manažerů, techniků a specialistů. Při vyhledávání obchodních zástupců, prodejců či techniků jsou inzeráty umístovány v celostátních denících či populárních časopisech. Obvykle nejvhodnější pro obsazování pracovních pozic typu řadový úředník či dělník bývají lokální tiskoviny (Armstrong, 2007).

Výhodou inzerátu je rychlost, s jakou se informace o volném pracovním místě dostane k adresátovi a množství oslovených potenciálních uchazečů (Koubek, 2002). Použitím tradičních médií se informace dostane i mezi uchazeče, kteří nepoužívají internet (Armstrong, 2007). Na druhou stranu se může stát inzerce poměrně nákladná, a jestliže se organizace snaží o minimalizaci těchto nákladů, nemusí být inzerát dostatečně efektivní (Koubek, 2002).

Jednou z relativně nenáročných a levných metod, využívaných pro získání pracovníků, je uveřejňování informací ohledně volných pracovních míst na **vývěsce** a to nejen uvnitř podniku, ale také na místech přístupných veřejnosti. Zpravidla bývá uveřejněna informace popisující pracovní místo, pracovní podmínky, požadavky na uchazeče, termín a způsob podání žádosti. Kromě výhody nízkých nákladů vývěska většinou poskytuje dostatečné informace k tomu, aby sám uchazeč zhodnotil, zda je pro něho nabídka pracovního místa vhodná. Dochází tak k redukci nevhodných uchazečů a díky stanovenému termínu má organizace dostatečné množství potenciálních pracovníků, mezi kterými si může pomocí kritérií vybírat. Informaci o volném pracovním místě však získají pouze lidé, kteří mají přístup k vývěsce, tudíž počet oslovených uchazečů je tímto omezený (Koubek, 2002).

Aktivnější metodou je **vhazování letáků do poštovních schránek** obyvatelům v dané lokalitě. Lidé jsou určitým způsobem donuceni zaregistrovat nabídku o volném pracovním místě v organizaci. Tato metoda je oproti vývěsce dražší a informaci získají pouze

rezidenti ve vybrané oblasti. Využívá se převážně k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a efektivnost závisí na množství vkládaných letáků (Koubek, 2002).

Volná pracovní místa mohou být také obsazována z řad čerstvých absolventů škol či učilišť. **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** usnadňuje získávání mladých odborníků. Podniky často vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek a na pravidelné návštěvy škol (Armstrong, 2010). Na vysokých školách bývají organizovány akce s názvem campus recruiting, v překladu tzv. dny kariéry. Na území vysoké školy se sejdou zástupci organizací se studenty a mohou spolu uspořádat předběžné pohovory, při kterých získají obě strany potřebné informace. Někteří studenti mohou být následně pozváni k návštěvě organizace (Koubek, 2002).

Spolupráce se školami či učilišti má několik výhod. Škola může ulehčit práci personalistovi a doporučit vhodného studenta či absolventa. Organizace zná, jaké dovednosti a znalosti by měl absolvent dané školy mít a může o něm získat více informací než o jiném běžném uchazeči. Absolventi však mohou nastupovat pouze sezónně (Koubek, 2002). Nevýhodou také bývají nedostatečné nebo vůbec žádné pracovní zkušenosti, a proto je potřeba, aby jim organizace věnovala více pozornosti při jejich adaptaci a zácviku na pracovní pozici (Koubek, 1996).

Výhodným pomocníkem pro vyhledávání zaměstnanců mohou být **úřady práce**. Tato metoda získávání zaměstnanců je levná, náklady na činnost úřadů jsou hrazeny ze státních prostředků vyhrazených na realizaci politiky zaměstnanosti. Úřady práce si samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, tudíž mohou provést jakýsi předvýběr a poskytnout společnosti materiály o uchazeči. V určitých případech může zaměstnavatel i získat příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka, například pokud se jedná o osobu se změněnou pracovní schopností. Mezi nevýhody lze označit omezený výběr z uchazečů, kteří jsou registrováni na úřadech práce. Ve většině případů se jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně zaměstnatelné osoby. Nezaměstnané osoby s vyšším vzděláním ve většině případů upřednostňují hledání zaměstnání jinými cestami a u úřadu práce se ani neregistrují, zejména pak, jestliže nemají nárok na příspěvek v nezaměstnanosti, protože dostali odstupné (Koubek, 2002).

V zemích s dlouhou odborovou tradicí a dobře organizovanými odborovými svazy jsou k získávání určitých skupin pracovníků organizacemi využívány také **odborníci** s vlastním informačním systémem. Výhodou je udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory, navíc je do značné míry zajištěno, že uchazeč bude mít požadovanou kvalifikaci a znalost. Možnosti výběru jsou však omezené a tímto způsobem lze získat jen některé pracovníky, převážně na dělnické pozice (Koubek, 2002).

Při získávání nových zaměstnanců zejména na nižší výkonné pracovní pozice a na funkce ve středním managementu organizace většinou spolupracují s **personálními agenturami**. Spolupráce s personálními agenturami je pro organizaci výhodná z několika důvodů. Agentury znají podmínky konkrétního trhu práce a mají k dispozici databázi zájemců o zaměstnání, proto jsou schopny rychle a poměrně levně zajistit dostatečné množství vhodných kandidátů pro vybrané pracovní místo. Zároveň vyřídí související korespondenci v zastoupení organizace a zorganizují výběrová řízení. V oblasti personálních agentur panuje vysoká konkurence a v úrovni poskytovaných služeb jsou značné rozdíly (Dvořáková, 2007).

V případě obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kterých je pouze omezený počet a je potřeba jejich přímé oslovení, využívají organizace **poradenské společnosti**. Ty jsou zaměřené na přímé vyhledávání pracovníků nazývané jako „executive search“ nebo „headhunting“. Tato služba však nebývá levnou záležitostí, odměna se může pohybovat ve výši třiceti až padesáti procent z prvního ročního výdělku. Poradce se svými spolupracovníky snaží vytipovat lidi, kteří vyhovují daným požadavkům. Pokud se mu podaří oslovit potenciálně vhodné uchazeče a ti projeví zájem o nabízenou pozici, je vhodné uspořádat nenucené a neformální setkání s jednotlivými uchazeči. Na základě získaných informací z osobního setkání následně poradce předloží klientovi seznam vhodných uchazečů (Amstrong, 2015).

Existuje několik výhod, které získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší. Mezi ně patří například získání nových pohledů, názorů a přístupů od nově nastoupeného zaměstnance. Tento zaměstnanec není zatížen stereotypem a může do organizace přinést inspiraci pro řešení problémů a také své zkušenosti. Podniku tak poskytuje příležitost využít jeho znalosti, aniž by musel vynakládat další výdaje (Měrtlová, 2014). Pro podnik bývá tedy zpravidla levnější, snadnější a také rychlejší získat žádoucí vysoce

kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z vnějšího prostředí, než si je vychovávat v organizaci (Koubek, 2002). Organizace má také na výběr z většího množství potenciálních pracovníků.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má i své nevýhody, jako je například snižování motivace vlastních zaměstnanců (Duda, 2008). Dosavadní zaměstnanci se mohli cítit dostatečně kvalifikovaní či oprávnění získat obsazované místo, může tak dojít ke vzniku nepříjemných situací. Nově příchozí zaměstnanci potřebují delší čas na adaptaci a orientaci v organizaci. Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a tak mohou vzniknout vyšší náklady (Koubek, 2002). Jelikož o nově příchozím zaměstnanci nemá firma k dispozici dostatek informací, zvyšuje se riziko špatného výběru. Zaměstnanec také může zjistit, že mu nová pozice nevyhovuje a odejde ze zaměstnání ve zkušební době. Uchazeči z vnějšího prostředí také často žádají o vyšší plat (Duda, 2008).

### 1.4.3 Specifické prostředky získávání nových zaměstnanců

Dle autora práce nejde ani jednu ze dvou následujících metod přesně začlenit mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších či vnitřních zdrojů. Jedná se metody, kdy podnik oslovuje své bývalé zaměstnance či získává nové zaměstnance na základě doporučení nového pracovníka stávajícím zaměstnancem.

Podnik se může pokusit oslovit **bývalé zaměstnance** a přesvědčit je o navrácení zpět do organizace. Další z možností, jak získat nového zaměstnance, je **doporučení** nového kandidáta stávajícím zaměstnancem (Amstrong, 2015). V tomto případě je však nutné, aby stávající zaměstnanci měli dostatečné informace o volném pracovním místě a je vhodné pracovníka, který přivedl nového zaměstnance, přiměřeně odměnit (Koubek, 2002). Tuto odměnu však velice často zaměstnanec obdrží až po odpracování a uplynutí zkušební doby doporučeného kandidáta (Duda, 2008). Výhodou této metody jsou nižší náklady na získání nového pracovníka, a jelikož si současný zaměstnanec nechce zpravidla poškodit svoji reputaci u zaměstnavatele, bývá tento kandidát svými schopnostmi pro danou pozici vhodným. Slabou stránkou je omezená možnost výběru z většího

množství uchazečů. Tato metoda bývá využívána při obsazování pracovních míst s větší odpovědností. (Koubek, 2002).

Následující kapitola seznamuje čtenáře se situací na trhu práce v České republice pomocí statistických údajů. Popisuje také tři vybrané trendy, které se na trhu práce projevují.

## 2 Trh práce v České republice

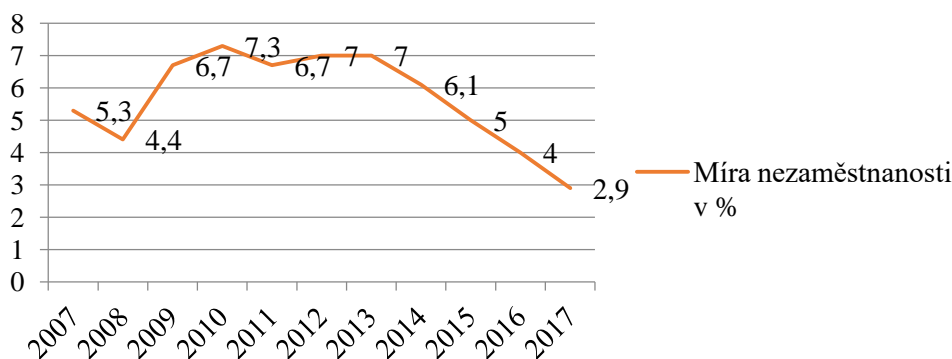
Často opomíjenou součástí personálního marketingu je i průzkum trhu práce, přesněji řečeno průzkum vnějších podmínek, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace. Průzkum trhu představuje jeden z marketingových principů, který právě odlišuje personální marketing od klasického řízení lidských vztahů. V souvislosti s touto problematikou se společnost musí zajímat například o:

- situaci na trhu práce a konkurenční nabídku pracovních příležitostí, zejména v nejbližším zázemí organizace,
- populační vývoj, především reprodukci pracovních zdrojů a její územní diferenciaci,
- ekonomické podmínky ve společnosti či prostorovou mobilitu obyvatelstva a s tím související sídelní podmínky (Koubek, 2002).

V současné době organizace řeší problém s nedostatkem pracovníků. Z tohoto důvodu dochází ke snižování nároků zaměstnavatele na zaměstnance například v oblasti profesní způsobilosti, dosažené úrovně vzdělání, získané konkrétní kvalifikace či praxe v oboru nabízeného pracovního místa. Největší zájem během měsíce října 2018 byl o dělníky v oblasti výstavby budov, pomocníky ve výrobě, montážní dělníky, uklízeče a pomocníky v hotelích a dalších objektech, řidiče nákladních automobilů, tahačů a speciálních vozidel, obsluhu vysokozdvížných vozíků a skladníky, svářeče, řezače plamenem, páječe, nebo kuchaře (kromě šéfkuchařů) a pomocné kuchaře (Beránková, 2018).

## 2.1 Analýza trhu práce v ČR

K 31. 10. 2018 podíl počtu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle klesl na 2,8%. Tato míra nezaměstnanosti je velice nízká, pro názornost je zachycena na Obrázku 5 míra nezaměstnanosti v České republice v posledních 10 letech. Úřad práce ČR evidoval k 31. 10. 2018 celkem 215 622 uchazečů o zaměstnání. Jedná se tak o nejnižší počet nezaměstnaných lidí od června roku 1997, kdy jich bylo 202 562 (Beránková, 2018).

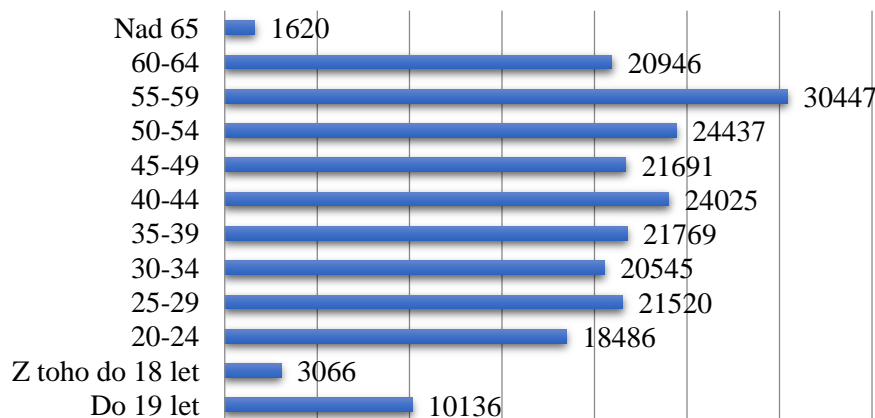


Obrázek 5: Míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2007 – 2017  
Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2018a)

Z Obrázku 6 lze vyčíst, že nejvíce nezaměstnaných bylo v říjnu ve věku od 55 – 59 let (14 % z celkové nezaměstnanosti). Průměrný věk nezaměstnaných činil 42,5 roku.

Z Obrázku 6 lze také vidět, že 77 450 (36 %) uchazečů o zaměstnání je ve věku 50+. Tato skupina lidí je z hlediska zaměstnanosti skupinou rizikovou. Toto riziko narůstá zejména v situacích, kdy na trhu práce narůstá poptávka po vyšší dynamice a flexibilitě pracovní síly. Postupné stárnutí populace, prodlužování věku pro odchod do důchodu a důraz na aktivní stárnutí jsou důvody pro zvýšenou pozornost věnovanou postavení starších lidí na trhu práce. Důsledkem je zavádění reformy v oblasti důchodových a sociálních systémů, jejichž hlavním cílem je prodloužení participace starších osob na trhu práce (Železná, 2016).





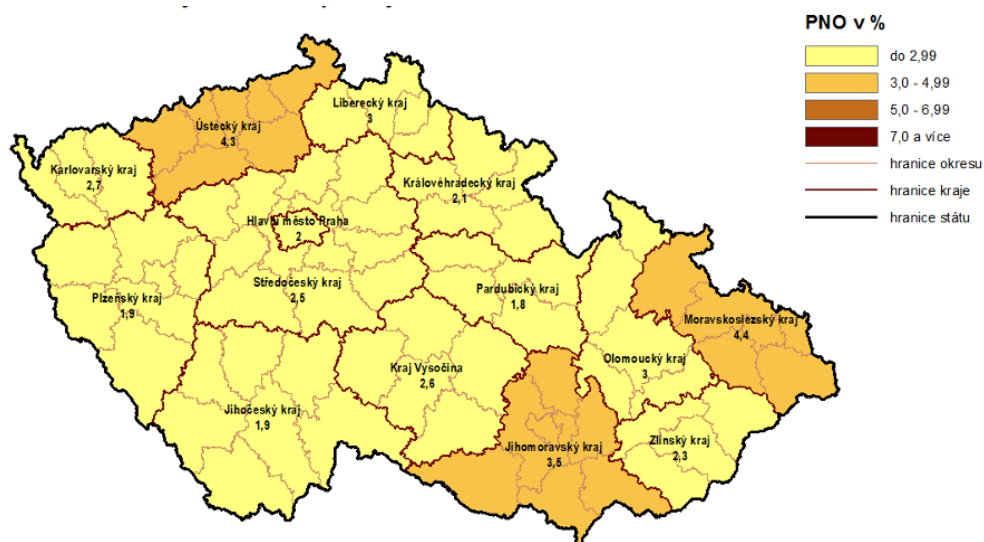
Obrázek 6: Věková struktura uchazečů v ČR k 31. 10. 2018

Zdroj: vlastní zpracování, MPSV (2018a)

Nejčetnější skupinou nezaměstnaných jsou lidé se středním odborným vzděláním s výučním listem (70 703 osob) a lidé se základním vzděláním (56 675 osob). Úřad práce měl v říjnu k dispozici 195 361 volných míst pro lidi se základním vzděláním a 52 112 volných míst pro uchazeče se středním odborným vzděláním s výučním listem.

Ze strany zaměstnavatelů bylo hlášeno 316 884 volných míst, z toho 16 020 míst bylo nabízeno v rámci dohod mimo pracovní poměr. Znamená to, že na jedno volné pracovní místo připadá v průměru 0,7 uchazeče (Beránková, 2018).

Jak je z Obrázku 7 patrné, nejnížší podíl nezaměstnaných se nachází v Pardubickém kraji s mírou nezaměstnanosti 1,8 %. Ihned za Pardubickým krajem se umístil kraj Plzeňský a Jihočeský s mírou nezaměstnanosti 1,9 %. Naopak kraje s nejvyšší nezaměstnaností jsou Moravskoslezský (4,4 %) a Ústecký kraj (4,3 %).



Obrázek 7: Podíl nezaměstnaných osob na počtu obyvatel v krajích ČR k 31. 10. 2018  
Zdroj: MPSV (2018b)

Pro mezinárodní srovnávání se využívá míra nezaměstnanosti podle EUROSTAT (Statistický úřad Evropského společenství). Dle výsledků za září 2018 se Česká republika drží dlouhodobě pod průměrem EU, dokonce měla tento měsíc nejnižší míru nezaměstnanosti v celé EU. Sezónně neočištěná míra nezaměstnanosti v ČR byla stanovena na 2,3 %, v EU28 potom činila 6,6 %. Sezónně očištěná míra nezaměstnanosti se v ČR pohybovala na 2,3 % a v EU28 na 6,7 % (Beránková, 2018).

## 2.2 Trendy na trhu práce

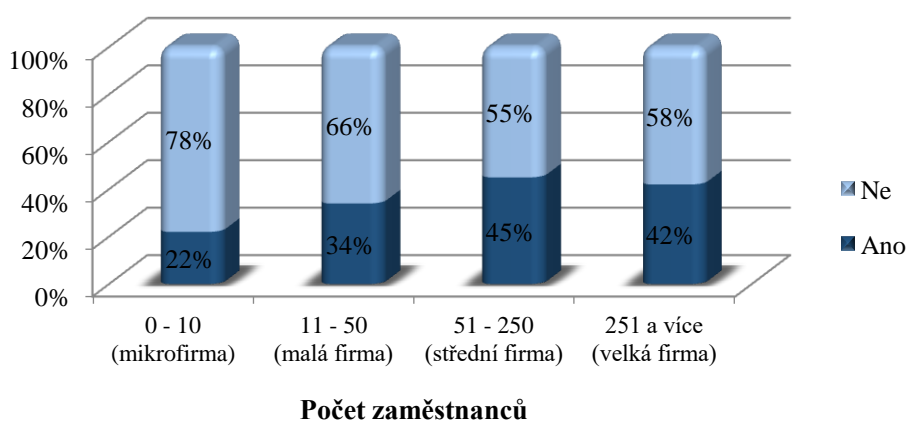
V následujícím textu jsou popsány tři, autorem vybrané trendy, které se na trhu práce v roce 2018 projevují. Těmito trendy je navyšování mezd a nabízení atraktivnějších bonusů, automatizace a robotizace či řešení nedostatku české pracovní síly pomocí náborem pracovníků ze zahraničí.

