



# Personální marketing v řízení lidských zdrojů v podniku

## Disertační práce

*Studijní program:* P6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku  
*Autor práce:* **Ing. Světlana Myslivcová, Ing.Paed.IGIP**  
*Vedoucí práce:* doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.





# Personnel Marketing in Human Resource Management of a Company

## Dissertation

*Study programme:* P6208 – Economics and Management  
*Study branch:* 6208V097 – Business Economics and Management  
*Author:* **Ing. Světlana Myslivcová, Ing.Paed.IGIP**  
*Supervisor:* doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.



## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační 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 disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační 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.

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

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat kolegům z Katedry marketingu a obchodu a z Katedry podnikové ekonomiky a managementu, kteří mi svými odbornými radami byli nápomocni při vypracování mé disertační práce. Poděkování také patří studentům, kteří se mnou během posledních tří let spolupracovali na projektech SGS. Velký dík patří mým nejbližším za jejich trpělivost, podporu a pomoc.

## Anotace

Personální marketing se v současné době formuje jako samostatný obor, který propojuje oblast řízení lidských zdrojů s marketingem a na zaměstnance pohlíží jako na zákazníka. Díky propojení těchto dvou oblastí vzniká synergický efekt, který vede k lepší práci s lidským kapitálem.

Na druhou stranu, i přes současnou potřebu inovativních přístupů k získávání pracovní síly, je oblast personálního marketingu nedostatečně probádána jak v České republice, tak i v zahraničí. V odborné a vědecké literatuře, zahraniční a především domácí, je velice málo publikací, které by se personálnímu marketingu věnovaly komplexně. Vysvětlily jeho inovativnost, v čem se činnosti, vykonávané v personálním marketingu, liší od „klasických“ personálních činností. Jaký je vztah mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele. Jedná se o synonyma nebo je budování značky zaměstnavatele součástí komunikační strategie. Další neznámou, související s personálním marketingem, je jeho praktické využití. V české i světové literatuře je absence informací o skutečnosti, jestli je praktické uplatnění personálního marketingu vázáno na velikost podniku.

Dále je možno v souvislosti s personálním marketingem kriticky konstatovat, že v odborné i vědecké literatuře jsou ojediněle dostupné modely, které znázorňují faktory vedoucí k pracovní spokojenosti. V terminologii personálního marketingu se jedná o faktory interního personálního marketingu. Modely, které by současně znázorňovaly faktory externího personálního marketingu, případně umožnily porozumět personálnímu marketingu jako celku, nebyly autorkou práce dohledány.

Hlavním cílem disertační práce bylo stanovit nástroje externího a interního personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost/stabilizaci zaměstnanců, které jsou důležité pro účinné řízení lidských zdrojů. K naplnění tohoto cíle byl realizován kvalitativní výzkum a dva na sebe navazující kvantitativní výzkumy – předvýzkum a hlavní výzkum.

Úkolem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, zda zná podniková praxe pojem personální marketing, jak vnímá obsah personálního marketingu a identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu, které jsou v praxi uplatňovány. Výstupy kvalitativního výzkumu byly podkladem a zdrojem pro realizaci kvantitativních výzkumů.

Kvantitativní výzkum byl realizován ve dvou krocích. Předvýzkum byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje, respondenty byli odborníci na lidské

zdroje z těchto podniků. Předmětem zjištění bylo vnímání personálního marketingu, zjištění četnosti a účinnosti nástrojů personálního marketingu, zjištění důležitosti jednotlivých prostředků stabilizace/spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků tohoto kvantitativního výzkumu nebylo možno zjistit, zda je uplatňování personálního marketingu vázáno na velikost podniku. Proto byl realizován hlavní kvantitativní výzkum.

Hlavní kvantitativní výzkum vycházel z poznatků předvýzkumu a byl zaměřen na všechny zaměstnavatele Libereckého kraje. Respondenty byli odborníci na lidské zdroje z těchto podniků. Předmětem zjištění bylo vnímání personálního marketingu, zjištění četnosti využívání a důležitosti nástrojů personálního marketingu a zjištění míry důležitosti prostředků, které vedou ke spokojenosti/stabilizaci zaměstnanců. Předmětem zjištění také bylo, zda má na jednotlivé odpovědi vliv velikost podniku. Například jestli se různí vnímaná důležitost jednotlivých nástrojů personálního marketingu podle velikosti podniku. Dále byly v rámci tohoto výzkumu identifikovány faktory personálního marketingu, včetně faktorů, které podporují spokojenost/stabilizaci zaměstnanců.

Veškeré poznatky z primárních výzkumů a rešerše domácí i světové odborné a vědecké literatury vyústily v sestavení modelu personálního marketingu.

**Klíčová slova:** personální marketing, interní personální marketing, externí personální marketing, nástroje personálního marketingu, spokojenost, zaměstnanec, zaměstnavatel, zákazník, lidské zdroje, podnik, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum.

# Annotation

Personnel marketing is currently taking shape as a separate industry that connects the management of human resources with marketing and places each employee into the role of a customer. The connection of these two areas creates an effect with synergy, which leads to better work with human capital.

However, even despite the current need for innovative approaches to acquiring employees, the potential of personnel marketing is unsatisfactorily utilised both in the Czech Republic and abroad. In professional and scientific literature, foreign and mainly domestic, there are very few publications focused on personnel marketing comprehensively. They have explained its innovativeness, how activities carried out in personnel marketing differ from “classic” personnel-related activities. What is the relationship between personnel marketing and the employer’s brand. It is synonymous, or building the brand is part of the communication strategy. Something else unknown relating to personnel marketing is its practical use. In Czech and world literature there is a lack of information about reality if practical application of personnel marketing is tied to an enterprise’s size.

It is also possible in connection with personnel marketing to state critically that in both professional and scientific literature, there are rarely models available which illustrate factors leading to job satisfaction. In the terminology of personnel marketing these are factors of internal personnel marketing. Models which would currently illustrate factors of external marketing and/or enable understanding of personnel marketing as a whole were not identified by the author.

The main objective of the thesis was to define tools and attributes of external and internal personnel marketing and resources supporting employees’ satisfaction and stability, which are important for effective management of human resources. In order to achieve this objective, quality research was conducted, along with two mutually corresponding quantitative studies – pre-research and main research.

The aim of the qualitative research was to find out whether business practice is familiar with personnel marketing and how it perceives the contents of personnel marketing and to identify tools of internal and external personnel marketing applied in practice. The outputs of the qualitative research were the basis and source for realisation of quantitative research studies.

Quantitative research was carried out in two steps. The pre-research research was focused on the most important employers in the Liberec Region, and the respondents were experts in human resources from these companies. The aim was to determine the perception of personnel marketing, determine the numerousness and effectiveness of personnel marketing tools, to determine the importance of individual resources for stabilisation/satisfaction of employees. Based on the results of this quantitative research, it was not possible to determine whether application of personnel marketing was tied to the company's size. Therefore, the main quantitative research was conducted.

The main quantitative research was based on findings of pre-research and was focused all on employers in the Liberec Region. The respondents were HR experts from these companies. The aim was to determine the perception of personnel marketing, along with determination of the frequency of use and the importance of personnel marketing tools and to determine the degree of importance of resources that would lead to satisfaction/stabilisation of employees. The aim of the finding was also to determine whether the size of the company had an effect on individual responses. For example, an effort was made to determine if the importance of individual personnel marketing tools varied depending on company size. Also within this research, personnel marketing factors were identified, including factors that support satisfaction/stabilisation of employees.

All of the findings from primary research and studies of domestic and world professional and scientific literature culminated in compilation of a personnel marketing model.

**Keywords:** personnel marketing, internal personnel marketing, external personnel marketing, personnel marketing tools, satisfaction, employee, employer, customer, human resources, enterprise, qualitative research, quantitative research.



# Annotation

Das Personalmarketing formt sich gegenwärtig als eigenständiges Ressort, welches den Bereich des personalwirtschaftlichen Managements (Human Resources) mit dem Marketing verknüpft und den Mitarbeiter wie einen Kunden betrachtet. Dank der Vernetzung dieser beiden Bereiche entsteht ein Synergieeffekt, der eine bessere Arbeit mit dem menschlichen Kapital zur Folge hat.

Andererseits ist der Bereich des Personalmarketings trotz des derzeitigen Bedarfs innovativer Verfahren im Rahmen der Akquisition der Arbeitskraft sowohl in der Tschechischen Republik, als auch im Ausland unzureichend erforscht. In der ausländischen und vor allem heimischen, fachlichen und wissenschaftlichen Literatur gibt es sehr wenige Veröffentlichungen, die sich komplex dem Personalmarketing widmen, indem sie seine Innovativität erläutern, worin sich die im Rahmen des Personalmarketings auszuübenden Tätigkeiten von den „klassischen“ Aktivitäten des Personalmanagements unterscheiden, nicht zuletzt das Verhältnis zwischen dem Personalmarketing und der Marke des Arbeitgebers spezifizieren. Handelt es sich um Synonyme oder ist der Aufbau der Marke des Arbeitgebers Bestandteil der Kommunikationsstrategie? Eine weitere Unbekannte im Zusammenhang mit dem Personalmarketing ist seine praktische Nutzung. In der tschechischen sowie in der weltweit erscheinenden Literatur fehlen Informationen zum Umstand, ob die Praktische Geltendmachung des Personalmarketings an die Größe des Unternehmens gebunden ist.

Darüber hinaus ist im Zusammenhang mit dem Personalmarketing kritisch festzustellen, dass in der fachlichen und wissenschaftlichen Literatur vereinzelt Modelle verfügbar sind, welche jene Faktoren veranschaulichen, die zu einer beruflichen Zufriedenheit führen. In der Terminologie des Personalmarketings handelt es sich um Faktoren des internen Personalmarketings. Modelle, die zugleich die Faktoren des externen Personalmarketings veranschaulichen, ggf. ermöglichen, das Personalmanagement als Ganzes zu verstehen, wurden durch die Autorin der Arbeit nicht berücksichtigt.

Das Hauptziel der Dissertationsarbeit bestand darin, die Instrumente des externen und internen, Personalmarketings und die Mittel zur Förderung der Zufriedenheit/Stabilisierung der Beschäftigten festzulegen, die für das wirksame Personalmanagement (Management of Human Resources) wichtig sind.. Zur Erfüllung dieses Ziels erfolgten die qualitative

Forschung und zwei aneinander anknüpfende quantitative Forschungsaktivitäten – die vorläufige Grundlagenforschung und die Hauptforschung.

Die Aufgabe der qualitativen Forschung war die Ermittlung dessen, ob die Unternehmenspraxis den Begriff Personalmarketing kennt, wie sie den Inhalt des Personalmarketings wahrnimmt und die Instrumente des internen und externen Personalmarketings identifiziert, die in der Praxis zur Anwendung gelangen. Die Ergebnisse der qualitativen Forschung stellten die Grundlage und die Quelle für Realisierung der quantitativen Forschung dar.

Die quantitativen Forschungsarbeiten erfolgten in zwei Schritten. Die die vorläufige und somit Grundlagenforschung war auf die bedeutendsten Arbeitgeber der Region Liberec gerichtet, wobei die Befragten Fachleute auf dem Gebiet Human Resources in diesen Unternehmen waren. Gegenstand der Feststellungen war die Wahrnehmung des Personalmarketings, die Ermittlung der Häufigkeit und Wirksamkeit der Instrumente des Personalmarketings, die Feststellung der Relevanz der einzelnen Mittel der Stabilisierung der Mitarbeiterzufriedenheit. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser quantitativen Forschung konnte nicht festgestellt werden, ob die Geltendmachung des Personalmarketings an die Größe des Unternehmens gebunden ist. Daher wurde die hauptsächlich quantitative Forschung realisiert.

Die quantitative Hauptforschung stützte sich auf die Erkenntnisse der Grundlagenforschung und konzentrierte sich auf alle Arbeitgeber der Region Liberec. Bei den Befragten handelte es sich um Fachleute auf dem Gebiet Human Resources in diesen Unternehmen. Gegenstand der Feststellungen war die Wahrnehmung des Personalmarketings, die Ermittlung der Häufigkeit der Anwendung und die Relevanz der Instrumente des Personalmarketings sowie die Feststellung des Maßes der Wichtigkeit jener Mittel, welche zur Zufriedenheit/Stabilisierung der Mitarbeiter führen. Gegenstand der Feststellungen war ferner, ob die Größe des Unternehmens Einfluss auf die einzelnen Antworten hat. Beispielsweise, wenn die wahrgenommene Relevanz der einzelnen Instrumente des Personalmanagements je nach der Größe des Unternehmens unterschiedlich ist. Darüber hinaus wurden im Rahmen dieser Forschung die Faktoren des Personalmarketings identifiziert, einschließlich jener Faktoren, welche die Zufriedenheit/Stabilisierung der Beschäftigten unterstützen.

Sämtliche Erkenntnisse aus den primären Forschungsarbeiten sowie die Recherchen der hiesigen und weltweit erscheinenden, fachlichen und wissenschaftlichen Literatur mündeten in die Erstellung eines Modells des Personalmarketings.

**Schlüsselwörter:** Personalmarketing, internes Personalmarketing, externes Personalmarketing, Instrumente des Personalmarketings, Zufriedenheit, Mitarbeiter, Arbeitgeber, Kunde, Human Resources, Unternehmen, qualitative Forschung, quantitative Forschung.

# Obsah

<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Koncepce a cíl práce.....</b>	<b>18</b>
1.1 Cíle práce .....	18
1.2 Koncepční rámec .....	20
1.3 Hypotézy.....	24
<b>2. Personální marketing.....</b>	<b>26</b>
2.1 Vymezení a specifika pojmu personální marketing.....	26
2.2 Historie personálního marketingu v zahraničí a v českém prostředí .....	28
2.3 Řízení lidských zdrojů .....	32
2.3.1 Strategické řízení a personální marketing .....	33
2.4 Marketingový mix v personálním marketingu.....	38
2.4.1 Produkt .....	40
2.4.2 Cena .....	41
2.4.3 Místo.....	44
2.4.4 Komunikace.....	46
2.4.5 Osobnost.....	51
2.5 Externí a interní personální marketing.....	54
2.5.1 Externí personální marketing .....	56
2.5.2 Interní personální marketing.....	59
2.5.3 Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců.....	62
2.6 Kritické zhodnocení dosavadních teoretických poznatků a identifikace mezer pro další poznání .....	75
<b>3. Metodická východiska a postupy použité v práci.....</b>	<b>77</b>
3.1 Metody sběru dat .....	78
3.2 Strategie výběru respondentů a sběr dat .....	80
3.3 Metody analýzy dat.....	83
3.4 Reliabilita a validita dat .....	88
<b>4. Výsledky šetření.....</b>	<b>89</b>
4.1 Kvalitativní výzkum uplatňování personálního marketingu.....	89
4.2 Předvýzkum .....	97
4.2.1 Charakteristika respondentů .....	98
4.2.2 Známost a podpora personálního marketingu .....	100

4.2.3	Vnímání personálního marketingu .....	101
4.2.4	Četnost využití nástrojů personálního marketingu.....	105
4.2.5	Účinnost nástrojů personálního marketingu.....	110
4.2.6	Získávání zaměstnanců .....	117
4.2.7	Vnímání podniku uchazeči o zaměstnání.....	120
4.2.8	Strategie budování značky zaměstnavatele .....	121
4.2.9	Stabilizace zaměstnanců.....	122
4.2.10	Přehled výsledků .....	128
4.3	Hlavní výzkum .....	131
4.3.1	Charakteristika respondentů .....	131
4.3.2	Uplatnění personálního marketingu v praxi a podpora aktivit v oblasti personálního marketingu.....	133
4.3.3	Vnímání a obsah personálního marketingu .....	137
4.3.4	Četnost využití nástrojů personálního marketingu.....	141
4.3.5	Důležitost nástrojů personálního marketingu.....	148
4.3.6	Důležitost prostředků podporujících spokojenost /stabilizaci zaměstnanců	156
4.3.7	Přehled výsledků .....	165
4.4	Model personálního marketingu .....	171
<b>5.</b>	<b>Shrnutí výsledků a přínosy .....</b>	<b>177</b>
5.1	Hlavní přínosy pro teorii.....	179
5.2	Hlavní přínosy pro praxi.....	180
	<b>Závěr.....</b>	<b>182</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>184</b>
	<b>Vlastní publikace autorky .....</b>	<b>196</b>
	<b>Příloha A – vzor dotazníku pro předvýzkum .....</b>	<b>198</b>
	<b>Příloha B – vzor dotazníku pro hlavní výzkum.....</b>	<b>205</b>
	<b>Příloha C – deskriptivní statistika – četnost užívání nástrojů personálního marketingu.....</b>	<b>211</b>
	<b>Příloha D – deskriptivní statistika – důležitost nástrojů personálního marketingu .</b>	<b>231</b>
	<b>Příloha E – deskriptivní statistika – důležitost prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců .....</b>	<b>247</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Vývoj personálního marketingu .....	30
Tabulka 2.2: Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu .....	54
Tabulka 2.3: Personální marketing v podnikovém prostředí.....	56
Tabulka 3.1: Složení respondentů .....	82
Tabulka 3.2: Testování hypotéz .....	84
Tabulka 3.3: Charakteristika metod.....	87
Tabulka 4.1: Charakteristika respondentů .....	90
Tabulka 4.2: Zjišťované skutečnosti .....	90
Tabulka 4.3: Odpovědi respondentů.....	91
Tabulka 4.4: Výstupy obsahové analýzy.....	94
Tabulka 4.5: Prostředky interního a externího personálního marketingu .....	96
Tabulka 4.6: Uplatňování personálního marketingu v praxi .....	100
Tabulka 4.7: Vnímání obsahu personálního marketingu – ordinální proměnné .....	102
Tabulka 4.8: Vnímání obsahu personálního marketingu.....	103
Tabulka 4.9: Vnímání obsahu personálního marketingu – kardinální proměnné.....	103
Tabulka 4.10: Vnímání obsahu personálního marketingu - Wilcoxonův test středních hodnot.....	104
Tabulka 4.11: Vnímání obsahu personálního marketingu – analýza rozptylu ANOVA...	105
Tabulka 4.12: Četnost využití nástrojů personálního marketingu – ordinální proměnné .	105
Tabulka 4.13: Četnost využití nástrojů personálního marketingu.....	107
Tabulka 4.14: Četnost využití nástrojů personálního marketingu – kardinální proměnné	108
Tabulka 4.15: Četnost využití nástrojů personálního marketingu - Wilcoxonův test středních hodnot .....	109
Tabulka 4.16: Četnost využití nástrojů personálního marketingu – analýza rozptylu ANOVA.....	110
Tabulka 4.17: Účinnost nástrojů personálního marketingu – ordinální proměnné .....	111
Tabulka 4.18: Účinnost nástrojů personálního marketingu.....	113
Tabulka 4.19: Účinnost nástrojů personálního marketingu – kardinální proměnné .....	113
Tabulka 4.20: Účinnost nástrojů personálního marketingu - Wilcoxonův test středních hodnot .....	115
Tabulka 4.21: Účinnost nástrojů personálního marketingu - analýza rozptylu ANOVA .	116
Tabulka 4.22: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců – ordinální proměnné	117
Tabulka 4.23: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců.....	118
Tabulka 4.24: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců – kardinální proměnné .....	119
Tabulka 4.25: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců - Wilcoxonův test středních hodnot .....	119
Tabulka 4.26: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců - analýza rozptylu ANOVA.....	120
Tabulka 4.27: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – ordinální proměnné .....	122
Tabulka 4.28: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců .....	124
Tabulka 4.29: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – kardinální proměnné .....	125

Tabulka 4.30: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – Wilcoxonův test středních hodnot.....	126
Tabulka 4.31: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – analýza rozptylu ANOVA .....	127
Tabulka 4.32: Praktické využití pojmu personální marketing .....	133
Tabulka 4.33: Obsah personálního marketingu – ordinální proměnné .....	137
Tabulka 4.34: Obsah personálního marketingu – kardinální proměnné .....	138
Tabulka 4.35: Obsah personálního marketingu - Kruskal Wallisův test.....	139
Tabulka 4.36: Obsah personálního marketingu – bez ohledu na velikost podniku.....	140
Tabulka 4.37: Vliv velikosti podniku na četnost využití nástrojů personálního marketingu .....	141
Tabulka 4.38: Četnost využití nástrojů personálního marketingu.....	144
Tabulka 4.39: Přehled závěrů Kruskal-Wallisova testu pro četnosti využití nástrojů personálního marketingu .....	145
Tabulka 4.40: Četnost využití nástrojů personálního marketingu - první krok faktorové analýzy .....	146
Tabulka 4.41: Četnost využití nástrojů personálního marketingu - druhý krok faktorové analýzy .....	147
Tabulka 4.42: Vliv velikosti podniku na důležitost nástrojů personálního marketingu....	148
Tabulka 4.43: Důležitost nástrojů personálního marketingu .....	150
Tabulka 4.44: Přehled závěrů Kruskal-Wallisova testu pro důležitost nástrojů personálního marketingu.....	151
Tabulka 4.45: Důležitost nástrojů personálního marketingu – první krok faktorové analýzy .....	153
Tabulka 4.46: Důležitost nástrojů personálního marketingu – druhý krok faktorové analýzy .....	154
Tabulka 4.47: Důležitost nástrojů personálního marketingu – třetí krok faktorové analýzy .....	155
Tabulka 4.48: Vliv velikosti podniku na hodnocení důležitosti prostředků podporujících spokojenost a stabilitu zaměstnanců .....	157
Tabulka 4.49: Důležitost prostředků ovlivňujících spokojenost a stabilizaci zaměstnanců .....	159
Tabulka 4.50: Přehled závěrů Kruskal-Wallisova testu pro důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace .....	160
Tabulka 4.51: Důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace – první krok faktorové analýzy .....	161
Tabulka 4.52: Důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace – druhý krok faktorové analýzy .....	162
Tabulka 4.53: Důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace – třetí krok faktorové analýzy .....	163

## Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Dílčí cíle a výzkumné otázky.....	20
Obrázek 1.2: Konceptní rámec práce.....	23
Obrázek 1.3: Hypotézy disertační práce.....	24
Obrázek 2.1: Schéma návaznosti podnikové strategie, personální strategie a personálního řízení.....	34
Obrázek 2.2: Příklady návaznosti strategických rozhodnutí na personální strategii v podobě konkrétních úkolů a na aktivity personálního marketingu.....	35
Obrázek 2.3: Marketingový mix v personálním marketingu.....	39
Obrázek 2.4: Stabilizace zaměstnanců.....	44
Obrázek 2.5: Elementy, ovlivňující podnikovou kulturu.....	46
Obrázek 2.6: Charakteristika osobnosti.....	52
Obrázek 2.7: Externí a interní personální marketing.....	55
Obrázek 2.8: Úspěšnost atributů motivace.....	62
Obrázek 2.9: Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku.....	63
Obrázek 2.10: Model spokojenosti.....	65
Obrázek 2.11: Model pracovní spokojenosti.....	68
Obrázek 2.12: Model řízení spokojenosti.....	69
Obrázek 2.13: Maslowova pyramida potřeb aplikovaná do pracovního prostředí.....	73
Obrázek 2.14: Hygienické faktory a motivátory - Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	74
Obrázek 3.1: Proces výzkumu.....	77
Obrázek 3.2: Pearsonův $\chi^2$ test dobré shody.....	83
Obrázek 4.1: Zastoupení respondentů dle velikosti podniku.....	98
Obrázek 4.2: Zastoupení respondentů dle odvětví (CZ NACE).....	99
Obrázek 4.3: Typ podnikové kultury.....	100
Obrázek 4.4: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu.....	101
Obrázek 4.5: Četnost zjišťování vnímání podniku uchazeči o zaměstnání.....	121
Obrázek 4.6: Strategie budování značky zaměstnavatele.....	121
Obrázek 4.7: Měření spokojenosti zaměstnanců.....	128
Obrázek 4.8: Složení respondentů.....	132
Obrázek 4.9: Složení respondentů dle odvětví (CZ NACE).....	132
Obrázek 4.10: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu vedením podniku.....	134
Obrázek 4.11: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „zcela“ ..	134
Obrázek 4.12: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „částečně“.....	135
Obrázek 4.13: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „minimálně“.....	135
Obrázek 4.14: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „nepodporuje“.....	136
Obrázek 4.15: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – pro všechny velikosti podniků.....	136
Obrázek 4.16: Obsah personálního marketingu – bez ohledu na velikost podniku.....	140
Obrázek 4.17: Frekvence zjišťování spokojenosti zaměstnanců.....	164
Obrázek 4.18: Výsledná determinace faktorů – četnost užití nástrojů personálního marketingu.....	166



Obrázek 4.19: Výsledná determinace faktorů – důležitost nástrojů personálního marketingu .....	168
Obrázek 4.20: Výsledná determinace faktorů – důležitost atributů spokojenosti (stabilizace) .....	170
Obrázek 4.21: Vztah mezi interním a externím personálním marketingem .....	172
Obrázek 4.22: Faktory a nástroje externího personálního marketingu .....	174
Obrázek 4.23: Faktory a nástroje interního personálního marketingu .....	174
Obrázek 4.24: Hodnocení důležitosti .....	175
Obrázek 4.25: Model personálního marketingu .....	176

# Úvod

O lidském kapitálu hovoří odborná literatura jako o jedinečném zdroji podniku, který je schopen aktivně reagovat na turbulence a změny ve svém okolí a zároveň je obtížně napodobitelný. To je pravděpodobně jeden z důvodů, proč je na trhu práce patrné intenzivnější zaměření personalistů i manažerů na lidský kapitál a na jeho efektivní vedení ve firmě (Szarková et al., 2014).

Dalším důvodem, proč se dostává lidský kapitál do popředí zájmu, jsou měnící se podmínky prostředí a fenomén tzv. nové ekonomiky, který mění faktory zvyšování výkonnosti podniku (Novotný, 2015). Hmotný majetek přestává hrát v podniku hlavní roli, tuto hlavní roli převzal právě lidský kapitál, inovační programy a výzkum (Šulák, Vacík, 2005). Schultz (1993) ve svém díle uvádí, že je lidský kapitál klíčovým elementem ve zvyšování bohatství podniku. Červová (2013) identifikovala zaměstnance jakou součást hodnoty pro zákazníka, která je předpokladem pro spokojenost a loajalitu zákazníků.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je problémem, který se neustále zvyšuje (Personalista, 2017) a který negativně ovlivňuje rozvoj průmyslu (Businessinfo, 2017). ManpowerGroup (2016), světová jednička ve specializovaném recruitmentu a HR consultingu uveřejnila průzkum, ve kterém uvádí, že je v ČR nejnižší nezaměstnanost v Evropě, poptávka po zaměstnancích výrazně převyšuje nabídku a ve velkých městech a průmyslových oblastech je kritický nedostatek vhodných pracovníků.

Průměrný počet zaměstnaných, očištěný od sezónních vlivů, se ve 2. čtvrtletí 2018 proti 1. čtvrtletí 2018 zvýšil o 10,2 tis. osob. Nezaměstnanost se v současnosti pohybuje okolo 3 % a odborníci předpokládají, že v následujících měsících opět klesne pod 3 % (ČSÚ, 2018).

Výše zmíněné skutečnosti vytvářejí potřebu produkování nových metod v personalistice a inovativního přístupu k řízení lidských zdrojů, jež jsou ústřední pro úspěšné fungování podniků, a často v nich spočívá klíčová konkurenční výhoda podniku. Jednou z inovativních metod, která přispívá k prosperitě podniku a celé společnosti, je i fenomén personálního marketingu. Ten vnímá zaměstnance či uchazeče o práci jako zákazníky podniku (zaměstnavatele), pohlíží na zaměstnance stejnou perspektivou, jako klasický marketing pohlíží na zákazníka. Personální marketing přináší do oblastí řízení lidských zdrojů marketingové principy. Tento pohled pak umožňuje aplikaci nástrojů marketingového mixu v prostředí práce s lidskými zdroji. Správně sestavený a následně aplikovaný marketingový mix personálního marketingu má vliv na konkurenceschopnost podniku.

**Cílem předkládané disertační práce je identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost zaměstnanců, které jsou významné pro řízení lidských zdrojů a následně vytvořit model personálního marketingu.**

Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím důkladné rešerše domácí, ale především zahraniční odborné a vědecké literatury, včetně vědeckých databází. Rešerše umožnila pochopení významu personálního marketingu a byla zásadní pro realizaci primárních výzkumů. Pro naplnění cíle byl realizován jeden kvalitativní výzkum a dva kvantitativní výzkumy, předvýzkum a hlavní výzkum. Výzkumy byly realizovány v letech 2015 – 2017. Poznatky z rešerší posloužily jako podklad pro tvorbu monografie *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele* (Myslivcová et al, 2017), která je jedním z vědeckých výstupů autorky. Odborná monografie komplexně předkládá problematiku personálního marketingu v rozsahu, který v české literatuře chyběl.

Kvalitativní výzkum napomohl autorce práce k porozumění personálnímu marketingu a k vytvoření komplexního obrazu o tomto aktuálním oboru. Umožnil získat informace o praktickém uplatňování personálního marketingu. Poskytl poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, a tím rozšířil vědomostní základnu autorky, pro niž nebyla personální oblast primární specializací. Výstupy z kvalitativního výzkumu byly klíčovým podkladem pro realizaci kvantitativních výzkumů.

První kvantitativní výzkum – předvýzkum - byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje. Jednalo se o podniky, které jsou nazývány nejvýznamnější zaměstnavatelé ve strategických dokumentech města Liberce a v dokumentech Úřadu práce Liberec. Druhý kvantitativní výzkum - hlavní výzkum - byl realizován na základě obou výstupů předcházejících primárních výzkumů, především předvýzkum poukázal na některé nedostatky v oblasti plánované metodiky. Nejpodstatnějším nedostatkem byla skutečnost, že mezi nejvýznamnějšími zaměstnavateli Libereckého kraje byly podniky pouze dvou velikostí, středně velké podniky a velké podniky. Nemohlo být identifikováno, zda personální marketing uplatňují také malé podniky a mikropodniky. Dále nemohlo být zjištěno, jak podniky těchto velikostí personální marketing vnímají. Proto byl hlavní výzkum zaměřen na všechny podniky v Libereckém kraji.

Disertační práce je členěna do pěti kapitol, do dvou ucelených celků, na teoretickou a praktickou část. Teoretická část přináší komplexní pohled na problematiku personálního

marketingu, objasňuje význam a specifika personálního marketingu, seznamuje s historií personálního marketingu, vysvětluje pojmy externí a interní personální marketing. Součástí teoretické části jsou kapitoly, věnující se pracovní spokojenosti a řízení lidských zdrojů.

Praktická část prezentuje stěžejní celek disertační práce, kvalitativní a kvantitativní výzkum, které vyústily v sestavení modelu personálního marketingu. V úvodu praktické části autorka seznamuje s metodikou výzkumu, s metodami sběru dat, se strategií výběru respondentů a sběru dat, s použitými statistickými metodami. Následně jsou představeny výsledky výzkumů, jejichž řazení v textu disertační práce zohledňuje časové hledisko realizace výzkumů.

Cílem kvalitativního výzkumu (kap. 4.1) bylo zjistit vnímání personálního marketingu podnikovou praxí, identifikovat proměnné, které souvisí s personálním marketingem a s jeho praktickým využíváním, stanovit prostředky, které jsou v praxi využívány ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a prostředky, které jsou využívány k získávání nových zaměstnanců.

Úkolem kvantitativních výzkumů bylo identifikovat vnímání personálního marketingu podnikovou praxí, včetně zjištění vnímané důležitosti proměnných, souvisejících s interním a externím personálním marketingem s ohledem na velikost podniku (kap. 4.2 a 4.3). Prezentace výsledků kvantitativních výzkumů je vždy členěna na kapitoly, které představují respondenty (kap. 4.2.1 a 4.3.1), na kapitoly, které pojednávají o dílčích zjišťovaných skutečnostech, například o vnímání personálního marketingu podnikovou praxí (kap. 4.2.3 a 4.3.3), o četnosti využívání nástrojů externího a interního personálního marketingu (kap. 4.2.4 a 4.3.4), o vnímané důležitosti prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců (kap. 4.2.9 a 4.3.6) a na závěrečné kapitoly, které sumarizují výsledky, jak předvýzkumu (kap. 4.2.10), tak hlavního výzkumu (kap. 4.3.7). V kapitole 4.4 je přestaven model personálního marketingu, který zohledňuje poznatky z literární rešerše a výstupy primárních výzkumů.

V závěru práce se nachází souhrn realizovaných výsledků (kap. 5), včetně diskuze o přínosech práce jak pro teorii, tak pro praxi.

# 1. Koncepce a cíl práce

Tématem disertační práce je personální marketing, nástroje personálního marketingu a prostředky, které jsou využívány v rámci uplatňování personálního marketingu a které vedou ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a k efektivnímu získání potřebných kvalitních zaměstnanců.

Personální marketing podporuje spokojenost zaměstnanců, podporuje faktory, které tuto spokojenost ovlivňují a faktory, které významně ovlivňují pověst organizace jako zaměstnavatele. Je oborem, který má schopnost, především s podporou správně zvolených nástrojů, prostředků a marketingové filozofie, podpořit vybudování dobrého jména společnosti mezi zaměstnanci i uchazeči, ale hlavně má schopnost pomoci se získáním, formováním a udržením vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly.

Důvodem pro zvolení tohoto tématu je skutečnost, že se v případě personálního marketingu stále jedná o nový obor, kterému není, především v české literatuře, věnován velký prostor. Odborných a vědeckých informací na toto téma je velmi málo. Také samotné vymezení personálního marketingu není doposud jednoznačné. Některé literární zdroje prezentují personální marketing především jako nástroj budování značky zaměstnavatele a opomíjí marketingový přístup, některé jej spojují jen se stabilizací zaměstnanců. Dostupná literatura nenabízí komplexní pohled na personální marketing. Informační mezera se také týká praktického využívání personálního marketingu. Na základě rešerše literárních zdrojů, provedené autorkou práce, je možno konstatovat, že v odborné literatuře není uvedeno, zda personální marketing uplatňují všechny podniky, bez rozdílu velikosti nebo zda jej uplatňují pouze některé velikosti podniků, například velké podniky. Dalším důvodem pro volbu tohoto tématu je jeho aktuálnost, související s nedostatkem pracovní síly.

## 1.1 Cíle práce

**Hlavním cílem předkládané disertační práce je identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost zaměstnanců, které jsou významné pro řízení lidských zdrojů a následně vytvořit model personálního marketingu.**

Stanovený cíl práce reflektuje aktuálnost personálního marketingu a skutečnost, že se stále jedná, minimálně v případě České republiky, o nový, málo probádaný obor.

K dosažení hlavního cíle bylo nutné zmapovat, zda podniková praxe pojem personální marketing zná a následně jak personální marketing vnímá. Dále bylo nutné identifikovat nástroje, které používá při uplatňování personálního marketingu, konkrétní prostředky k získávání nových zaměstnanců a konkrétní prostředky ke stabilizaci stávajících zaměstnanců. Tyto informace sloužily k pochopení obsahu interního a externího personálního marketingu. Dále bylo nutné identifikovat důležitost jednotlivých nástrojů a prostředků personálního marketingu, následně i faktorů, souvisejících s uplatňováním interního a externího personálního marketingu.

V souvislosti s dosažením hlavního cíle byly vymezeny následující dílčí cíle (DC):

**DC1: Zmapovat vnímání personálního marketingu a zmapovat proměnné, související s personálním marketingem.**

**DC2: Identifikovat vnímání personálního marketingu, včetně zjištění vnímané důležitosti proměnných, souvisejících s interním a externím personálním marketingem u malé skupiny respondentů dle velikosti podniku (předvýzkum).**

**DC3: Identifikovat vnímání personálního marketingu, včetně zjištění vnímané důležitosti proměnných, souvisejících s interním a externím personálním marketingem dle velikosti podniku u zaměstnavatelů v Libereckém kraji (hlavní výzkum, který obsáhl všechny velikosti podniků).**

**DC4: Vytvořit model personálního marketingu, který prezentuje proměnné (faktory, nástroje a prostředky) personálního marketingu s jejich vnímanou důležitostí.**

Důležitým výchozím bodem výzkumu je formulace výzkumných otázek (Molnár et al, 2012). Pro naplnění cílů této disertační práce byly podle Molnára et al (2012) stanoveny následující výzkumné otázky (VO):

VO1: Jak vnímá personální marketing podniková praxe?

VO2: Jaké prostředky jsou v podnikové praxi používány při získávání zaměstnanců?

VO3: Jaké prostředky jsou v podnikové praxi používány pro zajištění spokojenosti (stabilizace) zaměstnanců?

VO4: Jak důležité jsou jednotlivé nástroje personálního marketingu?

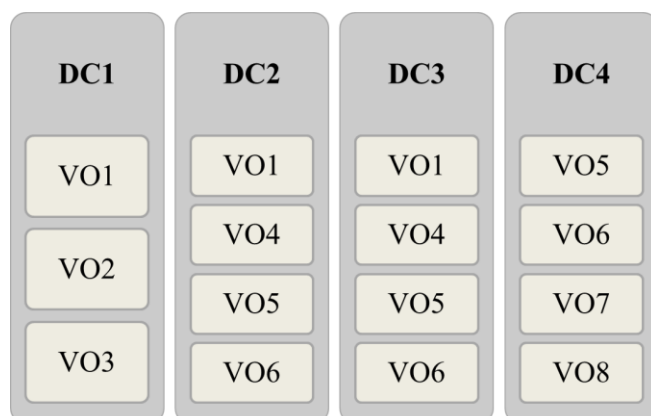
VO5: Jak důležité jsou jednotlivé prostředky získávání zaměstnanců?

VO6: Jak důležité jsou jednotlivé prostředky, podporující spokojenost (stabilizaci) zaměstnanců?

VO7: Jaké faktory jsou používány v rámci uplatňování externího personálního marketingu?

VO8: Jaké faktory jsou používány v rámci uplatňování interního personálního marketingu?

Následující obrázek 1.1 znázorňuje dílčí cíle a výzkumné otázky, které se vztahují k jednotlivým dílčím cílům.



Obrázek 1.1: Dílčí cíle a výzkumné otázky

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že první dílčí cíl (DC1) naplňují odpovědi na 3 výzkumné otázky: VO1, VO2 a VO3, druhý dílčí cíl (DC2) naplňují odpovědi na 4 výzkumné otázky: VO1, VO4, VO5 a VO6, třetí dílčí cíl (DC3) naplňují odpovědi na 4 výzkumné otázky: VO1, VO4, VO5 a VO6 a čtvrtý dílčí cíl (DC4) také naplňují odpovědi na 4 výzkumné otázky: VO5, VO6, VO7, VO8.

## 1.2 Konceptní rámec

Disertační práce propojuje dva obory, dvě teoretické oblasti – oblast marketingu a personální oblast. Propojuje základní filozofii marketingu, mít spokojeného zákazníka s oblastí řízení lidských zdrojů. Personální marketing je, jak ukazují současné poznatky, tématem stále novým a neprobádaným, ale především je tématem velmi aktuálním.

Konceptní rámec na obrázku 1.2 zachycuje jednotlivé etapy zkoumání. Znázorňuje úvodní fázi výzkumu, ve které byly prostudovány české a zahraniční literární prameny a byl definován problém. Dále konceptní rámec znázorňuje tři, na úvodní fázi navazující výzkumné fáze:

- první výzkumnou fází, ve které byl realizován kvalitativní výzkum,
- druhou výzkumnou fází, ve které byl realizován předvýzkum,
- a třetí výzkumnou fází, ve které byl realizován hlavní kvantitativní výzkum.

Primární výzkum, který je hlavním nástrojem dosažení cíle disertační práce, navazuje na podrobnou rešerši domácí i zahraniční odborné a vědecké literatury, jež byla realizována za účelem nalezení maximálního množství relevantních informací o personálním marketingu a o uplatňování personálního marketingu v praxi. Pro realizaci primárního výzkumu je na základě metodických pokynů studií s podobnými výzkumnými objekty zvolena metodika kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu (Čuhlová, 2017). Spojení kvalitativní techniky v první fázi výzkumu s následným kvantitativním výzkumem poskytuje lepší vhled do dané problematiky (Churchill, Iacobucci, 2015).

Úkolem **první výzkumné fáze** je zmapovat, zda je personální marketing etablovanou součástí podnikatelské praxe, dále je úkolem kvalitativního výzkumu identifikovat nástroje externího personálního marketingu a nástroje interního personálního marketingu, které jsou v podnikatelské praxi uplatňovány.

**Druhá výzkumná fáze** – předvýzkum - vychází z výstupů kvalitativního výzkumu. Cílem druhé výzkumné fáze je zjistit obsahovou náplň personálního marketingu, zjistit důležitost jednotlivých nástrojů personálního marketingu a důležitost jednotlivých prostředků stabilizace/spokojenosti zaměstnanců. Měření důležitosti je uplatněno za účelem určení relativní důležitosti (Yuksel, Rimmington, 1998), kterou respondenti (odborníci na lidské zdroje z podnikové praxe) spojují s jednotlivými nástroji personálního marketingu a s jednotlivými prostředky stabilizace/spokojenosti zaměstnanců.

Dále je prostřednictvím **druhé výzkumné fáze** zjišťováno, jak často využívá podniková praxe konkrétní prostředky získávání zaměstnanců, jak často podniky zjišťují vnímání společnosti uchazeči o zaměstnání, zda mají podniky strategii pro budování značky zaměstnavatele, jak často zjišťují míru spokojenosti svých zaměstnanců a zda jsou odpovědní pracovníci podporováni vedením společnosti v oblasti personálního marketingu. Současně je zkoumáno, zda velikost podniku ovlivňuje výsledky výzkumu.

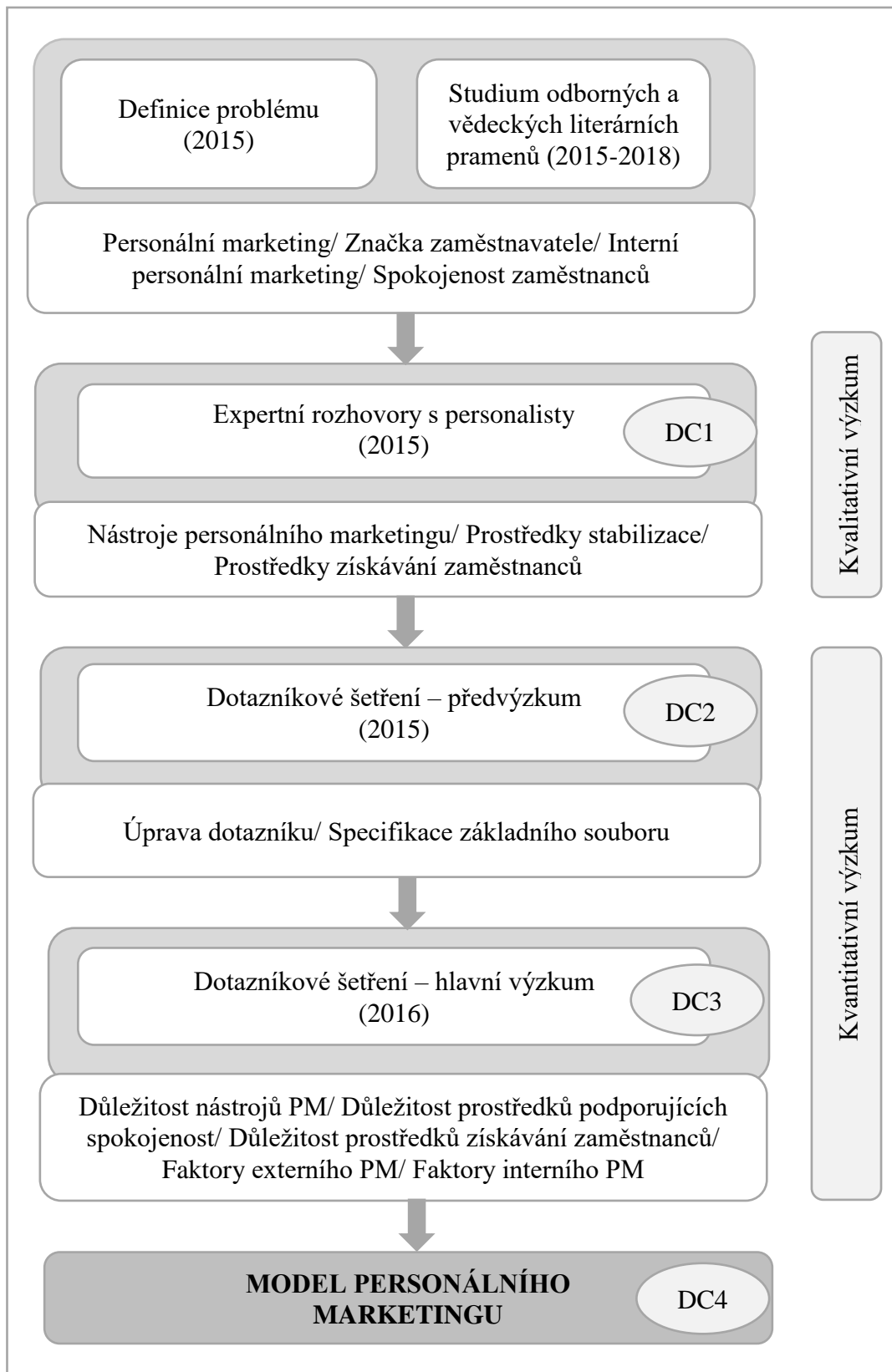
Výsledky provedeného předvýzkumu poukázaly na nedostatky, především v oblasti koncepce dotazníku a v oblasti strategie výběru respondentů. Hlavním nedostatkem se ukázala skutečnost, že nebylo možno zjistit, s ohledem na skladbu respondentů (respondenty byli pouze zástupci středně velkých podniků a velkých podniků), zda uplatňují personální



marketing všechny velikosti podniků a jakou důležitost přisuzují nástrojům a prostředkům personálního marketingu v malých podnicích a v mikropodnicích.

**Třetí výzkumná fáze** – hlavní výzkum – navazuje na předcházející výzkumy. Na základě realizovaného předvýzkumu je upraven dotazník (je snížen počet otázek a některé otázky jsou přeformulovány) a metodika výzkumu. Základní soubor je rozšířen, tvoří jej všechny velikosti podniků, konkrétně všechny podniky v Libereckém kraji. Úkolem třetí výzkumné fáze je zjistit obsahové vnímání personálního marketingu podnikovou praxí, zjistit četnost (ve smyslu jak často) a důležitost nástrojů personálního marketingu a také zjistit důležitost jednotlivých prostředků interního personálního marketingu, které vedou ke spokojenosti/stabilizaci zaměstnanců. Dále je zjišťováno, zda jsou kompetentní pracovníci podporováni vedením společnosti v oblasti personálního marketingu a jak často zjišťují míru spokojenosti svých zaměstnanců. I u tohoto kvantitativního výzkumu bylo předmětem zkoumání, zda velikost podniku ovlivňuje výsledky výzkumu.

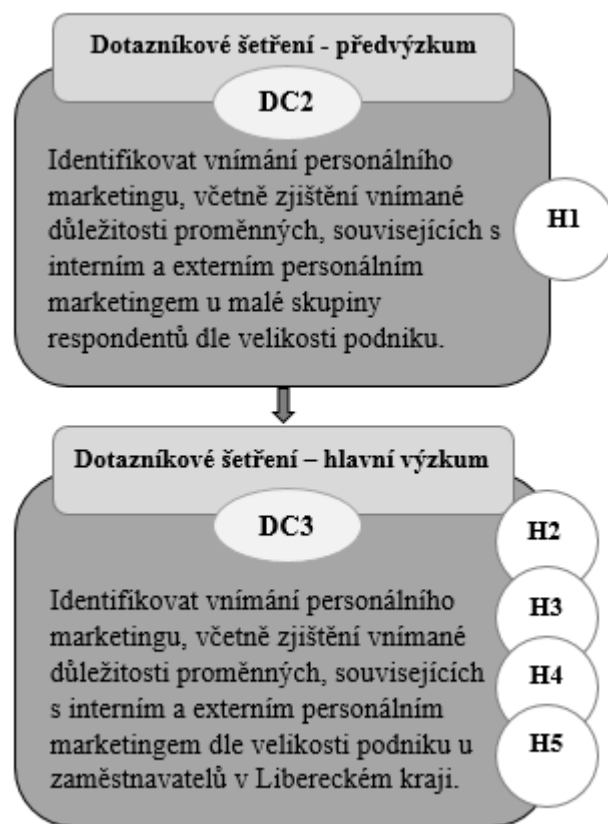
Model personálního marketingu je principiálním výstupem disertační práce, pro nějž byla zásadním podnětem rešerše dostupných odborných a vědeckých pramenů. Vytvoření modelu předcházela identifikace nástrojů a faktorů externího personálního marketingu a identifikace nástrojů a faktorů interního personálního marketingu. Dále bylo pro vytvoření modelu významné zjištění důležitosti jednotlivých nástrojů externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců.



Obrázek 1.2: Konceptní rámec práce  
Zdroj: vlastní zpracování

## 1.3 Hypotézy

Na základě podrobné rešerše odborné a vědecké literatury bylo stanoveno, s ohledem na zkoumanou problematiku, pět hypotéz. Stanovení hypotéz podpořila absence informací o tom, zda personální marketing uplatňují podniky všech velikostí, zda se liší používání nástrojů interního a externího personálního marketingu v závislosti na velikosti podniku a také s touto problematikou související neznámá, zda se liší vnímaná důležitost jednotlivých nástrojů interního a externího personálního marketingu dle velikosti podniku. Hypotézy jsou znázorněny na obrázku 1.3.



Obrázek 1.3: Hypotézy disertační práce.  
Zdroj: vlastní zpracování

### Dotazníkové šetření – předvýzkum

H1: Odpovědi respondentů z různých velikostí podniků se neliší.

### **Dotazníkové šetření – hlavní výzkum**

H2: Vnímání obsahu personálního marketingu je stejné u všech velikostí podniků.

H3: Četnost užívání nástrojů personálního marketingu je u všech velikostí podniků stejná.

H4: Důležitost nástrojů personálního marketingu je u všech velikostí podniků stejná.

H5: Důležitost prostředků spokojenosti/stabilizace zaměstnanců je u všech velikostí podniků stejná.

## 2. Personální marketing

Tato kapitola se věnuje teoretickým poznatkům z oblasti personálního marketingu, zasazuje je do kontextu s řízením lidský zdrojů, přibližuje historii personálního marketingu, seznamuje s nástroji personálního marketingu. Vysvětluje podstatu personálního marketingu, která je totožná s podstatou „klasického“ marketingu - ve středu zájmů vykonávaných činností je zaměstnanec, na kterého je pohlíženo jako na zákazníka. (Blíže se propojení problematiky řízení lidských zdrojů a personálního marketingu věnuje kapitola 2.3.)

Nejvýznamnější myšlenkou personálního marketingu je přinést do personální oblasti inovativní přístup k řízení lidských zdrojů, založený na marketingových principech (Boxall, 1991; Caliskan, 2010; Guest, 2002; Lundy, 1994; Storey, 1998). Důležitým milníkem, na který je možno také nahlížet jako na významný argument ve prospěch nutnosti rozvoje personálního marketingu na našem území je nejen pokles míry nezaměstnanosti, která se v současnosti v České republice pohybuje na hranici 3 % (ČSÚ, 2018), ale také skutečnost, že efektivní využívání lidského kapitálu a funkčnost řízení lidských zdrojů v podniku tvoří významnou konkurenční výhodu a má zásadní dopad na výkonnost firmy.

O personálním marketingu je možno říci, i přes jeho stávající aktuálnost, že je především v české literatuře dosud nepříliš popsaným oborem. S touto skutečností se pojí i problematika nejednoznačné definice a především nejednoznačnost používaných pojmů i variant názvů oboru. Internal marketing, personnel-oriented internal marketing, HR marketing nebo Personalmarketing jsou pouze některé z mnoha pojmů, používaných v zahraniční i v tuzemské literatuře.

### 2.1 Vymezení a specifika pojmu personální marketing

Vymezení pojmu personální marketing se napříč literaturou mírně liší, stěžejní částí všech definic je však tvrzení, že personální marketing aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi (Myslivcová et al, 2017).

Podle Koubka (2015, s. 160) je možno personální marketing definovat 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.*”

Stejný náhled na personální marketing mají i jiní autoři, např. Antošová (2005) uvádí, že není pochyb o tom, že lze marketingové nástroje použít i v personalistice a to v souvislosti s aktivitami, které jsou zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou.

D'Ambrosová (2014, s. 78) ve spojitosti s personálním marketingem a se vztahem firmy k zaměstnancům říká, že je *naprosto nezbytné, aby firmy posilovaly dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, zajímaly se v předstihu o potřeby a očekávání interních i externích zaměstnanců (včetně potenciálních), vnímaly jednotlivce spíše jako zákazníky a partnery než jako pouhé kandidáty.*”

Personální marketing, který pohlíží na zaměstnance jako na zákazníky, primárně poskytuje zaměstnancům:

- spokojenost s prací,
- spokojenost s pracovními podmínkami,
- spokojenost se zaměstnavatelem,
- naplňuje jejich očekávání.

Spokojenost zaměstnanců firmy sekundárně vede:

- k vyšší spokojenosti koncových zákazníků,
- k budování a udržování silných obchodních vazeb se zákazníky,
- ke zvyšování efektivity celé společnosti (Zarnik-Zulawska, 2012).

Personální marketing je na jedné straně pojmem relativně novým, je ale třeba počítat se skutečností, že se s tímto pojmem budeme v oblasti lidských zdrojů setkávat stále častěji, a to bez ohledu na velikost společnosti. Důvodem je fakt, že kvalitní a kvalifikovaná pracovní síla představuje nejhodnotnější zdroj, kterým firma disponuje a který může zhodnocovat. Jsou to právě kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci, kdo může firmě napomoci zvládnout neuspokojivé období a dopomoci ji k hospodářskému růstu (Zarnik-Zulavska, 2012; Altkorn, 2002; Skare, Lacmanovic, 2015).

Úkolem personálního marketingu je na jedné straně získat vhodné zaměstnance, na straně druhé pak tyto zaměstnance udržet v podniku, motivovat k práci a vytvářet vztah mezi nimi a organizací, pro kterou pracují. Jörn v souvislosti s výše uvedenou charakteristikou personálního marketingu uvádí, že lze jako personální marketing chápat všechny činnosti,

kteří provádějí zaměstnavatelé, aby vytvořily podmínky pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaného a motivovaného personálu (Jörn, 2015).

## **2.2 Historie personálního marketingu v zahraničí a v českém prostředí**

Vývoj personálního marketingu ve světě probíhá již šedesát let, bohužel podmínky v tehdejší Československu v období plánované ekonomiky neumožňovaly takovýto vývoj sdílet. Proto existuje z časového hlediska poměrně velký rozdíl v tom, kdy se začal pojem personální marketing využívat v praxi specialistů na řízení lidských zdrojů v zahraničí a kdy se objevil tento pojem na našem území (Myslivcová et al, 2017).

### ***Personální marketing v zahraničí***

Celosvětově se pojem poprvé začal objevovat v německé odborné literatuře v polovině 60. let 20. století jako způsob nábory zaměstnanců orientovaný směrem ke kandidátům a souvisel s nedostatkem kvalifikované pracovní síly ve Spolkové republice Německo. Díky nedostatku poptávané pracovní síly si ve zmiňovaném období manažeři podniků začali uvědomovat důležitost kvalifikované pracovní síly a konkurenční výhodu z ní plynoucí (Meier, 1991).

Od počátku 70. let se začal personální marketing rozvíjet v praxi, na zaměstnance již nebylo nahlíženo pouze jako na výrobní faktor, začal být vnímán jako partner společnosti organizace.

Od 80. a 90. let je již personální marketing ve světové literatuře rozdělován na interní a externí, kde nejde pouze o získání nových zaměstnanců, ale především o jejich stabilizaci (George, 2015). Začíná se prosazovat nový přístup ve vnímání personálního marketingu, který je zapříčiněn nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v oblasti managementu na pracovním trhu, mění se i jeho význam uvnitř podniku. Důsledkem je uplatňování tzv. interního marketingu. Interní personální marketing začíná být vnímán jako prostředek dosažení maximálního uspokojení potřeb a požadavků koncových zákazníků s minimem vynaloženého úsilí. (Berry, 1981; Sasser a Arbeit, 1976). Podniky si uvědomují, že nedostatek angažovanosti vlastních zaměstnanců může mít za následek zhoršení výkonu, jenž vyplývá z poskytování nižší kvality produktů.

Grönroos (1981 a 1984) rozšiřuje v tomto období platné pojetí interního personálního marketingu o poznatek, že nestačí motivovat vlastní zaměstnance k lepším výkonům, ale že je také potřeba vzbudit v každém zaměstnanci obchodního ducha a směřovat jeho snažení k prodeji a formovat zákaznický orientovaného zaměstnance.

Na přelomu tisíciletí je personální marketing vnímán nejen jako nástroj k uspokojování potřeb a hodnot stávajících zaměstnanců, ale současně také jako nástroj budování dobrého jména podniku (Barrow a Mosley, 2005). Prostřednictvím propojení filozofie značky a filozofie řízení lidských zdrojů dochází ke vzniku nové filozofie – filozofie *budování značky zaměstnavatele* (tzv. employer branding) (Backhaus a Tikoo, 2004). Autoři Backhaus a Tikoo (2004) ve svém díle uvádějí, že budování značky zaměstnavatele diferencuje podnik jako zaměstnavatele a je jeho konkurenční výhodou.

Cílem personálního marketingu je dle Wimmerse (2009) budování pozitivního vlivu na všechny, kteří se o organizaci zajímají nebo by se o ni mohli zajímat. Současně je cílem personálního marketingu budování atraktivity organizace pro ambiciózní a motivované budoucí zaměstnance, kteří jsou klíčem k prosperitě organizace.

Zásadním okamžikem se pro personální marketing stává přínos autorů Kotlera a Amstronga v díle *Principles of Marketing* (2010), v němž autoři hovoří o úloze zaměstnance, na kterého organizace nepohlíží pouze jako na pracovní sílu, ale přistupuje k němu jako ke svému zákazníkovi. Za předpokladu pohledu na zaměstnance jako na zákazníka společnosti vyvstává i potřeba úpravy činností společnosti, a to tak, aby bylo docíleno uspokojení jeho potřeb. Autoři podotýkají, že zaměstnanci tvoří jednu z nejvýznamnějších zainteresovaných skupin, které ovlivňují prosperitu organizace, proto jim náleží obdobná pozornost, jaká je věnována klíčovým koncovým zákazníkům.

Vývoj personálního marketingu přehledně shrnuje tabulka 2.1.



Tabulka 2.1: Vývoj personálního marketingu

Období	Charakteristika
<b>60. léta 20 století</b>	Pojem se poprvé objevuje v německé literatuře a používá se v souvislosti s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.
<b>70. léta 20 století</b>	Pojem personální marketing se rozvíjí v praxi. Zaměstnanec začíná být vnímán jako partner společnosti.
<b>80. a 90 léta 20 století</b>	Dělení personálního marketingu na interní a externí personální marketing.
<b>Přelom tisíciletí</b>	Zaměstnanec je vnímán jako zákazník. Propojování filozofie řízení lidských zdrojů a filozofie řízení značky zaměstnavatele.
<b>Současnost</b>	Důraz je kladen na uplatňování marketingových principů v externím a interním personálním marketingu.

Zdroj: vlastní zpracování (dle Barrow a Mosley, 2005; George, 2015; Kotler a Armstrong, 2010; Meier, 1991)

### **Personální marketing v českém prostředí**

Pojem personální marketing se v českém prostředí začíná objevovat v odborné literatuře v polovině 90. let. První záznamy o implementaci personálního marketingu do podniků se objevují na přelomu tisíciletí. Cílem odborníků na personalistiku bylo „prodat“ pracovní pozici v podniku, zákazníkem pak byl vhodný zaměstnanec.

Personální marketing představuje v České republice v 90. letech koncepci, která zahrnuje spíše personální činnosti než činnosti související s uplatňováním marketingových principů. Jako další vývojový stupeň chápání a přístupu k personálnímu marketingu lze vnímat kladení většího důrazu právě na marketingové principy. Jedná se o propojení personalistiky a marketingu, vzájemnou koordinaci činností, které se zabývají výběrem vhodného uchazeče na pracovní místo, identifikací jeho motivace k výkonu práce a identifikací jeho potřeb. Primární myšlenkový postoj spočívá v chápání stávajícího i potenciálního zaměstnance jako zákazníka, stojícího ve středu zájmu zaměstnavatelské organizace (Myslivcová et al, 2017).

Jako představitele a současně odborníka, který svým definováním personálního marketingu vystihuje přechod od „prostých“ personálních činností k činnostem, které zohledňují marketingové principy, lze uvést Stýbla (2003, s. 19) a jeho definici personálního marketingu: „*Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích zaměstnanců*

*na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst nutné se ptát: „Jaké jsou a případně jaké budou potřeby a přání potenciálních zaměstnanců a co jim může budoucí firma nabídnout?“. Autor ve své definici poukazuje na úzké propojení personální práce a marketingu. Vyzdvihuje základní princip marketingu: tak jako je pro marketing středem zájmu zákazník a uspokojování jeho potřeb, tak je pro personální marketing středem zájmu zaměstnanec (stávající i potenciální) a také uspokojování jeho potřeb.*

Dále rozšířila náhled na personální marketing v českém prostředí Dvořáková (2004). Uvedla, že lze na personální marketing nahlížet ze dvou úhlů pohledu:

- v užším pojetí lze chápat personální marketing jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce a vytváření pozitivní image zaměstnavatele na trhu práce,
- v širším pojetí jako opatření zaměřená na zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci, vedení zaměstnanců, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance.

Dvořáková prostřednictvím svého náhledu a členění činností, zaměřených na potenciální zaměstnance a stávající zaměstnance, definovala personální marketing jako jednu z funkcí personálního řízení, případně jako personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti.

Antošová (2005) charakterizuje personální marketing jako prostředek přechodu od nespécifikovaného obstarávání pracovní síly k cílenému působení na pracovní trh.

Na tuto myšlenku navázala svou charakteristikou personálního marketingu Kociánová (2010). Uvedla, že je personální marketing prostředkem získávání kvalitních lidí. Prostředkem, který posiluje sounáležitost zaměstnanců s organizací a v neposlední řadě také prostředkem, který posiluje stabilizaci zaměstnanců v organizaci. Současně Kociánová uvedla, že klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Z výše uvedené charakteristiky je patrné propojení personálního marketingu a konceptu budování značky zaměstnavatele.

Závěrem této části, která si klade za cíl zmapovat vývoj personálního marketingu na českém území, je možno uvést aktuální pohled autorů Šlapáka a Štefka (2015), který vyjádřili ve své monografii „Praktický personální marketing – řízení lidských zdrojů v pracovněprávních

souvislostech“. Dle autorů představuje pojem personální marketing vědomě řízený proces, jehož hlavním cílem je získávání a přijímání zaměstnanců, adaptace a udržení těchto zaměstnanců v zaměstnání. Za účelem naplnění tohoto cíle je potřeba realizovat a zabezpečovat interní komunikaci se zaměstnanci, zkvalitňovat pracovní prostředí, zajišťovat rozvoj a školení zaměstnanců. Přínosem pak je snižování fluktuace. Autoři také upozorňují na skutečnost, že s ohledem na rozdílnost požadavků a nároků zaměstnanců, využívá personální marketing znalosti z oblasti psychologie, ergonomie a sociologie.

## **2.3 Řízení lidských zdrojů**

Již v 60. letech řekl Becker v souvislosti s lidskými zdroji, že je lidský kapitál jedním z klíčových faktorů ekonomického rozvoje a že o jeho podstatném vlivu na celkovou kvalitu života ve společnosti nelze pochybovat (Becker, 1975).

O lidském kapitálu hovoří současná odborná literatura jako o jedinečném zdroji podniku, který je schopen aktivně reagovat na turbulence a změny ve svém okolí a zároveň je obtížně napodobitelný. To je pravděpodobně jeden z důvodů, proč je na trhu práce patrné intenzivnější zaměření personalistů i manažerů na lidský kapitál a na jeho efektivní řízení (Szarková, Andrejčák a Matkovčiková, 2014).

Dalším důvodem, proč se dostává lidský kapitál do popředí zájmu, jsou měnící se podmínky prostředí a fenomén tzv. nové ekonomiky, který mění faktory zvyšování výkonnosti podniku (Novotný, 2015). Hmotný majetek přestává hrát v podniku hlavní roli, tuto hlavní roli postupně přebírá mimo inovační programy a výzkum právě lidský kapitál (Šulák, Vacík, 2005).

Také oblasti řízení lidských zdrojů je věnována jak v odborné literatuře, tak v podnikové praxi stále větší pozornost. Mnoho výzkumů a autorů potvrzuje, že efektivní využívání lidského kapitálu a funkčnost řízení lidských zdrojů v podniku tvoří významnou konkurenční výhodu a má zásadní dopad na výkonnost firmy (Boxall, 1991; Caliskan, 2010; Guest, 2002; Lundy, 1994; Storey, 1998).

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejhodnotnějšího co podniky mají – zaměstnanců, kteří v organizaci pracují, a kteří se podílejí na dosažení cílů podniku. Armstrong vymezil konkrétní oblasti zájmu řízení lidských zdrojů, jedná se o fázi přijímání zaměstnanců (způsob přijímání) a fázi působení zaměstnanců v podniku (způsob řízení).

Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů se v souvislosti se získáváním zaměstnanců řadí - *výběr zaměstnanců, segmentace, umístování a komunikace*, které z pohledu personálního marketingu patří do externího personálního marketingu a činnosti související s udržením zaměstnanců - *rozvoj zaměstnanců, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod a hodnocení zaměstnanců*, které z pohledu personálního marketingu patří do interního personálního marketingu (Lippold, 2014). Většina z uvedených činností využívá personální marketing s cílem optimalizace přidané hodnoty lidského kapitálu (Myslivcová at al, 2017).

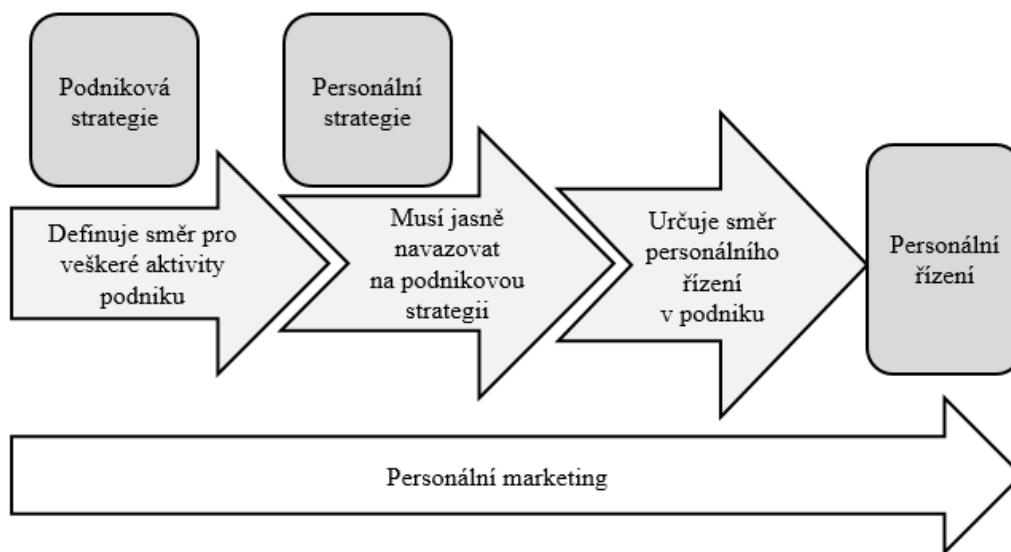
### **2.3.1 Strategické řízení a personální marketing**

Podnikovou strategii je možno nazvat východiskem úspěšného fungování podniku, tvůrcem konkurenceschopnosti a zdrojem dosahování cílů podniku. Podniková strategie tvoří v daném prostředí hlavní rámec dosahování výhod a očekávání podniku.

Soulad mezi strategickými záměry a systémem řízení lidských zdrojů je důležitý pro naplnění podnikových cílů. Analogicky řízení lidských zdrojů a personální strategie společně pomáhají podniku vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu, a to obzvlášť pokud navazují a jsou ve shodě s podnikovou strategií (Cappelli and Singh, 1992).

Správné řízení lidských zdrojů tvoří konkurenční výhodu prostřednictvím efektivní personální strategie a současně podporuje vysokou produktivitu a spokojenost zaměstnanců. Úroveň řízení lidských zdrojů v podniku často předurčuje, jak dobře budou následně poskytovány služby koncovým zákazníkům podniku (Osman, et al., 2004). Spokojení zaměstnanci jsou předpokladem pro poskytování excelentních služeb zákazníkům, z čehož vyplývá jako důsledek zvyšování prodeje a narůstající pravděpodobnost, že se spokojený zákazník stane loajálním, bude se vracet a stupňovat tak profitabilitu podniku.

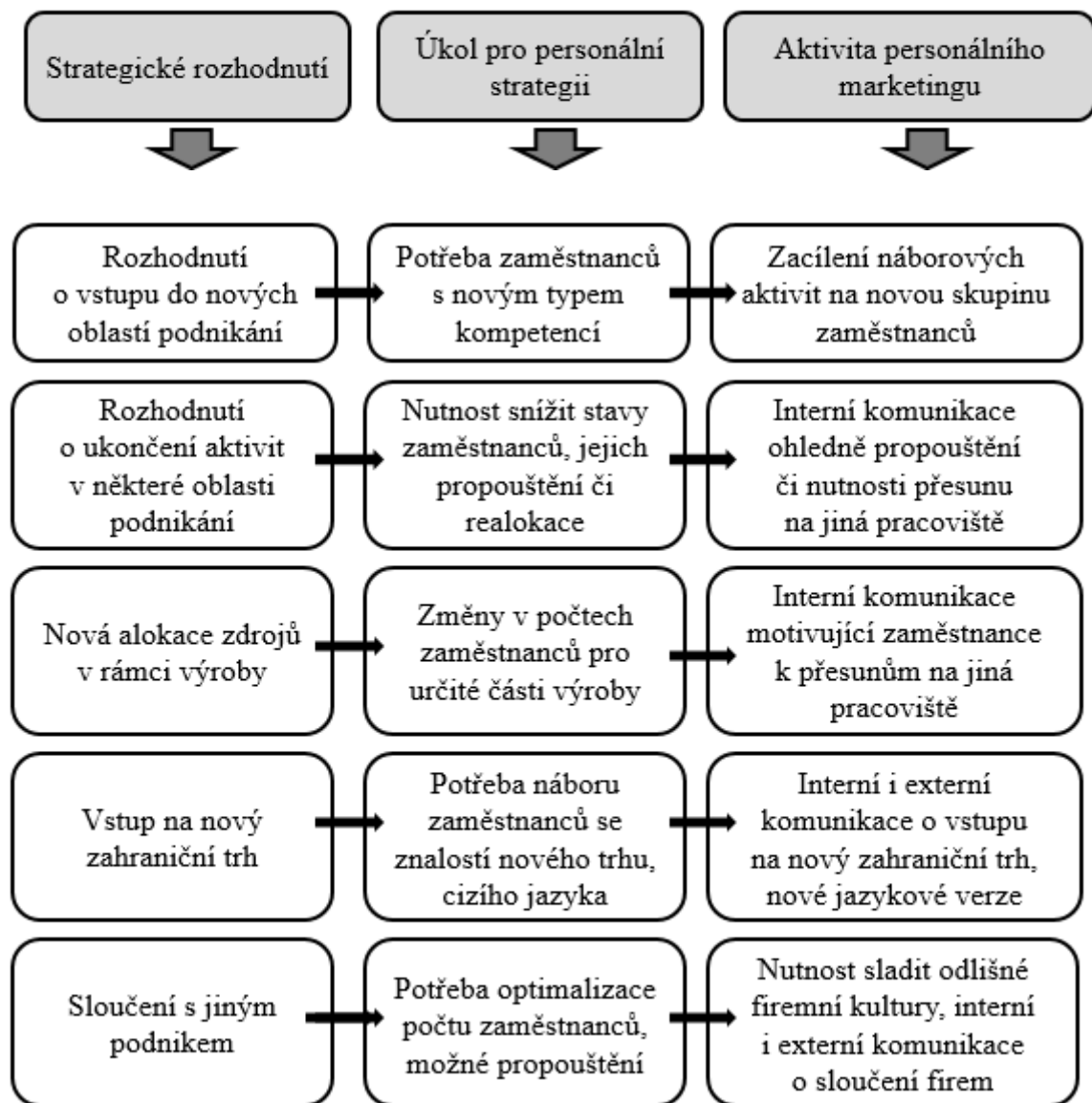
Úkolem strategického řízení je vytvoření shody mezi všemi strategiemi v rámci podniku. Aby byl v souladu vztah strategického řízení, personální strategie a personálního řízení, musí být mezi těmito složkami jasná návaznost, jak zobrazuje následující obrázek 2.1.



Obrázek 2.1: Schéma návaznosti podnikové strategie, personální strategie a personálního řízení  
 Zdroj: (Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017)

Strategické řízení lidských zdrojů je koncepční záležitostí a vede k formulaci personálních strategií. Vytváří hlavní představu o tom, jak propojit řízení lidských zdrojů a podnikovou strategii. Jeho hlavním přínosem je dlouhodobější pohled na to, kam by mělo řízení lidských zdrojů směřovat a jakým způsobem svého cíle dosáhne. Určuje, jak mají být vytvářeny vzájemně podporující se strategie v oblasti lidských zdrojů a jak mají být implementovány.

Dyer a Reeves (1995, s. 15) definují personální strategii takto: „*Personální strategie jsou vnitřně sladěné soubory personálních postupů*“. Personální strategie nebo také strategie řízení lidských zdrojů či HR strategie (Human Resource Strategies či HR Strategies) zastřešují veškeré oblasti týkající se lidských zdrojů, mohou obsahovat několik oblastí specifických personálních strategií, doplňují a navazují na podnikovou misi a podnikové cíle. Příklady strategických rozhodnutí a jejich vliv na personální strategii a personální marketing (interní i externí) v podobě konkrétních úkolů znázorňuje obrázek 2.2.



Obrázek 2.2: Příklady návaznosti strategických rozhodnutí na personální strategii v podobě konkrétních úkolů a na aktivity personálního marketingu  
Zdroj: (Myslivcová et al, 2017)

Odborná literatura i podniková praxe rozeznává dva základní typy personálních strategií (Armstrong, 2014):

1. *Rámcové či obecné strategie*, které charakterizují obecné záměry organizace. Pojednávají o tom, jak by měly být lidské zdroje řízeny a rozvíjeny, jaké kroky by se měly podniknout, aby organizace přilákala a udržela potřebné zaměstnance a aby tito zaměstnanci byli loajální, motivovaní a angažovaní. Obecné strategie pak tvoří rámec pro specifické strategie.

2. *Specifické strategie* se vztahují k různým oblastem personálního managementu. Jsou to například: strategie zabezpečování lidských zdrojů, strategie vzdělávání a rozvoje, strategie odměňování, strategie řízení talentů, strategie řízení znalostí, řízení zaměstnaneckých vztahů apod.

Specifické HR strategie vymezují aktivity a úkoly v následujících oblastech:

- *Management lidského kapitálu* – má za úkol najít (externí personální marketing), získat, udržet, odměňovat a rozvíjet (interní personální marketing) nejhodnotnější zdroj podniku: zaměstnance.
- *Znalostní management* – tvorba, získávání, udržení, sdílení a používání znalostí, které podporují zvyšování kvality a výkonu (o přínosech znalostního managementu pro firmu i jednotlivce aktivně informuje personální marketing jak uvnitř, tak vně organizace).
- *Angažovanost zaměstnanců* – vytvoření a implementace programů, jejichž cílem je zvýšit úroveň angažovanosti zaměstnanců v rámci podniku a jejich náplně práce (zejména interní marketing).
- *Rozvoj organizace a management změn* – plánování a implementace programů, jejichž cílem je podpořit pracovní efektivitu a efektivitu reakcí na změny (o plánování, průběhu a přínosu těchto změn opět informuje podnik prostřednictvím personálního marketingu).
- *Talent management* – zajišťuje, aby měl podnik talentované zaměstnance, kteří jsou nezbytní pro dosahování úspěchu (externí personální marketing má za úkol oslovit kvalitní potenciální zaměstnance a vzbudit v nich zájem o podnik).
- *Učení a rozvoj* – vytváří podmínky pro další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (interní komunikace o vzdělávacích aktivitách a o faktu, že podnik podporuje osobní rozvoj svých zaměstnanců).
- *Odměňování* – nadefinuje pravidla a procesy pro tvorbu a implementaci odměňování a to tak, aby tyto podporovaly podnik v dosažení cílů (interní personální marketing – transparentně informuje o odměňování, o růstu odměn, o nefinančních zaměstnaneckých benefitech).