### 2.2.1 Navyšování mezd a nabízení atraktivnějších benefitů

Vzhledem k tomu, že počet kandidátů na pracovní pozice neustále klesá, společnosti musí přijímat určitá opatření. Na trhu zůstávají již lidé, kteří nemají o práci zájem a firmy si tak přetahují jednotlivé zaměstnance mezi sebou (Hovorková, 2018). Velice často se stává,

že zaměstnanec nepřijde bez odůvodnění druhý den do práce a nastoupí ihned u jiného zaměstnavatele. Nebere ohled na závazky, ani na případné finanční důsledky. S tímto problémem se společnosti nejvíce setkávají v oblasti průmyslových zón.

Hospodářská komora (2018) provedla průzkum mezi 580 zaměstnavateli, který zjišťoval, zda se firmy setkávají se situací, kdy zaměstnanec opustí zaměstnání ze dne na den, aniž by respektoval pravidla zákoníku práce. Z provedeného průzkumu vyplynulo, že s okamžitým ukončením pracovního poměru ze dne na den se potýkají jak největší firmy, tak i ty malé či mikrofirmy (viz Obrázek 8).



Obrázek 8: Odchod zaměstnanců ze dne na den  
Zdroj: vlastní zpracování (Diro, 2018)

Personální agentura Adecco ČR provedla v březnu 2018 průzkum, během něhož zjišťovala hlavní faktory, které ovlivňují uchazeče při výběru nového zaměstnání. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci na základních pracovních pozicích (dělník, skladník či prodavač) v 59 % dávají přednost zaměstnání s vyšší finanční odměnou. Na druhém místě se umístilo kritérium délka pracovní doby. Pro zaměstnance středního a vrcholového managementu je nejdůležitější náplň práce. Tento průzkum se uskutečnil ve dnech 13. - 21. března 2018 plošně ve všech krajích ČR na pobočkách personální agentury Adecco ČR. Průzkumu se zúčastnilo 365 uchazečů o zaměstnání starších 18 let (Jilkova, 2018).

Dle informací Českého statistického úřadu (2018b) činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda ve 2. čtvrtletí 2018 na přepočtené počty zaměstnanců v národním

hospodářství celkem 31 851 Kč. Ve stejném období roku předcházejícího byla tato mzda o 2 515 Kč nižší. Reálně se mzda za uvedené období zvýšila o 6,2 %.

Firmy také kromě klasických benefitů poskytují svým zaměstnancům odměny za věrnost firmě, čímž se snaží snížit vysokou fluktuaci zaměstnanců. Jedná se například o benefity v podobě navýšení počtu dní dovolené, získání 13. či 14. platu po odpracování stanovené doby ve firmě a lze očekávat i rozšíření nabídky hmotných benefitů, jako je příspěvek na dopravu, dovolenou, trávení volného času či kroužky pro děti (Hovorková, 2018).

### **2.2.2 Automatizace a robotizace**

Řešení nedostatku zaměstnanců lze také nalézt ve využití automatizace a v investování do robotizace. Tento trend může přinést navýšení efektivity a zároveň také odpadne problém hledat zaměstnance pro určité pozice. Na druhou stranu vznikají potřeby nových profesí a znalostí a s tím spojené další investice (Hovorková, 2018). Velice důležité bude tedy dát možnost pracovníkům přizpůsobit se této situaci formou zvyšováním nebo změnou své klasifikace. Díky tomu budou zaměstnanci schopni vykonávat práci na nově vzniklých pozicích. Společnost ManpowerGroup (2016) na základě svého průzkumu předpokládá, že nejvíce nových pracovních míst vznikne v oblasti IT (26 %), HR (20 %) a v oblasti obchodu a péče o zákazníky (15 %). Průzkumu se zúčastnilo 18 000 zaměstnavatelů napříč 43 zeměmi z 6 průmyslových odvětví.

### **2.2.3 Zaměstnávání cizinců**

Třetím trendem, který se na trhu práce projevuje, je zaměstnávání cizinců. Pokud podnik není schopen obsadit pracovní pozici zaměstnancem z České republiky, vypomáhají si společnosti náborem v zahraničí. Sami zaměstnavatelé vysílají své pracovníky do zahraničí, aby zde prezentovali svoji firmu a přilákali tak nové pracovníky přímo v rodné zemi. Snaží se Českou republiku popsat jako dobré a bezpečné místo s možností dobrých výdělků, poskytují co nejvíce informací o životě v České republice. Do procesu často bývají zapojováni lidé, kteří zde z dané země již pracují. Ochotu zaměstnávat cizince však ovlivňuje povinná administrativa a výše nákladů na její vyřízení. Pro dělnickou práci

jsou nejvíce využíváni Slováci, Rumuni, Poláci či Bulhaři. Pokud se jedná o pracovníky mimo Evropskou unii, nejčastěji se lze setkat s Ukrajinci (Jarošová, 2018).

Důvodů, proč chtějí lidé pracovat v zahraničí, může být několik. Jsou to například osobní důvody (cestování), rodinné důvody, pracovní a profesní rozvoj (nové pracovní zkušenosti), finanční důvody či místní faktory (ekonomická prosperita státu) (Dickmann, 2016).

Zaměstnávání cizinců je upraveno Zákonem o zaměstnanosti. Agentury mohou zaměstnávat za účelem dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele cizince, kteří splňují následující podmínky:

1. jsou občany EU nebo jejich rodinní příslušníci,
2. mají volný přístup na trh práce,
3. jsou držiteli povolení k zaměstnání (a oprávnění k pobytu), držiteli zaměstnanecké karty, modré karty nebo karty vnitropodnikově převedeného zaměstnance.

Tyto podmínky však platí pouze pro takové druhy prací, které stanovuje příslušné nařízení vlády (Úřad práce ČR, 2018).

Jestliže agentura práce zamýšlí zaměstnávat cizince, který pro výkon zaměstnání na území ČR potřebuje zaměstnaneckou kartu, modrou kartu, kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance nebo povolení k zaměstnání (spolu s platným pobytovým oprávněním), formou dočasného přidělení k výkonu práce u uživatele, stává se zaměstnavatelem. Poté jako zaměstnavatel musí nahlásit volné pracovní místo příslušné krajské pobočce ÚP ČR a rovněž předložit smlouvu s uživatelem, ke kterému bude cizinec dočasně přidělen (Úřad práce ČR, 2018).

Zaměstnavatel (tj. agentura práce) uzavře se svým dočasně přiděleným zaměstnancem pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti nebo smlouvu o smlouvě budoucí. Tuto smlouvu následně předloží pro účely žádosti o pracovní oprávnění. Smlouva obsahuje zvláštní ujednání, ve kterém zaměstnanec souhlasí s dočasným přidělováním. Při přidělení k uživateli vydá zaměstnavatel svému zaměstnanci písemný pokyn k dočasnému výkonu práce u uživatele (Úřad práce ČR, 2018).

Současně agentura práce musí splnit i další podmínky potřebné pro agenturní zaměstnávání. Tyto podmínky jsou stanovené zákoníkem práce. Jedna z podmínek zní tak, že agentura práce a uživatel jsou povinni zabezpečit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou, nebo by byly podmínky srovnatelného zaměstnance. Pokud jsou po dobu výkonu práce pro uživatele pracovní nebo mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance horší, je agentura práce povinna na žádost dočasně přiděleného zaměstnance, popřípadě, pokud tuto skutečnost zjistí jinak, i bez žádosti, zajistit rovné zacházení; dočasně přidělený zaměstnanec má právo se domáhat u agentury práce uspokojení práv, která mu takto vznikla (Úřad práce ČR, 2018).

### 3 Představení společnosti

V následující kapitole bude představena společnost, ve které bude uskutečněno hodnocení externího personálního marketingu realizovaného v rámci náborové kampaně v Chorvatsku. Navíc kapitola popisuje náborový proces ve společnosti a jednotlivé prostředky externího personálního marketingu používané při získávání nových zaměstnanců.

V roce 1991 byla v České republice, konkrétně v Praze ve Valentinské ulici, otevřena první pobočka předmětné společnosti. V současné době je v rámci České republiky otevřeno 35 poboček, ve kterých pracuje 370 zaměstnanců. Jak Obrázek 9 zachycuje, v každém kraji se nachází alespoň jedna pobočka vybrané společnosti, kromě kraje Karlovarského. Pro tento kraj je k dispozici pobočka v Plzni.



Obrázek 9: Pobočky společnosti v České republice  
Zdroj: interní materiály společnosti

Vybraná společnost je personální agenturou, která ročně najde pracovní uplatnění pro více jak 24 000 lidí. Agenturní zaměstnávání je v zákoníku práce v § 307a definováno následovně: „*Za závislou práci podle § 2 se považují také případy, kdy zaměstnavatel na základě povolení podle zvláštního právního předpisu (dále jen „agentura práce“) dočasně přiděljuje svého zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli na základě ujednání v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti, kterým se agentura práce*

*zaváže zajistit svému zaměstnanci dočasný výkon práce podle pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti u uživatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele a na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavřené mezi agenturou práce a uživatelem.“ (Česko, 2016; § 307a odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce). Hlavním úkolem personální agentury je recruitment, tedy obsazování volného pracovního místa co nejvhodnějším uchazečem. Společnost se zaručuje za jeho profesní, osobní a morální kvality (Evangelu, 2013). Předmětná společnost poskytuje také v rámci své činnosti kariérní poradenství.*

V následujícím textu bude pozornost zaměřena na jednu z poboček předmětné společnosti. V rámci své činnosti spolupracuje s úspěšnou společností působící v automobilovém průmyslu a je jejím hlavním dodavatelem agenturního personálu.

Pobočka personální agentury je zaměřena zejména na nábor dělnických pozic, jako je operátor výroby na vybraných provozech (montáž, svařovna, lakovna, hutě) nebo operátor logistiky. Dále společnost nabízí pozice jako je svářeč, karosář či operátor CNC. Pouze ojediněle nabízí i pozice administrativní či uzavírá spolupráci s jinou společností. Kromě náboru na pobočce také probíhá péče o zaměstnance a veškerá potřebná administrativa.

K 31. 12. 2018 předmětná pobočka společnosti zaměstnávala 1 428 osob. Tento počet se každým dnem mění podle požadavků klientské společnosti. Tyto požadavky jsou předávány na měsíční bázi. Firma uskutečňuje v průběhu celého týdne náborů nových zaměstnanců. Současně samozřejmě zaměstnanci ze společnosti průběžně odcházejí či nastupují jako kmenoví zaměstnanci do klientské společnosti. Vybraná společnost se vyznačuje tím, že zaměstnává i zahraniční zaměstnance, kteří splňují závazné podmínky stanovené Zákonem o zaměstnanosti (viz kapitola 2.2.3).



Z celkového počtu zaměstnanců k 31. 12. 2018 mělo českou národnost 825 osob. Zbylých 603 osob byli cizinci v následujícím zastoupení: (viz Tabulka 2)

*Tabulka 2: Zastoupení cizinců ve společnosti*

| <b>Státní občanství</b>    | <b>Počet osob</b> |
|----------------------------|-------------------|
| <b>Slovensko</b>           | 222               |
| <b>Polsko</b>              | 139               |
| <b>Bulharsko</b>           | 102               |
| <b>Chorvatsko</b>          | 55                |
| <b>Rumunsko</b>            | 21                |
| <b>Vietnam</b>             | 21                |
| <b>Ukrajina</b>            | 20                |
| <b>Maďarsko</b>            | 5                 |
| <b>Mongolsko</b>           | 5                 |
| <b>Ruská federace</b>      | 4                 |
| <b>Moldavská republika</b> | 2                 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Po jednom zaměstnanci zaměstnávala také osoby s občanstvím ze zemí: Bělorusko, Alžírsko, Švýcarsko, Litva, Lotyšsko, Norsko a Turkmenistán. Společnost má bohaté zkušenosti se zaměstnáváním a se spoluprací s cizinci.

O zaměstnance se starají koordinátoři, kteří zajišťují chod přidělených úseků dodáváním přidělených zaměstnanců. Vedou evidenci docházky podřízených přidělených zaměstnanců, zpracovávají podklady pro mzdy a fakturaci a také přidělené zaměstnance hodnotí. Dále mají na starosti pracovní kontroly, které souvisí se zabezpečením BOZP a kvalitou výroby.

Díky jazykové vybavenosti jsou si koordinátoři schopni zajistit veškerou komunikaci se zahraničními pracovníky sami. Ovládají jazyky jako je například angličtina, slovenština, maďarština či polština. V případě existence jazykové bariéry mají k dispozici překladatele, například pro překlad do bulharštiny či chorvatštiny.

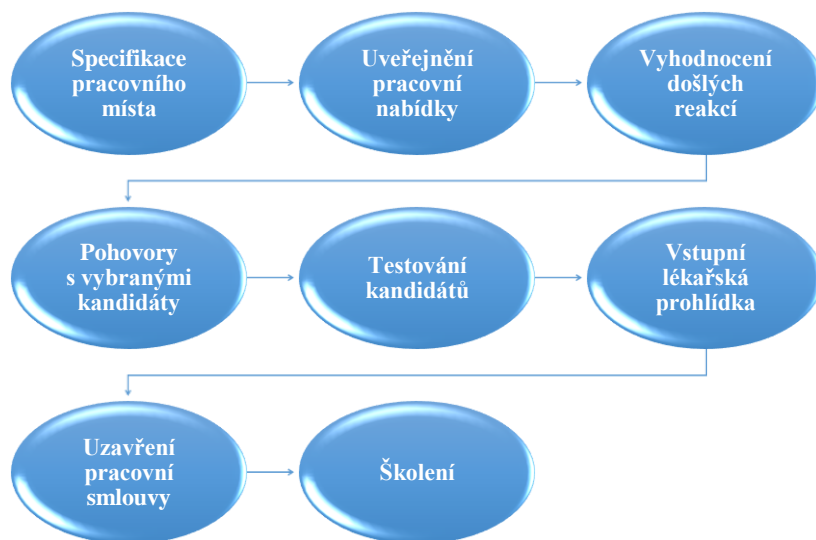
## 3.1 Externí personální marketing

Pro existenci společnosti je jednou z nejdůležitějších činností získávání zaměstnanců. Hlavním úkolem této činnosti, která spadá do oblasti náboru zaměstnanců, je oslovit a přilákat co nejvíce adekvátních uchazečů, kteří splňují požadavky na danou pozici. Touto problematikou se zabývá externí personální marketing. Dle Lippolda (2011) mezi aktivity externího personálního marketingu spadá výběr zaměstnanců, segmentace, umístování a komunikace se zaměstnanci.

Cílem této kapitoly je zmapovat průběh náborového procesu ve vybrané společnosti a také identifikovat prostředky externího personálního marketingu, které společnost pro oslovování kandidátů využívá.

### 3.1.1 Náborový proces

Vybraná společnost provádí nábor nových zaměstnanců téměř každý den. Díky tomu je tento proces již velmi dobře nastaven a automatizován. Vybraná společnost zpravidla postupuje dle následujících kroků znázorněných na Obrázku 10.



Obrázek 10: Náborový proces ve společnosti  
Zdroj: vlastní zpracování

Náborový proces začíná definováním pracovního místa a požadavků na uchazeče o zaměstnání. Tyto požadavky přicházejí z klientské společnosti. V případě vybrané společnosti se jedná zejména o dělnické pozice, pro které je důležitá manuální zručnost, pečlivost, pozornost a spolehlivost. Pro získání pracovního místa není ve společnosti důležité vzdělání zaměstnance, avšak pokud je v příslušném oboru vyučen, získává nad ostatními uchazeči určité výhody. Společnost zaměstnává i osoby po výkonu trestu.

Obvyklá pracovní doba je 7,5 hodiny v 3směnném provozu, na některých provozech se pracuje v 17směnném či 18směnném provozu. Pracovní náplň operátora výroby obnáší zejména dílčí montážní činnosti při montáži vozidla a zavádění materiálu do strojů. Pokud chce zájemce vykonávat pozici operátora logistiky či skladníka, musí navíc splňovat podmínku vlastnictví řidičského průkazu skupiny B, výhodou je vlastnictví řidičského průkazu na vysokozdvizný vozík (VZV). V případě, že zaměstnanec nemá řidičský průkaz na VZV, společnost mu v rámci nástupu zařídí rekvalifikaci. Náplní práce operátora logistiky je vyskladňování a naskladňování materiálu, rozvoz materiálu v rámci různých provozů a zásobování linky pomocí VZV.

Druhým krokem náborového procesu je uveřejnění nabídky volného pracovního místa. Společnost využívá několik prostředků externího personálního marketingu, které jsou popsány v následující podkapitole 3.1.2.

Dalším krokem je zpracování a vyhodnocení veškerých došlých životopisů a žádostí o práci. Tuto činnost ve společnosti vykonává náborářka. Jednotlivé uchazeče obvolává a zjišťuje od nich potřebné informace. Pokud má zaměstnanec o danou pozici zájem, je pozván na pohovor s koordinátorem. Pohovory se konají zpravidla ráno a každý den je naplánován pohovor pro daný typ pracovní pozice. Zaměstnanec vždy obdrží SMS zprávu s informacemi, které se týkají místa náboru, data a času konání. SMS zpráva také obsahuje jméno koordinátora a jeho kontakt, pro případ že by se uchazeč nemohl v domluvený termín dostavit a chtěl si schůzku přesunout.

Jestliže se uchazeč dostaví v domluvený čas, čeká na něj na pobočce koordinátor daného provozu. Ten s ním vede vstupní pohovor, uchazeči objasňuje jeho případnou náplň práce a seznamuje ho s výší mzdových tarifů, s příplatky a s poskytovanými benefity, kterými

jsou například: náborový příspěvek, záloha na bonus, týmový příplatek, stravenky, relokační příspěvek, peněžité bonusy či různé slevy a další příspěvky. Zaměstnanec má nárok na dovolenou v délce 5 týdnů. Často využívaným benefitem bývá možnost vyplácení záloh. Přehled všech nabízených benefitů a příplatků u klienta je uveden v příloze (viz příloha A).

Pokud se koordinátor a uchazeč domluví na nástupu, vyplní si uchazeč složku, která obsahuje informace pro zaměstnavatele sloužící jako podklad pro sepsání pracovní smlouvy. Dále obsahuje prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob, vstupní dotazník, ve kterém zaměstnanec uvádí své představy o pracovním místě, např. jakou chce vykonávat pozici, zda již někdy pracoval na montážní lince či na směny a podobně. Aby byl uchazeč přijat, musí také vyplnit vstupní test, který obsahuje úkoly zaměřené na pozornost a na porozumění textu. Test také ověřuje, zda uchazeč dokáže logicky uvažovat nebo zda zná základní symboly označující bezpečnost práce. Jestliže se uchazeč hlásí na pozici operátora logistiky, podepisuje navíc čestné prohlášení, ve kterém potvrzuje, že je držitelem řidičského průkazu a v současné době proti němu není vedeno žádné řízení, které by vedlo nebo by mohlo vést k zadržení řidičského průkazu. Nově zaměstnanec také podepisuje v rámci GDPR Souhlas se zpracováním osobních údajů. Veškeré dokumenty jsou k dispozici v českém, polském, bulharském i chorvatském jazyce.