- *Zaměstnanecké vztahy* – nadefinuje záměry podniku a případné změny v oblasti řízení vztahů se zaměstnanci a odbory (propagace aktivit – interní i externí personální marketing).
- *Spokojenost zaměstnanců* – uspokojování zaměstnaneckých potřeb, například prostřednictvím zdravého, bezpečného a příjemného pracovního prostředí.
- *Společenská odpovědnost (CSR)* – závazek podniku k etickému chování s ohledem na pozitivní dopad na společnost a životní prostředí (Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017).

Prostřednictvím řízení lidských zdrojů v rámci uplatňování personální strategie a externího personálního marketingu podnik zabezpečuje oslovení a získání potřebných kvalitních zaměstnanců prostřednictvím tvorby atraktivní pracovní nabídky na trhu práce. Hlavním účelem náborových aktivit je vybrat správného zaměstnance pro danou pozici v podniku (Dale, 1995).

Směrem ke stávajícím zaměstnancům je pak úkolem interního personálního marketingu komunikovat atraktivitu a kvalitu zaměstnavatele s vědomím, že spokojenost s pracovním prostředím má na zaměstnance velký vliv. V případě, že jsou zaměstnanci s obsahem práce a pracovním prostředím spokojeni, zůstávají v podniku (Brown et al., 2009).

Na závěr je možno dodat, že i přes výrazný technologický pokrok lidské zdroje jsou a budou klíčovým výrobním faktorem a to nejen s ohledem na demografické vlivy v oblasti stárnutí populace, ale hlavně pro svůj zásadní vliv na výkonnost podniku. Strategická rozhodnutí podniků musí čím dál více zohledňovat narůstající nedostatek pracovní síly a v tomto kontextu a na základě spolupráce s příslušným oddělením formulovat personální strategii, která zajistí dostatečný počet kvalitních zaměstnanců pro všechny pozice. Vytvoření strategie řízení lidských zdrojů a její propojení s personálním marketingem je možno nazvat klíčovým momentem pro úspěch podniku.



## 2.4 Marketingový mix v personálním marketingu

Marketingový mix je možno také nazvat praktickou složkou marketingu, která úzce souvisí se segmentací, cílovými trhy a především je podstatou marketingové strategie. Při uplatňování personálního marketingu jde, jak bylo již v předcházejícím textu zmíněno, o aplikaci marketingového přístupu při řízení lidských zdrojů. Marketing se při řízení lidských zdrojů projevuje v povaze činností, které organizace vykonává, aby podpořila poptávku po svých výstupech, kterými je myšlena její nabídka práce. Tyto vykonávané činnosti úzce souvisí s marketingovým mixem, souborem taktických nástrojů, jenž firmě umožňuje upravit nabídku podle přání koncových zákazníků. Obecně je marketingový mix definován jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu (Kotler, Keller, 2013).

Při tvorbě marketingového mixu v personální oblasti je možno vycházet ze znalostí výrobního mixu a ze skutečnosti, že se zaměstnanci rozhodují stejně jako zákazníci u výrobního mixu a že vycházejí ze stejných determinantů, které ovlivňují jejich rozhodovací proces. Při tvorbě marketingového mixu je tedy důležité zohlednit podmiňující okolní prostředí, včetně trhu práce, ve kterém podnik operuje.

Marketingový mix je v personálním marketingu používán především při získávání, zformování a udržení takových zaměstnanců, díky jejichž profesním i osobním kvalitám provádíme svou podnikatelskou činnost (Vysokajová, Stýblo a Urban, 2011).

Obdobně pohlíží na funkci a úkol marketingového mixu v personální oblasti K. Spielmann. Autorka stručně uvádí, že personalista prostřednictvím marketingového mixu nabízí specifickou službu, která je zacílena na stávající či potenciální zaměstnance. Současně autorka uvádí, že je pochopení myšlení zákazníka (potenciálního i stávajícího zaměstnance) nezbytné pro efektivní sestavení marketingového mixu pro personální účely a pro efektivní zasáhnutí cílové skupiny.

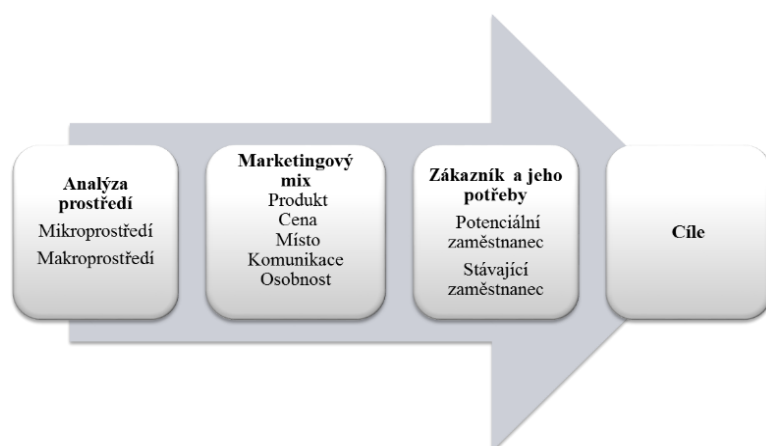
Zcela v souladu s výše uvedenými charakteristikami marketingového mixu v personální oblasti je i pohled na marketingový mix v personálním marketingu autorů Wickham a O'Donohue (2009). Také jejich definice zohledňuje dvě skupiny zákazníků: potenciální zaměstnance a stávající zaměstnance. Autoři ve svém příspěvku uvádí, že marketingový mix v personálním marketingu napomáhá k podchycení zájmu potenciálního zaměstnance o podnik, představení zaměstnaneckých kvalit, díky kterým je upoutána uchazečova pozornost a současně napomáhá ke stabilizaci stávajících zaměstnanců. Závěrem autoři konstatují, že

je prostřednictvím marketingového mixu efektivně vytvářena a realizována personální politika.

Koubek (2007a) dodává, že při snaze o získání vhodného zaměstnance či udržení si stávajícího se nezaměřujeme pouze na nabídku atraktivní mzdy či jiných hmotných benefitů. Podotýká, že tyto elementy jsou důležité, ale z pohledu uspokojování potřeb zaměstnanců je finanční odměna brána pouze jako dílčí část ostatních nástrojů marketingového mixu

Pro účely disertační práce vychází autorka z marketingového mixu v personálním marketingu definovaného Bednářem (2013b), který se neomezuje pouze na standardní marketingový mix 4P – Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place) a Komunikace (Promotion), ale tento výčet rozšiřuje i o nástroj Osobnost (Personality). Zároveň podotýká, že by neměl marketingový mix v personálním marketingu vycházet pouze z pohledu organizace, ale měl by také zohledňovat pohled zaměstnance jako zákazníka.

Obrázek 2.3 vychází z výše uvedených definic a graficky znázorňuje marketingový mix v personalistice, zasazený do kontextu plánování. Z obrázku je patrné, že vytvoření kvalitního marketingového mixu předchází analýza prostředí, tvořená mikroprostředím (mikroprostředí tvoří veřejnost, konkurenti, dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci a podnik) a makroprostředím (makroprostředí tvoří sociální faktory, politické faktory, kulturní faktory, demografické faktory, technologické faktory, ekonomické faktory, ekologické faktory a přírodní faktory) (Kotler a Keller, 2013). Obrázek také vystihuje skutečnost, že je marketingový mix souborem taktických marketingových nástrojů, které vedou k uspokojení zákazníků/zaměstnanců a v konečném důsledku k naplnění podnikových cílů.



Obrázek 2.3: Marketingový mix v personálním marketingu

Zdroj: vlastní zpracování (dle Koubek, 2007; Bednář, 2013; Kotler a Keller, 2013)

## 2.4.1 Produkt

Produkt je prvkem marketingového mixu v personálním marketingu, který se stává předmětem směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a je v kontextu „klasického“ marketingového mixu nejbližší službám, jelikož je také nehmotné povahy a zaměstnanec si jej nemůže předem ani prohlédnout, ani vyzkoušet. Kotler se spoluautory (2007, str. 615) ve své knižní publikaci uvádí výstižnou definici produktu, která může být použita i pro produkt v personálním marketingu: *„produkt je cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby“*.

V kontextu personálního marketingu se jedná o situaci, kdy má zaměstnavatel potřebu vykonání určité činnosti, která musí být uskutečněna ve specifické jakosti a v daném čase. Tuto potřebu uspokojuje adekvátní uchazeč o pracovní místo svým produktem čili svou nabídkou práce, kdy zjednodušeně nabízí sám sebe, své kvality, schopnosti a svůj volný čas.

Nabízeným produktem zaměstnavatele je pracovní pozice. Může se jednat o novou i stávající pozici, která je specifická kladenými nároky na zaměstnance, umístěním pracoviště a organizováním pracovní činnosti společně s určením doby práce. Pro správný popis a specifikaci pracovní pozice je důležité provedení analýzy pracovního místa. Výstup z této analýzy by měl obsahovat název pracovního místa, organizační jednotku, nadřazené pracovní místo, podřazené pracovní místo, vztah k ostatním pracovníkům, charakteristiku práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání, případně požadovanou praxi a očekávané specifické znalosti a dovednosti (Šikýř, 2016). Na základě popisu a specifikace pracovní pozice by si měl potenciální zaměstnanec vytvořit představu o pracovní pozici a na základě té učinit rozhodnutí, zda je vhodným kandidátem pro nabízenou pracovní pozici či ne a tím eliminovat pocit nejistoty a vyšší míru rizika, které vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Spielmann (2015) v souvislosti s produktem souhrnně uvádí, že je v personálním marketingu produktem nabízená pracovní pozice, kterou zaměstnavatel nabízí zaměstnanci výměnou za jeho pracovní dovednost. Důležité je, aby zaměstnavatel pracovní pozici správně definoval a přiřadil jí správné atributy, které zaujmou potenciálního zaměstnance.

V průběhu celého procesu získávají obě strany informace a tvoří si očekávání. V závěru jsou učiněna konečná rozhodnutí a je vybrána nejvýhodnější alternativa.

Velmi důležitým prvkem při vytváření vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je důvěra. Obě strany jsou ochotny uzavřít smluvní vztah jen tehdy, mají-li k druhé straně důvěru. Vytváří si určitý odhad a správnost tohoto odhadu pak potvrzuje, či vyvrací získaná zkušenost. Může dojít k oslabení důvěry a narušení vzájemných vztahů, nebo k úspěšné interakci a k posílení vzájemných vztahů (Bednář, 2013b). Autoři Wickham a O'Donohue (2009) kladou také důraz na potřebu uspokojení z práce. Produkt by měl poskytovat zaměstnanci uspokojení z práce a současně by měl přispívat k vytvoření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Aby byl produkt, který představuje celkovou nabídku organizace potenciálním i stávajícím zaměstnancům zdrojem konkurenční výhody, Pratoommase (2015) doporučuje k zamyšlení následující (z výzkumů vyplývající) skutečnosti:

- nabídka musí být dostatečně zajímavá a smysluplná – pouze specifická nabídka zajistí organizaci přilákání kvalitních zaměstnanců, a pokud bude nabídka odpovídat realitě, tito zaměstnanci v podniku také zůstanou;
- celková výše odměn je považována za jednu z nejdůležitějších součástí produktu, které mají za úkol přilákat kvalitní zaměstnance;
- cenným přínosem pro výběr produktu jsou stávající zaměstnanci a podniková kultura;
- dále je důležitým atributem, který ovlivňuje výběr produktu, sociální status podniku, pozitivní vnímání podniku z pohledu stávajících zaměstnanců i z pohledu okolí, hrdost zaměstnanců na zaměstnavatele;
- posledním důležitým atributem je nabídka vzdělávání a karierního růstu stávajícím zaměstnancům (Pratoommase, 2015).

## 2.4.2 Cena

Cena je nástrojem marketingového mixu v personálním marketingu, na který bude opět nahlíženo jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Pro zaměstnance je cena produktu vyjádřena:

- *časem*, který musí samotnému výkonu práce věnovat,
- *organizací práce*, které se musí podřídit,
- *úrovni výstupu*, která je od něj vyžadována,
- *akceptováním daných pracovních podmínek*,

- *fyzickou námahou* a dalšími faktory.

Z pohledu zaměstnavatele představuje cena úplné náklady práce. Jedná se o veškeré výdaje, které musí zaměstnavatel vynaložit na mzdy zaměstnanců, jejich nábor a výchovu, či např. na krytí sociálních a personálních potřeb zaměstnanců.

Aby zaměstnavatel své zaměstnance motivoval k vykonávání účelné, systematické a soustavné činnosti, nabízí jim jistou formu odměny, například v hmotné či nehmotné formě. Hmotnou formou se rozumí např.:

- *mzda* či *plat*,
- *prémie, odměny*,
- *příspěvky finančního charakteru (např. 13. a 14. plat)*,
- *další zaměstnanecké výhody* (Bednář, 2013b).

Podle Koubka (2007a) lze zaměstnanecké výhody členit dle účelu a využívání do čtyř základních skupin:

- výhody sociální povahy (např. životní pojištění, příspěvek na důchodové připojištění, podnikové půjčky apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.),
- výhody vztahující se k práci (např. stravování, výhodnější prodej podnikových výrobků zaměstnancům, podnikové parkoviště, poskytování pracovního oděvu apod.),
- výhody spojené s postavením v podniku (např. prestižní automobily, používání podnikových automobilů i k soukromým účelům, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci apod.).

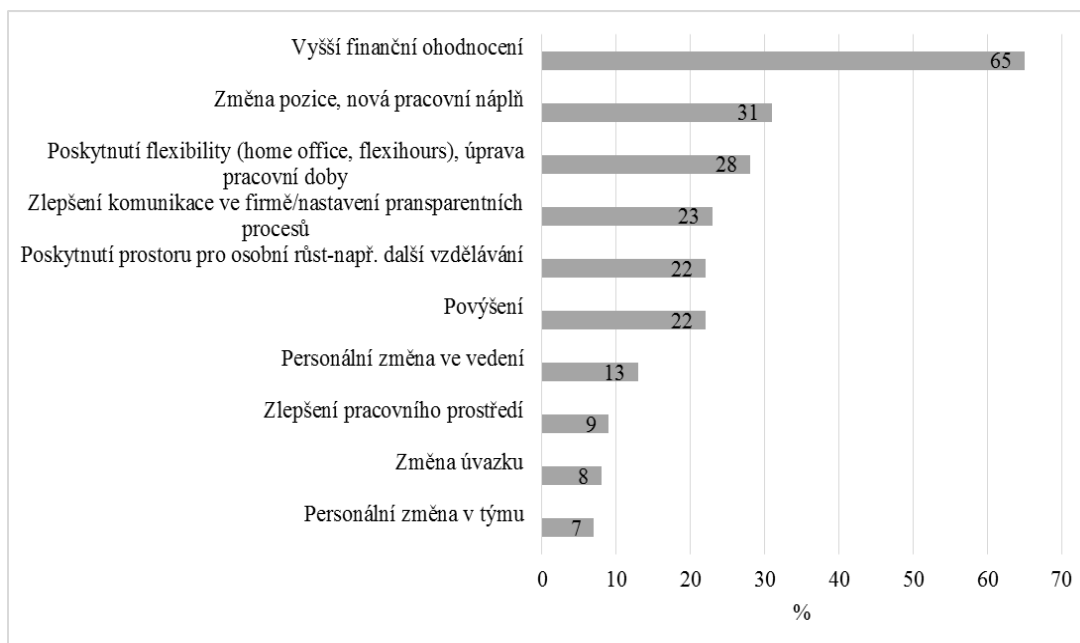
Dle charakteru lze zaměstnanecké výhody rozdělit na *finanční* a *nefinanční*:

- *finanční benefity* mohou být nárokovatelné (zaměstnanec je má zaručeny v pracovní smlouvě), nebo dobrovolné (odvíjejí se od velikosti zisku společnosti). První skupina sestává především z vyplácení takzvaného 13. nebo 14. platu. Druhý typ těchto benefitů se obvykle vyplácí ve čtvrtletních, půlročních nebo ročních intervalech a závisí na ekonomickém výsledku společnosti za předchozí účetní rok;

- *nefinanční benefity* (zdravotní benefity – př. individuální zdravotní péče; benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu – př. občerstvení na pracovišti, placené společenské nebo sportovní akce, dárky od zaměstnavatele; benefity pracovního volna a životní benefity – př. pružná pracovní doba, práce z domova, služební vůz/firemní mobilní telefon i k soukromým účelům; nadstandardní vzdělávání – př. jazykové vzdělávání, odborné kurzy apod.).

S ohledem na potřebu kvalifikovaných zaměstnanců jsou podniky nuceny pružně reagovat na potřeby a přání zaměstnanců (potenciálních i stávajících), tudíž rozšiřují nabídku zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2007a). Jako příklad je možno uvést poskytnutí benefitu „sick days“, který umožňuje zaměstnanci zůstat určitý počet dní doma (zpravidla 3–5 dní), aniž by musel přinést od lékaře potvrzení o dočasné pracovní neschopnosti. Díky této výhodě se zaměstnanci vyhnou výraznému snížení platu v prvních dnech nemoci. Další novinkou v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou tzv. „personal days“ neboli dny osobního volna, které mají vyjít vstříc zaměstnancům, pokud si potřebují zařídit osobní věci na úradech, ať už se jedná o výměnu občanského průkazu, registraci vozidla, vyřízení půjčky apod. Tento benefit zatím není příliš obvyklý a podniky, které jej zavedly, obvykle poskytují zaměstnancům jeden až dva „osobní dny“ v roce. Mezi novinky je možno také zařadit tzv. „cafeteria systém“, jehož primárním úkolem je uspokojit rozdílné preference zaměstnanců. Jedná se o systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za benefit, který si přesně přeje. Hlavní výhodou této zaměstnanecké výhody je průhlednost, spravedlnost, individualizace a diferenciacie, naopak nevýhodou je administrativní a nákladová náročnost při jeho zavádění. Cafeteria systém je dle společnosti Hays (2018) inovativním prostředkem, který vede k získání konkurenční výhody v souvislosti s retencí zaměstnanců. Mezi další nejžádanější zaměstnanecké výhody patří poskytnutí flexibility a možnost dalšího vzdělávání.

Na obrázku 2.4 jsou uvedeny atributy stabilizace zaměstnanců, které vyplývají z výzkumu trhu práce, realizovaného společností Hays v roce 2017. Společnost se respondentů dotazovala na důvody odmítnutí protinabídky zaměstnání, zjišťovala důvody setrvání ve stávajícím zaměstnání. Z výzkumu je patrné, že je to právě finanční ohodnocení (marketingový nástroj cena), které je nejdůležitějším důvodem setrvání u stávajícího zaměstnavatele či důvodem odchodu ze zaměstnání. Dále je důvodem odmítnutí protinabídky zaměstnání a tedy důvodem setrvání u stávajícího zaměstnavatele nabídka jiné pracovní pozice nebo jiná pracovní náplň.



Obrázek 2.4: Stabilizace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hays, 2018)

Závěrem je možno konstatovat, že je to zaměstnavatel kdo determinuje finanční výši (cenu) obdobně jako prodejce v klasickém marketingovém mixu, řeší klíčovou otázku adekvátní, opodstatněné a úměrné výše finančního ohodnocení.

Pro zvýšení motivace zaměstnanců v podniku zůstat a podávat co nejlepší výkony, pro posílení zaměstnanecké oddanosti a pro zvýšení jejich loajality je důležité, aby byl systém odměňování nastaven spravedlivě a průhledně tak, aby byl akceptován stávajícími zaměstnanci a aby byly zaměstnanecké výhody považovány zaměstnanci za prvek stabilizační (Kociánová, 2010; Vysokajová, Stýblo a Urban, 2011).

### 2.4.3 Místo

Místo výkonu práce je dalším z řady nástrojů marketingového mixu. Obsahuje sérii prvků, které ovlivňují potenciální zaměstnance při rozhodování o přijetí, či odmítnutí nabízené pracovní pozice. Determinujícím faktorem v rámci rozhodovacího procesu je podniková kultura a celková image podniku, např.:

- vzorce chování mezi zaměstnanci,
- tok komunikace,
- vztahy na pracovišti,
- řešení problémů,

- všeobecně uznávané normy a hodnoty (Vysokajová, Stýblo a Urban, 2011).

Pratoommase (2015) výše uvedený výčet faktorů rozšiřuje o:

- zařízení a vybavení na pracovišti,
- infrastrukturu.

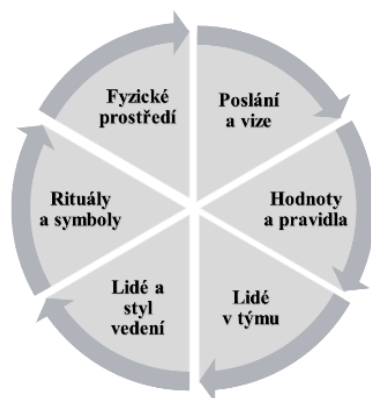
Podnikovou kulturu je možno definovat jako základní hodnoty, názory, předpoklady (které existují v organizaci), vzorce chování (které jsou důsledkem těchto sdílených významů) a symboly (které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace) (Lukášová et al., 2004).

Podniková kultura je tvořena třemi aspekty, jsou to:

- *Základní předpoklady* – základní předpoklady nabízejí určitý návod k řešení situací. Vznikají z opakování určitých problémů a způsobu jejich řešení. Základní předpoklady jsou stálé a je obtížné je změnit. Jsou to věci, které jsou považovány za dané.
- *Hodnoty* – hodnoty vytvářejí u lidí představu, jakým způsobem mají v určitých situacích jednat. Jsou prezentované a zastávané vedením organizace a snižují nejistotu členů.
- *Výtvary* – výtvary jsou projevy, které lze vidět, slyšet nebo cítit. Jsou to zjevné projevy kultury, např. jazyk, styl oblékání, způsob oslovení, historiky organizace, pracovní prostředí apod. (Bělohávek, Šuleř a Košťan, 2006).

Na tvorbě podnikové kultury se podílí dle Hovorky (2012) šest elementů, které jsou znázorněny na obrázku 2.5. Kromě samotného prostředí podniku a vlastních zaměstnanců, včetně všech úrovní managementu, jsou to principy fungování týmové práce, managementem definované poslání podniku a vize, podnikové hodnoty a pravidla a jiné podnikové rituály a symboly.





Obrázek 2.5: Elementy, ovlivňující podnikovou kulturu  
Zdroj: (Hovorka, 2012)

I přes skutečnost, že podniková kultura nemá danou jasnou strukturu, je těžko ovlivnitelná a v praxi je těžké ji popsat, její význam je veliký (Nový et al., 1996). Nový uvádí, že podniková kultura utváří atmosféru v podniku, projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích a pravidlech, je zásadní pro udržení a získání kvalitních zaměstnanců. Podle aktuálního výzkumu je podniková kultura (v negativním smyslu slova) třetím nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců ze zaměstnání. Prvním nejvíce jmenovaným důvodem odchodu je výše finančního ohodnocení. Druhým nejvíce jmenovaným důvodem odchodu je nemožnost kariérního či osobnostního růstu (Hays, 2018).

Na tvorbě podnikové kultury se značně podílejí stávající zaměstnanci společnosti. Pro potenciální zaměstnance je podniková kultura jedním z faktorů, které ovlivňují jejich rozhodování při výběru zaměstnání. Uchazeči hledají takové pracovní místo, které odpovídá jejich vlastním hodnotám a postojům a které vede k jejich spokojenosti (Spielmann, 2015; Vysekalová a Mikeš, 2009).

#### 2.4.4 Komunikace

Obecně je možno říci, že je komunikace základním stavebním kamenem všeho, co lidská bytost koná. V podniku umožňuje manažerovi vykonávat všechny činnosti, které souvisí s jeho pracovní pozicí: stanovovat cíle, organizovat, motivovat, hodnotit a rozvíjet. Pro manažera plní komunikace dvě hlavní funkce: první mu umožňuje sběr informací ze světa, ve kterém žije, tj. v organizaci; druhá mu umožňuje ovlivňovat chování druhých lidí, tj. spolupracovníků. Komunikace je pro manažera nástrojem obousměrného procesu, který využívá pro řízení vztahů (Lewthwaite, 2007).

Hlavní úlohou marketingové komunikace je zprostředkování informací a jejich významu s cílem ovlivňování názorů, postojů, očekávání a způsobu chování zákazníků ve shodě se specifickými cíli podniku (Hesková, 2001). Jestliže budeme vycházet ze základní myšlenky personálního marketingu, že je na zaměstnance nahlíženo jako na zákazníky a že v rámci využívání personálního marketingu jsou uplatňovány marketingové principy, můžeme komunikaci, nástroj marketingového mixu v personálním marketingu, vymezit takto:

*hlavní úlohou komunikace v personálním marketingu je zprostředkování informací a jejich významu s cílem ovlivňování názorů, postojů, očekávání a způsobu chování zaměstnanců stávajících i potenciálních v souladu se specifickými cíli podniku.*

Foret (2011) ve svém díle uvádí, že je pro úspěšnou komunikaci důležité ještě před začátkem samotné komunikace poznat co nejlépe adresáta svého sdělení (o koho se jedná, zejména do které cílové skupiny přísluší, jaké má komunikační schopnosti a možnosti). Na základě těchto informací pak doporučuje zvolit takové komunikační prostředky (kanály), kterými adresátovi dokážeme předat sdělení na potřebném místě, ve vhodném čase a v požadované kvalitě. Autor dále uvádí, že zároveň se znalostí jeho schopností je důležité zakódovat informace tak, aby jim co nejlépe a nejrychleji porozuměl.

Komunikace v personálním marketingu představuje veškeré úsilí podniku efektivně komunikovat pracovní nabídku. Cílem komunikace je, aby si byli potenciální i stávající zaměstnanci vědomi výhod daného pracovního místa. Podnik může čerpat z širokého spektra komunikačních kanálů (např. zpravodaje, nástěnky, intranet, reklamy, pohovory aj.), prostřednictvím nichž komunikuje s cílovými zaměstnanci. Souhrnně vyjádřeno, komunikace v rámci lidských zdrojů zahrnuje veškeré formální a neformální interakce, ke kterým dochází mezi zaměstnanci (stávajícími i potenciálními) a vedením. Důležité je, aby v žádném případě neexistovaly nesrovnalosti a rozpory mezi jednotlivými sděleními (Wickham, O'Donohue, 2009). Z tohoto popisu (nástroje) komunikace je patrné prisuzování větší váhy externí komunikaci, zaměřené na získávání zaměstnanců. Současně je potřeba dodat, že popis komunikace autorů Wickham a O'Donohue neopomíjí ani interní komunikaci, komunikaci zaměřenou na stávající zaměstnance.

Také níže uvedená charakteristika upřednostňuje vnímání komunikace v kontextu personálního marketingu jako nástroje k získávání zaměstnanců než jako nástroje stabilizace zaměstnanců. Předmětem komunikace v personálním marketingu je dle Bednáře (2013b) především:

- budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele na vnitřním i vnějším trhu práce,
- vytvoření pozitivního postoje na veřejnosti,
- budování preferencí firmy,
- informování vhodných kandidátů o volných pracovních místech.

K tomu slouží komunikace prostřednictvím tištěných médií, webových stránek, dnů otevřených dveří, pracovních veletrhů.

Kandidáti (potenciální zaměstnanci) využívají komunikaci při hledání vhodného pracovního místa například prostřednictvím spolupráce s personální agenturou, prostřednictvím profesních pracovních serverů a sociálních sítí (Bednář, 2013b).

S ohledem na výše zmíněné skutečnosti bude v kapitole Komunikace věnován prostor pojmu ***budování značky zaměstnavatele*** (angl. Employer Branding, zkráceně EB).

Bednář (2013), ale také řada dalších autorů, např. Smolová a Urbancová (2014), zmiňují v souvislosti s personálním marketingem či konkrétně s komunikací pojem *budování značky zaměstnavatele*. Poslední zmíněné autorky zastávají názor, že schopnost získat a udržet si klíčové zaměstnance je jedním z faktorů úspěchu každého podniku a že právě budování značky zaměstnavatele je prostředkem k udržení a získání talentovaných jedinců (Smolová, Urbancová, 2014).

*Značka zaměstnavatele* či *budování značky zaměstnavatele* je někdy v odborné a vědecké literatuře považováno za synonymum k pojmu personální marketing. Autorka práce se ztotožňuje s názorem Menšíka (2015), který spatřuje ve zmiňovaných pojmech zásadní rozdíl. Menšík ve svém příspěvku říká, že budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) je pouze součástí, odvětvím, kterým se personální marketing zabývá (Menšík, 2015). Pro zdůvodnění svého názoru autor personální marketing charakterizuje jako vše, co podnik dělá ve vztahu k zaměstnancům stávajícím, budoucím i bývalým (např. personální inzerce v tisku nebo na internetu, kariérní mikrostránka, den otevřených dveří, přijímací řízení, uvedení do zaměstnání, způsob vedení a odměňování, styl interní komunikace, firemní akce atd). Dodává, že podnik při uplatňování personálního marketingu především komunikuje: ***kdo je, co dělá a koho hledá*** a v případě budování značky zaměstnavatele podnik komunikuje: ***proč existuje, co je smyslem jeho aktivit a kam směřuje, tedy svou vizi a poslání*** (Menšík, 2015).

Také autoři Burke, Cooper a Martin (2011) nevnímají pojem budování značky zaměstnavatele jako synonymum pojmu personální marketing, spojují jej s komunikací, nástrojem personálního marketingu. Z jejich charakteristiky budování značky zaměstnavatele je možno vyčíst, že budování značky zaměstnavatele je přínosem vhodného použití nástroje komunikace. Autoři vymezují budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) jako *strategický koncept řízení lidských zdrojů, odvozený z marketingu, založený na interní a externí komunikaci aktivit organizace. Jeho cílem je zaujmout, udržet a získat vysoce kvalifikované zaměstnance. Značku zaměstnavatele vytváří vedení organizace komunikací svých představ stávajícím i potenciálním zaměstnancům o tom, co dělá organizaci žádoucí jako zaměstnavatele a co ji odlišuje od ostatních organizací. Značka zaměstnavatele představuje to, jak zaměstnavatel komunikuje se svými stávajícími, ale také s potenciálními zaměstnanci. Budováním značky zaměstnavatele se organizace snaží získat pověst atraktivního zaměstnavatele* (Burke, Cooper a Martin, 2011, s. 132).

V případě budování značky zaměstnavatele se jedná o dlouhodobě orientovanou strategii podniku, která je zaměřena na budování unikátní a žádoucí firemní identity a na ovlivňování skutečnosti, jak je podnik vnímán současnými a potenciálními zaměstnanci s cílem získat konkurenční výhodu na trhu práce (Axinia, 2011).

Výhody budování značky zaměstnavatele:

- získání konkurenční výhody,
- vytvoření, udržení či posílení firemní kultury,
- zvýšení pozitivního image podniku na trhu práce,
- nárůst počtu uchazečů,
- zvýšení kvality uchazečů,
- urychlení nábory nových zaměstnanců,
- snížení finanční náročnosti nábory,
- udržení klíčových/talentovaných zaměstnanců,
- zvýšení motivace stávajících zaměstnanců,
- nárůst spokojenosti stávajících zaměstnanců (Ewing et al., 2002; Minchington, 2006; Mosley, 2007; Smolová, Urbancová, 2014).

Podle Baxe (2011) je budování značky zaměstnavatele založeno na přenosu skutečných a přesvědčivých zkušeností a hodnot společnosti směrem k uchazečům o zaměstnání a zaměstnancům. To znamená, že strategie budování značky zaměstnavatele je zaměřena na poselství současným a potenciálním zaměstnancům, které je převedeno do podnikové kultury. Upozorňuje na to, že budování značky zaměstnavatele je náročný proces v rámci nastavení dlouhodobé vize v souladu s kulturou organizace a nelze ho zaměřovat s rychlou reklamní kampaní na získání nových uchazečů.

Rosethorn (2009) popisuje značku zaměstnavatele z pohledu zaměstnance jako osobitý, přesvědčivý a významný důvod proč upřednostnit konkrétního zaměstnavatele a stát se tak aktérem oboustranné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Důležitost konceptu budování značky zaměstnavatele podtrhují níže zmíněné argumenty:

- většina z těch, kteří hledají práci, upřednostní vyhlášeného zaměstnavatele před neznámou organizací (Aaker, 2003);
- dobrá značka zaměstnavatele posiluje u uchazečů pozitivní názor na stabilitu, prosperitu a dobré jméno daného subjektu (Klementová, 2008);
- známost značky je druhým nejpoužívanějším parametrem měření úspěšnosti HR aktivit (Brand Bakers, 2017),
- značka zaměstnavatele odlišuje podnik od konkurence, je konkurenční výhodou (Backhause a Tikoo, 2004).

Závěrem je možno k tématu komunikace a budování značky zaměstnavatele poznamenat, že by měl zákazník z jednání se zaměstnancem podniku získat o organizaci stejnou představu, jakou má z její externí komunikace. Pokud se tak nestane, může to podniku ublížit a peníze i čas, vynaložené na tvorbu komunikační strategie, mohou být neúčelnou investicí (King a Grace, 2008). Externí i interní složky marketingové komunikace by měly být v souladu, mělo by být zvoleno správné načasování, správná realizace i následné vyhodnocení (Mahnert a Torres, 2007).

Tento názor ve svém příspěvku sdílí a dokonce posouvá dál Libby Sartain, (Business Advisor and Former VP, EVP-HR, Yahoo! And Southwest Airlines). Poukazuje na propojení interní a externí komunikace prostřednictvím budování značky zaměstnavatele a budování značky, určené koncovým zákazníkům. Zastává názor, že budování značky zaměstnavatele (úkol interního personálního marketingu a interní komunikace) je

prerekvizitou budování značky, určené koncovým zákazníkům (externí komunikace) (Nazemetz a Ruch, 2012).

Zákazníková zkušenost je z velké části závislá na dílčích zkušenostech s jednotlivými zaměstnanci, z čehož vyplývá, že budování značky zaměstnavatele nezávisí pouze na marketingovém oddělení, ale na všech, kteří se podílejí na výrobním procesu, na každém zaměstnanci, na formální i neformální komunikaci podniku (Burmam a Zeplin, 2005).

### 2.4.5 Osobnost

Marketingové vnímání nástroje osobnost má základ v obecné rovině, tudíž je pro jeho pochopení podstatné všeobecné vymezení tohoto pojmu.

Obecně pojem osobnost souvisí s psychologií, patří k nejobecnějším psychologickým pojmům. Přestože existuje velké množství definic osobnosti, od stručných až po obsáhlé, základ mají společný. Ve většině z nich lze najít tři základní esence:

- osobnost zahrnuje rozsáhlý soubor, souhrn momentů – vlastností, procesů a stavů, návyků, postojů apod.,
- osobnost se vyznačuje uspořádáním, strukturou dílčích momentů, je to velmi složitý systém,
- osobnost vyjadřuje rozdíly, difference mezi lidmi, popřípadě jedinečnost člověka, jeho odlišnost od ostatních lidí (Čáp, 2001).

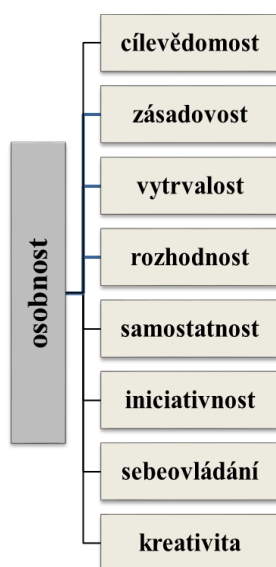
Pro porozumění významu pojmu osobnost jak z pohledu psychologie, tak také z pohledu personálního marketingu je zde uvedena definice osobnosti Smékala (2009, s. 28): *člověk je osobností tehdy, když má svou tvář, když je autorem svých činů, když nekopíruje a nenapodobuje, ale když zodpovědně stojí za tím, co dělá, když jedná s vědomím důsledků svých činů. Osobnost je dána především tím, co činí, jak se staví k druhým lidem, ale také tím, jak dovede komunikovat se svým nitrem a kontrolovat svou činnost svým svědomím a tím, jak uvědoměle, odpovědně a ohleduplně řeší úkoly svého života.*

Pod označením osobnost (jako nástroj v personálním marketingu) je chápána míra oboustranného souladu v pojetí hodnot mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Zaměstnanec si vybírá budoucího zaměstnavatele. Zvažuje zejména osobnost podniku, jeho image a podnikovou kulturu (Bednář, 2013).

Zaměstnavatel posuzuje při výběru vhodného kandidáta řadu kritérií, např. odborné a osobnostní rysy kandidáta, jeho postoje, přístup, názory a hodnotovou orientaci. Cílem výběru je zajistit pro podnik vhodného zaměstnance, který bude plnit úkoly spjaté s určitým pracovním místem v odpovídající kvalitě, bude vykazovat požadované pracovní chování a bude schopen přijmout a ztotožnit se s podnikem a jeho hodnotami. Důležitá je také kandidátova schopnost týmové práce a schopnost začlenit se do pracovního kolektivu (Bednář, 2013).

V kontextu výše uvedeného odborného vymezení marketingového nástroje osobnost v personálním marketingu je možno považovat za předmět zájmu zaměstnavatele vlastnosti, uvedené na obrázku 2.6.



Obrázek 2.6: Charakteristika osobnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kelnarová a Matějková, 2014)

- Cílevědomost je dána tím, že člověk podřizuje své jednání, chování a myšlení jasně stanovenému cíli, kterého chce dosáhnout.
- Zásadovost se projevuje tak, že se člověk ve svém jednání, chování a myšlení drží pevných zásad, které odpovídají jeho morálnímu přesvědčení. Zásadový člověk je stálý ve svém rozhodování, své názory rychle nemění.
- Vytrvalý člověk při dosahování svých cílů neustupuje, dokáže překonávat překážky. Případný neúspěch ho neodradí od dosažení cíle.
- Rozhodný člověk je schopný na základě rozumné úvahy dosáhnout rychlého řešení úkolu/problému. Své rozhodnutí umí člověk změnit v jednání a v čin.