Jakmile je vše řádně vyplněno, jde si zaměstnanec vyzvednout do skladu svůj pracovní oděv a v případě, že si zaměstnanec požádal o ubytování, může se rovněž dojíít ubytovat. Předmětná společnost využívá služby ubytovací společnosti. Ta má k dispozici v rámci města i v jeho okolí ubytovny či si pronajímá byty. Klientská společnost prvních 6 měsíců zaměstnancům na ubytování přispívá. Pokud zaměstnanec ubytování nepotřebuje a do zaměstnání dojíždí, dostává od určitého počtu kilometrů příspěvek na dojíždění.

Dále je nutné požádat pro zaměstnance o vstup do závodu klientské společnosti. Společnost si kontroluje, zda již u nich zaměstnanec nepracoval a pokud ano, dohledávají důvod ukončení pracovního poměru. Jestliže byl zaměstnanec propuštěn z důvodu hrubého porušení kázně, je zaměstnanci vstup zamítnut.

Druhý den budoucí zaměstnanec podstupuje vstupní lékařskou prohlídku u smluvního lékaře. Ten musí vyloučit, že zaměstnanec netrpí obtížemi pohybového aparátu,

onemocněním plic, srdce, krevního oběhu a dalšími závažnými chorobami. Při lékařské prohlídce je zohledněna kategorizace práce. Ohledně svého zdraví uchazeč také vyplňuje zdravotní dotazník a čestné prohlášení, ve kterém uvádí, se kterými chorobami se léčí/léčil a zda užívá nějaké léky.

Pokud zaměstnanec projde kontrolou klientské společnosti a prohlídkou u lékaře, podepisuje se pracovní smlouva a smlouva o přidělení. V případě, že je společnost se zaměstnancem spokojená, smlouva se dále prodlužuje. Zároveň také dochází ke kontrole všech dokladů a k pořizování jejich kopií, které jsou následně zařazeny do kartotéky všech zaměstnanců s přihlédnutím k GDPR.

Zaměstnancům, kteří přijdou pracovat ze zahraničí, společnost zajišťuje zdravotní pojištění v České republice, předemtná společnost v tomto případě spolupracuje se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou. Dále má společnost povinnost přihlásit tyto zaměstnance nejpozději v den nástupu na příslušný úřad práce. Pokud dojde k ukončení pracovního poměru, je nutné tuto skutečnost rovněž oznámit příslušnému úřadu práce nejpozději do 10 kalendářních dnů.

Ještě předtím, než se zaměstnanec dostane do závodu, musí absolvovat potřebná školení, která se zaznamenávají do Zápisníku bezpečnosti práce. První dny v práci dochází k zaškolování na pracovní místo. Pokud koordinátor vidí, že zaměstnanec danou práci nestíhá nebo mu práce nevyhovuje, je možné zaměstnance po domluvě přesunout na jiný provoz.

Po celém tomto procesu dochází ke kontrole, kolik uchazečů bylo na pohovory pozváno, kolik jich dorazilo a jaký počet jich skutečně do zaměstnání nastoupil. Například v lednu 2019 bylo na nábor oficiálně pozváno 180 osob, dorazilo celkem 216 uchazečů a do zaměstnání nastoupilo 168 nových zaměstnanců. Rozdíl v počtu pozvaných osob a těch, kteří skutečně dorazili, vzniká v důsledku toho, že na nábor mohou přicházet lidé přímo z ulice, nebo si s sebou mohou brát své příbuzné či přátele. Na druhou stranu během měsíce ledna ukončilo svůj pracovní poměr ve společnosti 142 zaměstnanců.

Nově byl pro zaměstnance vybudován informační portál, který je na internetu přístupný 24 hodin denně. Díky němu mají zaměstnanci stálý přístup k informacím, které jsou

pro ně důležité. Obsahem informačního portálu jsou novinky, základní údaje o zaměstnanci, dokumenty a praktické informace. Dále zaměstnanec na informačním portálu nalezne potřebné odkazy na webové stránky a informace ohledně klientské společnosti. Jedná se o praktického pomocníka, který ulehčí komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

### **3.1.2 Prostředky externího personálního marketingu**

Nábor nových pracovníků má na starosti převážně každá pobočka sama, pouze ve výjimečných případech dochází ke spolupráci s centrálou v Praze. Společnost navíc spolupracuje s řadou prověřených dodavatelů zaměstnanců ze zahraničí, kteří představují další zdroje nábora.

Předmětná společnost využívá několik prostředků externího personálního marketingu, které umožňují společnosti provádět efektivní nábor, jenž přiláká co nejvyšší počet potenciálních zaměstnanců/zákazníků společnosti. Využívány jsou zejména následující prostředky:

- webové stránky společnosti,
- vlastní mikrosite,
- pracovní portály,
- Adwords, Sklik,
- doporučení stávajících zaměstnanců,
- výloha společnosti,
- letáčky,
- centrální databáze,
- úřad práce
- pracovní veletrhy a výstavy,
- tištěná reklama.

Nejčastěji využívaným prostředkem jsou webové stránky společnosti. Inzeráty jsou vystavovány náborářkou na základě požadavků klientské společnosti a standardně obsahují název pozice, popis a místo výkonu, vhodný profil kandidáta, benefity a kontakt. Průměrná

měsíční návštěvnost webu společnosti za rok 2018 byla 76 782 osob, oproti loňskému roku se tato návštěvnost zvýšila přibližně o 15 %.

Společnost v rámci svých webových stránek vytvořila mikrosite s pracovními pozicemi přímo pro hlavní klientskou společnost. Na ní jsou dále navázány reklamy na sociálních sítích Facebook a Instagram. Tato mikrosite uchazečům podává přehled o volných pracovních místech, poskytuje informace ohledně mzdy a benefitů, ubytování a dopravě. Uchazeči zde také najdou online kontaktní formulář, ve kterém uvádí jméno, telefonní číslo, e-mail a lokalitu, ve které mají zájem pracovat. Na základě tohoto vyplněného a odeslaného formuláře je uchazeč kontaktován náborářkou společnosti. Samozřejmě je zde umístěn i kontakt na náborářku, takže se zaměstnanec může sám o pracovní místo přihlásit. Veškeré informace jsou k dispozici také v anglickém jazyce.

Dále společnost inzeráty o volných pracovních pozicích vystavuje na pracovních portálech jako je Jobs.cz, Profesia.cz, Profesia.sk, Prácezarohem.cz, Jenprace.cz či Volnamista.cz. Společnost také využívá možnosti inzerovat pracovní nabídky na sociální síti Facebook, kde má pobočka svůj vlastní profil, na kterém zveřejňuje nejenom pracovní nabídky, ale také tipy, rady a zajímavosti pro uchazeče o zaměstnání. Uchazeči mohou nalézt profil společnosti také na Instagramu.

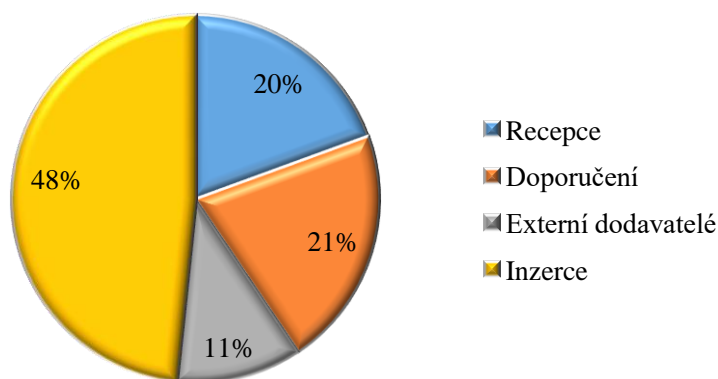
S inzeráty na volná pracovní místa se mohou uchazeči také setkat v rámci reklam, které se objevují se na stránce Google, tzv. Adwords a Sklik. Tyto reklamy fungují skrz proklik na oficiální stránku společnosti. Za rok 2018 si reklamní banner prohlédlo celkem 9 102 447 osob.

Jedním z nejefektivnějších zdrojů získávání nových kandidátů jsou doporučení stávajících zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci mohou doporučit své známé, kamarády či členy rodiny. Pokud doporučený zaměstnanec bude přijat a odpracuje ve společnosti určitou dobu, získá doporučitel finanční odměnu. Za 1. odpracovaný měsíc doporučeného zaměstnance získá 1 000 Kč, po 2. odpracovaném měsíci dostane 2 000 Kč. Za rok 2018 bylo zaměstnanci doporučeno 668 nových zaměstnanců, z toho 565 zaměstnanců ve firmě pracovalo déle než 2 měsíce.

Volná pracovní místa jsou také zveřejňována ve výloze společnosti, kde je současně promítána prezentace s aktuálními volnými pozicemi. Kolemjdoucí si tak mohou pracovní nabídku přečíst a v případě, že mají zájem o volné pracovní místo, mají možnost se rovnou u zaměstnance na recepci nahlásit na nábor.

Přímo na pobočce jsou také k dispozici letáčky s aktuálními nabízenými pozicemi do klientské společnosti. Letáčky obsahují: název a popis pracovní pozice, požadované předpoklady uchazeče a benefity, které předmětná společnost nabízí.

V rámci své práce náborářka zjišťuje, z jakých prostředků externího personálního marketingu se uchazeči o volném pracovním místě dozvěděli. Společnost sleduje získané reakce z následujících čtyř prostředků externího personálního marketingu: recepce, doporučení, externí dodavatelé a souhrnně inzerce. Následující Obrázek 11 zachycuje procentuální účinnost jednotlivých prostředků externího personálního marketingu za leden 2019. Z obrázku lze vyčíst, že téměř polovina uchazečů se o volných pozicích dozvěděla z inzerce, 21 % uchazečů společnost získala díky doporučením stávajících zaměstnanců a 20 % kandidátů se přišlo na pobočku zeptat osobně.



Obrázek 11: Prostředky externího personálního marketingu  
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Společnost využívá i možnosti vyhledávání v centrální databázi, kam jsou zapisováni uchazeči ze všech poboček. U každého uchazeče je vyznačeno o jakou pozici má zájem, v jakém kraji a zda je volný nebo už s ním je některý z personalistů v kontaktu. Výhodou je, že u kandidáta bývá přiložený i životopis, takže si personalista může dopředu zjistit,



zda je kandidát pro pozici vhodný. Databáze také umožňuje rozesílat v případě potřeby tzv. „hromadné SMS“, díky kterým lze informovat o pracovní nabídce velké množství kandidátů najednou.

Pokud mají uchazeči zájem o zaměstnání, ale ne zrovna o aktuálně nabízené pozice, mohou si vyplnit dotazník pro uchazeče, který je následně předán náborářce. V dotazníku je uvedeno, o jakou pozici má uchazeč zájem a pokud se daná pozice v nabídce volných pracovních míst objeví, uchazeč je následně náborářkou kontaktován.

Společnost má také uveřejněné pracovní nabídky na úřadu práce. Vhodné uchazeče, spíše tedy ty administrativní, společnost vyhledává na pracovních veletrzích a výstavách, kde mívá vlastní stánek s reklamními předměty.

Ojediněle využívá společnost také tištěnou reklamu, např. v rámci Pražského metra nebo si pronajímá billboardy. Tato metoda není tak častá, jelikož je nákladnější a přesto má ze všech zdrojů nejmenší ohlas, ale je důležitá pro připomenutí existence společnosti na trhu.

V případě nedostatku uchazečů z České republiky se společnost vydává do zahraničí. Již dříve proběhla náborová kampaň v Polsku, nyní se společnost soustředila na pracovní trh v ostatních zemích Evropské unie. Kapitola 4 pojednává o náborové kampani v Chorvatsku.

## **4 Získávání zaměstnanců ze zahraničí**

Obsahem této kapitoly bude zachycení současné situace na trhu práce v Chorvatsku. Prezentována budou jak sekundární data, tak také data primární, která byla získána pomocí provedeného kvalitativního výzkumu, konkrétně v rámci hloubkového rozhovoru. Následovat bude popis procesu uskutečněné náborové kampaně v této zemi a také její výsledky. V závěru jsou zachyceny výsledky dotazníkového šetření mezi chorvatskými zaměstnanci, na jejichž základě jsou navržena opatření a doporučení, která by měla vést ke zlepšení současné situace.

### **4.1 Analýza trhu práce v Chorvatsku**

Pracovní trh v České republice se již delší dobu potýká s nedostatkem pracovní síly. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla provést náborovou kampaň v zahraničí. V posledním roce se ve společnosti začalo objevovat čím dál tím více nových uchazečů o zaměstnání z Chorvatska. Společnost spolupracuje se zaměstnanci, kteří přišli za prací z Chorvatska do České republiky. Nyní pracují jako tlumočníci pro vybranou společnost a jsou důležitým zdrojem informací týkajících se trhu práce ve vybrané destinaci.

Z tohoto důvodu byl s jednou ze zaměstnankyň proveden hloubkový rozhovor, viz Příloha B. Dle jejích slov hlavním důvodem, proč chorvatští lidé odchází pracovat do zahraničí, je vysoká nezaměstnanost v zemi a nízké platy. Mnoho podniků ve velkých městech bylo zavřeno a lidé často nemají možnost dojíždět každý den do zaměstnání. Velký problém sehnat zaměstnání v Chorvatsku mají hlavně starší lidé.

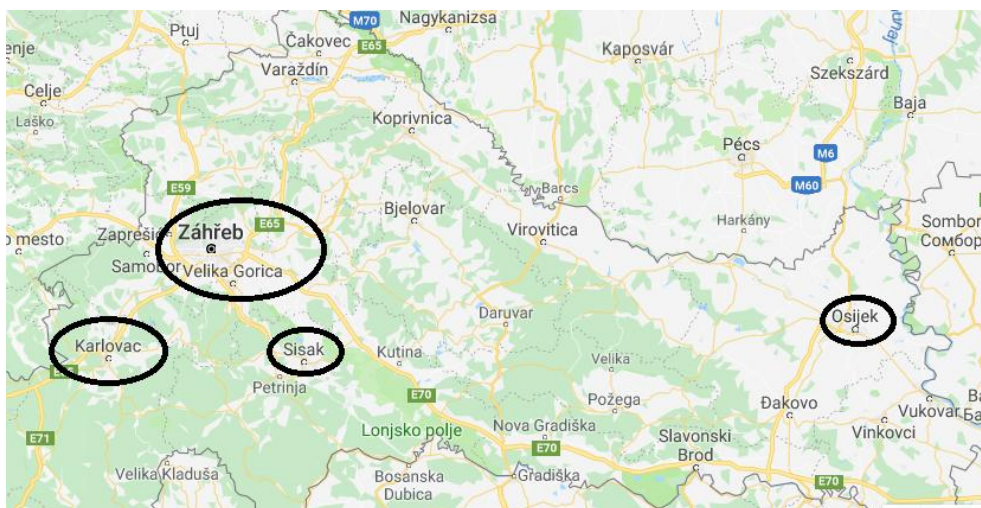
Co je velmi důležité, chorvatští zaměstnanci jsou ve vybrané společnosti spokojení a i klientská společnost si práci chorvatských zaměstnanců velmi chválí. Dle koordinátorů, jsou to zaměstnanci pracovití a spolehliví, do zaměstnání dochází pravidelně a svoji práci odvádí svědomitě. Většina z nich je za práci ve společnosti vděčná a váží si jí.

Chorvatský jazyk je podobný českému jazyku, takže se zaměstnanci nemají problém s koordinátory dorozumět. V případě potřeby má společnost k dispozici překladatele. Navíc je tato země od 1. 7. 2013 členem Evropské unie, a proto zde nejsou vízové bariéry. Uvedená fakta byla hlavním důvodem, proč si společnost vybrala Chorvatsko jako cíl své náborové kampaně.

Nejdůležitější pro jakoukoliv kampaň je zmapování a poznání místního trhu. Společnost se zaměřila zejména na trh práce a na zvyklosti chorvatských zaměstnanců, aby mohla pro budoucí zaměstnance, v rámci možností, připravit co nejlepší pracovní podmínky. Tyto informace bude obsahovat následující podkapitola.

Hlavním městem Chorvatska je Záhřeb a měnovou jednotkou je chorvatská kuna (HRK). Dle České národní banky ke dni 18. 2. 2019 byla jedna chorvatská kuna 3,469 korun českých. Dle Eurostatu se pohybovala průměrná měsíční nezaměstnanost v roce 2018 v rozmezí 8,1 – 9,4 % (MPSV, 2019). V lednu 2019 bylo celkem registrováno 158 834 nezaměstnaných lidí. V předcházejícím měsíci bylo nezaměstnaných o 9 915 méně, ale v lednu 2018 bylo nezaměstnaných o 36 566 více. Nejvyšší počet nezaměstnaných byl v oblasti Split – Dalmatia (28 213 osob), dále v oblasti Osijek – Baranja (19 024 osob) a třetí oblastí s nejvyšší nezaměstnaností bylo hlavní město Záhřeb (17 937 osob) (Hrvatski závod za zapošljavanje, 2019).

Společnost se po provedeném průzkumu rozhodla uspořádat náborovou kampaň ve 4 vtypovaných oblastech, mezi něž patřil Osijek, Sisak, Karlovac a hlavní chorvatské město Záhřeb (viz Obrázek 12). Jedná se o větší města, která byla dříve průmyslovými centry. V současné době je zde velká nezaměstnanost a lidé z těchto měst odchází za prací jinam.



Obrázek 12: Vytipované lokality pro náborovou kampaň  
Zdroj: vlastní zpracování, Google mapy (2019)

Stejně tak jako v České republice, i v Chorvatsku má standardní týdenní pracovní doba 40 hodin. Pokud zaměstnanci pracují alespoň 6 hodin denně, mají právo na půlhodinovou přestávku, která je placená. Zaměstnanci mohou vykonávat práci přesčas maximálně 8 hodin týdně (32 hodin za měsíc). V součtu nesmí přesčasové hodiny překročit limit 180 hodin za rok. Zaměstnanci mají nárok na nejméně 4 týdny dovolené za kalendářní rok (MPSV, 2019).

Dle poskytnutých informací je i v Chorvatsku práce na 3 směny, ale samozřejmě ne ve všech společnostech. Pracovní doba trvá převážně 8 hodin, ale v oblasti turismu, v období sezóny, zaměstnanci pracují i 12 hodin. V soukromých firmách bývá pracovní doba i delší. Lidé, kteří přišli z Chorvatska za prací do společnosti, nemusí být zvyklí na takový druh práce, jestliže již nepracovali na podobné pozici v Chorvatsku, a proto se jim musí dát čas, aby si na danou práci zvykli.

O minimální měsíční mzdě v Chorvatsku rozhoduje vláda, pro rok 2019 byla stanovena ve výši 3.750 HRK, což je přibližně 13 000 Kč. Mzdy jsou vypláceny jednou měsíčně, nejpozději 15. den následujícího měsíce většinou na bankovní účet zaměstnance. Mzda by měla být navýšena v případě těžkých prací, přesčasů, prací v noci a v sobotu či ve dnech, které nejsou označeny jako pracovní. Je běžné, že je zaměstnanci každý rok mzda navýšena o 0,5 % (EURES, 2018).

V Chorvatsku je zavedené progresivní zdaňování příjmů ze závislé činnosti. Jestliže má zaměstnanec měsíční daňový základ do výše 17 500 HRK, záloha na daň se vypočítává ve výši 24 %. Jestliže daňový základ překročí tuto hranici, záloha na daň tvoří 36 % daňového základu (Ministry of finance, 2017).