- Samostatný člověk se rozhoduje samostatně na základě vlastních názorů, zkušeností a vědomostí, nenapodobuje jiné, samostatně si určuje cíle. Jedná se o zodpovědného člověka, který dá i na dobré rady a zkušenosti ostatních.
- Iniciativní člověk nejedná jen na pokyny druhých, je sám aktivní.
- Sebeovládání se projevuje v zadržení a ovládní takových projevů jednání a chování, které by mohly ztížit nebo znemožnit dosažení vytyčeného cíle. Neovládání sebeovládání se projevuje v komunikaci, člověk neovládá své citové a řečové projevy, neumí zvládat bolest, smutek, strach atd.
- Kreativní člověk se vyznačuje originálními nápady jak při vytyčování cílů, tak při řešení problémů. Nápady jsou jedinečné a často přínosné i pro společnost (Kelnarová a Matějková, 2014).

Dále jsou předmětem specifikace marketingového nástroje osobnost následující charakteristiky, vycházející ze specifikace pracovního místa:

- *znalosti* – co musí jedinec vědět, aby byl vhodným zaměstnancem pro dané pracovní místo,
- *dovednosti a schopnosti* – co musí být jedinec schopen dělat, aby byl vhodným zaměstnancem pro dané pracovní místo,
- *schopnosti chování* – měly by být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místo/pracovní roli. Specifikace by měla vycházet z analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají práci efektivně, měla by odpovídat základním hodnotám podniku, měla by vyhovovat podnikové kultuře,
- *odborná příprava a výcvik* – požadované vzdělání nebo odpovídající výcvik, který by měl uchazeč mít,
- *praxe* – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předvádět úspěšný výkon práce,
- *specifické požadavky* – požadavky související s vyhledáváním nových trhů nebo s vyvíjením nových výrobků, se zlepšováním prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům...,
- *zvláštní požadavky* – požadavky související se změnou místa výkonu práce, s cestováním, s obtížným pracovním režimem apod. (Armstrong a Taylor, 2015).

Tabulka 2.2 souhrnně znázorňuje nástroje marketingového mixu v personálním marketingu a konkrétní příklady těchto nástrojů.



Tabulka 2.2: Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu

Nástroje	Vybrané příklady jednotlivých nástrojů				
Produkt	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Pracovní doba	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Uspokojení z práce
<b>Cena</b>	Hodnota pracovní pozice	Náklady na práci (mzda/plat, zaměstnanecké benefity, odvody...)	Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců		
<b>Místo</b>	Místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura)	Podniková kultura (zvyklosti a rituály, způsob jednání a komunikace v podniku, hodnoty a normy...)	Image společnosti		
<b>Komunikace</b>	Nabídka pracovního místa	Budování značky zaměstnavatele	Vytváření pozitivního postoje na veřejnosti	Budování preferencí podniku	
<b>Osobnost</b>	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Postoje potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Hodnotová orientace zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování (dle Bednář, 2013; Pratoommase, 2015; Spielmann, 2015; Wickham & O'Donohue, 2009)

## 2.5 Externí a interní personální marketing

Externí personální marketing a interní personální marketing jsou spolu značně propojeny, vzájemně na sebe působí. V podnikatelské praxi je velmi problematické jednoznačně vytyčit, které z personálních činností spadají čistě do externího nebo do interního personálního marketingu.

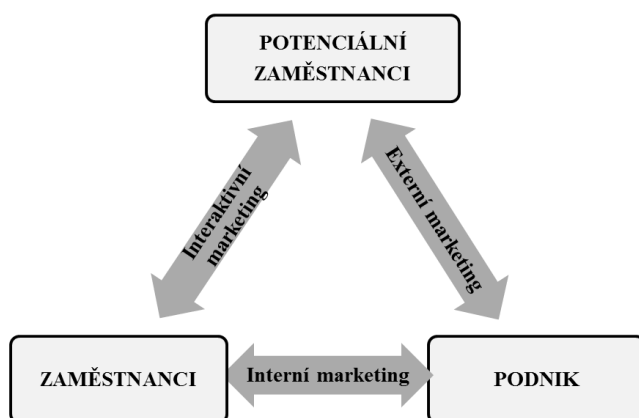
Důvodem je skutečnost, že činnosti realizované v rámci aplikování interního personálního marketingu ovlivňují nejen spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také ovlivňují vnímání podniku jako zaměstnavatele na veřejnosti. U externího personálního marketingu, který je primárně zaměřen na externí trh práce, není vzájemné ovlivňování tak

zřejmé. Činnosti realizované v rámci uplatňování externího personálního marketingu směřují k vnějšímu okolí (Poláková a Häuser, 2003; Šlapák a Štefko, 2015).

Interní personální marketing, který odpovídá potřebám a zájmům stávajících zaměstnanců, může být dobrou vizitkou na externím trhu práce. Informace o spokojenosti zaměstnanců se v tomto případě rozšiřují na trhu práce bez aktivní pomoci externího personálního marketingu. Jinými slovy řečeno, pokud není externí personální marketing podpořen interním personálním marketingem, nemá pro podnik v dlouhodobém horizontu téměř žádný význam (Thom, 2008).

Tuto skutečnost je možno podpořit konstatováním Lenky Šilerové (2018), že spokojenost se zaměstnáním má zásadní vliv na případné doporučení zaměstnavatele. Autorka dále uvádí, že ve snaze o získání spokojeného zaměstnance je finanční ohodnocení důležité, podstatnou a nezanedbatelnou roli hraje také náplň práce a pochvala od nadřízeného. Dodává, že pro mladší zaměstnance (tzv. generaci Z) jsou zásadní dobré vztahy s kolegy, dobré pracovní podmínky, pochvala a ocenění, týmová práce a smysluplná práce.

Obrázek 2.7 znázorňuje předmět zájmu interního personálního marketingu a externího personálního marketingu a také zobrazuje tzv. interaktivní marketing, který je z pohledu podniku nejméně ovlivnitelný a nejméně kontrolovatelný. Důvodem je skutečnost, že zaměstnanci svou každodenní komunikací zprostředkovávají (vědomě či nevědomě) kulturu a hodnoty dané organizace veřejnosti.



Obrázek 2.7: Externí a interní personální marketing

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Poláková a Häuser, 2003, Kubátová, 2013)

Lippold (2014) definuje personální marketing jako myšlenkovou a obchodní koncepci, která se zaměřuje na trh práce a na podnik a jeho zaměstnance. V rámci této definice autor identifikuje dílčí cíle personálního marketingu se zaměřením na vnější a vnitřní prostředí podniku. Dále vymezuje oblast působení interního a externího marketingu s příklady konkrétních aktivit, které jsou realizovány (viz tabulka 2.3).

Tabulka 2.3: Personální marketing v podnikovém prostředí

<b>Personální marketing</b>		
<b>Objekt</b>	Myšlenková a obchodní koncepce	
<b>Hlavní cíl</b>	Optimalizace přidané hodnoty z lidských zdrojů	
<b>Směry</b>	<i>Interní</i>	<i>Externí</i>
<b>Dílčí cíle</b>	Spokojenost a loajalita zaměstnanců	Získání zaměstnanců Budování dobrého jména zaměstnavatele
<b>Oblast působení</b>	Podnik	Trh práce
	Péče o zaměstnance	Nábor potenciálních zaměstnanců
<b>Aktivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozvoj zaměstnanců</li> <li>▪ Odměňování a zaměstnanecké výhody</li> <li>▪ Hodnocení zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výběr zaměstnanců</li> <li>▪ Segmentace</li> <li>▪ Umísťování</li> <li>▪ Komunikace</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle (Lippold, 2014)

Externí i interní personální marketing přispívají k hlavnímu úkolu personálního marketingu, kterým je zabezpečení dostatku výkonných, motivovaných pracovníků a jejich následné udržení v organizaci.

### 2.5.1 Externí personální marketing

Externí personální marketing v sobě zahrnuje řadu aktivit podniku, které souvisí se získáváním a výběrem vhodných pracovníků a s budováním pověsti dobrého zaměstnavatele.

Získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2014) jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejímž úkolem je zajistit, aby volná pracovní místa v podniku oslovila a přilákala dostatečné množství vhodných a odpovídajících uchazečů o zaměstnání. Vybraná metoda získávání zaměstnanců závisí na zvoleném zdroji, konkrétně zda bude zaměstnanec získáván z vnějšího či vnitřního prostředí podniku (Duda, 2008).

Při zvolení vnějšího prostředí k získání vhodného zaměstnance podniky využívají inzerci na internetu, v tisku, v rozhlasu nebo v televizi, u některých pracovních pozic také využívají personální agentury, úřady práce nebo samotné školy, dále využívají pomoc tzv. „headhunterů“ či profesní sociální síť LinkedIn (Horváthová, et al., 2016; Šikýř, 2014).

Při zvolení vnitřního prostředí k získání vhodného zaměstnance podniky využívají především intranet, e-mail nebo podnikové nosiče vyhrazené k předávání informací (nástěnky, podnikové noviny (Šikýř, 2014).

Podle výzkumu společnosti BrandBakers (2017) patří mezi nejčastěji používané metody získávání zaměstnanců pracovní portály, interní nábor a doporučení stávajících zaměstnanců. K nejméně používaným metodám získávání zaměstnanců patří personální agentury, náborové eventy (konference, veletrhy atd.) a využívání headhunterů. Z výsledků výzkumu je patrné, že je získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí používáno častěji než získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí podniku.

Pro úplnost informací budou zmíněny výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

*Výhody získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí podniku:*

- vytváření perspektivy pracovního postupu pro zaměstnance,
- zlepšení morálky, motivovanost a udržení zaměstnanců v organizaci,
- znalost silných a slabých stránek uchazeče,
- pracovníková znalost organizace a svých spolupracovníků,
- relativně nízké náklady na nábor a zapracování pracovníků,
- zkrácení času při náboru a s tím spojené zjednodušení administrativy,
- lepší návratnost investice do pracovníka (Duda, 2008, s. 62).

*Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí podniku:*

- omezený výběr možných kandidátů,

- povýšení pracovníka na pozici, na kterou nestačí, nedokáže úspěšně plnit úkoly,
- vzájemné konkurování a soutěžení mezi zaměstnanci, což vede k negativnímu ovlivnění morálky a mezilidských vztahů,
- obtížné získávání autority pro tohoto zaměstnance,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku (Duda, 2008, s. 62).

*Výhody získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí podniku:*

- příliv nových myšlenek, zkušeností, know-how, pohledů a názorů z venku,
- větší výběr mezi potencionálními pracovníky,
- rychlejší obsazení volného pracovního místa,
- získání kvalifikovaného pracovníka z vnějších zdrojů je levnější,
- obsazení volného místa bude přesně odpovídat plánu a potřebě podniku (Koubek, 2015).

*Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí podniku:*

- snižování motivace vlastních pracovníků,
- delší čas na adaptaci a orientaci pracovníků,
- větší náklady na nábor a přijetí zaměstnanců,
- riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době,
- žádost vyššího platu u uchazeče přicházejícího z vnějších zdrojů,
- větší možnost špatného výběru zaměstnance z důvodu méně spolehlivých informací (Duda, 2008).

Závěrem je možno souhrnně říci, že hlavním úkolem externího personálního marketingu je:

- prezentovat pracovní pozici co možná nejatraktivněji,
- zaujmout sdělením adekvátní kandidáty,
- navázat s nimi kontakt.

Současně je důležitým úkolem externího personálního marketingu vytvářet značku zaměstnavatele a přispívat k dobré pověsti podniku (Gogolová, Ponisciakova a Ivankova, 2015).

Prostřednictvím externího personálního marketingu jsou potenciální uchazeči, kteří byli cíleně vybráni na základě předem specifikovaných charakteristik (např. dle profese, dle demografických či geografických kritérií ...) informováni o možnosti práce, ať už na tuzemském nebo mezinárodním trhu práce (Kociánová, 2010).

Mezi dílčí úkoly externího personálního marketingu patří:

- zabezpečení dlouhodobé dostupnosti perspektivních pracovníků,
- soustavné vylepšování pověsti zaměstnavatele,
- redukce nákladů na získávání nových pracovníků,
- identifikace nových zdrojů, které jsou vhodné pro hledání potenciálních zaměstnanců (absolventi škol, ženy na rodičovské dovolené, zaměstnanci z konkurenčních podniků v rámci odvětví) (Šlapák a Štefko, 2015).

## **2.5.2 Interní personální marketing**

Interní personální marketing sestává z celé řady činností, prováděných s cílem zvýšení či uchování atraktivnosti podniku, jak v očích stávajících zaměstnanců, tak potenciálních uchazečů o pracovní pozici.

V rámci interního personálního marketingu se snažíme o udržení kvalifikovaných a dostatečně stimulovaných zaměstnanců, kteří jsou podrobováni korektnímu způsobu vedení a jsou podněcováni k rozvoji jak profesních, tak osobnostních kvalit (Strutz, 1992).

Dalším úkolem interního personálního marketingu je snaha o uspokojení očekávání zaměstnanců, kteří mají potřebu se ztotožnit se zaměstnavatelskou organizací a s jejími vytyčenými záměry. Pokud se jim podaří s cíli podniku ztotožnit, pak je možné v jejich práci zaznamenat zvýšenou zainteresovanost, oddanost, obětavost, a hlavně spokojenost sama se sebou i se zaměstnavatelem, jako partnerem v pracovním životě.

Interní personální marketing je tedy orientován na stávající zaměstnance firmy, kterým jsou nabízeny výhody (finanční i nefinanční povahy) se záměrem:

- snížení odchodu zaměstnanců a přelivu těchto pracovních sil do jiných odvětví,
- snížení nákladů, které jsou s fluktuací spojeny (Stejskalová, 2009).

Odborná literatura člení zaměstnanecké výhody dle charakteru na finanční a nefinanční:

- finanční benefity mohou být nárokovatelné (zaměstnanec je má zaručeny v pracovní smlouvě), nebo dobrovolné (odvíjejí se od velikosti zisku společnosti). První skupina

sestává především z vyplácení takzvaného 13. nebo 14. platu. Druhý typ těchto benefitů se obvykle vyplácí ve čtvrtletních, půlročních nebo ročních intervalech a závisí na ekonomickém výsledku společnosti za předchozí účetní rok;

- nefinanční benefity (zdravotní benefity – př. individuální zdravotní péče; benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu – př. občerstvení na pracovišti, placené společenské nebo sportovní akce, dárky od zaměstnavatele; benefity pracovního volna a životní benefity – př. pružná pracovní doba, práce z domova, služební vůz/firemní mobilní telefon i k soukromým účelům; nadstandardní vzdělávání – př. jazykové vzdělávání, odborné kurzy apod.).

Dále je členění dle účelu a využití na:

- výhody sociální povahy (např. životní pojištění, příspěvek na důchodové připojištění, podnikové půjčky apod.),
- výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.),
- výhody vztahující se k práci (např. stravování, výhodnější prodej podnikových výrobků zaměstnancům, podnikové parkoviště, poskytování pracovního oděvu apod.),
- výhody spojené s postavením v podniku (např. prestižní automobily, používání podnikových automobilů i k soukromým účelům, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci apod.) (Koubek, 2007).

Stávající zaměstnanci zprostředkovávají veřejnosti reference o podniku, který je zaměstnává, o jeho chování k nim, hovoří o pracovních podmínkách. Ovlivňují vnímání podniku širokou veřejností. V tomto faktu vyvstává hrozba a zároveň mimořádná příležitost pro podnik, neboť pokud si zaměstnanci ze společnosti odnášejí pozitivní dojmy a nabyli kladné zkušenosti, potom se stávají těmi nejlepšími propagátory značky zaměstnavatele (Stejskalová, 2009).

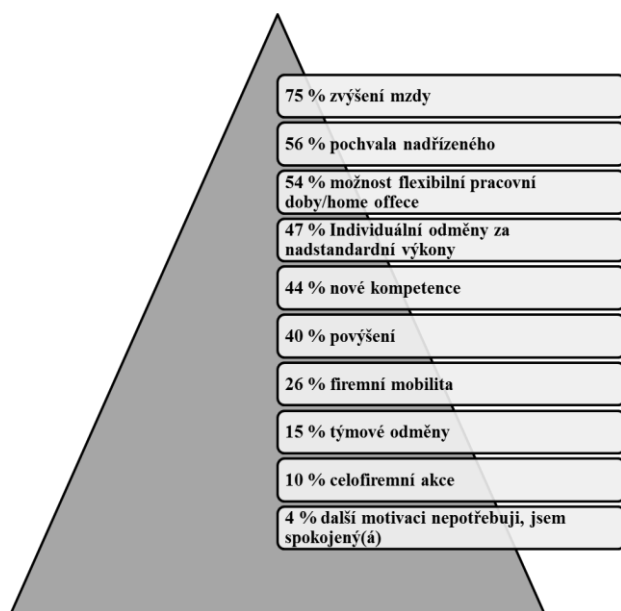
Otázkou je, jakým způsobem docílit náležité spokojenosti u zaměstnanců, pokud víme, že právě spokojenost zaměstnanců s prací je důležitým ukazatelem hodnoty zaměstnavatele. V běžné praxi je mylně spojována vyšší mzda a atraktivnější ohodnocení zaměstnanců s automaticky jejich vyšší spokojeností. Koubek (2007a) poukazuje i na další možnosti, jak přispět k uspokojení zaměstnanců. Zohledňuje vybudování příznivých sociálně

hygienických podmínek pro zaměstnance, vytvoření příjemného pracovního prostředí, eliminaci až úplné odstranění rizikové práce, nabídnutí možnosti individuální pracovní doby atd. Poukazuje na nezbytnost péče o zaměstnance.

Dalším z nepostradatelných faktorů, které přispívají ke zvýšení celkové atraktivity podniku, je dle Koubka (2007) dohled nad osobním růstem a dalším odborným vzděláváním, podpora zájmu o kariérní růst. Barrow a Mosley (2005) k této problematice dodávají, že spokojenost zaměstnanců může mít několik podob. Zatímco někteří zaměstnanci mohou cítit pracovní spokojenost, protože je jejich práce nenáročná, jiní zaměstnanci pocítují spokojenost proto, že pracují pro firmu, s jejímiž hodnotami se ztotožňují, a ve které opravdu věří. Takový způsob spokojenosti zaměstnanců je pak ten, na který by se měli zaměstnavatelé soustředit.

Podle aktuálních výsledků výzkumu společnosti Hays (2017), kterého se zúčastnilo více než 700 zaměstnanců a který byl zaměřen na motivaci a výkonnost zaměstnanců, odpovědělo 43 % oslovených zaměstnanců, že se cítí být v zaměstnání dobře motivováni a naopak celých 57 % oslovených zaměstnanců uvedlo, že se v současném zaměstnání necítí být dobře motivováni. Dále z výzkumu vyplývá, že je to mzda a její navýšení, co motivuje zaměstnance k vyšším výkonům (Hays, 2017). Tento atribut získal 75 procentních bodů. Na druhém místě se jako atribut, který vede zaměstnance k vyšším výkonům, s 56 procentními body, umístila pochvala vedoucího. Další pořadí atributů (se získanými procentními body), které zaměstnance motivují a vedou k vyšším výkonům, včetně kvantifikace těch zaměstnanců, kteří nepotřebují další motivaci, protože se cítí spokojeni, znázorňuje obrázek 2.8.





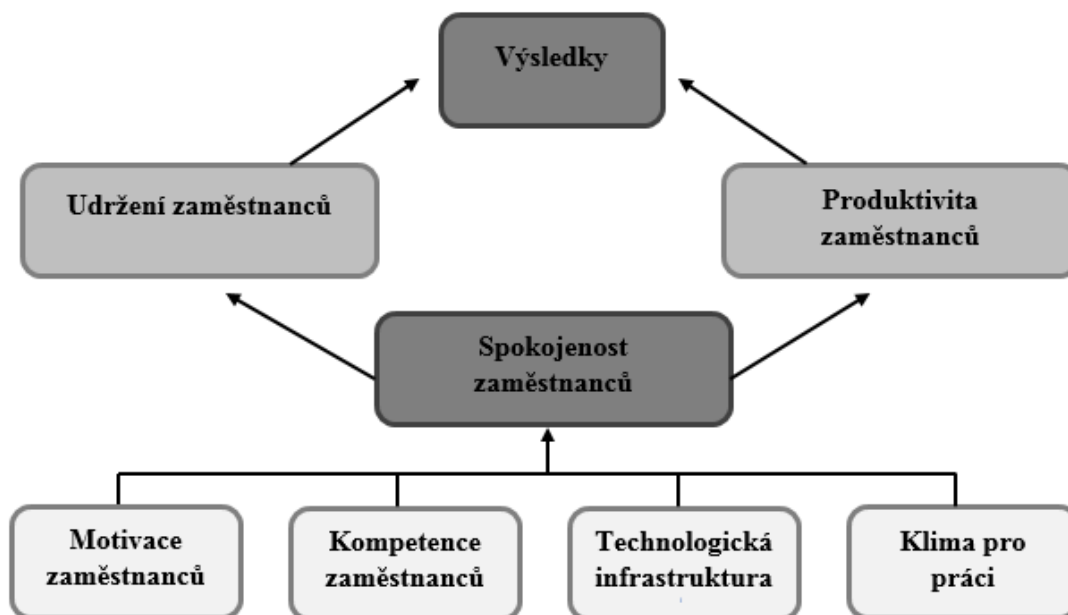
Obrázek 2.8: Úspěšnost atributů motivace

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Hays, 2017)

Interní personální marketing je prostředek k udržení si kvalitních zaměstnanců, k posílení stability zaměstnanců a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v podnicích, které si uvědomují, že jsou interní zaměstnanci nejdynamičtější částí všech zdrojů každého podniku a v podnicích, které chtějí umožnit svým zaměstnancům realizovat veškerý svůj pracovní potenciál (Šlapák, Štefko, 2015).

### 2.5.3 Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců

Cílem interního personálního marketingu je docílit spokojenosti zaměstnanců. Jedním z důležitých důvodů je skutečnost, že spokojenost zaměstnanců má přímý vliv na spokojenost zákazníků. Lippold (2014) vysvětluje, že zkušenosti a spokojení zaměstnanci vytvářejí kvalitní výsledky, a tím šetří čas i náklady podniku. S kvalitními výsledky podniku jsou následně spokojeni zákazníci, což vede k získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících. Zvyšuje se ziskovost a produktivita podniku. Společnost dosahuje svých cílů. Také Plamínek (2011) uvádí, že existuje příčinná souvislost mezi spokojeným zaměstnancem a spokojeným zákazníkem. Spokojení zaměstnanci mají kladný vztah k podniku, jsou loajální vůči zaměstnavateli, jsou ochotní pracovat pro podnik i nad rámec svých povinností, rádi doporučí podnik jako dobrého zaměstnavatele. Obrázek 2.9 navazuje na předcházející text a znázorňuje vztah mezi spokojeností zaměstnanců a dosaženými výsledky podniku a také představuje faktory, které se podílejí na spokojenosti zaměstnanců.



Obrázek 2.9: Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Kucharčíková a Vodák, 2011)

Z obrázku je patrné, že individuální výkon zaměstnance je ovlivněn spokojeností/nespokojeností zaměstnance a případná spokojenost či nespokojenost je ovlivněna podmínkami, které jsou mu poskytnuty a možnostmi, kterými disponuje:

*Motivace zaměstnanců:* motiv je v podstatě podnět, který vyvolává změnu v chování člověka a směřuje k jeho většímu uspokojení. Motiv má individuální charakter. Každého člověka motivují jiné faktory, a to v různé intenzitě. Mezi motivační faktory zaměstnanců je možno zařadit například možnost uplatnění vlastního potenciálu, vyšší platové ohodnocení, zlepšení postavení v týmu, zvýšení kvalifikace.

*Kompetence zaměstnanců:* jedná se o schopnost využívat své znalosti, dovednosti a vědomosti k dosahování cílů, stanovených pro konkrétní pracovní místo. Kompetenci lze vyjádřit pojmem kvalifikace, odborná způsobilost či schopnost. Kompetentní zaměstnanec odvádí takovou práci a takový výkon, který odpovídá požadavkům na dané pracovní místo. Kompetence je úzce spojena s motivací – zaměstnanec musí být motivován, aby byl ochotný vynaložit své vlastní úsilí k získání potřebných schopností, znalostí a dovedností.

*Technologická infrastruktura:* jedná se o souhrn veškerého technologického vybavení podniku, které využívají zaměstnanci při výkonu práce. Jedná se například o hardware, software, databáze, licence, autorská práva.

*Pracovní klima:* jedná se o „naladění“ zaměstnanců v podniku, které vychází z jejich subjektivního vnímání a prožívání a může ovlivňovat jejich pracovní výkon. Klima v podniku vychází z pocitů zaměstnanců, je ovlivňováno například podnikovými hodnotami, normami, vztahy uvnitř podniku, stylem vedení, komunikací, týmovou prací. Nepříznivé sociální klima ovlivňuje plnění úkolů každého zaměstnance a také negativně působí na jeho psychiku (Kociánová, 2010; Kucharčíková & Vodák, 2011).

Obecně lze výkon popsat jako výsledek činností člověka. Individuální výkon zaměstnance je součinem motivace (M), schopností (S) a podmínek (P).

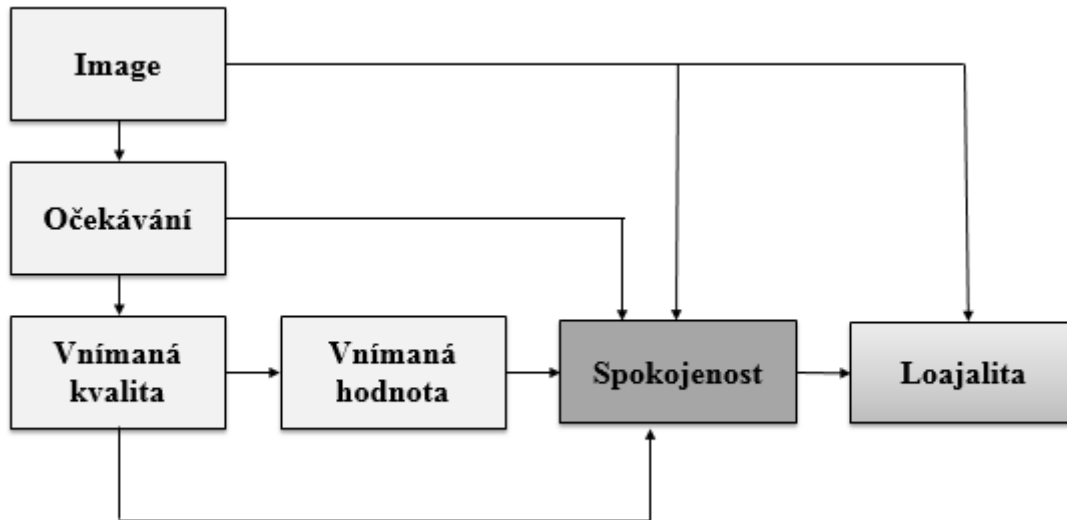
$$V = f(M * S * P)$$

Limitem tohoto vztahu je skutečnost, že pokud motivace překročí optimální hodnotu, pak výkon nestoupá a v některých případech může i klesat (Provazník a Komárková, 1996).

### **Koncept spokojenosti**

Samotnou spokojenost popisuje Zamazalová (2008) jako výsledek subjektivního procesu, během kterého porovnává zákazník své představy s vnímanou realitou. Spokojenost nastává, pokud jsou naplněna naše očekávání a cíle a události, které nás obklopují, vnímáme jako pozitivní (Kociánová, 2010). Spokojenost vychází z předcházejících zkušeností, celkovou spokojenost je tedy možno považovat za funkci všech předcházejících uspokojivých zkušeností (Jones a Suh, 2000, ).

Komplexně spokojenost definují Kozel, Mlynářová a Svobodová (2011) jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání, která jsou podmíněna jak zkušenostmi a informacemi, tak osobností a prostředím. Autoři dále dodávají, že je možno spokojenost měřit pomocí proměnných, z nichž je každá determinována určitým počtem dalších proměnných (viz obrázek 2.10).



Obrázek 2.10: Model spokojenosti  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Foret a Stávková, 2003)

Proměnnými v našem případě jsou:

#### *Image*

Image je možno popsat jako proměnnou, která ovlivňuje vnímání veřejnosti, a to jak vnitřní veřejnosti podniku (zaměstnanců), tak vnější veřejnosti podniku (zákazníků, dodavatelů, zprostředkovatelů, investorů...). Kozel a spol. (2011) upřesňují, že se v případě image jedná o hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka ke značce podniku nebo produktu a že image představuje základ analýzy spokojenosti zákazníka. Vysekalová a Mikeš (2009) dodávají, že je image veřejným obrazem identity, obrazem toho, jaký podnik je nebo by chtěl být.

Pokud bychom obecnou definici image od Aakera (1996), která popisuje image jako celkový výsledek všech zkušeností, dojmů, důvěry, pocitů a znalostí, které mají lidé o společnosti, aplikovali na téma disertační práce - personální marketing, můžeme image charakterizovat jako celkový výsledek všech zkušeností, dojmů, důvěry, pocitů a znalostí, které mají zaměstnanci o podniku.

V souvislosti s image podniku je nutno zdůraznit, že jsou to právě zaměstnanci, kteří se nejvíce podílejí na celkovém obrazu podniku (L. Sartain in Nazemetz, Ruch, 2012).

### *Očekávání*

Očekávání se vztahuje k představám o produktu, které má zákazník (Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011). Principiálně očekávání zákazníka ovlivňuje zákaznickou spokojenost či nespokojenost při porovnávání obrazu produktu v zákaznickově myslí s produktem skutečným (Zamazalová, 2008).

### *Vnímaná kvalita*

Dle normy ISO 8420 je kvalita definována jako celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Kvalita produktu se netýká jen samotného produktu, ale také všech dodatkových služeb (Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011). Rozhodující při posuzování kvality je:

- dostupnost – schopnost poskytnout očekávaný produkt spolehlivě a přesně,
- ochota – snaha pomoci,
- důvěryhodnost – schopnosti a chování zaměstnanců,
- citlivý přístup – péče, která vzbuzuje pocit osobního přístupu,
- materializace – vybavení, vzhled, komunikační materiály (Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990).

Ryglová (2007) upozorňuje na fakt, že kvalita není skutečná charakteristika, ale vztahuje se na celkové vnímání spokojenosti zákazníka.

### *Vnímaná hodnota*

Zeithaml (1988) napsal, že vnímaná hodnota zákazníkem může být definována jako výsledek osobního srovnání vnímaných benefitů a vnímaných nákladů a ztrát. Podobně také autoři Yang a Peterson (2004) uvádí, že vnímaná hodnota představuje všeobecné duševní hodnocení konkrétního produktu (podniku). Vnímaná hodnota je tedy spojena s konkrétní cenou produktu a zákazníkem očekávaným užitekem a lze ji vyjádřit jako poměr vnímané kvality a ceny (Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011).

### *Loajalita*

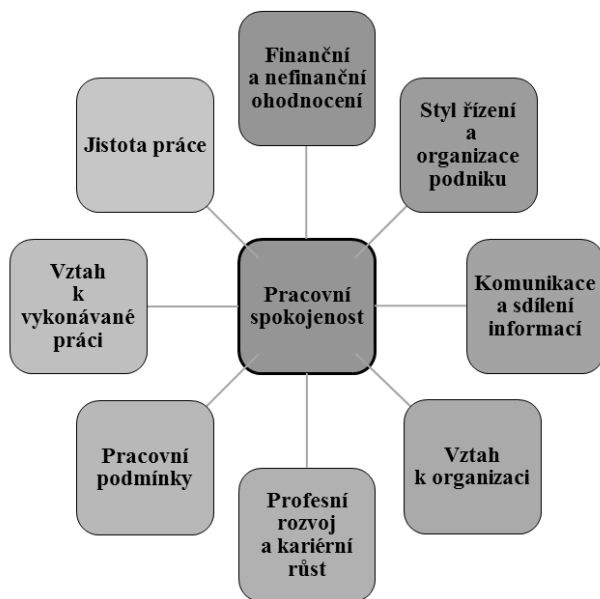
Ač není v odborné literatuře často definován pojem loajalita v souvislosti s trhem práce, při vysvětlení pojmu „loajální zaměstnanec“ se autoři obvykle zmiňují o vztahu k podniku, o přílnutí zaměstnance k podniku.

Kozel et al udává, že je loajalita pozitivním důsledkem nadmíru naplněného očekávání, a že se vytváří prostřednictvím pozitivní nerovnováhy mezi výkonem a očekáváním, ve prospěch bezvýhradného naplnění očekávání (Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011). Lošťáková et al dodává, že při loajalitě zákazníků nastává emocionální přimknutí zákazníků k podniku nebo ke značce (Lošťáková et al, 2009).

Loajální a stálí zaměstnanci jsou ti, kteří udržují a ovlivňují podnikovou kulturu, znalosti a vnímavost k potřebám zákazníků.

Pracovní spokojenost je ovlivněna především pocity a postoji, které mají zaměstnanci ve vztahu k vykonávané práci. Samotné pocity a postoje jsou výsledkem vlivu faktorů prostředí. Autoři Kucharčíková a Vodák (2011) člení faktory, ovlivňující spokojenost zaměstnanců, na *vnitřní* (motivační) a *vnější* (hygienické). Vnitřní faktory jsou spojeny s obsahem vykonávané práce pro podnik, s mírou uspokojení z vykonávaných činností, s ohodnocením výkonu atd. Vnější faktory berou v potaz aspekty týkající se prostředí na pracovišti, pracovní podmínky a odměnu za vykonávané činnosti.

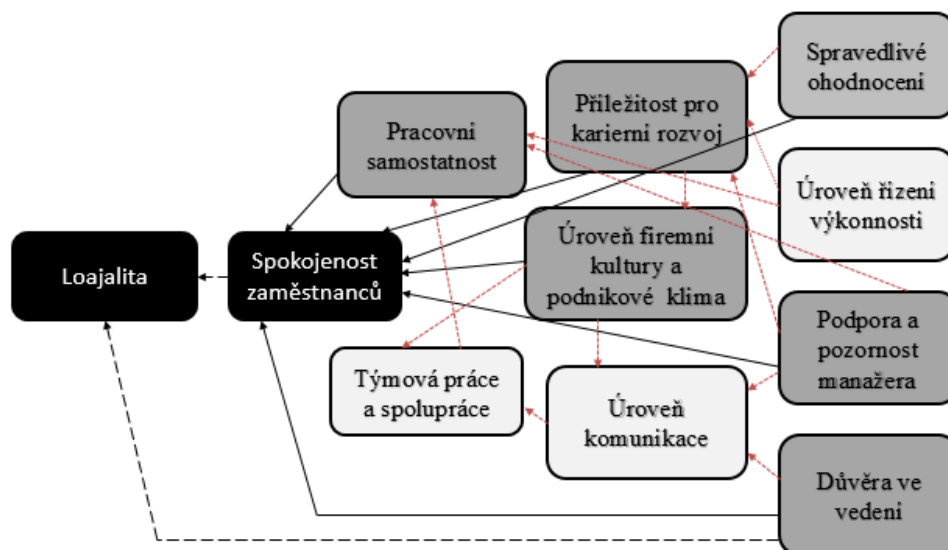
Autoři Herzberg, Mausner a Snyderman (2010) uvádí, že je pracovní spokojenost ovlivňována jistotou zaměstnání, dostatečným finančním a nefinančním ohodnocením práce, stylem řízení a organizací podniku, vztahem zaměstnance k vykonávané práci, vidinou smysluplnosti práce a sebeuspokojením z dosažených výsledků práce. Také Mayerová (1997) k tématu uspokojení dodává, že je závislé na hodnocení dosažených výsledků samotným zaměstnancem. Dále je možno mezi determinanty určující spokojenost zaměstnanců začlenit úroveň pracovních podmínek, které je podnik schopen svým zaměstnancům zabezpečit, možnosti profesního rozvoje, plány školení a rozvoje. V neposlední řadě je rozhodující pro spokojenost zaměstnanců styl komunikace a sdílení informací, zabezpečení informovanosti na všech úrovních podniku, zajištění standardizovaných komunikačních cest či sdílení důvěryhodných informací (obrázek 2.11) (Herzberg, Mausner a Snyderman, 2010).



*Obrázek 2.11: Model pracovní spokojenosti*

Zdroj: vlastní zpracování dle (Herzberg, Mausner a Snyderman, 2011)

Společnost GuideStar Research (2012) uvádí, že je spokojenost zaměstnanců v současné situaci klíčem k úspěchu podniků, prostředkem k budování konkurenční výhody. Dodává, že je důležité identifikovat, co si zaměstnanci myslí, co skutečně cítí, co chtějí a potřebují. Na základě výzkumů společnost vytvořila model řízení spokojenosti (obrázek 2.12), který znázorňuje faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců přímo a faktory, které ji ovlivňují nepřímo. Model ilustruje vazby a interakce mezi jednotlivými faktory. Součástí modelu je také znázorněn faktor, který přímo ovlivňuje loajalitu zaměstnanců vůči zaměstnavateli.



Obrázek 2.12: Model řízení spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle (GuideStar Research, 2012)

### *Spravedlivé ohodnocení*

Spravedlivé ohodnocení souvisí s teorií spravedlnosti a s vnímáním jedince, jak je s ním zacházeno. Teorie spravedlnosti v oblasti řízení lidských zdrojů předpokládá, že zaměstnanci budou motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě a demotivováni, pokud s nimi bude zacházeno nespravedlivě (Kociánová, 2010).

### *Příležitost pro karierní růst*

Karierní růst je významným motivátorem z oblasti pracovního života. Pro zaměstnance je možnost růstu lákavým motivem, přináší mu potěšení z práce.

### *Úroveň firemní kultury a podnikové klima*

Podniková kultura představuje základ kvalitní značky zaměstnavatele. Představuje pracovní klima, formuje (a bohužel někdy také deformuje) mezilidské vztahy na pracovišti a zasahuje do všech aspektů spolupráce zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury. Hraje také zásadní roli v oblasti nábory nových zaměstnanců (Barčík, 2017). Je důležité, aby se podařilo sladit podnikovou kulturu s hodnotami zaměstnance, neboť tím je podporována jeho spokojenost, motivace a angažovanost.

### *Úroveň komunikace*

Podniková komunikace vychází z vedení organizace a je zaměřena jak dovnitř podniku (ke stávajícím zaměstnancům, k odborové organizaci), tak také navenek (ke klíčovým



segmentům veřejnosti – k zákazníkům, k dodavatelům a partnerům, k akcionářům, k médiím, k orgánům veřejné správy, ke kontrolním orgánům) (Balmer and Greyser, 2006). Úroveň komunikace, její přiměřenost a načasování eliminuje uvnitř podniku případné konflikty, dále pozitivně ovlivňuje zaměstnance (Palán, 2002).

#### *Podpora a pozornost manažera*

Hlavním úkolem vedoucího pracovníka je správně vést, podporovat a motivovat zaměstnance. Efektivní řízení lidských zdrojů je konkurenční výhodou podniku, podporuje vysokou produktivitu a spokojenost zaměstnanců (Osman et al., 2004).

#### *Úroveň řízení výkonnosti*

Správné řízení výkonnosti umožňuje zaměstnancům prostřednictvím vytvoření vhodného prostředí co nejlépe využít svých schopností a být efektivní. Umožňuje také interakci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem od počátku cyklu adaptačního procesu až po odchod zaměstnance z podniku (Heathfield, 2018).

#### *Důvěra ve vedení*

Absence důvěry ve vedení má za následek zhoršení podávaných výkonů zaměstnanců. A naopak, pokud zaměstnanci mají důvěru ve své vedení, podávají lepší výkony, mají lepší pracovní morálku, jsou loajální a v konečném důsledku se zvyšují příjmy podniku (Horsagen, 2012).

#### *Týmová práce a spolupráce*

Tým je kooperující skupina spolupracovníků, která je vnitřně organizována a má společné cíle. Týmová práce je mnohem efektivnější než práce stejného počtu zaměstnanců, nebo stejně početné skupiny. Seskupení zaměstnanců není automaticky tým, vytvoření týmu je potřeba věnovat ze strany zaměstnavatele určité úsilí (Strachota a Strachotová, 2010).

#### *Pracovní samostatnost*

Pracovní samostatnost je stupeň a úroveň svobody, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Obecně platí, že pracovní pozice s vysokou autonomií, vytváří pocit zodpovědnosti a také větší spokojenost zaměstnance. Z důvodu, že ne každý zaměstnanec autonomii preferuje, je důležité již při náboru potenciální zaměstnance o dané autonomii informovat (GuideStar Research, 2012).

Závěrem je možno dodat: lidská práce, mezilidské vztahy uvnitř podniku a vztahy podniku vůči jeho okolí jsou jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti. Na spokojenost zaměstnanců je potřeba nahlížet jako na jeden z hlavních cílů interního personálního marketingu. Spokojenost zaměstnanců je základem dobré zaměstnavatelské pověsti a příslibem kvalitního výkonu.

### Motivace zaměstnanců

Nenadál (2008) ve své odborné monografii k tématu motivace zaměstnanců uvádí, že schopnost podniků poskytnout co nejrychleji a s minimálními náklady svým zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám to, co potřebují a očekávají, lze dosáhnout jen za předpokladu dostatečného počtu skutečně odborně způsobilých a motivovaných zaměstnanců.

Pracovní motivace obecně vychází z celé škály osobních a sociálních činitelů, kterými může být například výše platu, uznání kolegy nebo nadřazeného či vlastní uspokojení. Není tedy překvapující, že zaměstnavatelé systematicky hledají nové způsoby jak stimulovat své zaměstnance k vyšší produktivitě a spokojenosti zároveň.

Motivaci je možno vymezit jako soubor vnitřních pohnutek a motivů, které působí na psychiku člověka a současně směřují jedince k určitému chování, jednání a ke konkrétním činnostem. Tureckiová obecně vysvětluje motivaci jako vnitřní proces osoby, jenž podněcuje touhu a vůli jedince vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Pracovní motivaci je pak možno definovat jako přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, což opět vychází z jeho vnitřních pohnutek (Tureckiová, 2004).

Armstrong (2007) ve spojitosti s motivací jedinců k práci upozorňuje na skutečnost, že lidé mají různé potřeby, vytyčují si různé cíle a proto, aby své potřeby uspokojili, podnikají rozdílné kroky. Lze tedy předpokládat, že jednotný přístup k zaměstnancům v rámci motivování nelze uplatňovat.

Dalším důležitým aspektem, který ovlivňuje motivaci a je jej potřeba brát v potaz, je skutečnost, že má motivace rozdílné zdroje:

- *vnitřní (motivy, pohnutky)* – vnitřní motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, vychází z každého z nás, z našich potřeb a hodnot, zájmů, postojů, návyků. Týká se kvality pracovního života. Jedná se o aspekty, které vycházejí

zevnitř a vnitřně nás uspokojují. Příkladem je odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu atd.,

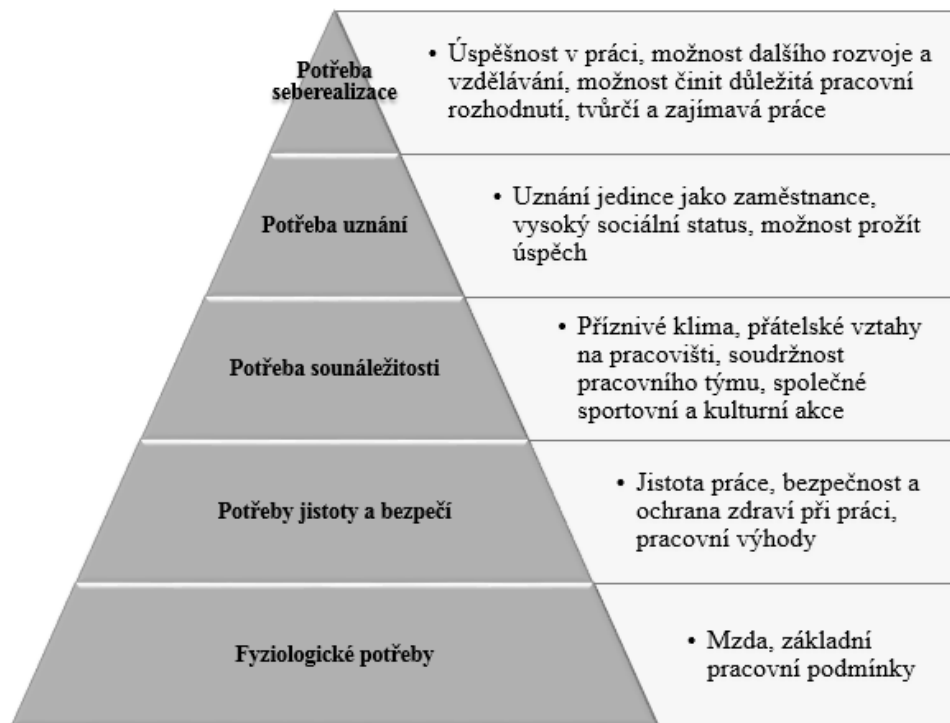
- *vnější (incentivy, stimuly)* – vnější motivace je úmyslným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace. Důležité je, aby je jedinec jako podněty ohodnotil. Příkladem může být zvýšení platu, povýšení, pochvala atd. (Výrost a Slaměník, 2008; Herzberg, Mausner a Snyderman, 2010).

Moderní pojetí přístupu k zaměstnancům se snaží o specifický, autentický a diferencovaný přístup k osobnosti každého jedince poskytnutím důvěry, podpory a motivace. Cílem tohoto přístupu je uspokojit potřeby jedince, umožnit jeho seberealizaci a kultivaci a osobní rozvoj (Barták, 2004).

Jak bylo zmíněno výše, potřeby mají významný vliv na proces motivace. K samotnému obsahu motivace Armstrong (2007) uvádí, že je lidské chování motivováno neuspokojenými potřebami, které v konečném důsledku vyvolávají stav nerovnováhy a vytváří napětí. To je důvodem, proč je identifikace konkrétní potřeby, rozpoznání její podstaty a důležitosti nezbytné pro podnícení pracovní činnosti, která je cílevědomá, záměrná a systematická, tedy - motivovaná (Bedrnová a Nový, 1998).

Nejznámější teorie motivace – Maslowova teorie potřeb – se zabývá lidskými potřebami, které Abraham H. Maslow klasifikoval a hierarchicky seřadil do pyramidy (obrázek 2.13). Pyramida představuje 5 hlavních lidských potřeb. Podstavu pyramidy tvoří fyziologické potřeby, na vrcholu pyramidy je umístěna nejvyšší potřeba - seberealizace. Maslowova teorie potřeb je založena na předpokladu, že je osobnost charakterizována potřebami a relativně stabilními vlastnostmi, které určují vnitřní podněty. Vnitřní podněty určují, oč člověk usiluje a čemu se vyhýbá. Slabou stránkou této teorie je skutečnost, že nereflktuje odlišnost jedinců a to, že se lidé ve svých prioritách neshodují. Lidé dokonce nemusí postupovat hierarchicky při uspokojování svých potřeb a jejich osobní důležitost, přisuzovaná jednotlivým potřebám, se může v rozdílných stádiích jejich životů lišit (Adair, 2005).

Pokud vyjdeme z Maslowovy teorie potřeb a budeme ji aplikovat do pracovního prostředí, získáme využitelnou podobu pro vhodnou pracovní motivaci, čímž v důsledku zlepšíme přístup jedince k práci a zvýšíme jeho ochotu pracovat (obrázek 2.13) (Nakonečný, 2005).

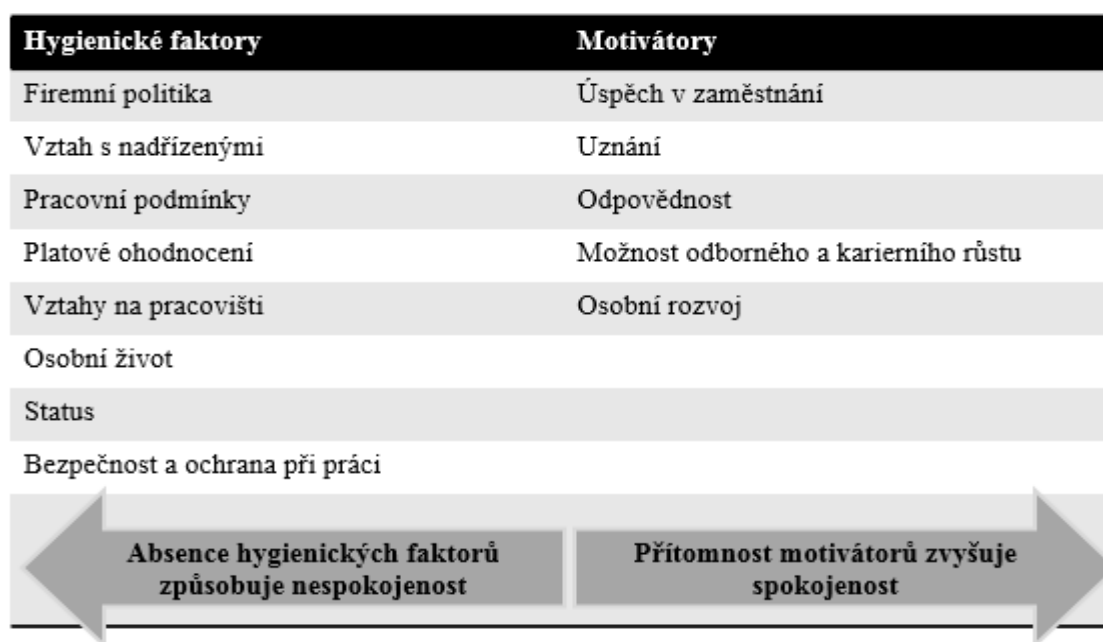


Obrázek 2.13: Maslowova pyramida potřeb aplikovaná do pracovního prostředí  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Kociánová, 2010; Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016)

Z obrázku je patrné, že základním atributem pracovní motivace je mzda a atributem, který je umístěn na vrcholu pyramidy, je tvůrčí a zajímavá práce, možnost dalšího profesního růstu a pocit úspěšnosti v práci. Nicméně, jak dodávají Weisberg a Dent (2016) ve svém příspěvku, koncentrace na platové ohodnocení jako na primární a někdy i jediný zdroj uspokojení může být frustrující. Zvláště při nedostatku pracovních sil. Současně zmiňují fakt, že je při tomto přístupu k motivaci ignorován význam vnitřních motivátorů.

Další významnou teorií v oblasti motivace a pracovní spokojenosti je Herzbergova dvoufaktorová teorie, založená na potřebách z hlediska práce a jejich uspokojení. Herzberg zkoumal souvislost mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. Při realizovaném výzkumu respondenti popisovali období, během kterého byli spokojeni a období, během kterého byli naopak nespokojeni. Zajímavostí tohoto výzkumu je, že ve spojitosti se „spokojeným“ obdobím respondenti nejčastěji zmiňovali obsah práce, úspěch, uznání, povýšení a během „nespokojeného“ období nejčastěji zmiňovali okolnosti, týkající se samotné práce. Na základě výzkumu pak Herzberg rozdělil potřeby na dvě skupiny –

první skupina zahrnuje potřeby rozvíjet odbornost, kvalifikaci, souvisí s osobním rozvojem a druhá skupina zahrnuje (ve smyslu vnímání slušného zacházení) problematiku odměňování, vedení lidí a kontroly. Druhou skupinu atributů označil vědec jako základnu první skupiny, přičemž naplňování potřeb z druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře spokojenosti ani k vyšší výkonnosti, jedná se spíše o prevenci nespokojenosti a nedostatečného pracovního výkonu (Armstrong, 2007). Herzberg následně na základě výzkumu rozdělil faktory na dvě skupiny, na satisfaktory (motivátory) a dissatisfaktory (hygienické faktory) (obrázek 2.14). Satisfaktory mají schopnost působit na pracovní spokojenost a tím motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a dissatisfaktory takovou schopnost nemají, slouží pouze jako prevence. Herzbergova teorie od sebe odděluje faktory, které vedou k pracovnímu uspokojení a faktory, které by měly být příčinnou pracovní nespokojenosti. Odlišnost spočívá v tom, že nespokojenost nereprezentuje opak pracovní spokojenosti, ale vytváří samostatnou dimenzi – žádnou spokojenost.



Obrázek 2.14: Hygienické faktory a motivátory - Herzbergova dvoufaktorová teorie  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Herzberg, 2008)

Motivátory inspirují, stimulují a povzbuzují k pracovnímu výkonu. Na rozdíl od hygienických faktorů vytvářejí pracovní spokojenost. To ale neznamená, že lze hygienické faktory opomíjet. Zajímavý je Herzbergův poznatek, že platové ohodnocení málo přispívá k pracovní spokojenosti a samotná výše mzdy zaměstnance nemotivuje. Na druhou stranu, zaměstnancem vnímaná nedostatečná výše mzdy může vyvolat nespokojenost. Autor teorie

uvádí, že je to především úspěch a náplň práce, co motivují zaměstnance k pracovnímu výkonu (Herzberg 2008).

Koubek (2007) k této teorii dodává, že přítomnost motivátorů vede jedince ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost neznamena nutně nespokojenost a přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vyvolává nespokojenost.

Závěrem je možno dodat, že i kritici Herzbergovi teorie uznali důležitost jeho zjištění, které zdůrazňuje význam náplně práce pro pracovní spokojenost (Smerek, Peterson, 2007; Dunaway, Running, 2009).

Schopnost motivovat zaměstnance, podporovat jejich osobní, intelektuální a profesní rozvoj je konkurenční výhodou každého podniku. Podstatné je, aby si podnik uvědomil důležitost zaměstnanců a pohlížel na ně jako na nejcennější zdroj, aby vlastní zaměstnance chápal jako jmění, do kterého je potřeba investovat v zájmu dosažení podnikových cílů.

## **2.6 Kritické zhodnocení dosavadních teoretických poznatků a identifikace mezer pro další poznání**

Odborná vědecká literatura hovoří o významu personálního marketingu, o jeho specifických charakteristikách, vysvětluje jeho propojení s personálními činnostmi a s marketingem. Objasňuje zaměření na stávající zaměstnance v podobě činností vykonávaných v rámci interního personálního marketingu a na potenciální zaměstnance v podobě činností vykonávaných v rámci externího personálního marketingu. Představuje marketingový mix personálního marketingu, který je nezbytný pro implementaci personální strategie.

Mezi teoretickými poznatky nebylo dohledáno, zda personální marketing znají a uplatňují všechny velikosti podniků nebo pouze některé. S tím také souvisí informace o skutečnosti, zda personální marketing uplatňují mikropodniky a malé podniky. Nebyly dohledány informace o důležitosti jednotlivých nástrojů a prostředků interního a externího personálního marketingu, zda jsou všechny nástroje a prostředky stejně důležité nebo zda jsou některé z nich důležitější při získávání zaměstnanců a budování spokojenosti zaměstnanců. Z prostudovaných dostupných zdrojů nebyly získány informace o tom, zda velikost podniku hraje roli při určení důležitosti a účinnosti jednotlivých nástrojů a prostředků interního a externího personálního marketingu.

Další mezerou dosavadních teoretických poznatků je nejasná informace o tom, s jakými konkrétními aktivitami se personální marketing pojí. Tento nedostatek souvisí s objasněním

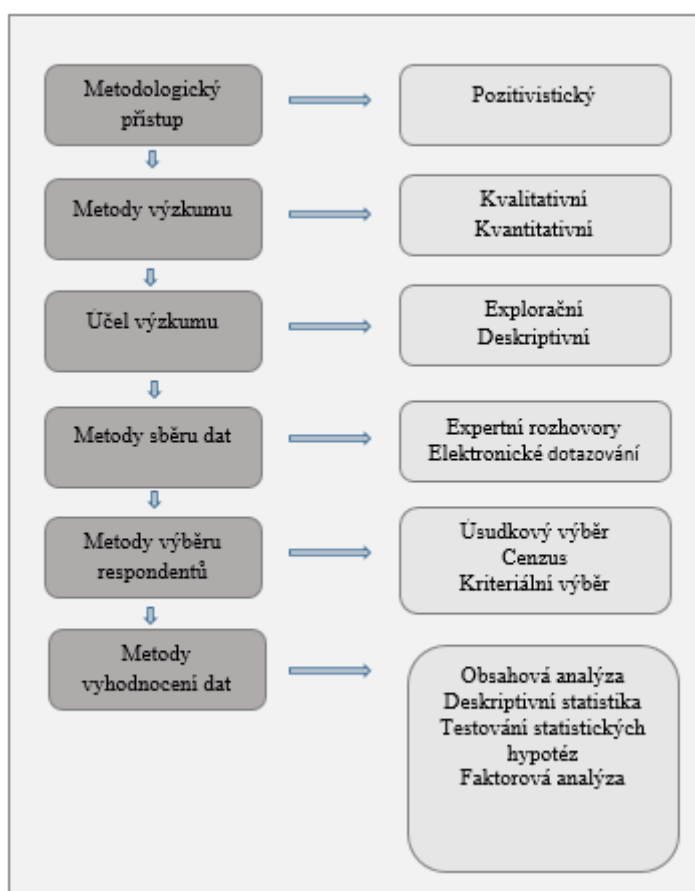
obsahu a významu personálního marketingu. V odborné literatuře je někdy uváděno, že budování značky zaměstnavatele je synonymem k personálnímu marketingu.

Odborná vědecká literatura ojedinele disponuje schémata personálního marketingu, jako příklad je možno uvést schéma interakce mezi interním a externím marketingem, které je v této práci uvedeno v kapitole 2.5, dále literatura disponuje schémata o pracovní spokojenosti (viz kapitola 2.5.3), která obecně znázorňují faktory, které tuto spokojenost ovlivňují. V odborných a vědeckých zdrojích však nebyl autorkou práce dohledán model, který by obsáhl nástroje a prostředky personálního marketingu, které korespondují s klíčovými aktivitami externího a interního personálního marketingu, a který by současně zobrazoval vazby a vztahy mezi základními proměnnými personálního marketingu.

Nedostatek byl také identifikován v oblasti praktických poznatků. V literatuře jsou komunikovány výsledky výzkumů, které se zabývaly měřením zaměstnanecké spokojenosti, ale obsáhlejší výzkumy, které by se zabývaly i dalšími aspekty personálního marketingu, nástroji a prostředky interního i externího personálního marketingu dohledány nebyly.

### 3. Metodická východiska a postupy použité v práci

V této kapitole bude uveden postup realizace výzkumu. Na obrázku 3.1 je znázorněn proces výzkumu, který zahrnuje metodologický přístup, metody výzkumu, účel výzkumu, metody výběru respondentů, metody sběru dat a metody vyhodnocení dat. Výzkum sestává ze tří, na sebe navazujících částí. Z jednoho kvalitativního výzkumu, který sloužil jako explorační a dvou kvantitativních výzkumů – předvýzkumu a hlavního výzkumu, které se lišily složením respondentů.



Obrázek 3.1: Proces výzkumu  
Zdroj: vlastní zpracování

**Metodologický přístup** – byl zvolen pozitivistický přístup. Molnár a kolektiv (2012) tento přístup charakterizují jako pozorování reality a následné odvození zákonitostí.

**Metody výzkumu** – ve výzkumu byly využity kvalitativní i kvantitativní metody. Jejich kombinace byla zásadní pro naplnění cíle práce. Kvalitativní metoda výzkumu předcházela kvantitativní metodě. Obě metody na sebe navazovaly (Kozel et al, 2011).



**Účel výzkumu** – s ohledem na cíle práce výzkum plnil explorační účel a popisný účel (Saunders et al, 2002).

Autorkou realizovaný výzkumný proces je možno dle poznávacího cíle (Tahal et al, 2017) členit na explorativní výzkum a deskriptivní výzkum. Explorativní výzkum byl první fází zjišťování, napomohl k získání základní orientace v dané problematice. Jeho úkolem bylo prozkoumat výchozí situaci, zjistit jak je personální marketing vnímán odbornou a vědeckou veřejností, jaký je jeho význam, jakými prostředky je naplňován. Dále bylo úkolem explorativní části výzkumu zmapovat vnímání personálního marketingu podnikovou praxí, odhalit proměnné používané podnikovou praxí v souvislosti s budováním spokojenosti zaměstnanců a v souvislosti se získáváním zaměstnanců. Explorativní studie zahrnovala podrobnou rešerši domácí i zahraniční odborné a vědecké literatury za účelem nalezení maximálního množství relevantních informací o personálním marketingu a o uplatňování personálního marketingu v praxi a expertní rozhovory s odborníky, kteří autorce poskytlí konkrétní znalosti. Pro naplňování poznávacího cíle byl v této části výzkumného procesu použit kvalitativní výzkum. Úkolem deskriptivního výzkumu bylo co nejvěrněji popsat a kvantifikovat (Tahal et al, 2017) využívání personálního marketingu v podnikové praxi, například zaznamenat četnost využívání nástrojů externího a interního personálního marketingu a četnost měření spokojenosti zaměstnanců, zjistit vnímanou důležitost prostředků podporujících spokojenost zaměstnanců.

Metody sběru dat, metody výběru respondentů i metody vyhodnocení dat budou podrobně charakterizovány v následujících kapitolách.

### **3.1 Metody sběru dat**

V této kapitole budou vyloženy metody sběru dat kvalitativního i kvantitativního výzkumu, expertní rozhovory a elektronické dotazování.

#### **Expertní rozhovory**

Kvalitativní výzkum iniciovala informační mezera (Kozel et al, 2011), zapříčiněná nedostatkem odborné a vědecké literatury a skutečností, že se stále jedná o nový obor. Současně to byl nedostatek praktických informací o personálním marketingu obecně a o využívání personálního marketingu v podnikové praxi, které podpořily realizaci a využití kvalitativní výzkumné techniky, která pomohla získat tzv. měkká data a následně v nich nalézt informace (Tahal et al, 2017).

Pro kvalitativní fázi výzkumu byly zvoleny expertní rozhovory. Tahal et al (2017) popisují expertní rozhovor jako metodu výzkumu, která probíhá na základě připraveného scénáře, délka trvání je přibližně 40 minut a z rozhovoru se obvykle pořizuje audiozáznam. Dle autora je metoda vhodná při potřebě zachování důvěrnosti firemního know-how. Kvalitativní výzkum sloužil jako prostředek porozumění (Disman, 2002). V našem případě jako prostředek porozumění novému oboru, kterým je personální marketing.

Důvodem volby této metody sběru dat byl fakt, že respondenty byli časově vytiženi profesionálové - odborníci na lidské zdroje, zástupci firem, pro něž byl objekt výzkumu součástí profesního života. V přípravné části výzkumu došlo k podrobnému naplánování, otestování a závěrečnému sestavení strukturovaného scénáře. Podle strukturovaného scénáře byly rozhovory vedeny (Tahal et al, 2017). Základním cílem při vymezení otázek bylo co nejvíce redukovat vnucování odpovědi formulací otázky, proto byly otázky otevřené, neutrální a jasné (Hendl, 2008). Pořízené písemné záznamy a audiozáznamy z expertních rozhovorů byly podrobeny analýze expertního týmu, složeného z odborníků z oblasti personálního řízení a marketingu.

### **Elektronické dotazování**

Logika kvantitativního výzkumu byla deduktivní. Kvantitativní výzkum dle Molnára (2012) vyžaduje silnou standardizaci, která zajišťuje vysokou reliabilitu. Současně autor uvádí, že je smyslem kvantitativního výzkumu zjištění četností, kterých proměnné nabývají.

Pro oba kvantitativní výzkumy bylo využito elektronické dotazování. *Předvýzkum*, který byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje, navázal na předchozí telefonickou domluvu. *Hlavní výzkum*, který byl zaměřen na všechny podniky v Libereckém kraji (základní soubor obsahoval všechny velikosti podniků) již na telefonickou domluvu navázán nebyl. Tento rozdíl v oslovení respondentů se následně odrazil v návratnosti. Návratnost u předvýzkumu, který byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje a u kterého byli respondenti před odesláním dotazníku telefonicky kontaktováni, byla 69 %. Návratnost u hlavního výzkumu, který byl zaměřen na všechny zaměstnavatele v Libereckém kraji, a respondenti nebyli předem kontaktováni, byla necelých 10 %. Tato návratnost odpovídá odborným poznatkům Denscomba (2014). Autor uvádí, že pokud jsou dotazníky odeslány bez předchozího kontaktování respondenta, návratnost se pohybuje okolo 10 % a někdy může být i pod tuto hranici a naopak, pokud je respondent předem kontaktován, může být návratnost až 70%.

Pro svou adresnost a také pro svou finanční a časovou nenáročnost byla použita u obou kvantitativních výzkumů výzkumná metoda sběru dat formou online elektronického dotazování, tzv. CAWI – Computer Assisted Web Interviewing, tzn. dotazování na webovém formuláři (Kozel et al, 2011). Informace od respondentů byly získávány prostřednictvím linku v e-mailu, který odkazoval na dotazník umístěný na stránkách Survio. Jako nástroj sběru primárních dat byl použit u obou výzkumů téměř totožný strukturovaný dotazník (příloha 1 a 2). Dotazník pro hlavní kvantitativní výzkum, zaměřený na všechny zaměstnavatele Libereckého kraje, byl po poznatcích z prvního výzkumu a po konzultaci s odborníky na oblast lidských zdrojů, marketing a statistiku mírně modifikován, a to tak, aby nebyla narušena souvislost a návaznost s prvním kvantitativním výzkumem.

### **3.2 Strategie výběru respondentů a sběr dat**

V této kapitole bude představena metoda výběru respondentů a nástroj sběru dat pro realizovaný kvalitativní výzkum i oba kvantitativní výzkumy.

#### **Kvalitativní výzkum**

Jako metoda pro vytvoření výběrového souboru byl použit úsudkový výběr, který patří mezi tzv. nestatistické výběry respondentů. Je používán v situacích, kdy hledáme respondenty se specifickými charakteristikami (Tahal et al, 2017).

Expertní rozhovory byly první částí výzkumu, který vedl k identifikaci využívání personálního marketingu v podnikové praxi a k přípravě kvantitativního sběru dat. Metoda expertního rozhovoru byla zvolena pro svá specifika, kterými jsou především zjištění velkého množství upřesňujících informací, možnost doptání se na konkrétní okolnosti vyplývající z rozhovoru, individuální přístup k respondentovi, možnost přizpůsobit se časové vytíženosti respondenta. Respondenty byli zástupci nejvýznamnějších podniků z Libereckého kraje, které vykazují předem určený třídící parametr. Výběr respondentů byl ovlivněn snahou obsáhnout různorodost možných podnikových kultur. Dalším rekručním kritériem byl požadavek, aby byli respondenti vrcholovými pracovníky v oblasti lidských zdrojů a aby zastupovali různé velikosti podniků. Celkem byly uskutečněny čtyři rozhovory.

## **Kvantitativní výzkum**

Během naplňování cíle disertační práce byly realizovány dva kvantitativní výzkumy, *předvýzkum* a *hlavní výzkum*. Předvýzkum byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje, hlavní výzkum vycházel z výsledků předvýzkumu a z potřeby rozšířit soubor respondentů o mikropodniky a malé podniky.

### **Předvýzkum**

Výběr respondentů pro předvýzkum ovlivnil předpoklad autorky, založený na vlastním úsudku a vycházející z nedostatku dostupných informací v prostudovaných literárních zdrojích o skutečnosti, zda personální marketing uplatňují všechny velikosti podniků nebo pouze podniky větší velikosti. Základní soubor respondentů byl vybrán na základě předpokladu, že nejvíce relevantních informací o personálním marketingu poskytnou odborníci na lidské zdroje, kteří současně zastupují nejvýznamnější zaměstnavatele v Libereckém kraji. Následně byly ve strategických dokumentech Statutárního města Liberec a v dokumentech Úřadu práce (ČSÚ, 2015) identifikovány podniky, které nesou přívlastek nejvýznamnější zaměstnavatel Libereckého kraje.

Základní soubor tvořili vrcholoví pracovníci z oblasti lidských zdrojů (HR manažeři) z podniků, které jsou (dle strategických dokumentů Statutárního města Liberec a Úřadu práce v Liberci) největšími zaměstnavateli v Libereckém kraji. Základní soubor celkem obsahoval 84 jednotek.

Jako nástroj sběru primárních dat byl použit strukturovaný dotazník, který obsahoval 19 otázek a byl rozčleněn do 5 částí. V první části vyplňovali respondenti identifikační údaje. Ve druhé části odpovídali na otázky týkající se využívání personálního marketingu v podnikové praxi. Třetí samostatná část dotazníku se věnovala náboru jako významné oblasti personálního marketingu. Čtvrtá část se věnovala oblasti spokojenosti zaměstnanců, pověsti zaměstnavatele a podpoře personálního marketingu vedením firmy. Pátá část dotazníku byla věnována sociálním médiím (viz příloha 1. V příloze je uvedena ta část dotazníků, která se věnuje personálnímu marketingu.). Jako motivační faktor zvyšující návratnost dotazníků byla respondentům nabídnuta možnost získání výsledků dotazování.

## Hlavní výzkum

Pro hlavní výzkum byly vybrány podniky, které splňovaly předem daná výběrová kritéria – musely být ekonomicky aktivní, dalším požadavkem bylo, aby měly zaměstnance a aby na ně byl kontakt. Osloveny byly všechny podniky, které splňovaly výběrová kritéria. Podle požití databáze firem *MagnusWeb* bylo v roce 2015 v Libereckém kraji 10 000 podniků, osloveno bylo 1605 podniků.

Z databáze firem *MagnusWeb* byly vybrány všechny podniky z Libereckého kraje – základní soubor obsahoval 10 000 jednotek. Následně byly vyřazeny podniky, které negenerují zisk. Zůstalo 6344 podniků. Dále byl soubor očištěn od podniků v úpadku a v likvidaci. Zůstalo tedy 5017 aktivních podniků. V následujícím kroku byly vyřazeny podniky s 0 a s 1 zaměstnancem. Důvodem vyřazení byla podstata personálního marketingu (zaměření na zaměstnance). Zůstalo 4175 podniků. Nyní byly vyřazeny podniky, kde nebylo možno, i přes snahu autorky, dohledat počet zaměstnanců anebo potřebný kontakt. V souboru zůstalo 1605 jednotek.

Skladbu oslovených respondentů podle velikosti podniku a pro porovnání skladbu podniků v Libereckém kraji podle velikosti (ČSÚ, 2017) uvádí tabulka 3.1.

*Tabulka 3.1: Složení respondentů*

Velikost podniku	Respondenti		Liberecký kraj	
	Počet	%	Počet	%
Mikropodniky	854	53,2 %	8 211	81,2 %
Malé podniky	551	34,3 %	1 461	14,4 %
Středně velké podniky	163	10,2 %	375	3,7 %
Velké podniky	37	2,3 %	73	0,7 %
<b>Celkem</b>	<b>1 605</b>	<b>100 %</b>	<b>10 120</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování (dle ČSÚ, 2017)

Jako nástroj sběru primárních dat byl použit modifikovaný strukturovaný dotazník, který byl sestaven na základě poznatků z předvýzkumu a na základě poznatků z konzultace s odborníky z oblasti marketingu, personalistiky a statistiky. Důvodem pro úpravu dotazníku byla snaha o zkrácení časové náročnosti a úprava otázky, zaměřené na prostředky podporující spokojenost zaměstnanců. Dotazník po úpravě obsahoval 13 otázek, které se

primárně věnovaly využívání personálního marketingu v podnikové praxi, využívání nástrojů personálního marketingu a využívání prostředků, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců (viz příloha 2. V příloze je uvedena ta část dotazníků, která se věnuje personálnímu marketingu.).

Velikost vzorku respondentů byla stanovena nestatickými metodami, a to úsudkem autorky práce s přihlédnutím k velikosti rozpočtu a nákladům výzkumu (Saunders et al, 2002).

Závěrem části pojednávající o strategii výběru respondentů je možno na základě charakteristik vybraných respondentů, velikosti vzorku respondentů, metod zvolených pro výběr respondentů dle Pattona (2002) a dle úsudku autorky práce konstatovat, že vybrané vzorky respondentů u realizovaných výzkumů lze považovat za reprezentativní.

### 3.3 Metody analýzy dat

Zvolená metodika vycházela z expertních rozhovorů a deskriptivní statistiky, dalším použitým vědeckým postupem bylo testování statistických hypotéz a faktorová analýza. Ve výzkumu se uplatnily tři typy proměnných – nominální, ordinální a kardinální.

**Nominální proměnná** je kvalitativní proměnná nabývající hodnot, s nimiž nelze provádět aritmetické operace. Tyto hodnoty nelze ani uspořádat z hlediska stupně sledované vlastnosti. O dvou hodnotách nominální proměnné lze pouze říct, že tyto hodnoty jsou buď stejné, nebo rozdílné. Určuje se, zda je v zastoupení dvojic jednotlivých kategorií proměnných na dané hladině statistické významnosti  $\alpha$  statisticky významný rozdíl a to pomocí Pearsonova  $\chi^2$  testu dobré shody (Řezanková, Löster, 2012) (viz obrázek 3.2):

Testovaná hypotéza:  $H_0: p_1 = p_2$  (četnost výskytu jevu 1 = četnost výskytu jevu 2)

Alternativní hypotéza:  $H_A: p_1 \neq p_2$  (četnost výskytu jevu 1  $\neq$  četnost výskytu jevu 2)

Testovací kritérium: 
$$\frac{(n_1 - n_2)^2}{n_1 + n_2} \geq \chi_{\alpha,1}^2$$

Obrázek 3.2: Pearsonův  $\chi^2$  test dobré shody  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Řezanková, Löster, 2012)

Pokud je testovací kritérium  $\geq \chi^2_{\alpha,1}$ , pak je zamítnuta  $H_0$  o shodě četností jevů na hladině významnosti  $\alpha$ . Následně je spočítána p-hodnota, která určuje, jaké chyby se lze dopustit při zamítnutí hypotézy  $H_0$ . (Například: rozdíly ve středních hodnotách dvou výběrů jsou nulové, tzn. vliv velikosti podniku na hodnocení důležitosti je nulový).

Hodnoty  $n_1, n_2$ , jsou počty zastoupení jednotlivých jevů.

Omezení: platí pro  $n_1+n_2 > 30$ .

**Ordinální proměnná** je kvalitativní proměnná, která nabývá hodnot, o nichž lze říci nejen to, že jedna hodnota je jiná než druhá, ale také to, že jedna hodnota je větší než druhá, a lze je tedy seřadit od nejnižší po nejvyšší úroveň (Řezanková, Löster, 2012). Příkladem je míra důležitosti používaných prostředků budování spokojenosti/stabilizace, která může nabývat hodnot z intervalu  $\langle 1;6 \rangle$ , přičemž 1 je největší a 6 je nejmenší.

**Kardinální proměnné** jsou numerické proměnné, jejichž hodnoty mají význam čísel. Lze je seřadit do vzrůstající nebo klesající řady a mohou nabývat teoreticky jakékoli hodnoty z definičního intervalu proměnné (Řezáčová, Löster, 2009). Při jejich analýze byla nejdříve provedena základní deskriptivní statistika s výpočtem základních parametrů polohy a rozptýlení. Následně byly ověřeny základní předpoklady o homogenitě a normalitě. Pokud byly splněny základní předpoklady, byly zkoumány vazby mezi jednotlivými soubory. Jednalo se o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy  $H_0$  pomocí t-testů. Při zamítnutí normality Shapiro-testem byl použit neparametrický Wilcoxonův test.

Obecný postup je uveden v tabulce 3.2.

Tabulka 3.2: Testování hypotéz

<b>Formulace nulové hypotézy</b>	např.: $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ (rozdíl středních hodnot je nulový)
<b>Formulace alternativní hypotézy</b>	např.: $H_A: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$ (rozdíl středních hodnot není nulový)
<b>Volba vhodného testu</b>	např.: t-test, Wilcoxonův test apod.
<b>Volba hladiny významnosti</b>	např.: 0,05 (chceme se dopustit max. 5% chyby)
<b>Formulace závěru</b>	např.: na zvolené hladině významnosti lze (nebo nelze) $H_0$ zamítnout

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hendl, 2012)

V celé práci, pokud není uvedeno jinak, se pracuje s hladinou významnosti  $\alpha = 0,05$ .

## Kvalitativní výzkum

Expertní rozhovory, realizované v rámci *kvalitativního výzkumu*, byly úvodním krokem výzkumné části, jejímž úkolem bylo zjistit míru užívání personálního marketingu v podnikové praxi, zjistit postoje odborníků na tento relativně nový obor, zjistit důležitost jednotlivých nástrojů personálního marketingu, zjistit důležitost jednotlivých atributů, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců.

Výstupy z expertních rozhovorů byly podrobeny analýze za účasti odborníků z personální oblasti a z marketingu. Po celkové analýze zkoumané problematiky došlo k závěrečné syntéze, která vyústila v naplnění cíle.

*Postup vyhodnocení získaných dat:*

- Zdvojení tištěného záznamu rozhovoru a záznamu rozhovoru z nahrávacího zařízení.
- Několikanásobné zpomalené přehrávání rozhovorů a doplňování rozhovorů do (při rozhovoru pořízené) tištěné verze.
- Analýza rozhovorů a jejich záznam do předem připravených tabulek s kladenými otázkami.
- Interpretace výstupů z rozhovorů.