Dle chorvatského statistického úřadu čistý průměrný měsíční příjem zaměstnance, který pracuje v průmyslu motorových vozidel, činil v roce 2018 přibližně 5 900 HRK. V přepočtu na české koruny je čistý příjem zaměstnance asi 20 450 Kč (Croatian bureau of statistics, 2018).

## **4.2 Proces náborové kampaně**

Cílem náborové kampaně bylo získat zaměstnance pro hlavního klienta společnosti. Do přípravy náborové kampaně bylo zapojeno více jak 70 zaměstnanců. Vybraná společnost měla zájem o spolupráci se svou zahraniční pobočkou, avšak ta neprojevila o spolupráci zájem, jelikož po sdělení platových podmínek bylo řečeno, že nejsou pro chorvatské zaměstnance dostatečně zajímavé.

Po tomto zjištění se společnost v ČR rozhodla pro vlastní marketingovou kampaň realizovanou z ČR. Od 15. 10. 2018 do 16. 11. 2018 běžela v Chorvatsku marketingová kampaň, která měla za cíl přilákat co nejvyšší počet vhodných uchazečů. Proces náborové kampaně (viz Obrázek 13) se skládal z následujících kroků:



Obrázek 13: Proces náborové kampaně

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci náborové kampaně byly vybrány a použity následující prostředky externího personálního marketingu:

- sociální síť Facebook,
- pracovní portály,
- masmédiá (rádio, deníky),
- úřady práce,
- doporučení stávajících zaměstnanců.

Na sociální síti Facebook byl vytvořen speciální banner v chorvatském jazyce, u kterého bylo nastaveno zobrazení pro ženy a muže ve věku od 18 – 40 let. Banner se následně zobrazoval uživatelům Facebooku, kteří se v nedávné době zajímali o zaměstnání v zahraničí. Ve volném překladu se společnost prostřednictvím banneru umístěného na Facebooku lidí ptá, zda mají zájem si vydělat 1 000€ a více za práci v České republice. Dále uchazečům oznamuje, že jim zařídí dopravu a zajistí překladatele.

Po rozkliknutí se zájemci dostali na pracovní inzerát uveřejněný na pracovním portálu Posao.hr, kde již mohli na nabídku práce reagovat. Druhým pracovním portálem, kde byla pracovní nabídka umístěna, byl pracovní portál Moj-posao.net.

Své pracovní inzeráty společnost umístila také do místních rádií. Pro oblast Osijek do rádia Slavonski radio, pro oblast Sisak využila služby rádia Quirinus, v Karlovaci mohli

uchazeči slyšet o pracovní nabídce v rádiu Mrežnica. Dále byla informace o volných pracovních místech uveřejněna v radiích Slavonija a Dalmacija. Společnost inzerovala také svoji pracovní nabídku v denících 24 sata, Glas Slavonije a Novi list.

O nabízeném pracovním místě uchazeče informovaly také úřady práce. Pracovní inzerát (viz příloha D) byl uveřejněn prostřednictvím Evropského portálu pracovní mobility (EURES). Inzerát obsahoval všechny potřebné náležitosti, jako je například: místo konání a popis pracovní pozice, požadovaný profil uchazeče, nabídka zaměstnavatele a také způsob, jak se mohou kandidáti o práci ucházet.

Pro společnost bylo také velice důležité, aby byla tato informace šířena prostřednictvím stávajících zaměstnanců, jelikož doporučení známého je velice účinný nástroj pro získání nových zaměstnanců.

Celkově se společnosti podařilo získat na pracovní nabídku přibližně 480 reakcí od kandidátů. Uchazeči, kteří kontaktovali personální společnost, byli pověřenými zaměstnanci navoláni a pozváni na výběrové řízení do vytipovaných lokalit (Osijek, Sisak, Karlovac a Záhřeb). Po vyřazení nevhodných uchazečů bylo naplánováno 280 pohovorů.

Výběrová řízení byla naplánovaná vždy od 9:00 do 16:00 následovně:

- 20. 11. prezentace společnosti ve městě OSIJEK,
- 21. 11. prezentace společnosti ve městě SISAK,
- 22. 11. prezentace společnosti ve městě KARLOVAC,
- 23. 11. prezentace společnosti ve městě ZÁHŘEB.

Pro místo konání byly vybírány prostory s větší kapacitou osob, jako jsou například hotely, školní prostory, v Záhřebu se jednalo o restauraci přímo v centru města. Po celý den byla promítána v chorvatštině prezentace, během níž byli uchazeči seznámeni se společností. Dále byli informováni o volných pracovních pozicích, v nabídce byla pozice montážního dělníka, svářečského dělníka, svářeče, klempíře – karosáře, dělníka v lakovně, řidiče VZV a skladníka. Velice důležitou část prezentace tvořily informace ohledně mzdy a benefitů. Prezentována byla rovnou čistá mzda, která se v průměru pohybuje okolo 23 000 Kč,

v přepočtu na chorvatské koruny činí přibližně 6 630 HRK, což je více, než činí průměrná mzda chorvatských pracovníků v obdobném odvětví (viz kapitola 4.1). Přehled nabízených benefitů je k dispozici jako příloha A.

Následovaly detailní informace týkající se postupu a jednotlivých kroků náboru (viz kapitola 3.1.1). Zaměstnanci tak byli seznámeni s celým procesem, který je po příjezdu do České republiky čekal. Samozřejmě byly řečeny i informace o pracovní době, o pracovních pomůckách a oděvech a o pracovní smlouvě. Na konci prezentace bylo promítáno video z výroby, které bylo pro uchazeče velice zajímavé.

Po prezentaci následovaly osobní pohovory. Ty probíhaly buď v chorvatštině, nebo také v anglickém jazyce. Zastoupení společnosti bylo velmi mile překvapeno, kolik uchazečů dokázalo aktivně komunikovat v anglickém jazyce, a tudíž mohl být zapojen do komunikace s uchazeči celý tým. Nejenom jazyková vybavenost uchazečů, ale také jejich vzdělanost byla pro společnost překvapující. O zaměstnání se hlásilo velké množství kvalifikovaných lidí, se kterými by chtěla společnost dále spolupracovat a najít jim dostatečně vhodná pracovní místa.

V součtu na nábor dorazilo 189 uchazečů. Na náboru v Osijeku projevil zájem o zaměstnání přibližně 18 kandidátů. Ihned při této první prezentaci se setkali pořadatelé s komplikací, kdy uchazeči neměli správné informace ohledně času konání náboru. Uchazeči přicházeli až na konci náboru, někteří přijímací řízení již nestihli.

Stejná situace nastala i na náboru ve městě Sisak. Na tomto náboru se o zaměstnání přihlásilo 13 osob. O probíhající nábor však projevil zájem i chorvatští reportéři, kteří o společnosti napsali články. Jeden z reportérů byl z rádia Mrežnica. V jednom z článků byly pro uchazeče vypsány informace o tom, kdy a kde se nábor konají. Další článek informoval chorvatské obyvatele o velkém zájmu uchazečů a také o tom, že svaz do České republiky se bude konat 15. ledna. Zároveň pozval další uchazeče na nábor do Záhřebu. Článek vyzdvihl společnost ve velice pozitivním světle a to také díky rozhovoru s jednou ze zaměstnankyň předmětné společnosti, která je ve společnosti spokojená a odjezd za práci do České republiky ostatním doporučila.



Druhý článek, uveřejněný v deníku 24sata.hr, obsahoval rozhovor s jedním z uchazečů, který uvedl, že se uchází o práci ve společnosti proto, jelikož ve své stávajícím zaměstnání není spokojený. Dále článek také poskytoval informace, které se týkaly nabízených pracovních míst. Tento článek měl v polovině února 5 469 zhlédnutí.

Po vydání těchto článků nastal v Karlovaci nárůst uchazečů. Zájem o zaměstnání projevil 65 kandidátů. Poslední náborový den, který probíhal v Záhřebu, dorazilo 93 uchazečů.

Od všech adeptů si vzali zaměstnanci společnosti základní údaje, jako je jméno a příjmení, datum narození, adresa trvalého bydliště, rodinný stav, vzdělání a samozřejmě také kontakt. Nástup na místě potvrdilo 103 kandidátů, 28 kandidátů si chtělo vzít ještě čas na rozmyšlení. Pokud kandidát o sobě zatím nechtěl dávat žádné informace, mohl si vzít kontakt na zaměstnance předmětné společnosti a sám společnost v případě zájmu kontaktovat. Takových kandidátů bylo přibližně 50. Někteří z uchazečů museli být bohužel odmítnuti, zejména z důvodu vyššího věku (cca 25 osob).

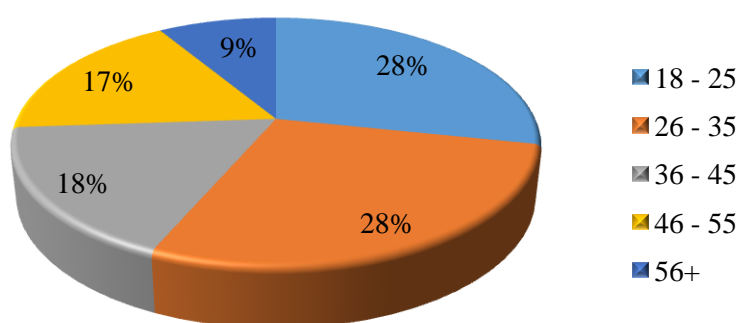
Následně bylo nutné neustále s uchazeči udržovat kontakt, aby věděli, že společnost o spolupráci s nimi opravdu stojí. Před Vánocemi byl každý kandidát kontaktován pro potvrzení svého zájmu o práci ve společnosti. Samozřejmě měl možnost se také doptat na veškeré informace, které potřeboval. Společnost uchazečům průběžně posílala důležité informace, aby nástup do zaměstnání probíhal bez větších obtíží.

Po Vánocích byli všichni kandidáti znovu kontaktováni v souvislosti s potvrzením příjezdu do České republiky. Tento počet byl pro společnost důležitý, jelikož byl podkladem pro rezervaci autobusových svozů uchazečů do České republiky. Datum odjezdu byl naplánován na 15. 1. 2019. Dále bylo nutné počet nových zaměstnanců nahlásit na ubytovací službu, aby byla schopna zajistit dostatečný počet lůžek. Na příjezd takového množství nových zaměstnanců musel být připraven i sklad s pracovními oděvy a pomůckami.

Dle potvrzených rezervací mělo oficiálně 15. 1. 2019 do společnosti dorazit celkem 58 uchazečů. Nástupními místy byla autobusová nádraží v Osejiku a Záhřebu. Svoz do České republiky byl pro kandidáty zajištěn autobusovou dopravou, která jim byla poskytnuta zdarma. V Osijeku mělo nastoupit 6 uchazečů, v Záhřebu potom 52 uchazečů.

Zbývající 2 uchazeči měli dorazit vlastním autem. Z celkového počtu uchazečů o zaměstnání bylo 9 žen. Ve skutečnosti však dorazilo a nastoupilo do zaměstnání ke dni 15. 1. 2019 a 16. 1. 2019 celkem 46 nových zaměstnanců.

Věkové zastoupení zaměstnanců bylo celkem vyrovnané. Nejvyšší počet osob dorazilo ve věku od 18 – 25 let a od 26 – 35 let. Nejméně početnou skupinou byli lidé ve věku 56+ (viz Obrázek 14). Pro společnost je velice pozitivní, že se jedná převážně o mladé zaměstnance. Do zaměstnání nastoupilo 7 žen a 39 mužů.



Obrázek 14: Věkové zastoupení nových zaměstnanců

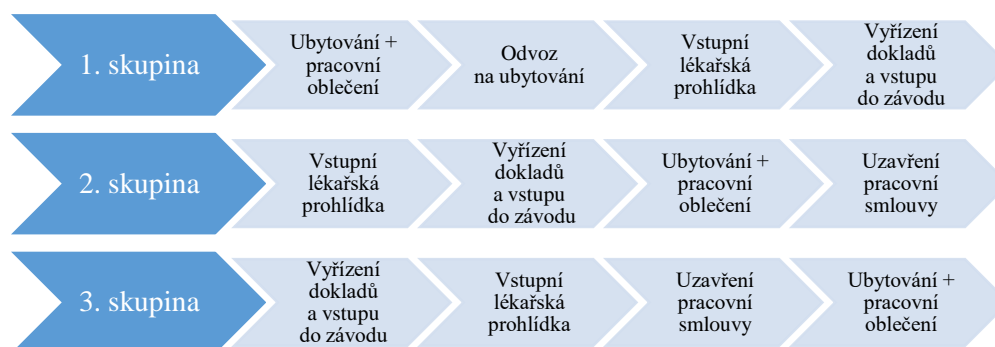
Zdroj: vlastní zpracování

Před příjezdem nových zaměstnanců byl potřeba vytvořit plán, který měl zajistit plynulý průběh nábory. Veškeré kroky byly potřeba stihnout v co nejkratším čase, jelikož zaměstnanci byli po dlouhé cestě z Chorvatska vyčerpaní.

Plánovaný příjezd Chorvatů byl v 8:00, avšak situace na silnicích umožnila kandidátům přijet o 2 hodiny dříve. Již po cestě v autobuse probíhalo úvodní školení. Uchazeči si také vyplňovali své vstupní složky, aby byly připraveny podklady pro vytváření pracovních smluv a ostatních dokumentů.

Ještě před příjezdem byli kandidáti rozděleni do 3 skupiny, aby se nápor takového množství lidí trochu zmírnil. První skupina začínala na ubytovacím servise a fasováním pracovního oblečení, druhá šla ihned na začátku procesu k lékaři na vstupní lékařskou prohlídku a třetí skupina byla poslána rovnou na pobočku, kde se začalo s podepisováním smluv. Každá skupina měla svého koordinátora, který měl k dispozici překladatelku. Plán

byl vytvořen tak, aby se skupiny nesetkaly a jednotlivé přesuny na sebe navazovaly (Obrázek 15).



Obrázek 15: Plán pro náborový den  
Zdroj: vlastní zpracování

Další koordinátor byl umístěn na 1. bráně, kde docházelo k focení a vyřizování dokumentů pro vstup do závodu klientské společnosti. Pro případný převoz zaměstnanců byli také zajištěni 2 řidiči. Díky řádnému naplánování celého procesu se vše v pořádku zvládlo a zaměstnanci se mohli jít ubytovat a po náročné noci i dni si odpočinout.

Bohužel během prvních dnů zaměstnanci začali ukončovat ve společnosti své pracovní poměry. Nejčastěji zaměstnanci uváděli jako hlavní důvod odchodu nespokojenost s ubytováním, rodinné problémy, získání nového zaměstnání přímo v Chorvatsku, nesplněné představy o finanční stránce či fyzicky náročná práce. Z celkového počtu nově nastoupených zaměstnanců (46 osob), ukončilo svůj pracovní poměr do dne 1. 2. 2019 celkem 12 osob. Během měsíce února odešli další 3 zaměstnanci. Nejvíce ukončených zaměstnanců, celkem 5, bylo ve věkové skupině 26 – 35 let, další 4 patřili do věkové skupiny 46 – 55 let. Pouze 1 zaměstnanec odešel z věkové skupiny 18 – 25 let.

### 4.3 Dotazníkové šetření

V následující kapitole bude prezentován kvantitativní výzkum, který byl realizován mezi chorvatskými zaměstnanci. Následně budou uvedeny získané výsledky, na jejichž základě budou vytvářeny návrhy a doporučení pro společnost.

### 4.3.1 Cíle a metodika výzkumu

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zhodnotit uplatňování externího personálního marketingu v procesu získávání nových zaměstnanců. K naplnění hlavního cíle bylo stanoveno následujících 6 dílčích cílů (DC):

DC1) Identifikovat, z kterých použitých prostředků externího personálního marketingu se uchazeči/zákazníci o náborové kampani dozvěděli.

DC 2) Zjistit, jak zaměstnanci/zákazníci hodnotí náborovou kampaň.

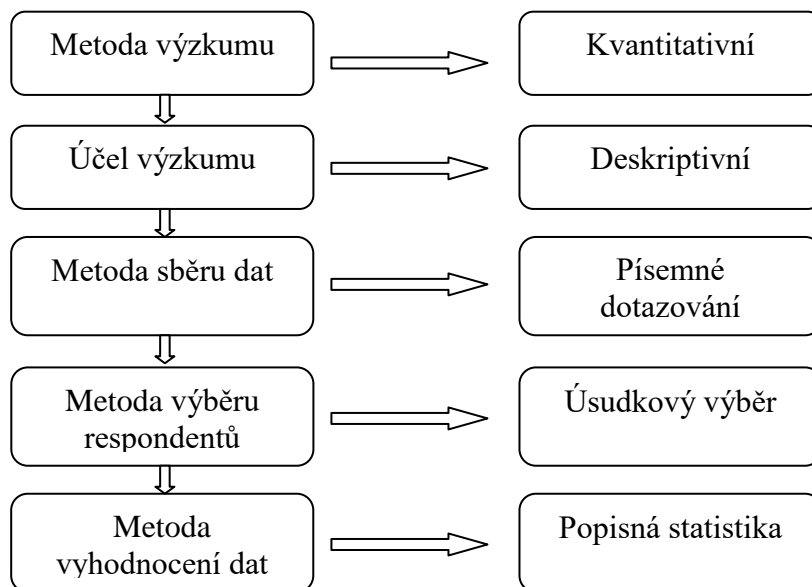
DC 3) Určit hlavní důvody odchodu za prací do České republiky.

DC 4) Zjistit důvody, proč si uchazeči vybrali předmětnou společnost jako zprostředkovatele zaměstnání.

DC 5) Identifikovat prostředky externího personálního marketingu, které nejčastěji uchazeči využívají při hledání nové práce.

DC 6) Zjistit, zda měli uchazeči před odjezdem do České republiky veškeré potřebné informace.

Na Obrázku 16 je znázorněn proces výzkumu, který obsahuje metodu výzkumu, účel výzkumu, metodu sběru dat, metodu výběru respondentů a metodu vyhodnocení dat.



Obrázek 16: Proces výzkumu  
Zdroj: vlastní zpracování

Jako metoda sběru primárních dat bylo vybráno dotazování pomocí strukturovaného dotazníku (Příloha C). Výhodou strukturovaného dotazníku je rychlost a snadné vyplnění, srovnatelnost odpovědí a jednoduché zpracování dat (Kozel, 2011). Dotazník obsahoval celkem 14 otázek převážně uzavřeného a polouzavřeného typu, zahrnuta byla také verbální a číselná škála.

Respondenty dotazníkové šetření byli chorvatští zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti ve dnech 15. 1. až 16. 1. 2019 v rámci náborové kampaně v Chorvatsku. Dotazníkový výzkum byl proveden ve dnech 6. 2. – 12. 2. 2019 a k tomuto datu ve společnosti pracovalo 33 zaměstnanců, 13 zaměstnanců již ze společnosti odešlo. Pro výběr respondentů byla použita technika vhodného úsudku. Vybráni byli všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti zůstali pracovat a měli tak potřebné informace pro správné vyplnění dotazníku.