## Kvantitativní výzkum

Zvolené statistické metody ovlivnil účel výzkumu i charakter zkoumaných proměnných. Získaná data byla vyhodnocena pomocí statistického programu „R“ a „Statgraphics 16“.

V rámci kvantitativního výzkumu byly použity sudé škály 1 – 6. Praxe ukazuje, že pokud slovní škála obsahuje i prostřední hodnotu, respondenti ji nadměrně často vybírají jako nejjednodušší a v podstatě únikovou variantu (Tahal et al, 2017).

- *Deskriptivní statistika* zjišťuje a sumarizuje informace, zpracovává je ve formě grafů a tabulek a vypočítává jejich číselné charakteristiky (Bencko, 2002). V prezentovaném výzkumu byly použity následující metody zpracování dat: aritmetický průměr, směrodatná odchylka, modus, medián.
- *Analýza rozptylu* byla použita s cílem zjistit vliv velikosti podniku na skladbu odpovědí. Analýza rozptylu (ANOVA) je metodou, při které je možno ověřit, zda proměnná  $Y$  (spojitá) závisí na proměnné  $X$  (kategorická). Pro vysvětlující proměnnou, která nabývá  $k$  kategorií a je označována jako faktor, se používá název



jednofaktorová analýza rozptylu (Řezanková, Löster, 2012). Analýza rozptylu definuje celkovou variabilitu proměnné  $Y$  jako součet vnitroskupinové a meziskupinové variability této proměnné, kde jednotlivé skupiny vznikají podle kategorií faktoru  $X$ . Při porovnání složek rozptylu se využívá faktu, že hodnota jmenovatele je vždy stejná ( $n$ ). Stačí tedy porovnávat pouze hodnoty v čitateli, tj. součty čtvercových odchylek. Takto vyjádřenou variabilitu proměnné  $Y$  označíme  $S_y$ , meziskupinovou část  $S_{y,m}$  a vnitroskupinovou část jako  $S_{y,v}$  (Hendl, 2012). (Analýza rozptylu ANOVA byla použita u předvýzkumu a na základě konzultace s odborníkem na statistiku byl u hlavního výzkumu použit Kruskalův-Walisův neparametrický test.) V případě Kruskal-Walisova neparametrického testu je testováno, zda jsou distribuční funkce (rozdělení hodnot) pro jednotlivé podvýběry shodné, porovnává se distribuční funkce (rozdělení) odpovědí pro mikro, malé, střední a velké podniky ( $H_0$ : na hodnocení nemá velikost podniku vliv - distribuční funkce jsou stejné;  $H_A$ : na hodnocení má velikost podniku vliv - alespoň jedna distribuční funkce je jiná než ostatní).

- *Faktorová analýza* se zaměřovala na analýzu struktury vnitřních vztahů mezi velkým počtem proměnných s využitím souboru menšího počtu latentních proměnných, tzv. faktorů. Cílem bylo sumarizovat a redukovat proměnné, a to s minimální ztrátou informací. Aby mohla být faktorová analýza provedena, musel být splněn Bartlettův test sféricity a podmínka Kaiser-Meyer-Olkinovy (KMO). Za účelem lepší interpretace dat byla provedena rotace faktorů (tj. přerozdělení vysvětleného rozptylu pro jednotlivé faktory). Pro rotaci byla zvolena ortogonální metoda rotace varimax, jelikož bylo cílem redukovat počet původních proměnných a navíc bylo empiricky prokázáno, že varimax vytváří zátěže, které lze snáze vysvětlit (Churchill, 1987). Při interpretaci faktorů se vycházelo z faktorové zátěže, která byla představována korelačním koeficientem mezi původní proměnnou a faktorem. Za významné byly považovány korelace vyšší než  $\pm 0,5$ . Pokud proměnné nedosahovaly uvedené hodnoty, byly vyřazeny a analýza byla provedena ještě jednou, resp. ještě několikrát až do té doby, kdy korelační koeficienty všech proměnných dosahovaly minimální hodnoty  $\pm 0,5$ . Cílem tohoto postupu bylo získání optimálního počtu proměnných. Získané faktory byly pojmenovány podle skladby proměnných (Meloun, Militký, 2006).

Následující tabulka 3.3 shrnuje použité termíny a základní charakteristiku metod, použitých u kvantitativního výzkumu.

Tabulka 3.3: Charakteristika metod

Parametr/veličina	Popis	Výpočet/upřesnění
<b>Statistický soubor</b>	Množina všech hodnot, kterých může daná veličina nabýt	Např. hodnoty celkové spokojenosti u všech lidí
<b>Statistický výběr</b>	Množina náhodně vybraných hodnot ze statistického souboru	Např. hodnoty celkové spokojenosti respondentů z průzkumu
<b>Střední hodnota statistického souboru <math>\mu(X)</math></b>	První centrální moment, charakteristika polohy	$\mu(X) = \int_{-\infty}^{\infty} xf(x)dx$
<b>Střední hodnota výběru</b>	Maximálně věrohodný odhad střední hodnoty souboru	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$
<b>Medián</b>	Robustní odhad polohy	Střední hodnota seříděných dat, 50% - kvantil
<b>Rozptyl statistického souboru – <math>\mu_2(X)</math></b>	Druhý centrální moment, charakteristika variability	$\mu_2(x) = \int_{-\infty}^{+\infty} [x - \mu(x)]^2 f(x) dx$
<b>Směrodatná odchylka – s</b>	Odmocnina z odhadu rozptylu souboru	$s = \sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$
<b>Hladina významnosti <math>\alpha</math></b>	Maximální chyba, které se chceme při závěrech dopustit	$\alpha = 0,05$ odpovídá 5% - ní chybě
<b>Hladina spolehlivosti</b>	S jakou spolehlivostí činíme závěr	HS = 1 - $\alpha$
<b>p-hodnota</b>	Chyba, jaké se dopustíme, pokud zamítneme $H_0$	$p = 0,07$ představuje 7% - ní chybu při zamítnutí $H_0$
<b>Konfidenční interval <math>\mu_{1-\alpha}</math></b>	Interval, kde se nachází střední hodnota statistického souboru se spolehlivostí 1 - $\alpha$	$\mu_{1-\alpha} = \bar{x} \pm t_{(1-\alpha/2, n-1)} * \frac{s}{\sqrt{n}}$
<b>Normalita</b>	Výběr pochází za souboru s normálním rozložením hustoty pravděpodobnosti	Shapiro-Wilkův test, statistika W, pokud je blízká 1, předpoklad normality splněn
<b>Nulová hypotéza <math>H_0</math></b>	Hypotéza $H_0$ , jejíž platnost testujeme	$H_0$ : Střední hodnoty celkové spokojenosti jsou shodné
<b>Alternativní hypotéza <math>H_A</math></b>	Alternativy k $H_0$	$H_A$ : Střední hodnoty celkové spokojenosti nejsou shodné

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hendl, 2012; Meloun, Militký, 2006)

### 3.4 Reliabilita a validita dat

Reliabilita nebo také spolehlivost je hodnocení stupně konzistence mezi několika měřeními dané proměnné. Zaměřuje se na stálost a/nebo shodu získaných výsledků. Nejvíce používaným indikátorem reliability je Cronbachova alfa, statistická metoda zjišťující míru, úroveň, stupeň vnitřní konzistence a spolehlivost. Cronbachova alfa nabývá hodnoty v rozmezí 0 až 1, přičemž hodnota 0,7 a více znamená vysokou reliabilitu a konzistenci (Nunnally, Bernstein, 1994). Tato statistická metoda byla použita u všech v disertační práci prezentovaných faktorových analýz.

Validita souvisí s přiměřeností, smysluplností a s užitečností závěrů, které se uvádějí na základě realizovaných měření. Požadavkem validity je, aby výzkumník z výsledků měření vyvodil správné závěry (Hendl, 2004). Zvolený vědecký postup je validní tehdy, když zkoumáme to, co mělo být zkoumáno, a výsledky odpovídají stanoveným cílům. U kvalitativního výzkumu se například jedná o způsob sběru informací nebo formulaci otázek, u kvantitativního výzkumu se například jedná o výběr relevantních proměnných, operacionalizaci, vytváření konceptů nebo užití statistických postupů při analýzách dat.

Dotazník byl sestaven na základě rozsáhlé literární rešerše, průzkumu sekundárních zdrojů, expertních rozhovorů a předvýzkumu. Literární rešerše, výstupy ze sekundárního výzkumu a výstupy z kvalitativního výzkumu tvořily podklad pro tvorbu dotazníku pro předvýzkum. Následně výstupy a poznatky z předvýzkumu posloužily ke konstrukci dotazníku pro hlavní výzkum.

## 4. Výsledky šetření

V této části disertační práce budou předkládány výsledky všech tří autorkou realizovaných primárních výzkumů. V první kapitole jsou prezentovány výsledky kvalitativního výzkumu, zaměřeného na uplatňování personálního marketingu u podniků v Libereckém kraji s cílem rozšířit vědomostní základnu a vytvořit oporu pro kvantitativní výzkumy. Druhá kapitola pojednává o předvýzkumu, který byl zaměřen na největší zaměstnavatele Libereckého kraje a jehož úkolem bylo zjistit praktické poznatky o personálním marketingu. Třetí kapitola předkládá výsledky hlavního výzkumu, který byl rozšířen o respondenty a to tak, aby byly zastoupeny všechny velikosti podniků. Tento kvantitativní výzkum vycházel z předcházejících dvou výzkumů, logicky na ně navazoval a kladl si za cíl oslovit všechny podniky v Libereckém kraji.

### 4.1 Kvalitativní výzkum uplatňování personálního marketingu

I když význam kvalitativního výzkumu roste, jeho definice je obtížná, jedná se o široké označení velmi rozdílných přístupů (Kozel et al, 2011). Creswell (2009) nazývá kvalitativní výzkum procesem hledání porozumění, který je založen na různých metodologických tradicích zkoumání daného problému. Hendl (2005) charakterizuje kvalitativní výzkum jako nástroj získání integrovaného pohledu na předmět studie, na jeho kontextovou logiku, na explicitní a implicitní pravidla jeho fungování.

Důvodem pro vznik autorkou realizovaného kvalitativního výzkumu byl nedostatek informací o uplatňování personálního marketingu v praxi a o vnímání personálního marketingu podnikovou praxí. Cílem kvalitativního výzkumu bylo vytvoření komplexního obrazu o reálném využití personálního marketingu v podnikové praxi (Molnár et al, 2012) a rozkrytí asociací, které v cílové skupině (odbornících na lidské zdroje v podnikové praxi) zkoumané téma vyvolává, především v souvislosti se získáváním zaměstnanců a se stabilizací stávajících zaměstnanců (Tahal et al, 2017).

Výzkumu se zúčastnili zástupci 4 podniků. S ohledem na snahu maximalizovat úspěšnost expertních rozhovorů a snahu zajistit heterogenitu odpovědí, byli respondenty zvoleni zástupci podniků se statutem významný zaměstnavatel Libereckého kraje ze čtyř rozdílných podniků dle uplatňované firemní kultury (tabulka 4.1).

Tabulka 4.1: Charakteristika respondentů

Respondent	Odvětví	Podniková kultura
<b>Podnik A</b>	Služby	česká
<b>Podnik B</b>	Zpracovatelský průmysl	japonská
<b>Podnik C</b>	Zpracovatelský průmysl	americká
<b>Podnik D</b>	Zpracovatelský průmysl	německá

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik A je poskytovatel služeb. Od založení je veden českým managementem a je typickým představitelem uplatňování české podnikové kultury. Zbylé tři podniky jsou typickými zástupci tzv. automotive industry – podniků, působících ve zpracovatelském průmyslu. Rozdíly mezi těmito podniky jsou v uplatňované podnikové kultuře. Podniková kultura se podle Beama (1999) u firem z automobilového průmyslu rozděluje na tři typy: německá, americká a japonská. Z důvodu ochrany informací před konkurencí a z důvodu anonymity, které byly spolupracujícím podnikům přislíbeny, nejsou v práci uvedeny jejich konkrétní názvy.

Cíl výzkumu byl definován a zpracován na základě odborného vymezení dle Tahala et al (2017). Jak věcně autorský kolektiv ve své publikaci uvádí, výzkumný cíl popisuje, na co má marketingový výzkum odpovědět. Podle autorů publikace může jít o jednu klíčovou a obecnou otázku nebo o sérii několika souvisejících otázek.

Cílem autorkou realizovaného kvalitativního výzkumu bylo zjistit vnímání personálního marketingu podnikovou praxí, identifikovat proměnné, které souvisí s personálním marketingem a s jeho praktickým využíváním, stanovit prostředky, které jsou v praxi využívány ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a prostředky, které jsou využívány k získávání nových zaměstnanců.

Zjišťované skutečnosti byly zformulovány do jednoduchých otázek a pro usnadnění následné interpretace a srozumitelnosti byly zakódovány: viz tabulka 4.2.

Tabulka 4.2: Zjišťované skutečnosti

kódy	zjišťované skutečnosti
<b>A</b>	Jak vnímají personální marketing odpovědní pracovníci v podnikové praxi? Co si pod pojmem personální marketing představují?
<b>B</b>	V jaké podobě uplatňují odpovědní pracovníci z podnikového prostředí personální marketing ve „svých“ podnicích?
<b>C</b>	Které prostředky používají odpovědní pracovníci z podnikového prostředí ke stabilizaci stávajících zaměstnanců (tzv. interní personální marketing)?
<b>D</b>	V jaké podobě provádí odpovědní pracovníci z podnikového prostředí vnitřní analýzu firmy, zaměřenou na stávající zaměstnance? Které faktory v rámci vnitřní analýzy zkoumají?

<b>E</b>	Jakými prostředky udržují odpovědní pracovníci z podnikového prostředí klíčové zaměstnance?
<b>F</b>	Jakou podobu má v podnikové praxi personální marketing, zaměřený na získávání nových zaměstnanců?
<b>G</b>	Které nástroje externího personálního marketingu odpovědní pracovníci z podnikového prostředí využívají?
<b>H</b>	Jaký mají odpovědní odborníci na lidské zdroje postoj k analýze vnějšího prostředí (s vazbou na externí personální marketing)? Které faktory externího prostředí analyzují?

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.3 souhrnně předkládá jednotlivé zjišťované skutečnosti (pro potřeby interpretace jsou kódovány velkými písmeny A, B, C, D, E, F, G, H) a upravené odpovědi respondentů, pořízené prostřednictvím písemného záznamu a nahrávacího zařízení.

Tabulka 4.3: Odpovědi respondentů

Zjišťovaná skutečnost	<b>Podnik A</b> (česká kultura)	<b>Podnik B</b> (japonská kultura)	<b>Podnik C</b> (americká kultura)	<b>Podnik D</b> (německá kultura)
<b>A</b>	- pojem personální marketing znám - vnímám jej jako nový obor	- pojem personální marketing znám - prostředek budování spokojenosti zaměstnanců	- pojem personální marketing znám - PR směřované na zaměstnance	- pojem personální marketing znám - zviditelnění firmy, - dostat zaměstnance do pozice, kde ho chceme mít - poskytování benefitů - způsob komunikace, jak prezentovat benefity
<b>B</b>	- personální marketing v praxi neuplatňujeme	- bohužel personální marketing neuplatňujeme - řešíme operativu - je to bezkonceptní práce	- podnik má dobrou pověst, proto nemusíme PM uplatňovat - PM uplatňujeme, jen když nemáme potřebné zaměstnance	- personální marketing v praxi uplatňujeme - při náboru zaměstnanců
<b>C</b>	- interní PM neuplatňujeme - benefity zaměřené na	- interní PM uplatňujeme - sledujeme ostatní v oboru	- interní PM uplatňujeme - family day	- interní PM uplatňujeme - vstupenky do iQLANDIE, ZOO,

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jednotlivé pozice</li> <li>- teambuilding</li> <li>- dovolená navíc</li> <li>- finanční odměny</li> <li>- věrnostní odměny</li> <li>- podpora karierního růstu</li> <li>- hodnotící pohovory</li> <li>- sebehodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- platová politika</li> <li>- budování značky</li> <li>- zaměstnavatele</li> <li>- cvičící centrum pro zaměstnance (možnost uplatnit dovednosti v oboru)</li> <li>- nabyté pracovní zkušenosti ve světové firmě</li> <li>- založení sportovního týmu-společné sportovní aktivity</li> <li>- příspěvek na důchodové pojištění</li> <li>- dovolená navíc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- den otevřených dveří</li> <li>- intranet (informace o bonusech, etickém kodexu, kolektivní smlouva...)</li> <li>- tištěný měsíčník</li> <li>- nástěnky, informační tabule, obrazovka s aktualitami</li> <li>- školení</li> <li>- soutěže</li> <li>- bankety</li> <li>- ples</li> <li>- charitativní fond (pocit odpovědného chování)</li> <li>- výše platu</li> <li>- řešení bezpečnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquaparku, na sportovní utkání, do divadla</li> <li>- cyklo tým</li> <li>- masáže</li> <li>- 13. a 14. plat</li> <li>- dotace na obědy, na jazykové kurzy</li> <li>- nástěnky</li> <li>- plošné benefity</li> <li>- školení</li> <li>- jazykové kurzy</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyzujeme spokojenost</li> <li>- fluktuaci a důvody odchodů a příchodů</li> <li>- výkon zaměstnance</li> <li>- náplň práce</li> <li>- vztah nadřízený/podřízený</li> <li>- plat a benefity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analýzu provádíme, prostřednictvím dotazování (formou outsourcingu-ne příliš úspěšné)</li> <li>- komunikace podřízený/nadřízený</li> <li>- pracovní prostředí</li> <li>- hodnocení benefitů</li> <li>- kariérový růst</li> <li>- plat a benefity</li> <li>- odchody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyzujeme prostřednictvím dotazování)</li> <li>- spokojenost</li> <li>- odchody</li> <li>- kariérový růst</li> <li>- komunikace nadřízený/podřízený</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyzujeme spokojenost</li> <li>- pracovní výkon</li> <li>- komunikace nadřízený/podřízený</li> <li>- plat a benefity</li> <li>-sociální oblast (šatny, odpočinkové zóny, kantýna)</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finanční a nefinanční odměny</li> <li>- pracovní prostředí</li> <li>- osobní rozvoj</li> <li>- osobní přístup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zatím klíčové zaměstnance nemáme</li> <li>- připravujeme relaxační pobyty zdarma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- každého klíčového zaměstnance motivujeme jinak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadstandardní finanční ohodnocení</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nové zaměstnance získáváme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- žádné zvláštní prostředky nepoužíváme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- žádné zvláštní prostředky nepoužíváme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- žádné zvláštní prostředky nepoužíváme</li> </ul>

	běžnými prostředky	- získáváme je od konkurence	- máme dobré jméno	- máme dobré jméno
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PR</li> <li>- doporučení vlastních zaměstnanců</li> <li>- inzerce pouze na internetových stránkách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personální agentury</li> <li>- PR</li> <li>- prezentace na VŠ</li> <li>- účast na veletrhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráce s VŠ</li> <li>- účast na veletrzích</li> <li>- internetové stránky</li> <li>- Jobs, LinkedIn</li> <li>- reklama na autobusech, billboardech</li> <li>- inzerce v časopisech, novinách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personální agentury</li> <li>- úřad práce</li> </ul>
<b>H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vnější prostředí kvůli získávání zaměstnanců neanalyzujeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- vnější prostředí příliš neanalyzujeme</li> <li>- sledujeme trh práce v průmyslové zóně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vnější prostředí je potřeba sledovat</li> <li>- analyzujeme trh práce</li> <li>- sledujeme průzkumy sdružení automobilového průmyslu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vnější prostředí pečlivě analyzujeme</li> <li>- sledujeme trendy na trhu práce</li> <li>- provádíme srovnání výše platů a benefitů</li> <li>- účastníme se setkávání personalistů</li> <li>- sledujeme demografický vývoj</li> <li>- realizujeme společné projekty v oblasti personalistiky</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Expertní rozhovory, realizované s manažery, specialisty na personální problematiku ve vybraných podnicích, byly za účasti odborníků z oblasti lidských zdrojů a marketingu podrobeny analýze a syntéze. Následně byly výsledky rozhovorů autorkou práce pro přehlednost zpracovány do tabulky 4.4.



Tabulka 4.4: Výstupy obsahové analýzy

Zjišťovaná skutečnost	Výstupy
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odpovědní pracovníci pojem personální marketing znají,</li> <li>- odpovědní pracovníci se ve vnímání pojmu personální marketing liší,</li> <li>- respondenti převážně vnímají personální marketing jako nástroj stabilizace stávajících zaměstnanců</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 ze 4 představitelů podniků odpověděli, že personální marketing neuplatňují  <ul style="list-style-type: none"> <li>→ s ohledem na ostatní odpovědi odpověď souvisí s neujasněným významem pojmu personální marketing</li> </ul> </li> <li>- v případě, že personální marketing uplatňují, už nespecifikují jak  <ul style="list-style-type: none"> <li>→ odpověď souvisí s neujasněným významem pojmu personální marketing</li> </ul> </li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 ze 4 představitelů podniků odpověděli, že interní personální marketing uplatňují → využívají finanční i nefinanční benefity</li> <li>- jeden z respondentů považuje za interní nástroj personálního marketingu budování značky zaměstnavatele</li> <li>- i když odpovědný pracovník odpověděl, že interní personální marketing neuplatňují, finanční i nefinanční benefity svým zaměstnancům poskytují</li> <li>- 2 ze 4 respondentů uvedli, že se snaží své nástroje stabilizace cílit</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- všichni respondenti odpověděli, že používají vnitřní analýzu, zaměřenou na stávající zaměstnance</li> <li>- všichni analyzují spokojenost</li> <li>- 3 ze 4 analyzují odchody zaměstnanců</li> <li>- 2 ze 4 analyzují výkon zaměstnanců</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 ze 4 respondentů odpověděl, že žádné klíčové zaměstnance nemají</li> <li>- 2 ze 4 respondentů odpověděli, že klíčové zaměstnance udržují finančními benefity</li> <li>- 1 ze 4 respondentů odpověděl, že klíčové zaměstnance udržují jak finančními benefity, tak také nefinančními benefity</li> <li>- 1 ze 4 respondentů uvedl, že uplatňují k udržování klíčových zaměstnanců individuální přístup</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 ze 4 respondentů odpověděli, že neuplatňují personální marketing zaměřený na získávání nových zaměstnanců</li> <li>- 2 ze 4 respondentů odpověděli, že důvodem, proč neuplatňují personální marketing zaměřený na získávání zaměstnanců, je dobré jméno zaměstnavatele</li> <li>- 1 ze 4 respondentů odpověděl, že důvodem, proč neuplatňují personální marketing zaměřený na získávání zaměstnanců, je skutečnost, že je získávají od konkurence</li> </ul>
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (vždy) 2 ze 4 respondentů odpověděli, že jako nástroj externího personálního marketingu v podniku využívají internetové stránky, PR, personální agentury, účast na veletrzích a spolupráci s VŠ</li> <li>- (vždy) 1 ze 4 respondentů odpověděl, že jako nástroj externího personálního marketingu v podniku využívají doporučení vlastních zaměstnanců, internetové pracovní portály, úřad práce, inzerci v tištěných médiích a venkovní inzerci</li> </ul>
<b>H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 ze 4 respondentů odpověděli, že externí prostředí s vazbou na externí personální marketing neanalyzují (nebo téměř ne)</li> </ul>

- 
- 2 ze 4 respondentů odpověděli, že externí prostředí s vazbou na externí personální marketing analyzují
  - 2 ze 4 respondentů odpověděli, že analyzují trh práce
  - (vždy) 1 z respondentů odpověděl, že v podniku sledují demografický vývoj, průzkumy sdružení automobilového průmyslu, komparují výše platů, finančních a nefinančních benefitů, informace získávají prostřednictvím společných setkávání
- 

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním výsledkem obsahové analýzy byla identifikace prostředků, které podniky využívají ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a prostředků, které podniky využívají k získávání nových zaměstnanců. Z pohledu personálního marketingu se jedná o prostředky externího personálního marketingu a interního personálního marketingu. Hodnotící tým, složený z odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů a z odborníků na marketing, se v obou případech shodl na následujících prostředcích, které jsou znázorněny v tabulce 4.5. Identifikované prostředky, používané podnikovou praxí ke stabilizaci zaměstnanců, rozdělil hodnotící tým dle svého charakteru na prostředky finanční a nefinanční povahy.

Tabulka 4.5: Prostředky interního a externího personálního marketingu

<p><b>Prostředky, používané podnikovou praxí ke stabilizaci zaměstnanců</b></p>	<p><i>Finanční povahy:</i> věrnostní odměny, výše platu, 13 a 14. plat,  <i>Nefinanční povahy:</i> placené společenské a sportovní akce (teambuilding), dovolená navíc, výhody zkvalitňující využívání volného času (kulturní a sportovní aktivity mimo pracovní dobu), příspěvek na důchodové pojištění (penzijní systémy), dotované stravování, karierní růst, dotované jazykové vzdělávání, další nadstandardní vzdělávání, poradenství, nabídka individuální zdravotní péče (masáže, relaxační pobyty), volné vstupenky na kulturní a sportovní akce</p>
<p><b>Prostředky, používané podnikovou praxí k získávání nových zaměstnanců.</b></p>	<p><i>Podniky získávají nové zaměstnance prostřednictvím:</i>  PR, doporučení vlastních zaměstnanců, inzerce na podnikových internetových stránkách, inzerce v tisku, inzerce na billboardech, inzerce v tisku, inzerce na internetových portálech, inzerce na autobusech, účasti na veletrzích, spolupráce s VŠ, personální agentury, úřadu práce</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem lze konstatovat, že prostřednictvím realizace kvalitativního výzkumu byl vytvořen komplexní obraz o reálném využívání personálního marketingu v podnikové praxi, byla vyplněna informační mezera. Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že zástupci všech čtyř podniků - oslovení odborníci na lidské zdroje, pojem personální marketing znají, přičemž z expertních rozhovorů dále vyplývá, že samotný obsah a význam personálního marketingu je v myslích odborníků neukotvený. Jejich vnímání personálního marketingu je heterogenní, pohybuje se od prostředku k *budování značky zaměstnavatele*, přes *prostředek komunikace* až po *prostředek manipulace se stávajícími zaměstnanci*. Dále z expertních rozhovorů vyplývá, že oslovení představitelé podniků ve většině případů uplatňují při stabilizaci klíčových zaměstnanců individuální přístup.

Expertní rozhovory umožnily identifikovat prostředky, které jsou v praxi používány ke stabilizaci zaměstnanců a k získávání nových zaměstnanců. Získané výstupy jsou hodnotným podkladem pro kvantitativní výzkum.

## 4.2 Předvýzkum

Smyslem kvantitativního výzkumu je dle Tahala a kolektivu autorů (2017) přinést odpověď na otázku „kolik?“. Výstupem jsou nejčastěji grafy a tabulky, které přináší informace o zastoupení sledovaného jevu nebo názoru v cílové populaci, a to buď formou absolutní četnosti, nebo častěji formou relativní četnosti (Tahal et al, 2017).

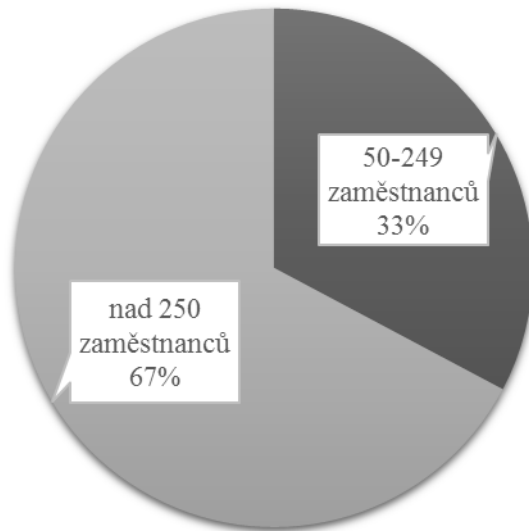
Důvodem pro vznik kvantitativního výzkumu byl přetrvávající nedostatek praktických informací, především o využívání personálního marketingu v českých podnicích. Kvalitativní výzkum a podrobná rešerše odborné a vědecké literatury poskytly základní informace o personálním marketingu, byly identifikovány proměnné související s personálním marketingem, nástroje externího a interního personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Následně tyto výstupy tvořily obsah dotazníku. Získané nástroje externího a interního personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost/stabilizaci zaměstnanců však nebylo možno seřadit například podle důležitosti nebo podle účinnosti.

Účel předvýzkumu vycházel z předchozích znalostí dané problematiky a kladl si za úkol co nejdříve popsat a kvantifikovat jevy a charakteristiky uplatňování personálního marketingu u nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Libereckém kraji. Cílem bylo zjistit vnímání, četnost, účinnost a důležitost nástrojů interního personálního marketingu a externího personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Dále ověřit, zda je personální marketing pouze záležitostí velkých podniků a zda se liší odpovědi respondentů s ohledem na velikost podniku.

Základní soubor, u něž byly sledovány stejné statistické znaky a zjišťovány hodnoty určitých stejných proměnných (Řezanková a Löster, 2009), čítal 84 jednotek – podniků, reprezentovaných prostřednictvím svých odborníků na lidské zdroje, jimž byl dotazník zaslán. Následně bylo zpracováno 58 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 69 %.

## 4.2.1 Charakteristika respondentů

Výzkumu se celkem zúčastnilo 58 respondentů, 19 zástupců podniků o velikosti 50-249 zaměstnanců a 39 zástupců podniků o velikosti nad 250 zaměstnanců (viz obrázek 4.1).

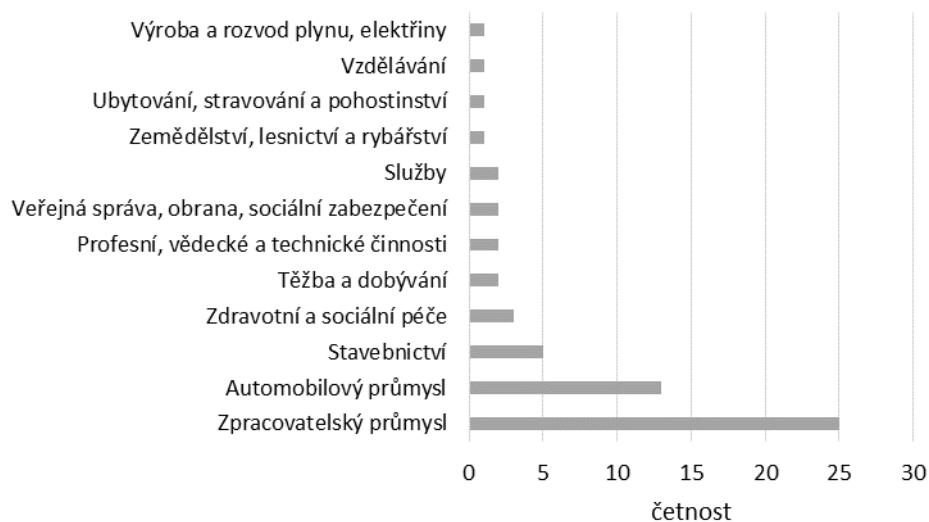


Obrázek 4.1: Zastoupení respondentů dle velikosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů zastupovalo zpracovatelský průmysl (43 %) a automobilový průmysl (22 %), dále pak se výzkumu zúčastnilo 9 % respondentů ze stavebnictví, 5 % respondentů ze zdravotnictví a sociální péče, 4 % respondentů z odvětví těžba a dobývání, po 3 % byly zastoupeny profesní, vědecké a technické činnosti, veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení, služby, po 2 % zemědělství, lesnictví a rybářství, ubytování, stravování a pohostinství a výroba a rozvod plynu, elektřiny (viz obrázek 4.2). (Poznámka: s ohledem na charakter Libereckého kraje a na velké zastoupení automobilového průmyslu v tomto kraji (Příkaský, 2016) byl tento průmysl v rámci členění odvětví dle NACE vyjmut ze zpracovatelského průmyslu a je v grafech znázorňován samostatně.)

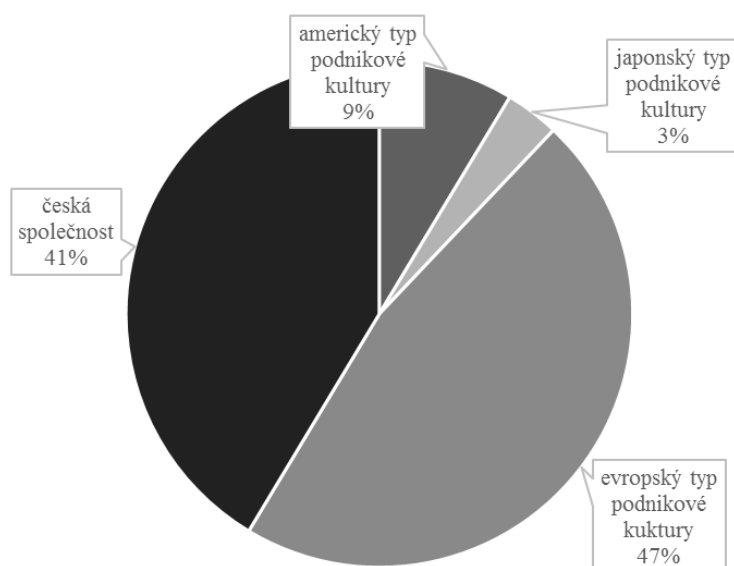
Na základě vyhodnocení dat lze také konstatovat, že se výzkumu nezúčastnily následující odvětví: zásobování vodou, činnosti související s odpady; obchod, marketing; doprava a skladování; informační a komunikační činnosti; peněžnictví a pojišťovnictví; činnosti v oblasti nemovitostí; administrativní a podpůrné činnosti a kulturní, zdravotní a rekreační činnost.



Obrázek 4.2: Zastoupení respondentů dle odvětví (CZ NACE)

Zdroj: vlastní zpracování

Další zjišťovanou charakteristikou respondentů byl typ podnikové kultury. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností: americký typ podnikové kultury, japonský typ podnikové kultury, evropský typ podnikové kultury a ryze česká společnost. Podle výsledků na výzkumu participovalo 5 respondentů z podniků, které se vyznačují americkým typem podnikové kultury, 2 respondenti odpověděli, že v podniku uplatňují japonský typ podnikové kultury, 27 respondentů označilo jako svou podnikovou kulturu evropskou a 24 respondenti odpověděli, že jejich podnik uplatňuje ryze českou kulturu. Skladbu podnikové kultury zúčastněných podniků znázorňuje obrázek 4.3.



Obrázek 4.3: Typ podnikové kultury  
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.2 Známost a podpora personálního marketingu

Úkolem dotazování bylo zjistit, zda je personální marketing v podnicích podporován. Dále bylo předmětem dotazování určit, zda odborníci z praxe běžně pracují s pojmem personální marketing, z čehož bylo vyvozováno, že vědí co je podstatou a obsahem personálního marketingu. Zjištěné četnosti uvádí tabulka 4.6.

Tabulka 4.6: Uplatňování personálního marketingu v praxi

Velikost podniku	Ano		Ne		Celkem		Neuvedeno
	počet	%	počet	%	počet	%	
50-249 zaměstnanců	5	38,5	8	61,5	13	100	6
nad 250 zaměstnanců	23	76,7	7	23,3	30	100	9
<b>Celkem</b>	28	65,1	15	34,9	43	100	15

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.4 ukazuje skutečnost, že je pojem personální marketing součástí podnikové praxe daleko více u podniků s počtem nad 250 zaměstnanců.

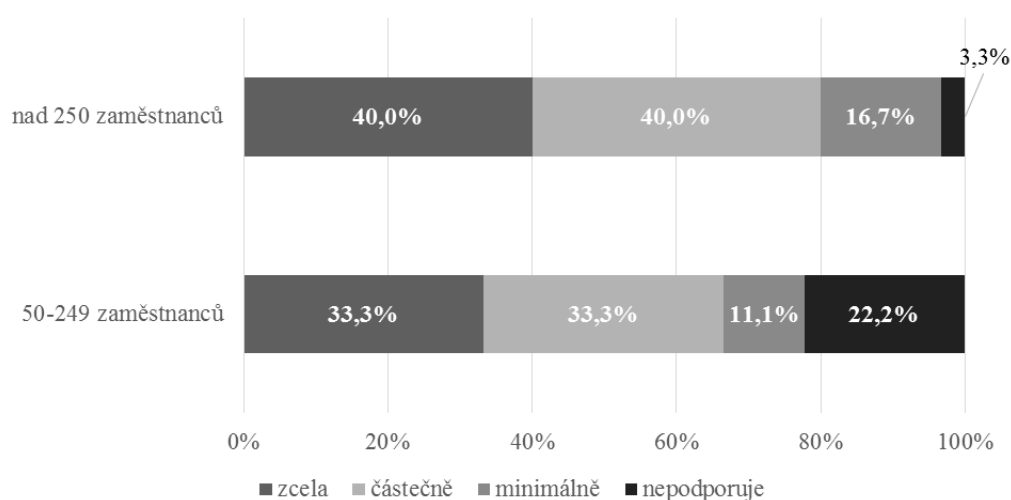
Dále bylo předmětem zjištění, zda se odpovědi liší podle velikosti podniku.

Analýza prokázala, že rozdíl v zastoupení odpovědí „ano“ a „ne“ u respondentů jako celku je na hranici statistické významnosti ( $p\text{-hodnota} \leq 0,0474$ ), přesto je možno konstatovat, že byl prokázán rozdíl v zastoupení jednotlivých odpovědi ve prospěch odpovědi „ano“.

Situace z hlediska skladby odpovědí ve vztahu k velikosti společnosti je poněkud odlišná. Prokázalo se, že u podniků s počtem zaměstnanců nad 250 je odpověď „ano“ (76,7%) zastoupena statisticky významně čteněji, než odpověď „ne“ (23,3%,  $p\text{-hodnota} \leq 0,0035$ ).

Ve skladbě odpovědí u podniků s počtem zaměstnanců 50-249 rozdíl zastoupení jednotlivých odpovědí prokázán nebyl ( $p\text{-hodnota} \leq 0,405$ ), i když podíl odpovědí (38,5% ano a 61,5% ne) naznačuje, že tento pojem v podnicích této velikosti spíše používán není.

Podporu aktivit v oblasti personálního marketingu ze strany vedení znázorňuje obrázek 4.4.



Obrázek 4.4: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá, že je v oblasti personálního marketingu statisticky významně větší část velkých podniků vedením podporována zcela nebo částečně ( $p\text{-hodnota} \leq 0,001$ ). U středních podniků tento vztah prokázán nebyl ( $p\text{-hodnota} \leq 0,317$ ).