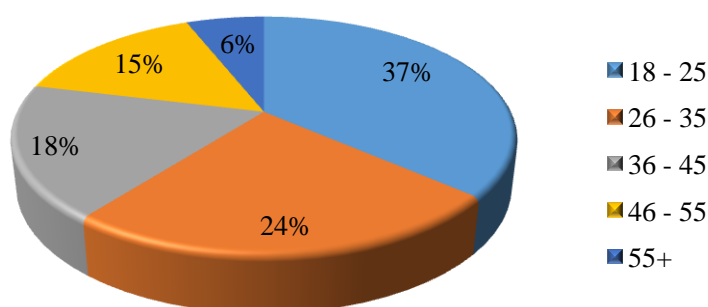
Papírové dotazníky byly distribuovány pomocí koordinátorů na dvě oddělení, kam byli tito zaměstnanci pracovně zařazeni. Koordinátoři obdrželi 33 dotazníků, jež byly následně předány chorvatským pracovnícím, které respondentům/zákazníkům společnosti vysvětlily účel dotazníku, a také dohlížely na jeho návratnost. Díky výborné komunikaci mezi zaměstnanci a koordinátory činila návratnost dotazníků 100 %. Všechny dotazníky byly řádně vyplněny a nebylo nutné žádný vyřadit.

Jako metoda vyhodnocování dat byla použita popisná statistika (modus, medián, průměr). Dále byla také zjišťována četnost jednotlivých proměnných. V rámci výzkumu byly použity škály s lichým počtem odpovědí. Jako riziko liché škály lze označit časté využívání neutrálních odpovědí. Na druhou stranu v případě sudé škály se může stát, že respondent vyjadřuje názor na něco, k čemu žádný vztah nemá (Kozel, 2011).

Získané výsledky byly následně graficky znázorněny pomocí sloupcových a koláčových grafů. Použit byl také prstencový graf. Pro jednodušší přehled byla do práce umístěna frekvenční tabulka a tabulka se základními statistikami proměnných.

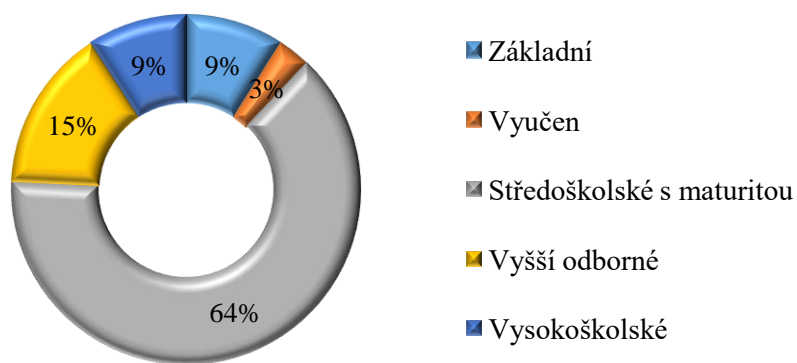
### 4.3.2 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 33 osob, z toho byly 4 ženy a 29 mužů. Nejvyšší zastoupení dle věku má rozmezí 18 – 25 let, celkem 37 % respondentů, 24 % tvoří respondenti ve věku 26 – 35 let, třetí nejpočetnější skupinou jsou osoby ve věku 36 - 45 let (18 %). 15 % respondentů patří do věkové skupiny 46 – 55 let a 6 % respondentů je starších než 56 let. Zastoupení respondentů dle věku znázorňuje Obrázek 17.



*Obrázek 17: Zastoupení respondentů dle věku*  
Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku byla také uvedena otázka na vzdělání zaměstnanců (viz Obrázek 18). Dle odpovědí bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců (64 %) má středoškolské vzdělání s maturitou, na druhém místě se umístilo vyšší odborné vzdělání. Pouze jeden z dotázaných je vyučen. Jedná se tedy o vzdělané zaměstnance.



Obrázek 18: Zastoupení respondentů dle vzdělání

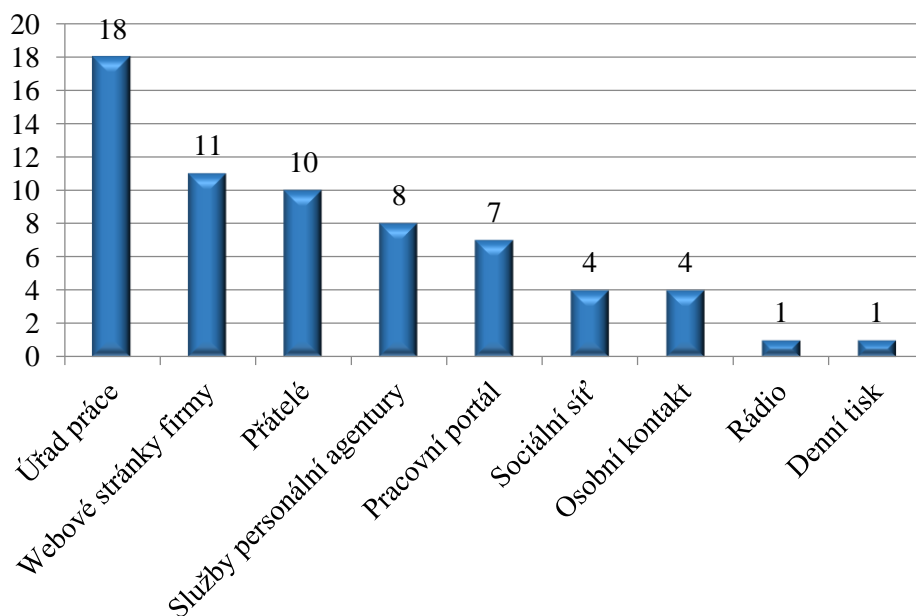
Zdroj: Vlastní zpracování

Další zjišťovanou skutečností bylo, zda mají zaměstnanci již nějakou zkušenost s výkonem práce v zahraničí, jelikož tací lidé již vědí, co mohou očekávat a na co si případně dávat pozor. Z výsledků bylo zjištěno, že zkušenost s prací v zahraničí má pouze 33 % respondentů, zbylých 67 % osob uvedlo, že v zahraničí ještě nikdy nepracovalo. Co se týče délky pobytu a práce v České republice, 31 % dotázaných chce v České republice pracovat pouze dočasně, 69 % plánuje v zemi zůstat dlouhodobě, což je pro společnost pozitivní informace. Pět respondentů (15 %) také odpovědělo, že má již zkušenosti s prací ve společnosti.

Společnost by také měla znát informace o tom, kde lidé nejčastěji vyhledávají pracovní nabídky, dále důvody, proč přišli lidé pracovat do České republiky a z jakých důvodů si vybrali právě společnost. Tímto způsobem společnost zjistí, co zájemce nejvíce přitahuje, co je pro ně atraktivní a jaké sdělení by tedy mělo být následně při oslovování kandidátů komunikováno.

Pokud se jedná o vyhledávání pracovních nabídek, bylo zjištěno, že nejčastěji respondenti/zákazníci využívají úřad práce (55 %). Na druhém místě se umístila inzerce na webových stránkách společnosti (33 %), ale v tomto případě musí kandidát firmu znát, aby mohl nabízená volná pracovní místa průběžně sledovat. Třetí nejčastější odpovědí bylo doporučení přátel (30 %), následovaly služby personální agentury (24 %) a 21 % respondentů vyhledává nabídky práce na pracovních serverech (viz Obrázek 19). V dotazníku byly vypsány pracovní servery Moj-posao.hr a Posao.hr. Již v menší oblibě

jsou využívané sociální sítě a osobní kontakt. Na posledním místě se umístilo rádio a denní tisk. V nabídce odpovědí byly také připraveny letáčky a televize, ty však nebyly nikým označeny.



Obrázek 19: Nejčastěji používané prostředky při vyhledávání práce

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou byly zjišťovány důvody odchodu za prací do České republiky. Pro získání relevantnějších informací byli respondenti rozděleni do dvou věkových skupin: (18 – 35 let) a (36+). Do skupiny mladších lidí spadá 20 respondentů, do druhé skupiny pak 13 respondentů. Porovnání prezentuje Tabulka 3.

Největší rozdíl lze vidět v důvodu „Získání nových pracovních zkušeností“. Tuto odpověď označilo 60 % mladších respondentů, u starších to bylo pouze 23 %. U mladších lidí je „Získání nových pracovních zkušeností“ hlavním důvodem, proč do České republiky přišli. Pro starší skupinu byly hlavním důvodem „Lepší platové podmínky“ (46 %). Dalo by se říci, že mladí lidé vyhledávají spíše nové pracovní zkušenosti, možnost kariérního růstu či rozšíření jazykových možností. Chtějí se učit novým věcem a rozvíjet se. Samozřejmě jim záleží také na peněžní stránce. Starší lidé se spíše orientují na finanční zabezpečení a také si více uvědomují nedostatek pracovních pozic v Chorvatsku.

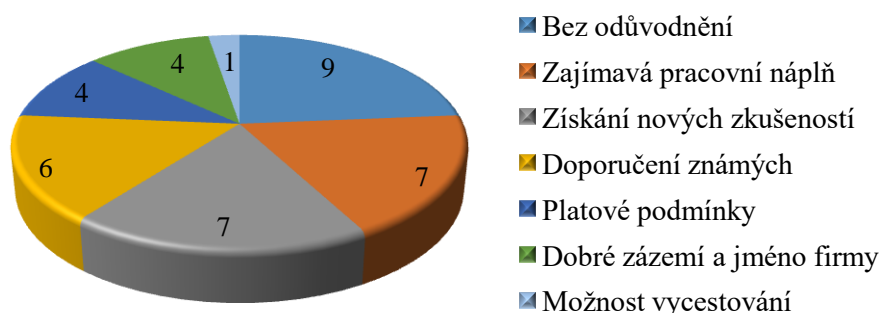


Tabulka 3: Důvody odchodu za prací do ČR

| Důvody                                   | 18 – 35<br>(četnost v %) | 36+<br>(četnost v %) |
|--|--------------------------|----------------------|
| Poznání nové země, kultury               | 15                       | 15                   |
| Získání nových pracovních zkušeností     | 60                       | 23                   |
| Lepší platové podmínky                   | 55                       | 46                   |
| Nedostatek pracovních pozic v Chorvatsku | 20                       | 38                   |
| Možnost kariérního růstu                 | 40                       | 23                   |
| Přátelé, rodina                          | 15                       | 0                    |
| Možnost vydělat větší obnos peněz        | 35                       | 23                   |
| Rozšíření jazykových schopností          | 20                       | 0                    |
| Vystoupení z rutiny                      | 10                       | 8                    |

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní se dostáváme k otázce, kterou byly zjišťovány důvody, které uchazeče/zákazníky společnosti přesvědčily k nástupu do zaměstnání do společnosti (Obrázek 20). Dle výsledků lze říci, že si uchazeči společnost vybrali, aniž by k tomu nějaký důvod měli (27 %). Jedna z odpovědí zněla: „vypadalo to jako dobrá příležitost“. Na druhém místě se umístilo získání nových zkušeností a zajímavá pracovní náplň (21 %). Třetím nejčastěji označovaným důvodem bylo doporučení známých (18 %). Nejméně označovaným důvodem byla možnost vycestování ze země.

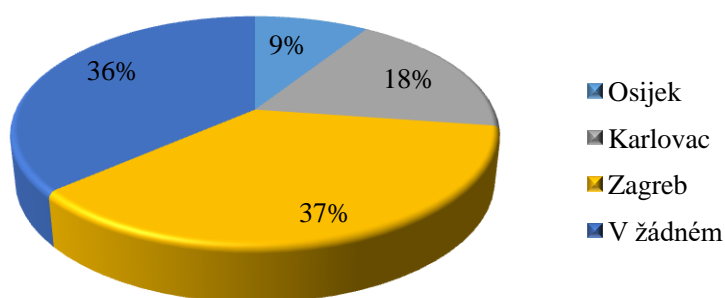


Obrázek 20: Důvody pro výběr společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

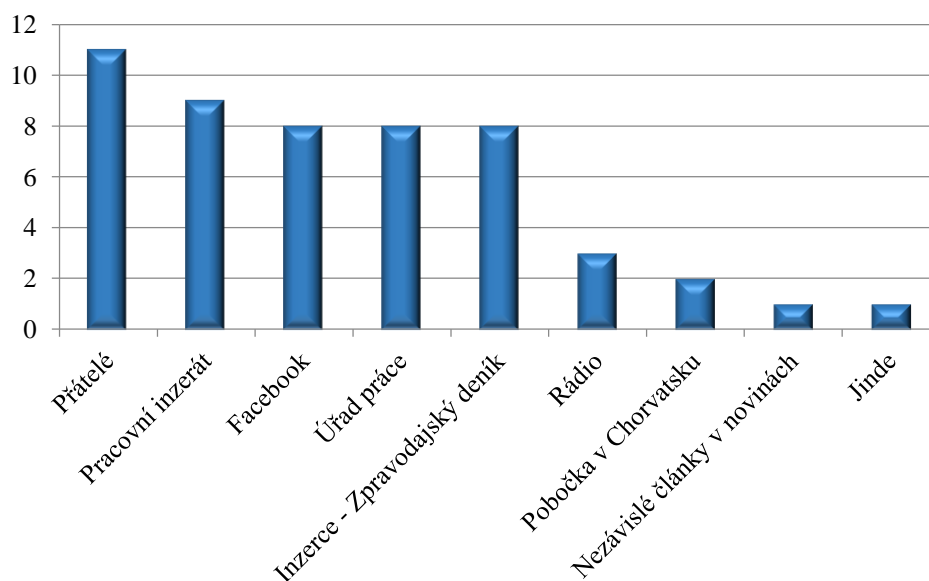
### 4.3.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Jak již bylo v kapitole 4.2 uvedeno, náborová kampaň probíhala ve 4 městech: Osijek, Sisak, Karlovac a Záhřeb. Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zástupců z oblasti Záhřeb (37 %), druhé nejčetnější zastoupení mělo město Karlovac (18 %) a na třetím místě se umístil Osijek (9 %). V době, kdy byly informace sbírány, již žádný zaměstnanec ze Sisaku ve společnosti nepracoval. Více jak třetina respondentů (36 %) odpověděla, že se v žádném městě náboru nezúčastnila (viz Obrázek 21).



Obrázek 21: Účast na náboru v jednotlivých městech  
Zdroj: vlastní zpracování

Společnost vybrala několik prostředků externího personálního marketingu, prostřednictvím nichž informovala chorvatské obyvatele o náborové kampani, viz kapitola 4.2. Respondenti/zákazníci společnosti měli označit prostředek externího personálního marketingu, prostřednictvím něhož získali informaci o možnosti zaměstnání. Dle výzkumu se respondenti nejčastěji (33 % odpovědí) dozvěděli o náboru od svých přátel, velice efektivní byly také pracovní inzeráty na pracovních serverech. Se stejným počtem odpovědí (24 %) se na třetím místě umístily příspěvky na sociální síti Facebook, pracovní nabídky na úřadu práce a inzerce ve zpravodajských denících. Ze zpravodajských deníků se na prvním místě umístil 24 sata, celkem 3x, jednou byl označen deník Glas Slavonije. Již menší dopad mělo dle odpovědí rádio, kdy 2x bylo označeno rádio Mrežnica a 1x Slovanski radio. Nezávislé články v novinách označil pouze jeden respondent, stejně tak zodpověděl jeden respondent, že se o náboru dozvěděl všeobecně z Internetu. Přehled odpovědí zachycuje Obrázek 22.



Obrázek 22: Dopad zvolených prostředků externího personálního marketingu  
Zdroj: vlastní zpracování

Dle získaných výsledků lze konstatovat, že největší dopad má doporučení přátel, které se mezi lidmi velmi lehko šíří. Velký úspěch také sklidily servery s pracovními inzeráty a Facebook. Pozitivní zprávou je, že i články v denících, které pro společnost představovaly jeden z nejvyšších nákladů, uchazeče přilákaly.

Respondenti/zákazníci také na stupnici 1 až 5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší) hodnotili náborovou kampaň dle vybraných charakteristik. Jak znázorňuje následující Tabulka 4, nejhůře dopadla zapamatovatelnost a důvěryhodnost náborové kampaně. Naopak nejlépe byla hodnocena volba sdělovacích prostředků a informační stránka.

Tabulka 4: Hodnocení náborové kampaně dle vybraných charakteristik

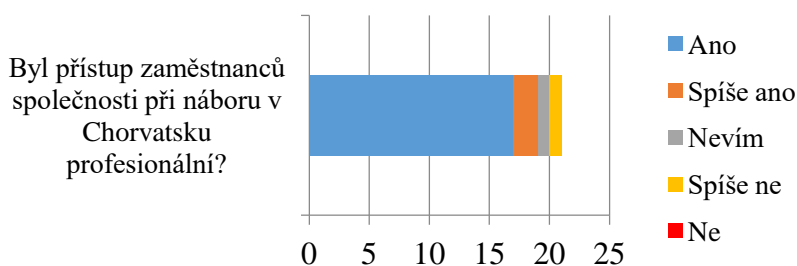
| Charakteristika                | Průměr | Modus | Medián |
|--------------------------------|--------|-------|--------|
| Schopnost zaujmout, kreativita | 2,34   | 2     | 2      |
| Volba sdělovacích prostředků   | 2,13   | 1     | 2      |
| Informační stránka             | 2,27   | 1     | 2      |
| Srozumitelnost                 | 2,40   | 2     | 2      |
| Intenzita kampaně              | 2,52   | 1     | 2      |
| Zapamatovatelnost              | 2,62   | 3     | 3      |
| Důvěryhodnost                  | 2,52   | 3     | 3      |

Zdroj: vlastní zpracování

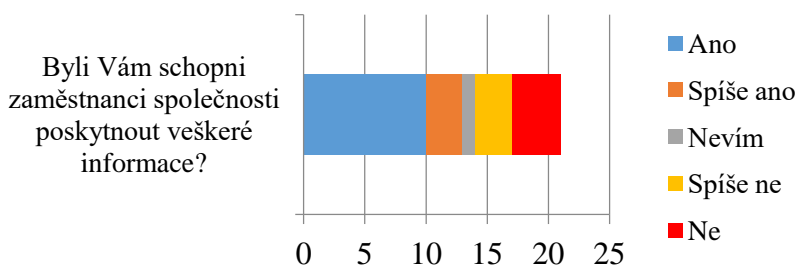
Respondenti měli také možnost odpovědi „nevím“, jelikož ne všichni museli náborovou kampaň zaznamenat. Nejčastěji tuto možnost označovali ti, kteří se o náboru dozvěděli pouze od svých přátel.

Další okruh otázek byl zaměřen na spokojenost uchazečů s nábořem. Zde bylo úkolem respondentů označit vhodnou odpověď na předem zvolené otázky. Na výběr byly odpovědi „ano“, „spíše ano“, „nevím“, „spíše ne“ a „ne“. První otázky byly zaměřeny na informovanost o tom, zda respondenti věděli, kdy a kde se nábor konal. Z celkového počtu 76 % respondentů odpovědělo, že tuto informaci mělo, 18 % respondentů nevědělo, kdy a kde se nábor konal.

V následujících otázkách respondenti odpovídali, zda se jim zdál přístup zaměstnanců profesionální a zda jim byli zástupci společnosti schopni poskytnout veškeré požadované informace. V tomto případě byly vyřazeny odpovědi respondentů, kteří se náboru nezúčastnili a nebyli tedy schopni na tuto otázku odpovědět.