### 4.2.3 Vnímání personálního marketingu

Následující výsledky se týkají otázky, která měla za úkol zjistit, jak odborníci z praxe vnímají obsah personálního marketingu. Respondenti měli vyjádřit míru souhlasu s předloženými tvrzeními, zda tato souvisí s personálním marketingem. Otázka byla koncipována jako polouzavřená, respondenti měli na výběr z těchto tvrzení - personální marketing souvisí: se získáváním a výběrem zaměstnanců, s přijímáním a integrací nových zaměstnanců, se stabilizací stávajících zaměstnanců, se získáváním klíčových zaměstnanců, s budováním značky zaměstnavatele, měli také možnost vložit vlastní odpověď.

V tabulce 4.7 jsou odpovědi zpracovány jako ordinální proměnné.



Tabulka 4.7: Vnímání obsahu personálního marketingu – ordinální proměnné

	Velikost podniku	Medián	Modus
<b>Se získáváním a výběrem zaměstnanců</b>	50-249 zaměstnanců	1	1
	nad 250 zaměstnanců	1	1
	celkem	1	1
	<b>S přijímáním a integrací nových zaměstnanců</b>	50-249 zaměstnanců	2
	nad 250 zaměstnanců	1	1
	celkem	2	1
<b>Se stabilizací stávajících zaměstnanců</b>	50-249 zaměstnanců	1,5	1
	nad 250 zaměstnanců	1	1
	celkem	1	1
	<b>Se získáváním klíčových zaměstnanců</b>	50-249 zaměstnanců	2
	nad 250 zaměstnanců	1	1
	celkem	1	1
<b>S budováním značky zaměstnavatele</b>	50-249 zaměstnanců	2	3
	nad 250 zaměstnanců	1	1
	celkem	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce hodnot je u většiny předložených odpovědí u obou velikostí podniků výrazně zešikmena směrem k hodnocení, které poukazuje na souhlas, k hodnotám 1 a 2. Z většinově uváděných skladeb odpovědí opticky vybočuje pouze skladba odpovědí u tvrzení, že personální marketing souvisí s budováním značky zaměstnavatele u podniků o velikosti 50 – 249 zaměstnanců. Zde je modálním hodnocením 3. Rozdíl v zastoupení jednotlivých odpovědí, které se vyskytly v tomto konkrétním případě, nebyl identifikován jako statisticky významný –  $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,102$ .

Na základě předcházejících výsledků následující tabulka 4.8 prezentuje celkové zhodnocení analýzy bez ohledu na velikost společnosti.

Pro vyhodnocení bylo jako související s personálním marketingem pokládáno tvrzení, jehož medián leží v intervalu <1;2>, neutrální hodnocení má tvrzení, jehož medián leží v intervalu <3;4> a jako nesouvisející je pak pokládáno tvrzení, jehož medián je v intervalu <5;6>.

Tabulka 4.8: Vnímání obsahu personálního marketingu

S čím podle vašeho názoru souvisí personální marketing		
	Medián	Výsledek
Se získáváním a výběrem zaměstnanců	1	Související
S přijímáním a integrací nových zaměstnanců	2	Související
Se stabilizací stávajících zaměstnanců	1	Související
Se získáváním klíčových zaměstnanců	1	Související
S budováním značky zaměstnavatele	1	Související

Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že všechny předložené odpovědi byly respondenty označeny jako vysoce související s pojmem personální marketing. Lze prohlásit, že názory typu „nesouhlasím“ nebo „zcela nesouhlasím“ se vyskytovaly obecně bez ohledu na velikost podniku zcela minoritně a jednalo se o ojedinělé výskyty.

V tabulce 4.9 jsou odpovědi zpracovány jako kardinální proměnné.

Tabulka 4.9: Vnímání obsahu personálního marketingu – kardinální proměnné

Souvislost	Velikost podniku	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
Se získáváním a výběrem zaměstnanců	střední	1,8	1,215	1,0	2,5	1	1	5
	velký	1,3	1,028	0,9	1,7	1	1	6
S přijímáním a integrací nových zaměstnanců	střední	2,0	0,775	1,5	2,5	2	1	3
	velký	1,8	1,234	1,4	2,3	1	1	6
Se stabilizací stávajících zaměstnanců	střední	2,2	1,586	1,2	3,2	1,5	1	6
	velký	1,9	1,223	1,5	2,4	1	1	6
Se získáváním klíčových zaměstnanců	střední	2,0	1,206	1,2	2,8	2	1	5
	velký	1,4	1,006	1,1	1,8	1	1	6
S budováním značky zaměstnavatele	střední	2,1	0,944	1,5	2,7	2	1	3
	velký	1,5	0,925	1,1	1,8	1	1	5

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 4.10 jsou uvedeny p-hodnoty pro závěry Wilcoxonova neparametrického testu shody středních hodnot pro jednotlivá tvrzení, týkající se souvislosti předloženého tvrzení s personálním marketingem. Důvodem je zjištění, zda mezi podniky obou velikostí dochází k rozdílu ve vnímání obsahu personálního marketingu.

*Tabulka 4.10: Vnímání obsahu personálního marketingu - Wilcoxonův test středních hodnot*

<b>Tvrzení</b>	<b>Velikost podniku</b>	<b>p-hodnota Wilcoxonova testu středních hodnot</b>
<b>Se získáváním a výběrem zaměstnanců</b>	střední	0,068
	velký	
<b>S přijímáním a integrací nových zaměstnanců</b>	střední	0,267
	velký	
<b>Se stabilizací stávajících zaměstnanců</b>	střední	0,792
	velký	
<b>Se získáváním klíčových zaměstnanců</b>	střední	0,047
	velký	
<b>S budováním značky zaměstnavatele</b>	střední	0,023
	velký	

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza prokázala, že není mezi odpověďmi respondentů z obou velikostí podniků statisticky významný rozdíl ve střední hodnotě u posouzení souvislosti s personálním marketingem u tvrzení, že personální marketing souvisí *se získáváním a výběrem zaměstnanců, s přijímáním a integrací nových zaměstnanců a se stabilizací stávajících zaměstnanců.*

U hodnocení tvrzení, že personální marketing souvisí *s budováním značky zaměstnavatele a se získáváním klíčových zaměstnanců* se prokázalo, že se mezi odpověďmi respondentů z obou velikostí podniků střední hodnota statisticky významně liší. Respondenty z podniků s 250 a více zaměstnanci je souvislost mezi personálním marketingem a budováním značky zaměstnavatele hodnocena jako významně vyšší než u respondentů z podniků o velikosti 50-249 zaměstnanců.

Dále byla provedena analýza vlivu velikosti podniku na skladbu odpovědí pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu ANOVA. Souhrnné výsledky analýzy rozptylu ANOVA znázorňuje tabulka 4.11.

Tabulka 4.11: Vnímání obsahu personálního marketingu – analýza rozptylu ANOVA

Tvzení	Velikost podniku	
	Statistika F	p - hodnota
<b>Personální marketing souvisí:</b>		
se získáváním a výběrem zaměstnanců	1,268	0,267
s přijímáním a integrací nových zaměstnanců	1,738	0,679
se stabilizací stávajících zaměstnanců	0,264	0,610
se získáváním klíčových zaměstnanců	2,427	0,127
s budováním značky zaměstnavatele	3,877	0,057

Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že velikost podniku má vliv na posuzování obsahu personálního marketingu v případě tvrzení, že personální marketing souvisí s budováním značky zaměstnavatele. Tento závěr také naznačovaly předchozí analýzy.

#### 4.2.4 Četnost využití nástrojů personálního marketingu

Úkolem následující vyhodnocené otázky bylo zjistit, jak často využívají podniky předložené nástroje personálního marketingu a zda se odpovědi liší dle velikosti podniku. Respondenti odpovídali na škále 1-6, kde 1 znamená, využíváme velmi často a 6 znamená, nevyužíváme.

Nejdříve byly odpovědi zpracovány jako ordinální proměnné (tabulka 4.12).

Tabulka 4.12: Četnost využití nástrojů personálního marketingu – ordinální proměnné

	Velikost podniku	Medián	Modus
<b>Analýza náborové strategie konkurence</b>	50-249 zaměstnanců	5	5, 6
	nad 250 zaměstnanců	4	3, 6
	celkem	4	6
<b>Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů</b>	50-249 zaměstnanců	4	6
	nad 250 zaměstnanců	5	6
	celkem	5	6
<b>Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech</b>	50-249 zaměstnanců	6	6
	nad 250 zaměstnanců	6	6
	celkem	6	6
<b>Karierní profily na sociálních sítích</b>	50-249 zaměstnanců	6	6
	nad 250 zaměstnanců	4	6
	celkem	4	6
	50-249 zaměstnanců	6	6

<b>Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace</b>	nad 250 zaměstnanců	6	6
	celkem	6	6
<b>Nábor na vysokých školách</b>	50-249 zaměstnanců	4	6
	nad 250 zaměstnanců	3	1
	celkem	4	1, 3
<b>Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice</b>	50-249 zaměstnanců	2	1
	nad 250 zaměstnanců	1	1
	celkem	1	1
<b>Samostatné karierní www stránky</b>	50-249 zaměstnanců	6	6
	nad 250 zaměstnanců	6	6
	celkem	6	6
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	50-249 zaměstnanců	3	2, 6
	nad 250 zaměstnanců	3	1, 3
	celkem	3	1, 3
<b>Video představení firemní kultury</b>	50-249 zaměstnanců	6	6
	nad 250 zaměstnanců	6	6
	celkem	6	6
<b>Uvítací balíček pro nové zaměstnance</b>	50-249 zaměstnanců	2	1, 2
	nad 250 zaměstnanců	5	6
	celkem	3	6
<b>Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců</b>	50-249 zaměstnanců	3	1
	nad 250 zaměstnanců	2	1
	celkem	2	1
<b>BigData</b>	50-249 zaměstnanců	6	6
	nad 250 zaměstnanců	6	6
	celkem	6	6

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků zpracování odpovědí jako ordinální proměnné vyplývá, že distribuce hodnocení není již tak jednoznačně zešikmena u všech nástrojů personálního marketingu k jedné straně.

Celkové zhodnocení analýzy prezentuje tabulka 4.13. Nástroj, jehož medián leží v intervalu <1;2> je hodnocen jako často využívaný, nástroj, jehož medián leží v intervalu <3;4> je hodnocen jako občas využívaný a nástroj, jehož medián leží v intervalu <5;6> je pak hodnocen jako nikdy využívaný.

Tabulka 4.13: Četnost využití nástrojů personálního marketingu

Nástroj	50-249 zaměstnanců		nad 250 zaměstnanců	
	Medián	Četnost	Medián	Četnost
<b>Analýza náborové strategie konkurence</b>	5	nikdy	4	občas
<b>Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů</b>	4	občas	5	nikdy
<b>Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech</b>	6	nikdy	6	nikdy
<b>Karierní profily na sociálních sítích</b>	6	nikdy	4	občas
<b>Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace</b>	6	nikdy	6	nikdy
<b>Nábor na vysokých školách</b>	4	občas	3	občas
<b>Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice</b>	2	často	1	často
<b>Samostatné karierní www stránky</b>	6	nikdy	6	nikdy
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	3	občas	3	občas
<b>Video představení firemní kultury</b>	6	nikdy	6	nikdy
<b>Uvítací balíček pro nové zaměstnance</b>	2	často	5	nikdy
<b>Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců</b>	3	občas	2	často
<b>BigData</b>	6	nikdy	6	nikdy

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá, že u nástroje *uvítací balíček pro nové zaměstnance* byl identifikován významný rozdíl v četnosti použití. Zatímco střední podniky jej využívají často, velké podniky jej dle výsledků nevyužívají. Tento rozdíl byl nejvýraznější, jednalo se o tři stupně mezi mediány. Další rozdíly, které lze označit za významnější, byly identifikovány v četnosti využití nástrojů *karierní profily na sociálních sítích*, *výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů*, *analýza náborové strategie konkurence* a *nástroje podporující spokojenost zaměstnanců*. Zatímco nástroje *karierní profily na sociálních sítích* a *analýza náborové strategie* střední podniky nevyužívají a velké podniky je využívají občas, u nástroje *výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů* je tomu naopak. Velké podniky jej nevyužívají a střední podniky jej využívají občas. *Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců* podle výsledků využívají středně velké podniky občas, velké podniky jej využívají často.

V tabulce 4.14 jsou odpovědi zpracovány jako kardinální proměnné.

Tabulka 4.14: Četnost využití nástrojů personálního marketingu – kardinální proměnné

Nástroj	Velikost podniku	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
Analýza náborové strategie konkurence	střední	4,3	1,679	3,2	5,4	5	1	6
	velký	4,3	1,509	3,7	4,8	4	2	6
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	střední	3,9	2,023	2,6	5,3	4	1	6
	velký	4,5	1,598	3,9	5,2	5	1	6
Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	střední	5,3	1,679	4,2	6,4	6	1	6
	velký	5,2	1,346	4,7	5,7	6	1	6
Karierní profily na sociálních sítích	střední	4,7	1,849	3,5	6,0	6	1	6
	velký	3,8	1,958	3,0	4,5	4	1	6
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	střední	5,0	1,789	3,8	6,2	6	1	6
	velký	4,9	1,634	4,2	5,5	6	1	6
Nábor na vysokých školách	střední	4,0	1,897	2,7	5,3	4	1	6
	velký	2,8	1,701	2,2	3,5	3	1	6
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	střední	2,5	1,916	1,3	3,8	2	1	6
	velký	1,9	1,329	1,4	2,4	1	1	6
Samostatné karierní www stránky	střední	4,3	2,149	2,8	5,7	6	1	6
	velký	3,9	2,187	3,1	4,8	4	1	6
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	střední	3,3	1,954	2,0	4,6	3	1	6
	velký	3,1	1,676	2,5	3,7	3	1	6
Video představení firemní kultury	střední	5,5	1,036	4,8	6,1	6	3	6
	velký	4,2	2,166	3,4	5,1	6	1	6
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	střední	2,5	1,916	1,3	3,8	2	1	6
	velký	4,1	2,127	3,3	4,9	5	1	6
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	střední	2,8	1,991	1,5	4,1	3	1	6
	velký	2,1	1,412	1,5	2,6	2	1	6
BigData	střední	5,3	1,555	4,2	6,3	6	1	6
	velký	5,4	1,155	5,0	5,9	6	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 4.15 jsou uvedeny p-hodnoty pro závěry Wilcoxonova neparametrického testu shody středních hodnot pro jednotlivé nástroje personálního marketingu. Důvodem je zjištění, zda mezi podniky obou velikostí dochází k rozdílu v četnosti použití jednotlivých nástrojů.

Tabulka 4.15: Četnost využití nástrojů personálního marketingu - Wilcoxonův test středních hodnot

Nástroj	Velikost podniku	p-hodnota Wilcoxonova testu středních hodnot
Analýza náborové strategie konkurence	střední	0,987
	velký	
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	střední	0,367
	velký	
Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	střední	0,489
	velký	
Karierní profily na sociálních sítích	střední	0,181
	velký	
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	střední	0,594
	velký	
Nábor na vysokých školách	střední	0,090
	velký	
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	střední	0,355
	velký	
Samostatné karierní www stránky	střední	0,671
	velký	
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	střední	0,865
	velký	
Video představení firemní kultury	střední	0,150
	velký	
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	střední	0,055
	velký	
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	střední	0,350
	velký	
BigData	střední	0,779
	velký	

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza neprokázala, že bylo možno identifikovat statisticky významné rozdíly ve středních hodnotách hodnocení četnosti využití jednotlivých nástrojů mezi odpověďmi respondentů z různých velikostí podniků. Nejbliže se k potvrzení rozdílnosti středních hodnot v závislosti na velikosti podniku přiblížilo hodnocení četnosti využití nástroje *uvítací balíček pro nové zaměstnance* ( $p\text{-hodnota} \leq 0,055$ ), ale ani zde nedošlo ke zcela jednoznačnému potvrzení.



Dále byla provedena analýza vlivu velikosti podniku na skladbu odpovědí pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu ANOVA, kde:

$H_0$ : na hodnocení nemá velikost podniku vliv

$H_A$ : na hodnocení má velikost podniku vliv

(Pokud je  $p \leq 0,05$ , pak lze konstatovat, že se odpovědi na otázku v závislosti na velikosti podniku statisticky významně liší.) Souhrnné výsledky analýzy rozptylu ANOVA znázorňuje tabulka 4.16.

Tabulka 4.16: Četnost využití nástrojů personálního marketingu – analýza rozptylu ANOVA

Nástroj	Velikost podniku	
	Statistika F	p - hodnota
Analýza náborové strategie konkurence	0,000	0,995
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	1,044	0,313
Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	0,017	0,898
Karierní profily na sociálních sítích	2,010	0,164
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	0,061	0,806
Nábor na vysokých školách	3,557	0,067
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	1,642	0,208
Samostatné karierní www stránky	0,197	0,660
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	0,074	0,787
Video představení firemní kultury	3,140	0,084
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	4,501	0,040
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	1,781	0,190
BigData	0,141	0,710

Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že i analýza rozptylu potvrdila předchozí závěry Wilcoxonova neparametrického testu shody středních hodnot. U nástroje *uvítací balíček pro nové zaměstnance* bylo prokázáno, že se statisticky významně liší četnost využití tohoto nástroje mezi podniky o velikosti 50-249 zaměstnanců a o velikosti nad 250 zaměstnanců. Velikost podniku má vliv četnost využití nástroje *uvítací balíček pro nové zaměstnance*.

#### 4.2.5 Účinnost nástrojů personálního marketingu

Předmětem otázky bylo zjistit účinnost (ve smyslu vnímané efektivity) jednotlivých nástrojů personálního marketingu odborníky na lidské zdroje. Respondenti hodnotili nástroje na škále 1-6, kde 1 = velmi účinný nástroj a 6 = neúčinný nástroj.

Nejdříve byly odpovědi zpracovány jako ordinální proměnné (tabulka 4.17). S ohledem na rozdílné hodnocení respondentů a přehlednost výsledků (dle velikosti podniku) byla tabulka rozšířena o stručný komentář.

Tabulka 4.17: Účinnost nástrojů personálního marketingu – ordinální proměnné

	Velikost podniku	Medián	Modus	Hodnocení
<b>Analýza náborové strategie konkurence</b>	50-249 zaměstnanců	3	3	- shoda mezi respondenty - neutrální hodnocení - distribuce symetricky rozložena kolem středních hodnot
	nad 250 zaměstnanců	3	3	
	celkem	3	3	
<b>Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů</b>	50-249 zaměstnanců	3	3	- shoda mezi respondenty - neutrální hodnocení - distribuce symetricky rozložena kolem středních hodnot
	nad 250 zaměstnanců	3	3	
	celkem	4	3	
<b>Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech</b>	50-249 zaměstnanců	4	6	- shoda mezi respondenty - distribuce nevýznamně zešíkmena doprava
	nad 250 zaměstnanců	4	4, 6	
	celkem	4	6	
<b>Karierní profily na sociálních sítích</b>	50-249 zaměstnanců	4	4	- neshoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	2	1	
	celkem	3	1	
<b>Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace</b>	50-249 zaměstnanců	4	6	- shoda mezi respondenty - u respondentů jako celku nelze pro soubor určit modální délku
	nad 250 zaměstnanců	3	2	
	celkem	4	---	
<b>Nábor na vysokých školách</b>	50-249 zaměstnanců	3	2, 6	- neshoda mezi respondenty - u podniků střední velikosti se setkávají dva ambivalentní názory (na jedné straně zcela účinný na straně druhé zcela neúčinný)
	nad 250 zaměstnanců	2	1	
	celkem	2	2	
<b>Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice</b>	50-249 zaměstnanců	1	1	- shoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	1	1	
	celkem	1	1	

				- distribuce výrazně zešikmena doleva
<b>Samostatné karierní www stránky</b>	50-249 zaměstnanců	4	4	- neshoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	2	1, 2	
	celkem	2	2	
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- shoda mezi respondenty - hodnoty rozprostřeny rovnoměrně
	nad 250 zaměstnanců	2	1	
	celkem	2	1	
<b>Video představení firemní kultury</b>	50-249 zaměstnanců	5	6	- neshoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	3	3	
	celkem	3	3	
<b>Uvítací balíček pro nové zaměstnance</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- shoda mezi respondenty - distribuce výrazně zešikmena doleva
	nad 250 zaměstnanců	2	1	
	celkem	2	1, 2	
<b>Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců</b>	50-249 zaměstnanců	1	1	- shoda mezi respondenty - distribuce výrazně zešikmena doleva
	nad 250 zaměstnanců	1	1	
	celkem	1	1	
<b>BigData</b>	50-249 zaměstnanců	5	6	- shoda mezi respondenty - distribuce zešikmena doprava
	nad 250 zaměstnanců	4	3	
	celkem	4	6	

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové zhodnocení analýzy prezentuje tabulka 4.18. Nástroj, jehož medián leží v intervalu <1;2> je hodnocen jako účinný, nástroj, jehož medián leží v intervalu <3;4> je hodnocen neutrálně a nástroj, jehož medián leží v intervalu <5;6> je pak hodnocen jako neúčinný.

Tabulka 4.18: Účinnost nástrojů personálního marketingu

Nástroj	50-249 zaměstnanců		nad 250 zaměstnanců	
	Medián	Účinnost	Medián	Účinnost
Analýza náborové strategie konkurence	3	neutrální	3	neutrální
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	3	neutrální	3	neutrální
Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	4	neutrální	4	neutrální
Karierní profily na sociálních sítích	4	neutrální	2	účinný
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	4	neutrální	3	neutrální
Nábor na vysokých školách	3	neutrální	2	účinný
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	1	účinný	1	účinný
Samostatné karierní www stránky	4	neutrální	2	účinný
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	2	účinný	2	účinný
Video představení firemní kultury	5	neúčinný	3	neutrální
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	2	účinný	2	účinný
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	1	účinný	1	účinný
BigData	5	neúčinný	4	neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.18 je patrné, že jsou nástroje *karierní profily na sociálních sítích*, *samostatné karierní www stránky*, *video představení firemní kultury*, *nábor na vysokých školách* a nástroj *BigData* hodnoceny respondenty ze středně velkých podniků a respondenty z velkých podniků rozdílně.

Vždy platí, že je respondenti z velkých podniků považují za více účinné, než respondenti z podniků střední velikosti.

V tabulce 4.19 jsou odpovědi zpracovány jako kardinální proměnné.

Tabulka 4.19: Účinnost nástrojů personálního marketingu – kardinální proměnné

Nástroj	Velikost podniku	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
Analýza náborové strategie konkurence	střední	3,8	1,619	2,7	4,9	3	2	6
	velký	3,3	1,090	2,9	3,7	3	1	6
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	střední	3,4	1,878	2,0	4,9	3	1	6
	velký	3,3	1,614	2,6	3,9	3	1	6
	střední	4,5	1,581	3,4	5,6	4,5	2	6

<b>Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech</b>	velký	3,6	1,690	3,0	4,3	4	1	6
	střední	3,8	1,549	2,7	4,9	4	1	6
<b>Karierní profily na sociálních sítích</b>	velký	2,5	1,703	1,8	3,2	2	1	6
	střední	4,5	1,509	3,4	5,6	4,5	2	6
<b>Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace</b>	velký	3,4	1,577	2,8	4,1	3	1	6
	střední	3,8	2,150	2,3	5,3	3,5	1	6
<b>Nábor na vysokých školách</b>	velký	2,0	1,089	1,6	2,4	2	1	5
	střední	2,2	1,922	0,8	3,7	1	1	6
<b>Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice</b>	velký	1,6	0,934	1,2	1,9	1	1	5
	střední	4,1	1,912	2,8	5,4	4	1	6
<b>Samostatné karierní www stránky</b>	velký	2,4	1,289	1,9	2,9	2	1	6
	střední	3,2	1,932	1,8	4,6	2,5	1	6
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	velký	2,0	0,964	1,6	2,4	2	1	4
	střední	4,8	1,229	3,9	5,7	5	3	6
<b>Video představení firemní kultury</b>	velký	3,1	1,274	2,6	3,6	3	1	6
	střední	2,9	1,853	1,6	4,2	2	1	6
<b>Uvítací balíček pro nové zaměstnance</b>	velký	2,6	1,660	2,0	3,3	2	1	6
	střední	2,4	1,776	1,1	3,7	1,5	1	6
<b>Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců</b>	velký	1,5	0,693	1,2	1,7	1	1	3
	střední	4,9	1,287	4,0	5,8	5,5	3	6
<b>BigData</b>	velký	4,1	1,349	3,5	4,7	4	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.20 jsou uvedeny p-hodnoty pro závěry Wilcoxonova neparametrického testu shody středních hodnot pro jednotlivé nástroje personálního marketingu. Důvodem je zjištění, zda mezi podniky obou velikostí dochází k rozdílu ve vnímání účinnosti jednotlivých nástrojů.

Tabulka 4.20: Účinnost nástrojů personálního marketingu - Wilcoxonův test středních hodnot

Nástroj	Velikost podniku	p-hodnota Wilcoxonova testu středních hodnot
Analýza náborové strategie konkurence	střední	0,600
	velký	
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	střední	0,800
	velký	
Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	střední	0,167
	velký	
Karierní profily na sociálních sítích	střední	0,031
	velký	
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	střední	0,082
	velký	
Nábor na vysokých školách	střední	0,018
	velký	
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	střední	0,529
	velký	
Samostatné karierní www stránky	střední	0,016
	velký	
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	střední	0,091
	velký	
Video představení firemní kultury	střední	0,002
	velký	
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	střední	0,670
	velký	
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	střední	0,167
	velký	
BigData	střední	0,121
	velký	

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza středních hodnot pomocí neparametrického Wilcoxonova testu prokázala, že je mezi skupinami respondentů ze středních a velkých podniků statisticky významný rozdíl v hodnocení účinnosti těchto nástrojů: *karierní profily na sociálních sítích*, *samostatné karierní www stránky* a *video představení firemní kultury*. Tím se potvrdily závěry předchozí analýzy mediánů. Zároveň analýza identifikovala statisticky významný rozdíl v hodnocení nástroje *nábor na vysokých školách*.

Dále byla provedena analýza vlivu velikosti podniku na skladbu odpovědí pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu ANOVA, kde:

$H_0$ : na hodnocení nemá velikost podniku vliv

$H_A$ : na hodnocení má velikost podniku vliv

(Pokud je  $p \leq 0,05$ , pak lze konstatovat, že se odpovědi na otázku v závislosti na velikosti podniku statisticky významně liší.) Souhrnné výsledky analýzy rozptylu ANOVA znázorňuje tabulka 4.21.

Tabulka 4.21: Účinnost nástrojů personálního marketingu - analýza rozptylu ANOVA

Nástroj	Velikost podniku	
	Statistika F	p - hodnota
Analýza náborové strategie konkurence	1,091	0,303
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	0,073	0,789
Karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	1,999	0,166
Karierní profily na sociálních sítích	4,410	0,043
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	3,341	0,076
Nábor na vysokých školách	11,677	0,002
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	1,953	0,171
Samostatné karierní www stránky	9,530	0,004
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	6,647	0,014
Video představení firemní kultury	13,795	0,001
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	0,167	0,686
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	5,615	0,023
BigData	2,655	0,113

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozptylu potvrdila předchozí závěry. Mezi skupinami respondentů ze středních a velkých podniků je statisticky významný rozdíl v hodnocení účinnosti nástrojů *karierní profily na sociálních sítích*, *samostatné karierní www stránky* a *video představení firemní kultury*. Dále analýza rozptylu identifikovala jako statisticky významné rozdíly v hodnocení nástrojů *nábor na vysokých školách*, *plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele* a *nástroje podporující spokojenost zaměstnanců*.

Souhrnně lze konstatovat, že byl prokázán statisticky významný rozdíl ve středních hodnotách hodnocení nástrojů *karierní profily na sociálních sítích*, *samostatné karierní www stránky* a *video představení firemní kultury* mezi skupinou z velkých podniků a skupinou ze

středních podniků. Tento závěr byl potvrzen všemi třemi typy analýz. Ve všech uvedených případech pak byly nástroje skupinou respondentů z velkých podniků hodnoceny jako více účinné.

#### 4.2.6 Získávání zaměstnanců

Předmětem otázky bylo zjistit, jak často jsou v podnikové praxi využívány předložené nástroje získávání zaměstnanců. Předpokladem bylo, že četnost využití daných nástrojů souvisí s jejich účinností. Respondenti měli možnost daný výčet nástrojů náborem zaměstnanců rozšířit. Respondenti hodnotili nástroje na škále 1 – 6, kde 1 reprezentovala odpověď velmi často a 6 reprezentovala odpověď nevyužíváme.

Nejdříve byly odpovědi zpracovány jako ordinální proměnné (tabulka 4.22).

Tabulka 4.22: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců – ordinální proměnné

	<b>Velikost podniku</b>	<b>Medián</b>	<b>Modus</b>	<b>Hodnocení</b>
<b>Doporučení stávajících zaměstnanců</b>	50-249 zaměstnanců	3	1	- shoda mezi respondenty - zešikmené doleva
	nad 250 zaměstnanců	1	1	
	celkem	1	1	
<b>Internetové pracovní portály</b>	50-249 zaměstnanců	3	1	- intenzivněji nástroj využívají velké podniky - střední podniky nemají výrazný názor
	nad 250 zaměstnanců	1	1	
	celkem	1	1	
<b>Personální agentura</b>	50-249 zaměstnanců	5	2, 6	- skladby odpovědí naznačuje, že je nástroj buď využíván, nebo ne - 3 a 4 nezastoupeny nebo minimálně
	nad 250 zaměstnanců	3	1, 2	
	celkem	3	6	
<b>Executive searching</b>	50-249 zaměstnanců	5	2, 6	- skladby odpovědí naznačuje, že je nástroj buď využíván, nebo ne - 3 a 4 nezastoupeny nebo minimálně
	nad 250 zaměstnanců	3	6	
	celkem	3	6	
<b>Interní nábor</b>	50-249 zaměstnanců	2	1	



<b>Nábor absolventů VŠ</b>	nad 250 zaměstnanců	1		- shoda mezi respondenty
	celkem	1	1	- zešíkmené doleva
	50-249 zaměstnanců	3	2	- velké podniky spíše využívají
	nad 250 zaměstnanců	2	1	- u středních podniků
<b>Sociální sítě</b>	celkem	2	1	vyvážený stav mezi užíváním a neužíváním
	50-249 zaměstnanců	6	6	- střední podniky prakticky nevyužívají
	nad 250 zaměstnanců	3	2, 6	- u velkých podniků je četnost využití vyšší
	celkem	4	6	

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové zhodnocení analýzy prezentuje tabulka 4.23. Nástroj, jehož medián leží v intervalu <1;2> je hodnocen jako často využívaný, nástroj, jehož medián leží v intervalu <3;4> je hodnocen jako občas využívaný a nástroj, jehož medián leží v intervalu <5;6> je pak hodnocen jako nikdy využívaný.

Tabulka 4.23: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců

<b>Nástroj</b>	50-249 zaměstnanců		nad 250 zaměstnanců	
	<b>Medián</b>	<b>Účinnost</b>	<b>Medián</b>	<b>Účinnost</b>
<b>Doporučení stávajících zaměstnanců</b>	2	často	1	často
<b>Internetové pracovní portály</b>	3	občas	1	často
<b>Personální agentura</b>	5	nikdy	3	občas
<b>Executive searching</b>	5	nikdy	3	občas
<b>Interní nábor</b>	2	často	1	často
<b>Nábor absolventů VŠ</b>	3	občas	2	často
<b>Sociální sítě</b>	6	nikdy	3	občas

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.23 je patrné, že u pěti nástrojů náboru zaměstnanců ze sedmi, panuje neshoda v četnosti využívání. Statisticky významný rozdíl lze identifikovat v četnostech použití nástroje *sociální sítě*. Tyto jsou velkými podniky při náboru nových pracovníků využívány častěji. Dále byly indikovány rozdíly ve využití nástrojů *personální agentura*, *executive searching*, *internetové pracovní portály* a *nábor absolventů VŠ*.

V tabulce 4.24 jsou odpovědi zpracovány jako kardinální proměnné.

Tabulka 4.24: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců – kardinální proměnné

Nástroj	Velikost podniku	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
Doporučení stávajících zaměstnanců	střední	1,8	0,833	1,1	2,4	2	1	3
	velký	1,7	1,149	1,3	2,1	1	1	6
Internetové pracovní portály	střední	3,1	2,205	1,4	4,8	3	1	6
	velký	2,0	1,542	1,5	2,6	1	1	6
Personální agentura	střední	3,9	2,088	2,3	5,5	5	1	6
	velký	3,3	2,016	2,5	4,0	3	1	6
Executive searching	střední	3,9	2,088	2,3	5,5	5	1	6
	velký	3,5	1,957	2,8	4,3	3	1	6
Interní nábor	střední	2,0	1,118	1,2	2,8	2	1	4
	velký	1,4	0,728	1,1	1,7	1	1	3
Nábor absolventů VŠ	střední	3,4	1,740	2,1	4,8	3	2	6
	velký	2,5	1,661	1,9	3,1	2	1	6
Sociální síť	střední	5,3	1,323	4,3	6,3	6	2	6
	velký	3,6	1,844	2,9	4,3	3	1	6

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.25 jsou uvedeny p-hodnoty pro závěry Wilcoxonova neparametrického testu shody středních hodnot pro jednotlivé nástroje náboru. Důvodem je zjištění, zda mezi podniky obou velikostí dochází k rozdílu v četnosti použití jednotlivých nástrojů získávání zaměstnanců.

Tabulka 4.25: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců - Wilcoxonův test středních hodnot

Nástroj	Velikost podniku	p-hodnota Wilcoxonova testu středních hodnot
Doporučení stávajících zaměstnanců	střední	0,503
	velký	
Internetové pracovní portály	střední	0,223
	velký	
Personální agentura	střední	0,502
	velký	
Executive searching	střední	0,686
	velký	
Interní nábor	střední	0,072
	velký	
Nábor absolventů VŠ	střední	0,117
	velký	
Sociální síť	střední	0,014
	velký	

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza prostřednictvím Wilcoxonova testu středních hodnot potvrdila závěry předchozí analýzy. Mezi skupinami respondentů ze středních a velkých podniků byl identifikován statisticky významný rozdíl v četnosti využití nástroje náboru *sociální síť*.

Dále byla provedena analýza vlivu velikosti podniku na skladbu odpovědí pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu ANOVA, kde:

$H_0$ : na hodnocení nemá velikost podniku vliv

$H_A$ : na hodnocení má velikost podniku vliv

(Pokud je  $p \leq 0,05$ , pak lze konstatovat, že se odpovědi na otázku v závislosti na velikosti podniku statisticky významně liší.) Souhrnné výsledky analýzy rozptylu ANOVA znázorňuje tabulka 4.26.

Tabulka 4.26: Četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců - analýza rozptylu ANOVA

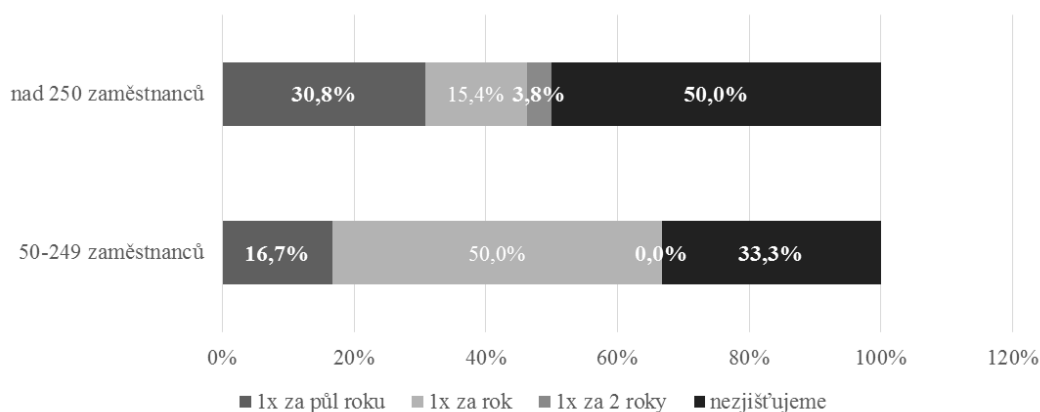
Nástroj	Velikost podniku	
	Statistika F	p - hodnota
Doporučení stávajících zaměstnanců	0,035	0,852
Internetové pracovní portály	2,759	0,105
Personální agentura	0,625	0,434
Executive searching	0,240	0,627
Interní nábor	3,837	0,058
Nábor absolventů VŠ	2,095	0,156
Sociální sítě	7,189	0,011

Zdroj: vlastní zpracování

ANOVA potvrdila závěr předchozích dvou analýz a identifikovala statisticky významný rozdíl v četnosti využití *sociálních sítí* při náboru nových zaměstnanců mezi oběma skupinami respondentů.

#### 4.2.7 Vnímání podniku uchazeči o zaměstnání

V rámci oblasti získávání zaměstnanců byla součástí dotazníku otázka, jejímž úkolem bylo zjistit, jak často podniky zjišťují v rámci náborového procesu vnímání podniku uchazeči o zaměstnání. Otázka byla koncipována jako polouzavřená, respondenti vybírali z předložených odpovědí, ale také měli možnost vložit vlastní odpověď. Této možnosti nevyužili. Získané četnosti znázorňuje obrázek 4.5.

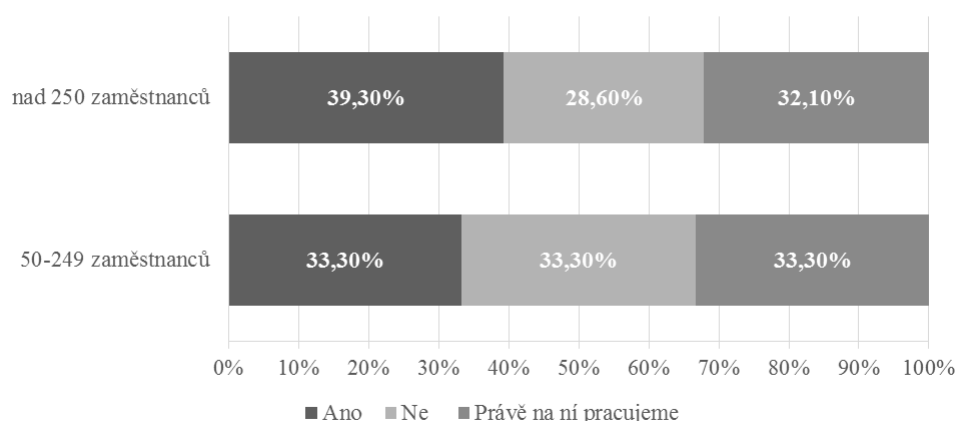


*Obrázek 4.5: Četnost zjišťování vnímání podniku uchazeči o zaměstnání*  
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 4.5 je patrné, že velké podniky u uchazečů o zaměstnání vnímání podniku spíše nezjišťují. U podniků střední velikosti je nejčastější odpovědí, že zjišťují vnímání podniku u uchazečů o zaměstnání 1 x za rok. Dále lze konstatovat, že byl identifikován statisticky významný rozdíl v podílu zastoupení odpovědí, u četnosti zjišťování vnímání podniku u uchazečů, mezi středními a velkými podniky pouze u odpovědi „1x za rok“ ( $p\text{-hodnota} \leq 1,5 \times 10^{-5}$ ). U ostatních odpovědí statisticky významný rozdíl prokázán nebyl.