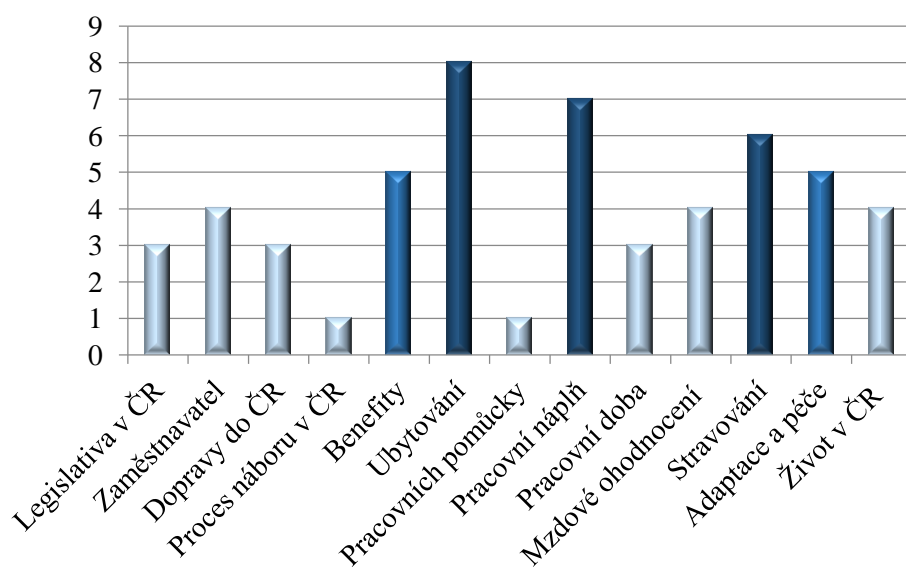


Obrázek 23: Hodnocení přístupu zaměstnanců společnosti  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 24: Poskytování informací uchazečům  
Zdroj: vlastní zpracování

Z Obrázků 23 a 24 vyplývá, že uchazeči byli s chováním a s přístupem zaměstnanců společnosti spokojeni, avšak ti nebyli dostatečně informovaní natolik, aby mohli uchazečům poskytnout veškeré požadované informace. Prostřednictvím dotazníku bylo zjišťováno, které informace uchazeči nejvíce před odjezdem do České republiky postrádali. Nejčastěji respondentům chyběly informace související s ubytováním (24 %), s pracovní náplní (21 %) a také informace o možnostech stravování (18 %). Uchazeči by také přivítali více informací o nabízených benefitech a o průběhu adaptace a péče o zaměstnance (Obrázek 25).

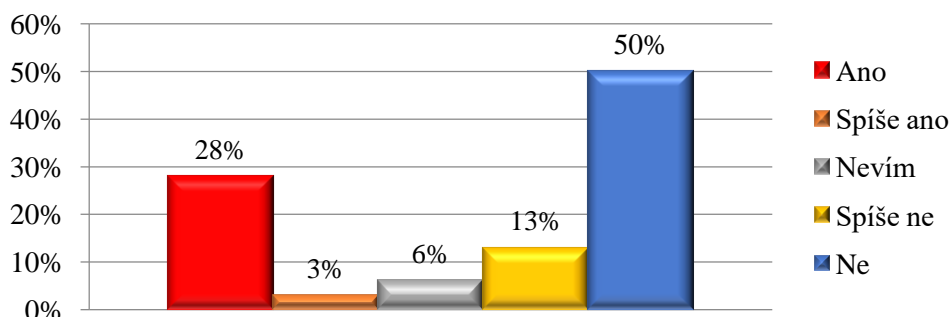


Obrázek 25: Chybějící informace před odjezdem do České republiky  
Zdroj: vlastní zpracování

Kandidáti si vytvářeli představu o společnosti nejenom v průběhu výběrového řízení, ale také v okamžiku, kdy dorazili do České republiky. Je důležité, aby byli spokojeni s celým průběhem nábory, jenom tak lze předpokládat, že by mohli doporučit práci ve společnosti i svým přátelům či rodině.

První z těchto otázek byla směřována na spokojenost s dopravou do České republiky. Uchazeči jeli přes noc, cesta pro ně byla dlouhá a vyčerpávající. Dle odpovědí byla přesně polovina respondentů s přepravou do České republiky nespokojena (viz Obrázek 26). Pokud přičteme i osoby spokojené „spíše ne“, zjistíme, že 63 % osob bylo s dopravou

nespokojených. Na přesun do České republiky společnost zařídila autobus, který byl již starý a nezajišťoval tak dostatečný komfort a pohodlí pro přepravované osoby. Uchazeči si tak nemohli během jízdy v noci odpočinout a dorazili velmi unavení.



Obrázek 26: Spokojenost s přepravou do České republiky  
Zdroj: vlastní zpracování

Po příjezdu uchazeče čekal celý náborový proces, který zpravidla zaměstnanci podstupují ve 2 dnech. Společnost se snažila veškeré kroky pečlivě naplánovat, aby se vše zvládlo v co nejkratším časovém intervalu. Z výzkumu vyplývá, že kandidáti byli s průběhem náboru převážně spokojeni (49 %), ale určitá část uchazečů byla s nábořem nespokojena (27 %). Vysvětlením by mohlo být rozdělení kandidátů do skupin a různé naplánování jednotlivých aktivit.

Zaměstnanci vyplňovali dotazník v době, kdy již měli zkušenosti s celým náborovým procesem a také měli dostatečný čas na seznámení se s prací ve společnosti. Z tohoto důvodu byla do dotazníku umístěna otázka, která zjišťovala, zda by zaměstnanci doporučili práci ve společnosti svým přátelům či rodině, výsledky zachycuje Tabulka 5. Téměř polovina respondentů (43 %) by společnost svým přátelům doporučila.

Tabulka 5: Ochota doporučit práci ve společnosti svým přátelům/rodině

| Odpovědi      | Četnost   | %          | Kumulovaná % |
|---------------|-----------|------------|--------------|
| Ano           | 14        | 43         | 43           |
| Spíše ano     | 9         | 27         | 70           |
| Nevím         | 6         | 18         | 88           |
| Spíše ne      | 0         | 0          | 88           |
| Ne            | 4         | 12         | 100          |
| <b>Celkem</b> | <b>33</b> | <b>100</b> | <b>x</b>     |

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že o práci ve společnosti mají zájem zejména mladší lidé, kteří dosahují vyššího vzdělání. Většina z nich nemá s prací v zahraničí doposud žádné zkušenosti, ale rádi by v České republice zůstali dlouhodobě. Do České republiky odešli zejména proto, aby získali nové pracovní zkušenosti, atraktivní pro ně byly také lepší platové podmínky a možnost kariérního růstu, tímto byl naplněn dílčí cíl 3. Dílčí cíl 4 byl zaměřen na důvody, které uchazeče vedly k výběru předemtné společnosti, jako zprostředkovatele zaměstnání. Nejčteněji označovanými důvody byly: zajímavá pracovní náplň, získání nových zkušeností nebo se spoléhali na doporučení své rodiny či přátel.

Výsledky otázek hodnotící náborovou kampaň ukazují, že dle výzkumu byli respondenti/zákazníci společnosti s volbou sdělovacích prostředků spokojeni, stejně tak dobře hodnotili informační stránku a intenzitu kampaně. To také dokládá skutečnost, že 76 % respondentů mělo informaci o tom, kdy a kde se nábor uskuteční. Nejhůře hodnocenou charakteristikou náborové kampaně byla zapamatovatelnost a důvěryhodnost kampaně. Touto otázkou byla získána odpověď na dílčí cíl 2.

Po porovnání sdělovacích prostředků, které společnost skutečně použila, s těmi, které nejčastěji respondenti využívají pro hledání pracovních míst, bylo zjištěno, že společnost využívá všechny, které se v oblíbenosti umístily na předních příčkách. Jedná se zejména o doporučení přátel, pracovní nabídky uveřejněné na pracovních portálech, na úřadech práce či na sociální síti Facebook. Na základě těchto výsledků je možno odpovědět na dva dílčí cíle, dílčí cíl 1 a dílčí cíl 5.

Respondenti byli spokojeni s přístupem zaměstnanců během náboru v Chorvatsku, ale zaměstnanci jim bohužel nebyli schopni poskytnout veškeré potřebné informace. Z dotazníkového šetření vyplývá, že některým respondentům chyběly informace až do samotného příjezdu do České republiky.

Přestože zaměstnanci společnosti reagovali po celou dobu na všechny dotazy uchazečů a snažili se jim poskytnout co nejvíce informací, přibližně 64 % respondentů v dotazníku

uvedlo, že postrádalo před odjezdem do České republiky některou z informací. Často se uchazeči před odjezdem domnívali, že všechny informace již mají, a proto se ani nedoptávali. Po přijetí do České republiky byli následně překvapeni, že jim určité informace nebyly řečeny. Odpověď na dílčí cíl 6 tedy zní, že nejčastěji zaměstnancům chyběly informace týkající se ubytování, pracovní náplně a možnostech stravování. Nespokojeni byli zaměstnanci také s přepravou do České republiky a 27 % dotázaných bylo nespokojeno s průběhem náboru v České republice.

Ačkoliv byly během náborového procesu objeveny určité nedostatky, 43 % respondentů by doporučilo pracovat ve společnosti svým přátelům či rodině.

Na základě zjištěných informací budou v následující kapitole představena doporučení, která by měla vést ke zlepšení uplatňovaného externího personálního marketingu ve vybrané společnosti.

## **4.5 Návrhy na zlepšení marketingového mixu v externím personálním marketingu**

Obsahem této kapitoly budou návrhy a doporučení, která by mohla předmětná společnost využít pro zdokonalení svého marketingového mixu uplatňovaného v externím personálním marketingu. Tato doporučení jsou navrhována na základě zjištěných informací pomocí vlastního dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno právě na externí personální marketing. Hodnoceny budou jednotlivé nástroje marketingového mixu externího personálního marketingu, jako je: komunikace, produkt, cena, místo a osobnost.

### **Komunikace**

Prvním z hodnocených nástrojů marketingového mixu je komunikace, která má za cíl získat dostatečné množství vhodných uchazečů, jelikož se nacházím v oblasti marketingu, lze použít i výraz zákazníků. Ze statistik náborové kampaně v Chorvatsku vyplývá, že na nabídku práce reagovalo celkem 480 kandidátů. Z reakcí se podařilo s 280 kandidáty domluvit na přijímacím řízení. Nakonec na nábor dorazilo 189 uchazečů o zaměstnání, což je přibližně 39 % uchazečů z těch, kteří na začátku celého procesu na pracovní nabídku



reagovali. Ze 189 kandidátů bylo 25 odmítnuto a 33 kandidátů bylo z důvodu vysoké kvalifikace doporučeno na jiné pracovní místo. Nástup potvrdilo 103 kandidátů, 28 osob si vzalo čas na rozmyšlení.

Na oficiálním nástupu se společnost domluvila s 58 uchazeči/zákazníky, kteří měli opravdu do České republiky dorazit. Skutečně však proběhlo v řádném termínu 46 nových nástupů, jedná se tedy o necelých 10 % z původních 480 reakcí. Pro lepší přehlednost byl do práce umístěn Obrázek 27, který zachycuje průběh počtu kandidátů.



Obrázek 27: Výsledky náborové kampaně  
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Dle názoru autora práce lze říci, že společnost nemá problém s prezentací pracovní nabídky, ani s nástrojem komunikace, ale problém se skrývá v následných krocích. Bylo by tedy vhodné identifikovat důvody nespokojenosti potenciálních zákazníků. Tyto informace by představovaly pro společnost cenný zdroj pro případnou další náborovou kampaň.

Z výzkumu vyplynulo, že velice často se respondenti o nabídce práce dozvěděli od svých přátel/rodiny. Je tedy v zájmu společnosti, aby co nejvíce motivovala své stávající pracovníky k doporučování společnosti. Ve společnosti již takový motivační program existuje, nyní je potřeba o jeho existenci pravidelně zaměstnance informovat.

Dle autora práce hraje doporučení velkou roli, zvláště pokud se jedná o tak důležité rozhodnutí, jako je odejít za prací do cizí země. Zájemce/potenciální zákazník sbírá co nejvíce různých informací, pročítá recenze, zajímá se o názor a zkušenosti ostatních. Nápomocné by při jejich rozhodování mohly být příběhy chorvatských

zaměstnanců, kteří již mají s prací ve společnosti zkušenosti. Tyto příběhy by mohly být natočeny a prostřednictvím sociálních sítí dále šířeny. Například místo klasického Facebookového banneru či prostřednictvím odkazu na internetový server YouTube. Výhodou je schopnost rychlého šíření a nízké náklady.

Ve videu by měli stávající zaměstnanci možnost vyjádřit svou spokojenost/nespokojenost se společností a obeznámit potenciální uchazeče se vším, co uznají za vhodné. Mohli by sdělit, co pro ně bylo překvapivé jak v pracovním životě, tak také při pobytu v České republice, na co si dávat pozor a poskytnout budoucím zaměstnancům určité rady a tipy. Video by mělo odrážet skutečnou realitu, aby nedocházelo ke klamání potenciálních zákazníků.

Natáčení by se mohlo zúčastnit 4 – 5 zaměstnanců. Nejdříve by bylo potřeba vytipovat osoby, které by se pro natáčení hodily. Chorvatské zaměstnankyně jsou se zaměstnanci denně v kontaktu a mohly by tak pomoci při výběru. Dále by bylo nutné vytipované zaměstnance oslovit, seznámit je s tím, co by mělo být obsahem videa a pokud by s natáčením souhlasili, dát jim určitý čas pro přípravu řeči, která by byla následně konzultována s náborářkou společnosti.

Samotné natáčení by mohlo probíhat v kanceláři společnosti a to prostřednictvím podnikové kamery. Následná úprava videa by mohla být předána na IT oddělení. Časová náročnost je odhadována na 13 hodin – výběr zaměstnanců (2 hodiny), 2 hodiny na konzultaci řeči, 1 hodina na přípravu prostředí na natáčení, 3 hodiny natáčení a 5 hodin práce se stříhem a úpravou videa. Navíc je potřeba přičíst přibližně 5 dní, které by měli vybraní zaměstnanci na přípravu řeči.

Toto doporučení, jako nový prostředek komunikace, by nemělo být pro společnost příliš finančně náročné, jestliže by si byla schopna zajistit potřebné činnosti sama. Jednalo by se následně zejména o náklady na mzdu pro pracovníky (průměr hrubý měsíční plat pro personalistu činí přibližně 30 000 Kč dle Platy.cz (2019)) a o odměnu pro zaměstnance, kteří by byli ochotni se do natáčení zapojit. Odměna pro jednoho zaměstnance by mohla činit přibližně 500 Kč. Po celou dobu by také musela být přítomna překladatelka. Na konzultaci řeči by se podílel i pracovník z oblasti marketingu (průměrný hrubý měsíční plat cca 35 000 Kč (Platy, 2019)).

Další náklady by vznikly při inzerování reklamy/videoa na Facebooku. Zde by záleželo na tom, kolik by byla společnost ochotna investovat. Poplatky za reklamu jsou účtovány na základě rozpočtu, který si společnost na celou dobu vysílání reklamy nastaví.

Přibližné náklady zachycuje následující Tabulka 6.

*Tabulka 6: Náklady na natočení videa*

| <b>Aktivita</b>               | <b>Hodinová sazba</b> | <b>Časová náročnost</b> | <b>Celkem</b>   |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| <b>Výběr zaměstnanců</b>      | 185 Kč                | 2 hodiny                | 370 Kč          |
| <b>Konzultace řeči</b>        | 185 Kč                | 2 hodiny                | 370 Kč          |
| <b>Příprava na natáčení</b>   | 185 Kč                | 1 hodina                | 185 Kč          |
| <b>Natáčení videa</b>         | 185 Kč                | 3 hodiny                | 555 Kč          |
| <b>Střih a úprava videa</b>   | 200 Kč                | 5 hodin                 | 1 000 Kč        |
| <b>Odměna zaměstnancům</b>    | x                     | x                       | 2 500 Kč        |
| <b>Překladatelka</b>          | 140 Kč                | 10 hodin                | 1 400 Kč        |
| <b>Marketingový pracovník</b> | 220 Kč                | 2 hodiny                | 440 Kč          |
| <b>Celkem</b>                 | <b>x</b>              | <b>x</b>                | <b>6 820 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Tento nový nástroj komunikace by mohl společnosti zajistit vyšší počet kandidátů/potenciálních zákazníků na pracovní pozice a také zlepšit důvěryhodnost a zapamatovatelnost kampaně.

## **Produkt**

Při náboru každý uchazeč obdržel leták „Informace pro zaměstnance“ (viz příloha E) a také „Benefity a příplatky u klienta“ (viz příloha A). Jedná se o základní informace, které zaměstnanec/zákazníka seznamují se mzdou, benefity, nástupem do zaměstnání, dále také s poskytováním pracovního oblečení a pracovních pomůcek, s ubytováním a obsahuje seznam věcí, které by měl mít zaměstnanec s sebou. Ve spodní části jsou uvedeny kontakty a otevírací doby do skladu pracovních oděvů a k lékaři. V rámci marketingového mixu se tedy jedná o informace související s nabízeným produktem, jenž je představován nabízeným pracovním místem, které má své specifické znaky. Je svými charakteristikami podobný službám, nevýhodou je, že si ho nelze dopředu vyzkoušet ani prohlédnout. Proto

je důležité, aby zaměstnanci dostali co nejpřesnější informace o tom, jaká práce je v klientské společnosti čeká.

Dalo by se říci, že uchazeči/potenciální zákazníci společnosti dostali takové informace, které se týkají všech zaměstnanců hromadně. Problém však nastává s informacemi, které by měly být šité na míru pro konkrétního zaměstnance. Jedná se zejména o ubytování či pracovní náplň. Poskytování těchto informací je složité, jelikož zaměstnavatel sám dopředu neví, jakou práci bude zaměstnanec vykonávat a kde bude ubytován. Předmětná společnost bohužel není schopna v současné době takové informace dopředu poskytnout.

Tyto informace by měly přicházet z klientské společnosti, která by měla být schopna personální agenturu informovat o tom, jaké zaměstnance hledá a na jaké konkrétní pozice. Ke každé pracovní pozici by měl být vytvořen pracovní popis, který byl obsahoval jednotlivé pracovní činnosti. Z toho následně vyplývá, že by měla být personální agentura schopna každému zaměstnanci poskytnout dostatečné informace o jeho pracovním zařazení.

Společnost v současnosti seznamuje uchazeče s platebními podmínkami, s benefity, s pracovními podmínkami atd. prostřednictvím několika letáků, které jsou k nahlédnutí v příloze. Vhodné by bylo sjednotit veškeré materiály a vytvořit jednu přehlednou zaměstnavatelskou příručku, která by zaměstnance seznamovala se společností, s průběhem prvních dnů v novém zaměstnání, se zavedenými pravidly ve společnosti i s životem v České republice. Umožnila by zaměstnancům rychleji se zorientovat v základních procesech společnosti.

Úvod by obsahoval informace o společnosti, např. historie společnosti, její vize, poslání a vyznávané hodnoty, počet zaměstnanců či informace o spolupráci s klientskou společností. V závěru prvního oddílu by byly uvedeny všechny důležité kontakty. Dále by byl popsán podrobněji celý náborový proces a poskytnut praktický průvodce pravidel ve společnosti. Zahrnuty by byly informace související s:

- informačním portálem pro agenturní zaměstnance
- oblečením a pracovními pomůckami,
- stravováním,

- pravidly odměňování a motivačním systémem,
- ubytováním,
- docházkou,
- lékařskou péčí,
- nemocí a pracovní neschopností,
- přestávkami v práci,
- průběhem školení,
- pojištěním odpovědnosti a zdravotním pojištěním,
- organizačním řádem atd.

V závěru by mohly být obsaženy informace přibližující život v České republice, jako jsou například ceny, právní legislativa, odkazy na důležité webové stránky či základní fráze v českém jazyce. Zahrnutý by mohly být například i zajímavé tipy na výlety v okolí města.

Tato příručka by sjednotila všechny společností vydávané informační letáky. Zaměstnanci by měli všechny důležité informace u sebe a žádná z informací by jim následně nechyběla. Zaměstnanci by také nemuseli s každým dotazem kontaktovat své koordinátory.

Vytvoření zaměstnanecké příručky je časově náročnější. Nejčastěji příručku vytváří personalista, který poskytuje obsah příručky. Následně by byly informace přeloženy do chorvatského jazyka. Přeložené podklady by byly předány do marketingového oddělení, které by společně s grafikou (průměrný měsíční plat 28 000 Kč (Platy.cz, 2019)) navrhlo vzhled příručky.

Časová náročnost pro náborářku je odhadována na přibližně 8 hodin, s přihlédnutím na podklady, které má již k dispozici díky stávajícím letákům. Přibližně dalších 6 hodin by bylo vyhrazeno pro překlad textů, některé texty již společnost v chorvatském jazyce má. Vytvoření konečného vzhledu a designu příručky by dle odhadu autora práce mohlo trvat 40 hodin, k tomu je potřeba přičíst přibližně 5 hodin na konzultace mezi marketingovým oddělením a grafikou. Následující Tabulka 7 zachycuje předpokládanou výši nákladů na vytvoření zaměstnavatelské příručky.

Tabulka 7: Náklady na vytvoření zaměstnavatelské příručky

| Pozice                 | Hodinová sazba | Časová náročnost | Celkem           |
|------------------------|----------------|------------------|------------------|
| Náborářka              | 185 Kč         | 8 hodin          | 1 480 Kč         |
| Překladatel            | 140 Kč         | 6 hodin          | 840 Kč           |
| Grafik                 | 175 Kč         | 40 hodin         | 7 000 Kč         |
| Marketingový pracovník | 220 Kč         | 5 hodin          | 1 100 Kč         |
| <b>Celkem</b>          | <b>x</b>       | <b>59 hodin</b>  | <b>10 420 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Cena barevné brožury o 8 stránkách ve velikosti A5 se dle cen na internetu pohybuje okolo 15 Kč/ks při objednání 100 ks. Při objednání většího množství je cena nižší. Pokud by to bylo možné, společnost by mohla příručky zaměstnancům zasílat i elektronicky, tím by odpadly náklady na výtisk.

Zaměstnavatelská příručka je navrhována pro chorvatské kandidáty, ale po přizpůsobení by mohla být použita i při náboru českých zaměstnanců. Díky tomuto opatření by došlo k vyššímu využití a náklady na kus by dále klesaly.

Tato zaměstnavatelská příručka umožní uchazečům/zákazníkům vytvořit si lepší přehled o nabízeném produktu předmětné společnosti, zároveň dojde k lepší informovanosti zaměstnanců.

## Cena

Třetím nástrojem marketingového mixu v externím personálním marketingu je cena. Za tuto cenu musí být zaměstnanec/zákazník ochoten pro požadovaný výkon práce obětovat svůj čas a podřídit se danému uspořádání práce. Předmětná společnost svým pracovníkům/zákazníkům nabízí základní měsíční hrubou mzdu ve výši 22 248 Kč. K tomu se dále připočítávají bonusy a příplatky. V prezentaci, která byla uchazečům během náborového procesu promítána, byla uvedena po srážce za ubytování orientační čistá mzda ve výši 23 000 Kč. Tato prezentovaná částka převyšuje průměrný příjem zaměstnance v Chorvatsku v průmyslu motorových vozidel o 2 550 Kč. Není tedy překvapivé, že jako častý důvod odchodu za prací do České republiky zákazníci označovali „lepší platové podmínky“ (51 %) a „možnost vydělat větší obnos peněz“ (30 %).

## **Místo**

V průběhu náborového procesu byla zákazníkům představena i klientská společnost, která byla jejich budoucím místem výkonu práce. Klientská společnost je ve světě velmi známá a jako zaměstnavatel získala několik ocenění. Jedná se o společnost, která se stará o své zaměstnance a umožňuje jim vzdělávat se a dále se rozvíjet. Uchazeči/zákazníci předemtné společnosti jsou si toho vědomi, proto také 48 % odpoví na otázku „Jaký byl Váš důvod odchodu za prací do České republiky?“ znělo: „Získání nových pracovních zkušeností“ a „Možnost kariérního růstu“ (33 %). Klientská společnost také věnuje velkou pozornost i bezpečnosti práce a péči o zdraví. Zaměřuje se na podporu rovných příležitostí, rovného zacházení a na problematiku stárnutí populace. Klientská společnost odmítá ze své strany jakoukoliv diskriminaci, naopak se snaží individualitu každého jedince podporovat.

## **Osobnost**

Osobnost je posledním nástrojem marketingového mixu v personálním marketingu. Nejenom společnost si vybírá své kandidáty na základě určitých kritérií, jako jsou například osobnostní rysy kandidáta či jeho postoje a názory. I uchazeč/zákazník posuzuje společnost jako svého budoucího zaměstnavatele. Zaměřuje se zejména na osobnost společnosti, její image či podnikovou kulturu. Je tedy důležité, aby společnost správně prezentovala své specifické a jedinečné kvality. Předemtná i klientská společnost používají ke své prezentaci zejména webové stránky, podle kterých si uchazeč/zákazník může vytvořit určitou představu o společnosti. Dalším zdrojem informací o společnosti jsou osobní pohovory s koordinátory.

Pojem image společnosti představuje to, jak firma působí na své okolí a jak je jím vnímána. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 70 % zaměstnanců by doporučilo společnost jako zprostředkovatele zaměstnání svým přátelům či rodině. To znamená, že vnímají společnost jako dobrého zaměstnavatele.

## Závěr

Obsahem této diplomové práce byla velice aktuální problematika personálního marketingu. Tento přístup obohacuje klasické řízení lidských zdrojů o marketingové nástroje a umožňuje tak lépe poznat a reagovat na potřeby stávajících i potenciálních zaměstnanců společnosti.

Diplomová práce byla orientována na externí personální marketing a její hlavní cíl spočíval ve zhodnocení externího personálního marketingu aplikovaného při náborové kampani v Chorvatsku. Na hodnocení se podíleli chorvatští pracovníci, kteří u společnosti nově nastoupili právě v rámci této náborové kampaně. Následně byla dle výsledků dotazníkového šetření navržena opatření, která by měla zajistit ještě větší počet nově získaných pracovníků.

V rámci diplomové práce byla provedena literární rešerše jak domácí, tak také zahraniční literatury. První kapitola byla věnována úvodu do oblasti personálního marketingu, seznámila čtenáře s jeho historií, jednotlivými nástroji marketingového mixu a také s pojmem budování značky zaměstnavatele. Dále se práce věnovala popisu interního a externího personálního marketingu. Část práce zaměřená na interní personální marketing obsahovala 6 nejčastějších důvodů, které vedou k odchodu zaměstnance ze zaměstnání. V rámci externího personálního marketingu byla řešena problematika procesu získávání pracovníků a byly zde také představeny vybrané metody aplikované právě při získávání nových zaměstnanců. Druhá kapitola následně seznámila čtenáře se situací na trhu práce v České republice.

Třetí i čtvrtá kapitola byla již konkrétně zaměřena na praktický příklad externího personálního marketingu v předmětné společnosti.

V úvodu byla představena společnost, která je předmětem diplomové práce. Popsán byl celý náborový proces a také prostředky externího personálního marketingu využívané pro získávání nových uchazečů, kteří se po splnění podmínek stanou následně novými zaměstnanci společnosti.



Ve čtvrté kapitole byla provedena analýza chorvatského trhu práce, jak ze sekundárních dat, tak také pomocí hloubkového rozhovoru s jednou z chorvatských zaměstnankyň. Následoval popis průběhu náborové kampaně, která probíhala ve čtyřech vytipovaných oblastech v rámci Chorvatska. Obsahem kapitoly jsou také její výsledky.

V rámci diplomové práce byl proveden kvantitativní výzkum, který byl zaměřen na uplatňovaný externí personální marketing v rámci náborové kampaně. Dotazníkové šetření mělo za cíl zhodnotit aplikovaný externí personální marketing v oblasti získávání nových zaměstnanců. Z výsledků bylo vyvozeno, že nejzávažnějším problémem je nedostatečná informovanost uchazečů.

Je důležité, aby uchazeči měli k dispozici veškeré informace, které jim pomohou při rozhodování o odchodu ze země za prací do České republiky. Společnost musí uchazeče přesvědčit o tom, že jim nic nezatajuje a seznamuje je s reálnou situací. Jestliže budou uvedeny mylné informace, zaměstnanci budou zklamaní a dotčení, a ne jenomže ze společnosti odejdou, ale také budou o tomto nečestném chování informovat další potenciální uchazeče.

V závěru poslední kapitoly jsou hodnoceny jednotlivé nástroje marketingového mixu personálního marketingu. Prvním nástrojem je komunikace, která je využívána pro informování uchazečů/potenciálních zákazníků o volných pracovních pozicích. Tento nástroj byl shledán jako správně aplikovaný. Stejně tak nebyly nalezeny nedostatky v nástrojích Cena, Místo a Osobnost. Dotazníkové šetření ukázalo jako největší nedostatek poskytování informací o Produktu. Zákazníci společnosti netušili, jakou práci budou ve společnosti vykonávat a často jim chyběly i další informace. Z tohoto důvodu bylo navrženo, aby klientská společnost předmětné společnosti dodala specifické popisy jednotlivých pracovních míst, které by umožnily tyto informace uchazečům/zákazníkům poskytovat. Dalším zmíněným návrhem bylo vytvoření zaměstnavatelské příručky, která by uchazečům/zákazníkům, později zaměstnancům společnosti, sloužila jako průvodce od začátku pracovního poměru až po jeho ukončení.

V případě, že se bude společnost snažit udělat co nejvíce proto, aby zde byli chorvatští zaměstnanci spokojení, měla by se setkat s nárůstem zájmu dalších uchazečů o zaměstnání.

## Seznam použité literatury

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

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

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing – mix v personalistice. *MŘ* [online]. 2005 [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

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

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

BERÁNKOVÁ, Kateřina. 2018. *Pokles nezaměstnanosti pokračoval i v říjnu* [online]. Praha: Úřad práce ČR, 2018 [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2018/11/2018\\_11\\_08\\_tz\\_nezamestnanost\\_rijen\\_2018.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2018/11/2018_11_08_tz_nezamestnanost_rijen_2018.pdf)

BRANHAM, Leigh. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. 2018. *Abeceda personalisty*. 8. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-120-8.

BURSOVÁ, Iva. 2009. Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku? A jak na to? In: *HR forum* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/ma-smysl-v-teto-dobe-budovat-zamestnavatelskou-znacku-a-jak-na-to/>

COMPTON, Robert, William MORRISSEY a Alan NANKERVIS. 2009. *Effective recruitment and selection practices*. 5<sup>th</sup> ed. Sydney: CCH Australia Limited. ISBN 9781921485770.

Croatian bureau of statistics. 2018. *First results* [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: [https://www.dzs.hr/default\\_e.htm](https://www.dzs.hr/default_e.htm)

ČESKO. § 307a odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p307a-1>

Český statistický úřad. 2018a. Trh práce v ČR - časové řady - 1993 až 2017 [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/401r-mira-nezamestnanosti-dle-oblasti-a-kraju-1353onir8j>

Český statistický úřad. 2018b. *Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2018* [online]. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2018>

DICKMANN, Michael, Chris BREWSTER a Paul SPARROW. 2016. *International Human Resource Management*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Routledge. ISBN 9781317681564.

DIRO, Miroslav. 2018. *Napjatý trh práce: Zaměstnanci přestávají respektovat zákoník práce, zaměstnavatelům dělají vrásky „predátorské“ praktiky přetahování lidí* [online]. Praha: Hospodářská komora České republiky, 2018, [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: [https://www.komora.cz/tiskova\\_zprava/napjaty-trh-prace-zamestnanci-prestavaji-respektovat-zakonik-prace-zamestnavatelum-delaji-vrasky-predatorske-praktiky-pretahovani-lidi/](https://www.komora.cz/tiskova_zprava/napjaty-trh-prace-zamestnanci-prestavaji-respektovat-zakonik-prace-zamestnavatelum-delaji-vrasky-predatorske-praktiky-pretahovani-lidi/)

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DUCHÁČEK, Ludvík. 2016. Jak využít personální marketing v praxi. *Profesní magazín Best of* [online]. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <http://www.ibestof.cz/stripky-ze-spolecnosti/jak-vyuzit-personalni-marketing-v-praxi.html>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

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

ERLAT, Solveig. 2018. *Personalmarketing* [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/personalmarketing/>

EURES. 2018. *Living and working conditions* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=8362&acro=living&lang=en&parentId=7771&countryId=HR&living=>

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

Google mapy. 2019. *Mapy* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Chorvatsko/@44.3587758,11.9181222,6z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x133441080add95ed:0xa0f3c024e1661b7f!8m2!3d45.1!4d15.2000001>

GRÜNEWÄLDER, Arend. 2007. *Employer Branding* [online]. [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=XxpVpDejbloC&printsec=frontcover&dq=employer+branding&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiQtcCp2MTeAhUyiaYKHdB8BPEQ6AEIKTAA#v=onepage&q=employer%20branding&f=false>

HOVORKA, Petr. 2018. *Začne se v Employer Brandingu někdy měřit?* [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/484](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/484)

HOVORKOVÁ, Kateřina. 2018. *Trh práce 2018: rvačka o lidi, váhavé přidávání a čekající cizinci*. iDnes.cz [online]. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/prognoza-trhu-prace-2018-mzdy-nezamestnanost-cizinci-automatizace-pyt-/podnikani.aspx?c=A180108\\_131219\\_podnikani\\_kho](https://finance.idnes.cz/prognoza-trhu-prace-2018-mzdy-nezamestnanost-cizinci-automatizace-pyt-/podnikani.aspx?c=A180108_131219_podnikani_kho)

Hrvatski zavod za zapošljavanje. 2019. *Mjesečni statistički bilten* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <http://www.hzz.hr/usluge-poslodavci-posloprimci/publikacije-hzz/>

JAROŠOVÁ, Bohdana. 2018. *Českým firmám chybějí zaměstnanci, hledají je za hranicemi*. In: iDnes.cz [online]. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/zamestnani-zahranicni-pracovnici-mzda-dyi-/podnikani.aspx?c=A181018\\_433489\\_podnikani\\_sov](https://finance.idnes.cz/zamestnani-zahranicni-pracovnici-mzda-dyi-/podnikani.aspx?c=A181018_433489_podnikani_sov)

JILKOVA, Ivana. 2018. *Průzkum: Jak si udržet zaměstnance? Benefity jsou přeceňované*. In: People management forum [online]. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <http://www.pmf-hr.com/pruzkum-si-udrzet-zamestnance-benefity-jsou-precenovane/>

KMOŠEK, Petr. 2017a. *Personální marketing je válka. 10 rad, jak být konkurenceschopný zaměstnavatel na trhu práce* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/personalni-marketing-je-valka-10-rad-jak-byt-konkurenceschopny-zamestnavatel-na-trhu-prace/>

KMOŠEK, Petr. 2017b. *Personální marketing a strategie vašeho náboru* [online]. [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/personalni-marketing-a-strategie-vaseho-naboru/>

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

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

KOUBEK, Josef. 2002. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

LIPPOLD, Dirk. 2014. *Die Personalmarketing-Gleichung*. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3110362534.

LUHAN, Martin. 2008. Co je personální marketing. In: *Magazín Bosston* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>

MADURA, Jeff. 2010. *Introduction to business*. 5<sup>th</sup> ed. St. Paul, MN: Paradigm Pub. ISBN 978-0-76383-620-7.

MANPOWERGROUP. 2016. *Jak digitalizace a robotizace navždy změní trh práce* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/jak-digitalizace-a-robotizace-navzdy-zmeni-zamestnanost/>

MENŠÍK, Tomáš. 2015. Personální marketing vs Employer Branding. In: *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

Ministry of Finance. 2017. Income Tax Act [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: [http://www.porezna-uprava.hr/en\\_propisi/\\_layouts/in2.vuk.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro135](http://www.porezna-uprava.hr/en_propisi/_layouts/in2.vuk.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro135)

MPSV. 2018a. *Statistiky nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>

MPSV. 2018b *Statistiky nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

MPSV. 2019. *Chorvatsko životní a pracovní podmínky* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/eures/podminky/chorvatsko/>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. 2018. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů v podniku*. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.

PLATY.CZ. 2019. *Personalista podmínky* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>

POLÁKOVÁ, Ivana a Stanislav HÄUSLER. 2003. Personální marketing. In: *MŘ* [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>

Portál.pohoda.cz. 2018. Peníze, dovolená a flexibilita – nejžádanější benefity [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/penize-dovolena-navic-a-flexibilita---nejzadanejs/>

SPIELMANN, Karolina. 2015a. Příběh 7P pro personální marketing. In: *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty* [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

SPIELMANN, Karolina. 2015b. I employer branding má superschopnosti. In: *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty* [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/i-employer-branding-ma-superschopnosti/>

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠLAPÁK, Čeněk, Tim a Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

THOM, Norbert. (2008). *Personelmarketing* [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>.

URBANCOVÁ, Hana a HUDÁKOVÁ Monika. Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology* [online]. 2017, 10(4): 41-50 [cit. 2018-11-21].

Dostupné z:  
<https://search.proquest.com/docview/1983657671/F0559C66F0AC4CE8PQ/60?accountid=17116>

Úřad práce ČR. 2018. *Agenturní zaměstnávání cizinců* [online]. [cit. 2018-11-22].  
Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/zahr\\_zam/agenturni-zamestnavani-cizincu](https://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/agenturni-zamestnavani-cizincu)

WERTHER, William B a Keith DAVIS. 1992. *Lidský faktor a personální management*.  
Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.

ŽELEZNÁ, Lada a Martin KREIDL. 2016. Mobilita mezi zaměstnaností a nezaměstnaností u starších pracovníků v ČR. *Sociologický Časopis* [online]. 52(4): 505-533. [cit. 2018-11-29]. Dostupné z:  
<https://search.proquest.com/docview/1836868725/3DF2A87ABC7841A7PQ/4?accountid=17116>



## Seznam příloh

|  |     |
|--|-----|
| Příloha A - Benefity a příplatky u klienta.....              | 98  |
| Příloha B - Rozhovor s chorvatskou zaměstnankyní.....        | 100 |
| Příloha C - Dotazník.....                                    | 102 |
| Příloha D - Pracovní inzerát uveřejněný na úřadu práce ..... | 105 |
| Příloha E - Informace pro zaměstnance.....                   | 106 |

## Příloha A - Benefity a příplatky u klienta

### Benefity a příplatky u klienta

| <b>Navýšené benefity a příplatky</b><br><i>(platnost od 1.7.2018)</i> | Výše benefitu/ příplatku  | Nárok   | Ztrácím nárok když                             |
|---|---|---|--|
| Záloha na bonus   | 2 000,00 Kč<br>3 000,00 Kč<br>3 500,00 Kč   | zaměstnan 0-6 měsíců<br>zaměstnan 7-12 měsíců<br>zaměstnan 13+ měsíců   | 1x „A“   |
| Návratový bonus po CZD  | 7 000,00 Kč<br>(* příspěvek na dopravu)<br>10 000,00 Kč<br>(* příspěvek na dopravu) | pro zaměstnance, kteří mají odpracováno méně než 1 rok<br>pro zaměstnance, kteří mají odpracováno více než 1 rok  | 1x „A“<br>nedorazím na plánovanou směnu po CZD |
| Doplatek roku 2018  | 8 000,00 Kč<br>(za odpracované měsíce<br>01 - 06/2018)<br><br>500,00 Kč             | pro zaměstnance, kteří mají odpracováno více než 1 rok<br>vypláceno jednotně za 7/2018<br>pro zaměstnance, kteří mají odpracováno více než 1 rok (bude vypláceno měsíčně<br>za 7/2018 až 12/2018) | 1x „A“   |

| <b>Stávající benefity a příplatky</b>                    | Výše benefitu/ příplatku                   | Nárok  | Ztrácím nárok když |
|--|--|--|--------------------|
| Práce ve vícezměnném systému I.                          | 8,00 Kč/hod                                | práce v systému pracovní doby I.                       |                    |
| Práce ve vícezměnném systému II.                         | 16,00 Kč/hod                               | práce v systému pracovní doby II.                      |                    |
| Práce ve vícezměnném systému III.                        | 25,00 Kč/hod                               | práce v systému pracovní doby III. (17s)               |                    |
| Práce ve vícezměnném systému IV.                         | 35,00 Kč/hod                               | práce v systému pracovní doby IV. (18s)                |                    |
| Práce v odpolední směně                                  | 10,00 Kč/hod                               | odpolední práce mezi<br>14,00 hod - 22,00 hod          |                    |
| Práce v noci   | 30,00 Kč/hod                               | noční práce mezi<br>22,00 hod - 6,00 hod               |                    |
| Ztížené pracovní prostředí                               | 15,00 Kč/hod                               | práce v daném systému pracovní doby                    |                    |
| Nestandardní pracovní podmínky                           | 11,00 Kč/hod                               | práce v daném systému pracovní doby                    |                    |
| Práce v taktu  | 1000,00 Kč/měs                             | práce v daném systému pracovní doby                    |                    |
| Náborový příspěvek                                       | 12 000,00 Kč                               | po II. měsíci 5 000,00 Kč<br>po VI. měsíci 7 000,00 Kč | 1x „A“             |
| Vánoční bonus<br>(vypláceno ve mzdě<br>za listopad 2018) | 5 000,00 Kč<br>8 000,00 Kč<br>10 000,00 Kč | po 6 měsících<br>po 12 měsících<br>po 24 měsících      | 1x „A“             |

Aktualizace 1.7.2018

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Dubnový bonus<br>(vypááno ve mzdě<br>za duben 2018) | 4 000,00 Kč<br>7 000,00 Kč<br>10 000,00 Kč                       | po 6 měsících<br>po 12 měsících<br>po 24 měsících  | 1x „A“                                   |
| Přiveď si parfáka                                   | 3 000,00 Kč  | I. měsíc 1 000,00 Kč<br>II. měsíc 2 000,00 Kč  |  |
| Relokační příspěvek<br>(vypááno měsíčně)            | 0 - 3 600,00 Kč  | a) Dojezdné - 100,- / odpracovaná<br>směna<br>b) Ubytování 3.500,-<br>c) Svozové autobusy sleva na<br>dopravu<br>Maximálně 6 měsíců  | 2x „A“                                   |
| Sleva na stravování                                 | 12,00 - 14,00 Kč<br>(maximálně 308,00 Kč)                        | pro všechny zaměstnance  |  |
| Univerzální týmový příplatek                        | 1 500,00 Kč  | pro všechny zaměstnance po<br>zkoušební době (3 měsíce)  | 1x „A“10%, 2x<br>„A“20%, 3x<br>„A“30%    |
| 2 dny volna navíc                                   | navíc 2 dny s náhradou<br>mzdy                                   | pouze v 17s a 18s  | po roce v provozu                        |
| Sociální program<br>- finanční náhrada při DPN      | 50,00 Kč *   | za každý kalendářní den<br>od 31. dne DPN  |  |
| Sociální program<br>- finanční náhrada při DPN      | náhrada mzdy   | poskytnutí náhrady již za 3.<br>den DPN  | platí v případě<br>první DPN             |
| Práce ve svátek                                     | 100%   | práce v době od 22,00 hod<br>před svátkem do 22,00 hod<br>v den svátku<br>v systémech pracovní doby<br>(11 hod) - práce v době<br>8,00 hod v den svátku do<br>6,00 hod v den po svátku |  |
| Práce přesčas                                       | 25%  |  |  |
| Práce v sobotu a neděli                             | 25%  | práce v době od pátku<br>22,00 do neděle 22,00 hod<br>v systémech pracovní doby (11 hod)<br>- práce od soboty 6,00 hod do<br>pondělí 6,00 hod  |  |
| Osobní ohodnocení                                   | 0 - 20%  | po 6 měsících  |  |
| Stravenky   | 45,00 Kč<br>(45% příspěvek<br>zaměstnavatel,<br>55% zaměstnanec) | 1x denně při odpracování<br>minimálně 3 hod + další<br>náleží po odpracování 9,5 hod v téže<br>směně + další při<br>navazující přesčas, směně  |  |
| Dovolená  | 25 dnů   | 1-3 směnný provoz<br>17s a 18s   | 1x „A“ minus 3 dny<br>1x „A“ minus 3 dny |
| Pracovní výročí                                     | 500,00 Kč  | po 2 letech  | 6 měsíců bez „A“                         |
| Narození dítěte manžele<br>(družce) zaměstnance     | 5 000,00 Kč  | každému z rodičů v prac.<br>poměru   | 6 měsíců bez „A“                         |

\* Nárok vzniká: • matkám v DPN před nástupem na mateřskou dovolenou  
• zaměstnavatelům v DPN z důvodu pracovního úrazu  
• zaměstnavatelům v DPN z důvodu osobních úrazů  
• zaměstnavatelům v DPN z důvodu plánovaného zálehu

## **Příloha B - Rozhovor s chorvatskou zaměstnankyní**

- 1) Jak se liší práce/pracovní doba/pracovní morálka/pracovní zvyklosti v České republice a Chorvatsku?

I v Chorvatsku je práce na 3 směny, ale samozřejmě se to liší společnost od společnosti. Pracují se převážně 8 hodinové směny, ale v oblasti turismu, když je sezóna, se pracují i 12. V soukromých firmách je pracovní doba i delší. Lidi, kteří přišli z Chorvatska do ČR, nemusí být zvyklí na takovou práci, nedělali podobné práce a musí se jim dát čas, aby si na danou práci zvykli.

- 2) Proč jste vybrala právě tato města?

Osijek je velké město, s vysokou nezaměstnaností. Hodně lidí z města odchází, třeba do Německa. Sisak je město se silným průmyslem, ale všechno bylo uzavíráno, byla tam rafinérie i větší firmy a lidé zůstali bez práce. Karlovac je blízko Záhřebu – větší město s velkou nezaměstnaností. Nyní v zimě je v těchto městech málo turistů a práce tolik není, ale v létě se otevírají restaurace, hotely, nabírá se mnoho nových zaměstnanců.

- 3) Proč mají Chorvaté takový zájem o práci v ČR?

V Chorvatsku moc práce není a je málo placená. Někteří lidé mají problém sehnat práci – třeba číšník, kuchařka. Starší lidi se příliš nenabírají. Nebo lidé žijí ve městě, kde práce není. Průmyslové podniky byly uzavírány a lidé nemají kde pracovat. Třeba také nemají možnost každý den do zaměstnání dojíždět třeba 50 km.

- 4) Proč si myslíte, že je pro ně předmětná společnost atraktivní?

Je to hlavně kvůli inzerci, kterou viděli. Inzeráty se dávali na úřady práce v Chorvatsku, ale hlásilo se málo lidí z Chorvatska. Dříve fungovala Jugoslávie, která spojovala více států, které se následně rozdělily. Lidé, kteří se narodili v Chorvatsku, mají papíry EU, ale nyní bydlí například v Bosně a Hercegovině nebo v Srbku a nyní se mohou díky EU papírům hlásit o práci v EU. Hodně lidí se hlásilo ze Srbska, ale nemají EU pas a tak u nás nemohou pracovat.

5) Jak lidé reagovali na nabízenou mzdu?

Lidé hlavně reagovali na těch 1000 EUR. A když jsme jim vysvětlovali, že těch 1000 EUR nemohou dostat ihned, že je potřeba odpracovat nějaký přesčas a že je to práce v 3 směnném provozu – i noční a odpolední, že tam jsou vyšší příspěvky. Některým se to zdálo málo, někteří si řekli, že doma nemají nic, tak pořád lepší aspoň něco.

6) Komunikovala jste se zaměstnanci, kteří ze společnosti odešli? Jaké byly jejich důvody odchodu?

- dostal práci v Záhřebu
- rodinné problémy
- nespokojený s ubytováním

Zaměstnanci byli informováni, že práce je v 3 směnném provozu. Někteří zaměstnanci odešli, jelikož práci nezvládali.



**5. Jak hodnotíte náborovou kampaň z hlediska následujících charakteristik na škále 1 – 5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

|                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Nevím |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|-------|
| Schopnost zaujmout, kreativita |   |   |   |   |   |       |
| Volba sdělovacích prostředků   |   |   |   |   |   |       |
| Informační stránka             |   |   |   |   |   |       |
| Srozumitelnost                 |   |   |   |   |   |       |
| Intenzita kampaně              |   |   |   |   |   |       |
| Zapamatovatelnost              |   |   |   |   |   |       |
| Důvěryhodnost                  |   |   |   |   |   |       |

**6. Máte již nějaké zkušenosti s prací ve společnosti? (Zakroužkujte)**

- a) Ano, již jsem pod společností pracoval  
 b) Nemám žádné zkušenosti se společností

**7. Měl/a jste před odjezdem veškeré potřebné informace? (Zakroužkujte)**

- a) Ano, měl/a  
 b) Ne, chyběly mi informace týkající se: (vyberte, lze více možností):  
 1) Legislativy v ČR – pojištění, daně...      2) Zaměstnavatele  
 3) Dopravy do ČR      4) Procesu náboru v ČR      5) Benefitů  
 6) Ubytování      7) Poskytování pracovních pomůcek      8) Pracovní náplně  
 9) Pracovní doby      10) Mzdového ohodnocení      11) Stravování  
 12) Adaptace a péče o pracovníky      13) Život v ČR – ceny, doprava  
 14) Jiné, dopište \_\_\_\_\_

**8. Jaký byl Váš důvod odchodu za prací do ČR? (Vyberte, prosím, max. 2 možnosti.)**

- a) Poznání nové země, kultury  
 b) Získání nových pracovních zkušeností  
 c) Lepší platové podmínky  
 d) Nedostatek pracovních pozic v Chorvatsku  
 e) Možnost kariérního růstu  
 f) Přátelé, rodina  
 g) Možnost vydělat větší obnos peněz  
 h) Rozšíření jazykových schopností  
 i) Vystoupení z rutiny  
 j) Jiné (prosím uveďte) \_\_\_\_\_

**9. Uveďte důvod, proč jste si vybral/a společnost?**

- a) Platové podmínky  
 b) Dobré zázemí a jméno firmy  
 c) Doporučení známých  
 d) Získání nových zkušeností  
 e) Možnost vycestování  
 f) Zajímavá pracovní náplň  
 g) Bez odůvodnění  
 h) Jiné (prosím uveďte) \_\_\_\_\_

**10. Pracoval/a jste již někdy v zahraničí? (Zakroužkujte)**

- a) Ano                      b) Ne

**11. Jak dlouho byste chtěl/a v ČR pracovat? (Zakroužkujte)**

- a) Pouze dočasně                      b) Plánuji zde zůstat dlouhodobě

**12. Kolik je Vám let?**

- a) 18 – 25      b) 26 – 35      c) 36 – 45      d) 46 – 55      e) 56 a více

**13. Jakého jste pohlaví?**

- a) žena                      b) muž

**14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Zakroužkujte)**

- a) základní                      b) vyučen/a                      c) středoškolské s maturitou  
d) vyšší odborné                      e) vysokoškolské



## **Příloha D - Pracovní inzerát uveřejněný na úřadu práce**

### **Posloprimac**

Razina obrazovanja: Završena osnovna škola

Radno iskustvo: Nije važno

Ostale informacije:

Agencija za zapošljavanje i ustupanje radnika s uredom u Češkoj, XXX traži više osoba za proizvodne poslove.

**Mjesto rada:** XXX , Češka Republika.

**Opis poslova:** poslovi sastavljanja dijelova vozila u proizvodnji XXX vozila.

### **Zahtjevi za kandidate/kandidatkinje:**

- razina i smjer završenog obrazovanja nisu važni
- radno iskustvo na opisanim poslovima nije potrebno
- nije potrebno poznavanje češkog jezika
- spremnost na rad u 3 smjene.

### **Ponuda poslodavca:**

- ugovor o radu na neodređeno vrijeme u punom radnom vremenu (rad u 3 smjene)
- mjesečna bruto plaća u rasponu od 1.060,00 do 1.200,00 EUR
- uvećanje plaće za noćni rad
- sufinanciranje smještaja od strane poslodavca (radnik pokriva troškove smještaja maksimalno do mjesečnog iznosa 120,00 EUR)
- 25 dana godišnjeg odmora
- evaluacija nakon 6 mjeseci.

Način prijave: zainteresirane osobe mogu poslati životopis i motivacijsko pismo na hrvatskom, engleskom ili češkom jeziku putem e-adrese: XXX

Za rad hrvatskih državljana u Češkoj Republici radne dozvole nisu potrebne.

Informacije o uvjetima života i rada u Češkoj Republici - EURES portal - Život i rad. Sugestije kako pripremiti životopis i prijavu za češko tržište rada - [www.hzz.hr](http://www.hzz.hr) - EURES publikacije.

Savjeti i informacije za osobe koje se zapošljavaju u inozemstvu - [www.hzz.hr](http://www.hzz.hr) - EURES savjeti i informacije.

## Příloha E - Informace pro zaměstnance



### Informace pro zaměstnance

#### Základní informace:

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Zaměstnavatel:</b>                 | [redacted]   |
| <b>Uživatel (místo výkonu práce):</b> | [redacted]   |
| <b>Pracovní smlouva:</b>              | Na dobu určitou, po dobu přidělení k uživateli (Truck) se zkušební dobou 3 měsíce  |
| <b>Vyplátní termín a mzda:</b>        | zasílána na bankovní účet v ČR 15-tého dne následujícího měsíce:<br>- základní měsíční hrubá mzda tarif J1 22 248 Kč nebo tarif J 23 184 Kč<br>výše základní měsíční hrubé mzdy je určena dle pracovního zařazení<br>po třech měsících navýšení tarifu na tarif J 23 184 Kč nebo na tarif IO 24 181 Kč<br>+ příplatek za noční směnu 30 Kč/hod<br>+ příplatek za odpolední směnu 10 Kč/hod<br>+ práce v taktu 1000 Kč/měsíc<br>Po dobu ATC (školení) hrubá mzda: 100 Kč/hod nebo 104 Kč/hod (dle pracovního zařazení)<br>V případě odpracování celého měsíce je reálný výdělek při základním měsíčním tarifu od 27 000 Kč do 31 000 Kč hrubého (včetně všech příplatků a bonusů) |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Poskytované benefity:</b> | náborový příspěvek ve výši 12 000 Kč (po 3 měsících 5 000 Kč, po 6 měsících 7 000 Kč)<br>záloha na bonus 2 000 - 3 500 Kč<br>týmový příplatek 1 500 Kč (nárok po 3 měsících)<br>stravenky 45 Kč/směna (45% příspěví zaměstnavatel)<br>rekreační příspěvek 0 až 3 500 Kč rozdělen do 11 pásem – dojezd autobusem, autem a ubytovna (vyplácí se po dobu 6-ti měsíců; informace u koordinátorů)<br>příspěvek na stravování 12 – 14 Kč při předložení vstupní zaměstnavatelské kartičky<br>příplatek za práci ve vícezměnných systémech IV 35 Kč/h<br>osobní ohodnocení 10 - 20% ze základní mzdy po 6-8 měsících)<br>avozové trasy z měst [redacted]<br>vánoční bonus 5 000 Kč až 10 000 Kč (nárok po 6-8 měsících ve mzdě za listopad, výše bonusu dle délky přidělení)<br>dubnový bonus 4 000 Kč až 10 000 Kč (nárok po 6-8 měsících ve mzdě za duben, výše bonusu dle délky přidělení)<br>25 dnů dovolené<br>možnost vyplácení záloh (jž po prvních odpracovaných 14-ti dnech) |
|------------------------------|--|

#### Informace pro nástup

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Jak vše probíhá:</b> | základní vstupní pohovor<br>testování dovedností v ATC (adaptační tréninkové centrum), jež souvisí a špecifickým výkonem práce – písemné a manuální testy<br>pracovní zařazení pracovníka je určeno dle kvalifikace |
|-------------------------|---|

|   |   |
|---|---|
| <b>Nástup do zaměstnání</b><br>následuje po úspěšném<br>absolování vstupního<br>pohovoru a ATC: | den nástupu, místo výkonu práce a pracovního zařazení určeno zaměstnavatelem<br>na základě aktuálních potřeb uživatele [redacted] |
|---|---|

#### Zdravotní prohlídka a pojištění

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Zdravotní prohlídka:</b> | vstupní lékařskou prohlídku hraadí zaměstnavatel<br>v požadavcích [redacted] jsou vykoučeny zejména otáže pohybového aparátu, onemocnění plic, srdce a krevního oběhu a dalších zvažovaných chorob |
|-----------------------------|--|

|  |  |
|--|--|
| <b>Zdravotní pojištění:</b>                  | pro zaměstnance bez pojištění v ČR je ode dne podpisu pracovní smlouvy zřizováno pojištění u Všeobecné zdravotní pojišťovny (Evropský průkaz zdravotního pojištění je vydán VZP cca. do 3 měsíců)  |
| <b>Pojištění odpovědnosti:</b>               | předpokladem pro zaměstnání je mít uzavřeno pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavatelem - za tímto účelem všechny zaměstnance zaměstnavatel pojišťuje od prvního pracovního dne. Za toto pojištění si zaměstnanec platí 75 Kč / 332 Kč (dle pozice) měsíčně formou srážky ze mzdy   |
| <b>Pracovní oblečení a pracovní pomůcky:</b> | <b>Ostatní</b><br>poskytuje zaměstnavatel a uživatel<br>po ukončení pracovního poměru nutno vrátit, jinak bude zaměstnanci strženo z výplaty poměrnou částí z původní ceny (dle opotřebení), srážka za nevrazení vstupní karty činí 2 000 Kč   |
| <b>Ubytování:</b>                            | zajištěno zaměstnavatelem<br><b>zaměstnavatel poskytuje relokační příspěvek</b><br>doplatek za ubytování je zaměstnanci strženo zpětně z výplaty (výše závisí na typu ubytování)<br>na ubytovnách je možné i vařit   |
| <b>Co mít s sebou k pohovoru:</b>            | finanční hotovost na stravování a drobné výdaje - výdaje 1 000 Kč až 2 000 Kč (cca. 50 - 100 EUR),<br>doklad totožnosti (občanský průkaz, pas, řidičák apod.)<br>kartička pojišťovny (nepatří pro cizince bez pojištění v ČR)<br>číslo účtu<br>kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání a originály profesních průkazů (CO2, VZV apod.)<br>v případě uplatňování slev na dani na děti: rodné listy dětí, prohlášení manžela/ky, že tuto slevu neuplatňují (v případě zaměstnání druhého z manželů se dokládá potvrzením od zaměstnavatele) |