#### 4.2.8 Strategie budování značky zaměstnavatele

Součástí dotazníkového šetření bylo zjištění, zda mají oslovené podniky strategii budování značky zaměstnavatele. Otázka byla koncipována jako polouzavřená, výčet odpovědí s možností vložení vlastní odpovědi. Možnost vložit vlastní odpověď respondenti opět nevyužili. Zaznamenané odpovědi znázorňuje obrázek 4.6.



*Obrázek 4.6: Strategie budování značky zaměstnavatele*  
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů jsou téměř symetricky rozložené. Analýza neprokázala statisticky významný rozdíl ve skladbě odpovědí ani uvnitř skupin respondentů ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,194$ ), ani mezi skupinami ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,550$ ).

#### 4.2.9 Stabilizace zaměstnanců

Problematika interního personálního marketingu byla zastoupena otázkou, jejímž hlavním úkolem bylo určit důležitost předložených prostředků, které ovlivňují spokojenost/stabilizaci stávajících zaměstnanců. Otázka byla koncipována jako polouzavřená s výčtem odpovědí a možností vložit vlastní odpověď. Žádný z respondentů vlastní odpověď neuvedl. Respondenti hodnotili důležitost daných prostředků na škále 1 – 6, kde 1 představovala maximálně důležitý prostředek a 6 představovala zcela nedůležitý prostředek.

Nejdříve byly odpovědi zpracovány jako ordinální proměnné (tabulka 4.27).

Tabulka 4.27: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – ordinální proměnné

	<b>Velikost podniku</b>	<b>Medián</b>	<b>Modus</b>	<b>Hodnocení</b>
<b>Výše platu</b>	50-249 zaměstnanců	1	1	- shoda mezi respondenty - distribuce zešikmena doleva k vysoké důležitosti
	nad 250 zaměstnanců	1	1	
	celkem	1	1	
<b>Vztahy s nadřízeným</b>	50-249 zaměstnanců	2	1	- shoda mezi respondenty - distribuce zešikmena doleva
	nad 250 zaměstnanců	1	1	
	celkem	1	1	
<b>Jistota pracovní pozice</b>	50-249 zaměstnanců	1	1	- shoda mezi respondenty - distribuce zešikmena doleva
	nad 250 zaměstnanců	1	1	
	celkem	1	1	
<b>Seberealizace</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- zešikmení doleva není tak výrazné - rozdíl v modálních četnostech
	nad 250 zaměstnanců	2	1	
	celkem	2	2	
<b>Dobré jméno firmy</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- shoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	2	1	
	celkem	2	1	
	50-249 zaměstnanců	3	3	

<b>Možnost uplatnit vlastní iniciativu</b>	nad 250 zaměstnanců	2	2	- neshoda mezi respondenty
	celkem	2	2	
<b>Efektivnost vedení organizace</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- shoda mezi respondenty - zešikmení směrem doleva
	nad 250 zaměstnanců	2	2	
	celkem	2	2	
<b>Pracovní doba</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- shoda mezi respondenty - mírné zešikmení doleva
	nad 250 zaměstnanců	2	2	
	celkem	2	2	
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	50-249 zaměstnanců	1	1	- téměř shoda mezi respondenty - rozdíly v zešikmení
	nad 250 zaměstnanců	2	2	
	celkem	2	2	
<b>Náplň práce</b>	50-249 zaměstnanců	2	1, 2	- shoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	2	1, 2	
	celkem	2	1, 2	
<b>Množství práce</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- shoda mezi respondenty - zešikmení doleva
	nad 250 zaměstnanců	2	2	
	celkem	2	2	
<b>Rozmanitost práce</b>	50-249 zaměstnanců	3	3	- shoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	3	3	
	celkem	3	3	
<b>Zvyšování kvalifikace</b>	50-249 zaměstnanců	3	2, 3	- nevýrazný rozdíl mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	2	2	
	celkem	2	2	
<b>Přátelské vztahy mezi kolegy</b>	50-249 zaměstnanců	2	2	- neshoda mezi respondenty - pro velké podniky důležitější než pro středně velké podniky
	nad 250 zaměstnanců	2	1	
	celkem	2	1	
<b>Pracovní prostředí</b>	50-249 zaměstnanců	3	3	- neshoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	2	2	
	celkem	2	2	
<b>Kariérový růst</b>	50-249 zaměstnanců	3	2, 3	- shoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	2	3	
	celkem	2	3	

<b>Společenská prestiž pracovní pozice</b>	50-249 zaměstnanců	3	3, 4	- shoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	3	3	
	<b>celkem</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
<b>Sdílení pracovního místa</b>	50-249 zaměstnanců	4	3, 4	- shoda mezi respondenty
	nad 250 zaměstnanců	4	3	
	<b>celkem</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové zhodnocení analýzy prezentuje tabulka 4.28. prostředek, jehož medián leží v intervalu <1;2> je hodnocen jako důležitý, prostředek, jehož medián leží v intervalu <3;4> je hodnocen neutrálně a prostředek, jehož medián leží v intervalu <5;6> je pak hodnocen jako nedůležitý.

Tabulka 4.28: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců

<b>Prostředek</b>	50-249 zaměstnanců		nad 250 zaměstnanců	
	<b>Medián</b>	<b>Účinnost</b>	<b>Medián</b>	<b>Účinnost</b>
<b>Výše platu</b>	1	důležitý	1	důležitý
<b>Vztahy s nadřízeným</b>	2	důležitý	1	důležitý
<b>Jistota pracovní pozice</b>	1	důležitý	1	důležitý
<b>Sberealizace</b>	2	důležitý	2	důležitý
<b>Společenská prestiž pracovní pozice</b>	3	neutrální	3	neutrální
<b>Dobré jméno firmy</b>	2	důležitý	2	důležitý
<b>Možnost uplatnit vlastní iniciativu</b>	3	neutrální	2	důležitý
<b>Efektivnost vedení organizace</b>	2	důležitý	2	důležitý
<b>Pracovní doba</b>	2	důležitý	2	důležitý
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	1	důležitý	2	důležitý
<b>Náplň práce</b>	2	důležitý	2	důležitý
<b>Množství práce</b>	2	důležitý	2	důležitý
<b>Rozmanitost práce</b>	3	neutrální	3	neutrální
<b>Zvyšování kvalifikace</b>	3	neutrální	2	důležitý
<b>Přátelské vztahy mezi kolegy</b>	2	důležitý	2	důležitý
<b>Pracovní prostředí</b>	3	neutrální	2	důležitý
<b>Kariérový růst</b>	3	neutrální	2	důležitý
<b>Sdílení pracovního místa</b>	4	neutrální	4	neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.28 vyplývá, že žádný z prostředků nebyl respondenty hodnocen jako nedůležitý, naopak většina prostředků byla respondenty z obou velikostí podniků hodnocena jako důležitá. Dále lze konstatovat, že u prostředků *Možnost uplatnit vlastní iniciativu*, *Zvyšování kvalifikace*, *Pracovní prostředí* a *Kariérový růst* byl indikován rozdíl v hodnocení jejich důležitosti. Respondenti z velkých podniků hodnotili tyto prostředky jako více důležité než respondenti ze středně velkých podniků.

V tabulce 4.29 jsou odpovědi zpracovány jako kardinální proměnné.

Tabulka 4.29: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – kardinální proměnné

Prostředek	Velikost podniku	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
Výše platu	střední	1,7	1,32	0,7	2,7	1	1	5
	velký	1,6	0,93	1,3	2,0	1	1	5
Vztahy s nadřízeným	střední	2,0	1,32	1,0	3,0	2	1	5
	velký	1,5	0,63	1,3	1,7	1	1	3
Jistota pracovní pozice	střední	1,8	1,39	0,7	2,8	1	1	5
	velký	1,6	0,89	1,3	1,9	1	1	4
Seberealizace	střední	2,8	1,48	1,7	3,9	2	1	6
	velký	1,9	0,84	1,6	2,3	2	1	3
Společenská prestiž pracovní pozice	střední	3,4	1,24	2,5	4,4	3	2	6
	velký	2,7	1,05	2,3	3,1	3	1	4
Dobré jméno firmy	střední	2,8	1,92	1,3	4,2	2	1	6
	velký	1,9	0,91	1,6	2,3	2	1	4
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	střední	3,4	1,33	2,4	4,4	3	2	6
	velký	2,2	0,94	1,9	2,6	2	1	5
Efektivnost vedení organizace	střední	2,4	1,33	1,4	3,4	2	1	5
	velký	2,2	1,11	1,8	2,6	2	1	5
Pracovní doba	střední	2,3	1,58	1,1	3,5	2	1	6
	velký	2,2	0,89	1,9	2,5	2	1	5
Zaměstnanecké výhody	střední	1,8	1,09	1,0	2,6	1	1	4
	velký	2,1	0,88	1,8	2,4	2	1	5
Náplň práce	střední	2,2	1,20	1,3	3,1	2	1	4
	velký	2,1	0,94	1,7	2,4	2	1	4
Množství práce	střední	2,4	1,13	1,6	3,3	2	1	4
	velký	2,3	0,87	1,9	2,6	2	1	4
Rozmanitost práce	střední	2,9	0,78	2,3	3,5	3	2	4
	velký	2,4	1,10	2,0	2,8	3	1	5
Zvyšování kvalifikace	střední	3,3	1,41	2,3	4,4	3	2	6
	velký	2,4	0,93	2,1	2,7	2	1	4
Přátelské vztahy mezi kolegy	střední	2,4	1,13	1,6	3,3	2	1	5
	velký	1,9	0,97	1,5	2,2	2	1	4
Pracovní prostředí	střední	2,7	1,32	1,7	3,7	3	1	5
	velký	1,8	0,71	1,5	2,1	2	1	3
Kariérový růst	střední	3,0	1,58	1,8	4,2	3	1	6
	velký	2,4	1,03	2,0	2,8	2	1	5
Sdílení pracovního místa	střední	4,2	1,20	3,3	5,1	4	3	6
	velký	3,9	1,36	3,3	4,4	4	1	6

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.30 jsou uvedeny p-hodnoty pro závěry Wilcoxonova neparametrického testu shody středních hodnot pro jednotlivé prostředky stabilizace zaměstnanců. Důvodem je zjištění, zda mezi podniky obou velikostí dochází k rozdílu ve vnímání důležitosti jednotlivých prostředků stabilizace zaměstnanců.



Tabulka 4.30: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – Wilcoxonův test středních hodnot

Prostředek	Velikost podniku	p-hodnota Wilcoxonova testu středních hodnot
Výše platu	střední velký	0,677
Vztahy s nadřízeným	střední velký	0,351
Jistota pracovní pozice	střední velký	1,000
Seberealizace	střední velký	0,116
Společenská prestiž pracovní pozice	střední velký	0,177
Dobré jméno firmy	střední velký	0,335
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	střední velký	0,009
Efektivnost vedení organizace	střední velký	0,694
Pracovní doba	střední velký	0,790
Zaměstnanecké výhody	střední velký	0,203
Náplň práce	střední velký	0,821
Množství práce	střední velký	0,713
Rozmanitost práce	střední velký	0,148
Zvyšování kvalifikace	střední velký	0,081
Přátelské vztahy mezi kolegy	střední velký	0,144
Pracovní prostředí	střední velký	0,056
Kariérový růst	střední velký	0,356
Sdílení pracovního místa	střední velký	0,465

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza středních hodnot pomocí neparametrického Wilcoxonova testu prokázala, že je statisticky významný rozdíl v hodnocení důležitosti prostředku stabilizace *Možnost uplatnit vlastní iniciativu*. To potvrzuje závěry analýzy mediánů a rozložení. Ostatní rozdíly u prostředků stabilizace *Zvyšování kvalifikace*, *Pracovní prostředí* a *Kariérový růst*, které předchozí analýza naznačila, nebyly analýzou středních hodnot prokázány.

Dále byla provedena analýza vlivu velikosti podniku na skladbu odpovědí pomocí jednofaktorové analýzy rozptylu ANOVA, kde:

$H_0$ : na hodnocení nemá velikost podniku vliv

$H_A$ : na hodnocení má velikost podniku vliv

(Pokud je  $p \leq 0,05$ , pak lze konstatovat, že se odpovědi na otázku v závislosti na velikosti podniku statisticky významně liší.) Souhrnné výsledky analýzy rozptylu ANOVA znázorňuje tabulka 4.31.

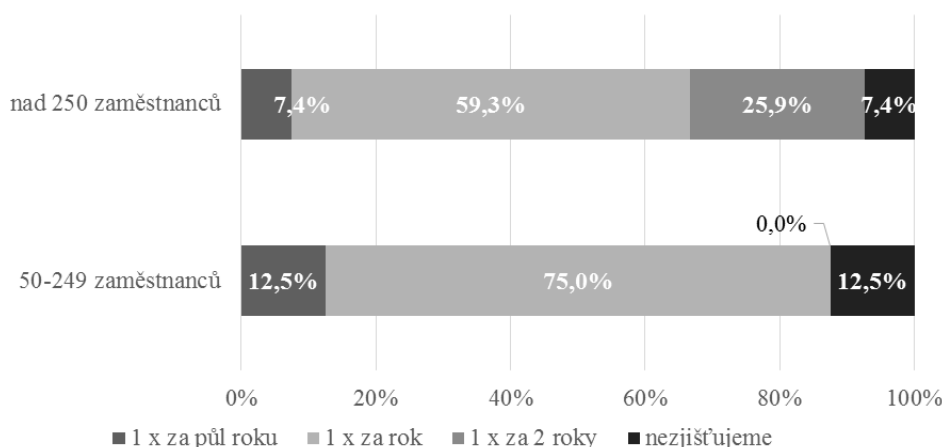
Tabulka 4.31: Důležitost prostředků podporujících stabilizaci zaměstnanců – analýza rozptylu ANOVA

Prostředek	Velikost podniku	
	Statistika F	p - hodnota
Výše platu	0,007	0,932
Vztahy s nadřízeným	2,511	0,122
Jistota pracovní pozice	0,209	0,650
Seberealizace	4,738	0,036
Společenská prestiž pracovní pozice	3,030	0,091
Dobré jméno firmy	3,419	0,072
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	9,491	0,004
Efektivnost vedení organizace	0,285	0,597
Pracovní doba	0,106	0,746
Zaměstnanecké výhody	0,825	0,370
Náplň práce	0,166	0,686
Množství práce	0,252	0,618
Rozmanitost práce	1,753	0,194
Zvyšování kvalifikace	5,416	0,026
Přátelské vztahy mezi kolegy	2,269	0,140
Pracovní prostředí	6,681	0,014
Kariérový růst	2,016	0,164
Sdílení pracovního místa	0,509	0,480

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza poukazuje na rozdílné hodnocení (podle velikosti podniku) u prostředků stabilizace *Seberealizace*, *Možnost uplatnit vlastní iniciativu*, *Zvyšování kvalifikace* a *Pracovní prostředí*. Závěry analýzy u tří ze čtyř prostředků stabilizace - *Možnost uplatnit vlastní iniciativu*, *Zvyšování kvalifikace* a *Pracovní prostředí* – jsou shodné se závěry analýzy rozdílů mediánů a rozdělení četností. U těchto tří prostředků stabilizace byl prokázán rozdíl v hodnocení (dle velikosti podniku) dvěma analýzami. U prostředků stabilizace *Seberealizace* a *Kariérový růst* byl vždy prokázán rozdíl v hodnocení jednou ze tří analýz. U prostředku stabilizace *Možnost uplatnit vlastní iniciativu* byl prokázán rozdíl v hodnocení všemi analýzami.

V souvislosti se spokojeností a stabilizací zaměstnanců byla u podniků zkoumána četnost měření spokojenosti. Respondenti byli dotazováni, jak často zjišťují ve svých podnicích míru spokojenosti stávajících zaměstnanců. Otázka byla koncipována jako polouzavřená, výčet odpovědí a možnost vložit vlastní odpověď. Respondenti z velkých podniků vložili 2x odpověď *průběžně* a 1x odpověď *zpětnou vazbu máme prostřednictvím odborové organizace*. Respondenti ze středně velkých podniků vložili 1x odpověď *zpravidla jednou ročně prostřednictvím dotazníku a každý měsíc individuální pohovor s vedoucím nad výplatní páskou*. Výsledky znázorňuje obrázek 4.7.



Obrázek 4.7: Měření spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že je zjišťování spokojenosti zaměstnanců u středně velkých podniků i velkých podniků zavedenou zvyklostí, nejčastěji 1 x za rok. Překvapující je zjištění, že 12,5 % středně velkých podniků spokojenost zaměstnanců nezjišťuje.

#### 4.2.10 Přehled výsledků

Předvýzkum, zaměřený na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje prokázal, že velké podniky běžně pracují s pojmem personální marketing, znají podstatu a obsah personálního marketingu, jsou v této oblasti podporovány vedením společnosti. U středně velkých podniků tomu tak není.

Dále bylo zjištěno, že je dle odborníků na lidské zdroje (bez rozdílu ve velikosti podniku) obsahem personálního marketingu *získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a integrace nových zaměstnanců, stabilizace stávajících zaměstnanců, získávání klíčových zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele*. Pouze u *budování značky zaměstnavatele* byl

v odpovědích (dle velikosti podniku) identifikován rozdíl. V tomto případě lze konstatovat, že velikost podniku má vliv na skladbu odpovědí.

Mezi často používané nástroje personálního marketingu (bez ohledu na velikost podniku) patří *cílené náborové kampaně na konkrétní pozice*. *Uvítací balíček pro nové zaměstnance* je často používaným nástrojem pro podniky střední velikosti, naopak velké podniky jej používají velmi zřídka. Nástroje *karierní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech, začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace, samostatné karierní www stránky, video představení firemní kultury a BigData* patří k nástrojům nevyužívaným (bez ohledu na velikost podniku). Pouze u nástroje *uvítací balíček pro nové zaměstnance* se významně liší četnost využívání tohoto nástroje podle velikosti podniku.

Odborníci na lidské zdroje (bez ohledu na velikost podniku) hodnotí jako nejúčinnější nástroje personálního marketingu *cílené náborové kampaně na konkrétní pozice, plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele, uvítací balíček pro nové zaměstnance a nástroje podporující spokojenost zaměstnanců*. Odborníci z velkých podniků nehodnotí žádný z uvedených nástrojů jako neúčinný, odborníci ze středně velkých podniků hodnotí jako neúčinné *video představení firemní kultury* a práci s *BigDaty*. Všemi třemi typy analýz byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením respondentů z velkých podniků a hodnocením respondentů ze středně velkých podniků u těchto nástrojů: *karierní profily na sociálních sítích, samostatné karierní www stránky a video představení firemní kultury*.

Z komparace výsledků vyplývá, že ač jsou nástroje *karierní profily na sociálních sítích a uvítací balíček pro nové zaměstnance* hodnoceny respondenty z velkých podniků jako nikdy nebo občas používané, současně je tyto respondenti hodnotí jako nástroje účinné. To samé platí u hodnocení *nástrojů podporujících spokojenost zaměstnanců* respondenty ze středně velkých podniků, kteří odpověděli, že tento nástroj používají občas, ale hodnotí jej jako vysoce účinný.

*Doporučení stávajících zaměstnanců a interní nábor* hodnotí respondenti (bez ohledu na velikost podniku) jako nejčastěji používané prostředky náboru zaměstnanců. Podniky střední velikosti k náboru nepoužívají *personální agentury, executive searching a sociální síť*. Statisticky významný rozdíl v četnosti využívání, s ohledem na velikost podniku, byl identifikován u jediného nástroje, u *sociálních sítí*.

Podniky střední velikosti zjišťují vnímání vlastní společnosti uchazeči o zaměstnání častěji než velké podniky, nejčastěji 1 x za rok. Polovina respondentů z velkých podniků

odpověděla, že vnímání vlastní společnosti uchazeči o zaměstnání nezjišťuje. Statisticky významný rozdíl v podílu zastoupení četností byl identifikován u četnosti *1x za rok*.

Podle výsledků lze dále konstatovat, že 1/3 podniků (obou velikostí) má strategii pro budování značky zaměstnavatele, 1/3 podniků na této strategii pracuje a 1/3 podniků tuto strategii nemá.

Mezi nejdůležitější prostředky stabilizace zaměstnanců patří dle výsledků výzkumu (bez ohledu na velikost podniku): *výše platu, vztahy s nadřízeným, jistota pracovní pozice, možnost seberealizace, dobré jméno firmy, efektivnost vedení organizace, pracovní doba, zaměstnanecké výhody, náplň práce, množství práce a přátelské vztahy mezi kolegy*. Žádný z uvedených prostředků nebyl odborníky hodnocen jako nedůležitý. Jako nejméně důležitý prostředek stabilizace zaměstnanců (u obou velikostí podniků) je možno označit *sdílení pracovního místa*. Pouze u jednoho prostředku stabilizace - *možnost uplatnit vlastní iniciativu*, byl prokázán statisticky významný rozdíl v hodnocení důležitosti v závislosti na velikosti podniku všemi třemi analýzami. U prostředků stabilizace *možnost uplatnit vlastní iniciativu, zvyšování kvalifikace a pracovní prostředí* byl prokázán statisticky významný rozdíl v hodnocení důležitosti v závislosti na velikosti podniku dvěma analýzami.

Spokojenost svých zaměstnanců zjišťují podniky obou velikostí nejčastěji 1x za rok. Přibližně 9 % podniků spokojenost svých zaměstnanců nezjišťuje vůbec.

Závěrem předvýzkumu, zaměřeného na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje je možno prohlásit, že cíle byly naplněny. Personální marketing není pouze záležitostí velkých podniků, personální marketing uplatňují také podniky střední velikosti. Dále je možno prohlásit, že u většiny odpovědí respondentů nebyly zjištěny statisticky významné rozdíly v závislosti na velikosti podniku. Slabou stránkou výzkumu je skutečnost, že v základním souboru nebyly zastoupeny všechny velikosti podniků. Není možno říci, zda je personální marketing také uplatňován malými podniky a mikropodniky, zda tyto podniky mají na problematiku personálního marketingu stejný náhled jako podniky střední velikosti a velké podniky.

## 4.3 Hlavní výzkum

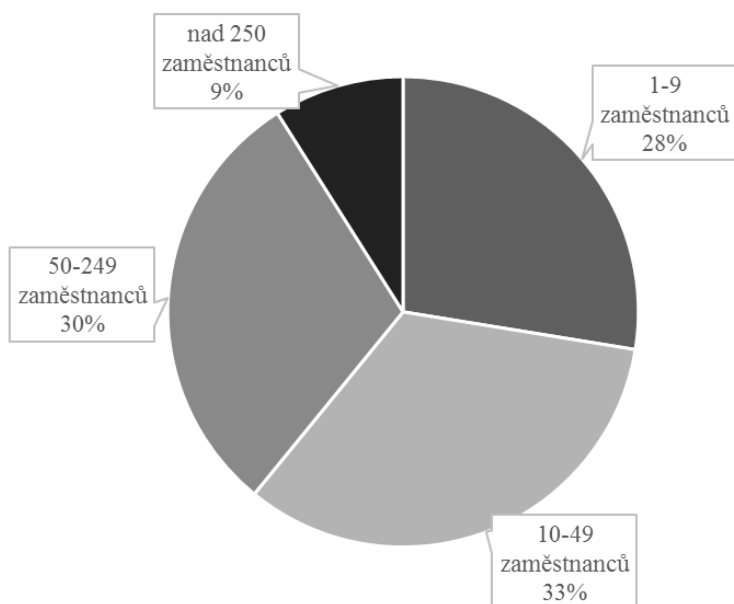
Důvodem pro vznik tohoto kvantitativního výzkumu byly výsledky předcházejícího kvantitativního výzkumu (předvýzkumu), zaměřeného na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje. S ohledem na skutečnost, že mezi nejvýznamnějšími zaměstnavateli Libereckého kraje nebyly malé podniky a mikropodniky a nemohlo být zjištěno, jak podniky těchto velikostí personální marketing vnímají, zda podniky těchto velikostí personální marketing uplatňují a zda jej běžně v praxi používají, bylo přistoupeno k realizaci tohoto kvantitativního výzkumu.

Účel kvantitativního výzkumu vycházel z předchozích znalostí dané problematiky a kladl si za úkol co nejdříve popsat a kvantifikovat jevy a charakteristiky uplatňování personálního marketingu u zaměstnavatelů v Libereckém kraji. Cílem bylo zjistit vnímání, četnost a důležitost nástrojů externího personálního marketingu a interního personálního marketingu, včetně důležitosti prostředků podporujících spokojenost/stabilitu zaměstnanců u podniků všech velikostí. Zjistit, zda personální marketing uplatňují mikropodniky i malé podniky. Při tvorbě dotazníku a následném vyhodnocení byly využity poznatky, postřehy a rady odborníků na statistiku, personalistiku a marketing, které vycházely z prezentace výsledků předcházejícího kvantitativního výzkumu.

Základní soubor obsahoval 10 000 statistických jednotek. Po systematické práci se základním souborem, vyřazení podniků v úpadku, v likvidaci, dohledání potřebných údajů k oslovení (například velikost podniku, kontakt) obsahoval výběrový soubor 1605 statistických jednotek. V konečné fázi bylo osloveno 1605 odborníků na lidské zdroje z firem v Libereckém kraji. Ke zpracování bylo podstoupeno 156 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 9,7 %.

### 4.3.1 Charakteristika respondentů

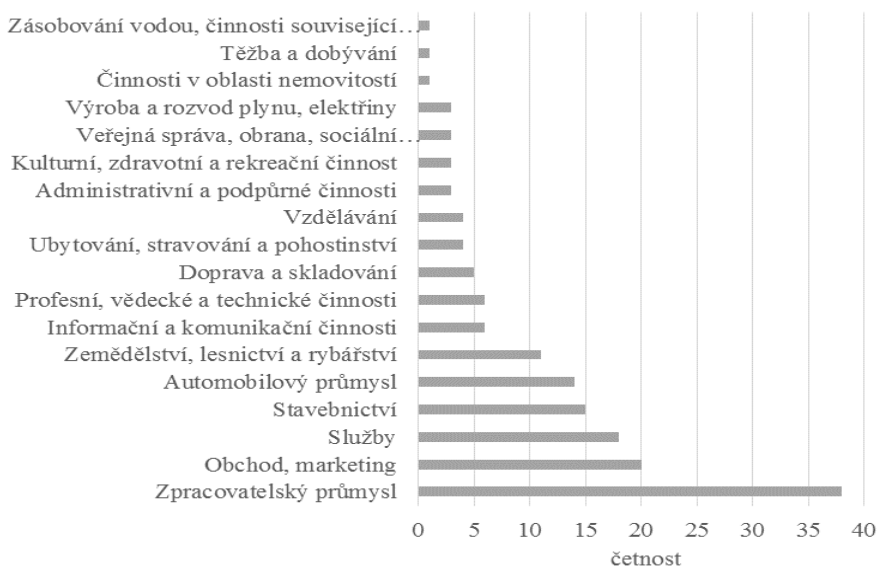
Výzkumu se zúčastnilo celkem 156 respondentů, 43 zástupců mikropodniků, 52 respondentů z malých podniků, 47 respondentů ze středních podniků a 14 respondentů z velkých podniků (viz obrázek 4.8).



Obrázek 4.8: Složení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů zastupovalo zpracovatelský průmysl (24,4 %), obchod a marketing (12,8 %), služby (11,5 %), stavebnictví (9,6 %) a automobilový průmysl (9 %). Nejméně (0,6 %) byly zastoupeny podniky, působící v odvětví činnosti v oblasti nemovitostí, těžba a dobývání a zásobování vodou, činnosti související s odpady. Zastoupení respondentů podle odvětví znázorňuje obrázek 4.9.



Obrázek 4.9: Složení respondentů dle odvětví (CZ NACE)

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.2 Uplatnění personálního marketingu v praxi a podpora aktivit v oblasti personálního marketingu

Úkolem výzkumu bylo zjistit, zda je personální marketing v praxi etablovaným pojmem, zda odborníci na lidské zdroje vědí co je obsahem personálního marketingu a zda jsou vedením v oblasti personálního marketingu podporováni.

Tabulka 4.32 znázorňuje výsledky dotazování, zaměřeného na praktické využití pojmu personální marketing u všech velikostí podniků.

Tabulka 4.32: Praktické využití pojmu personální marketing

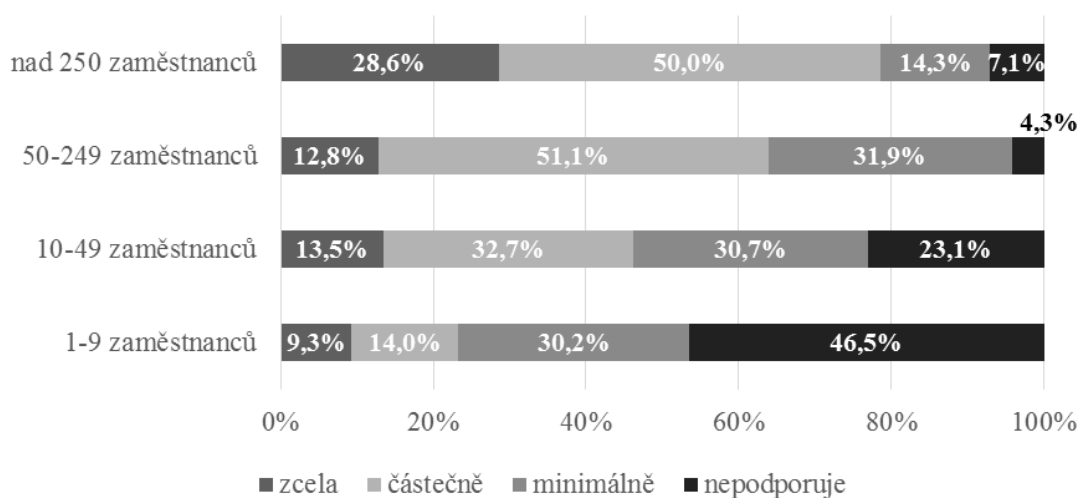
Velikost podniku	Ano		Ne	
	počet	%	počet	%
1-9 zaměstnanců	5	9,1	38	37,6
10-49 zaměstnanců	18	32,7	34	33,7
50-249 zaměstnanců	23	41,8	24	23,8
nad 250 zaměstnanců	9	16,4	5	5,0
<b>Celkem</b>	55	100,0	101	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza prokázala, že rozdíl v zastoupení odpovědí *ano* a *ne* u respondentů jako celku je jednoznačně statisticky významný ( $p\text{-hodnota} \leq 0,0002$ ). Statisticky významně větší část respondentů tento pojem **nepoužívá**. Dále bylo prokázáno, že u mikropodniků a malých podniků je odpověď *ne* zastoupena statisticky významně čteněji, než odpověď *ano* ( $p\text{-hodnota}_{\max} \leq 0,0265$ ). U středně velkých podniků a velkých podniků tento rozdíl jako statisticky významný prokázán nebyl ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,285$ ).



Obrázek 4.10 představuje podporu personálního marketingu vedením podniku.

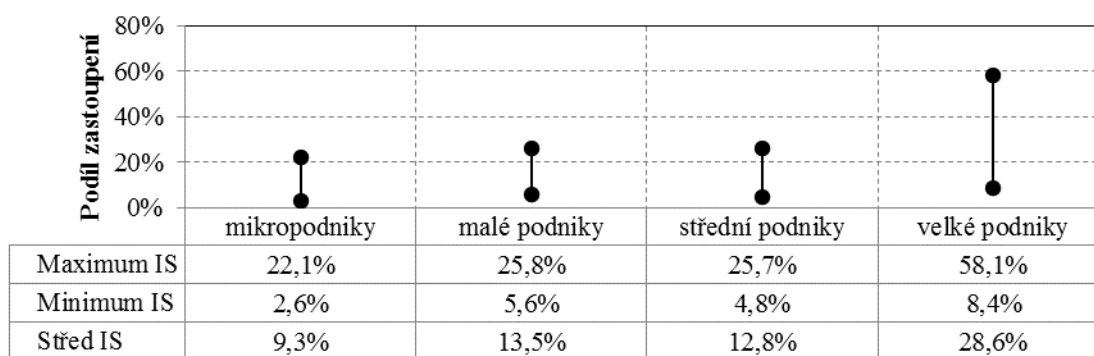


Obrázek 4.10: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu vedením podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza prokázala, že u respondentů jako celku (bez ohledu na velikost podniku) je plná podpora aktivit v oblasti personálního marketingu (hodnocení *zcela*) zastoupena statisticky významně méně četně, než hodnocení *částečně* ( $p\text{-hodnota} \leq 0,0001$ ) a než hodnocení *minimálně* ( $p\text{-hodnota} \leq 0,0023$ ). Rozdíl mezi hodnoceními *zcela* a *nepodporuje*, se neprokázal jako statisticky významný ( $p\text{-hodnota} \leq 0,061$ ).

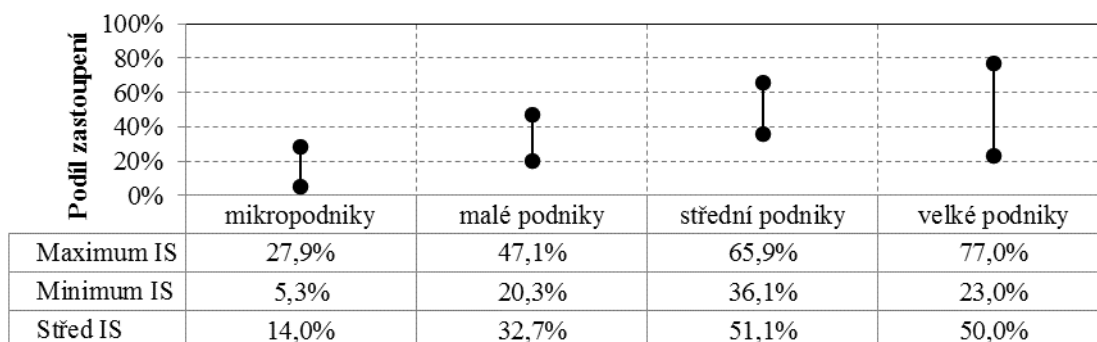
V následujících grafech je analyzováno, jak se liší zastoupení jednotlivých hodnocení podpory (*zcela*, *částečně*, *minimálně*, *nepodporuje*) v závislosti na velikosti podniku respondenta. Na hodnocení je nahlíženo jako na binomickou proměnnou.



Obrázek 4.11: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „zcela“

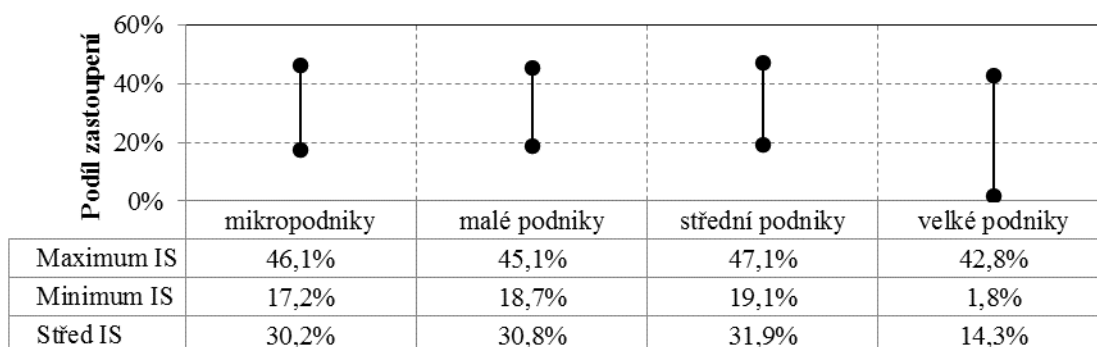
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků lze konstatovat, že rozdíl v zastoupení hodnocení *zcela* není mezi různými velikostmi podniků respondentů statisticky významný (IS se překrývají ve všech případech).



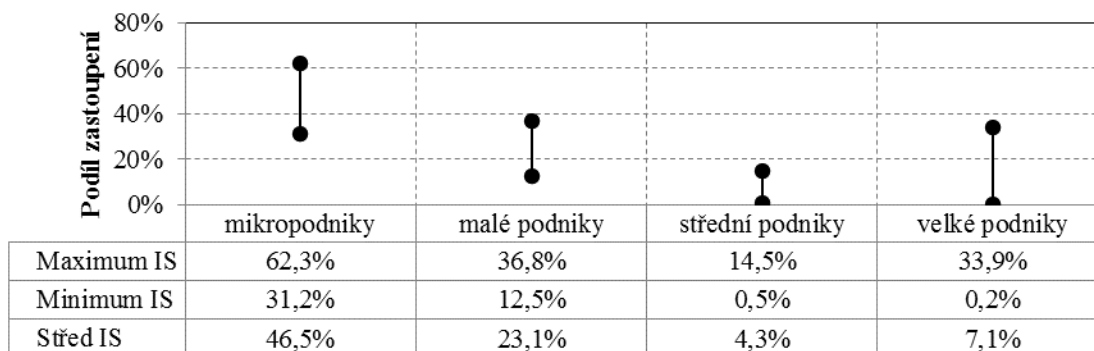
Obrázek 4.12: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „částečně“  
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek znázorňuje, že rozdíl v zastoupení hodnocení *částečně* mezi mikropodniky a podniky střední velikosti se jeví jako statisticky významný. V podnicích střední velikosti je toto hodnocení zastoupeno statisticky významněji. Rozdíly v ostatních zastoupeních nejsou identifikovány jako statisticky významné.



Obrázek 4.13: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „minimálně“  
Zdroj: vlastní zpracování

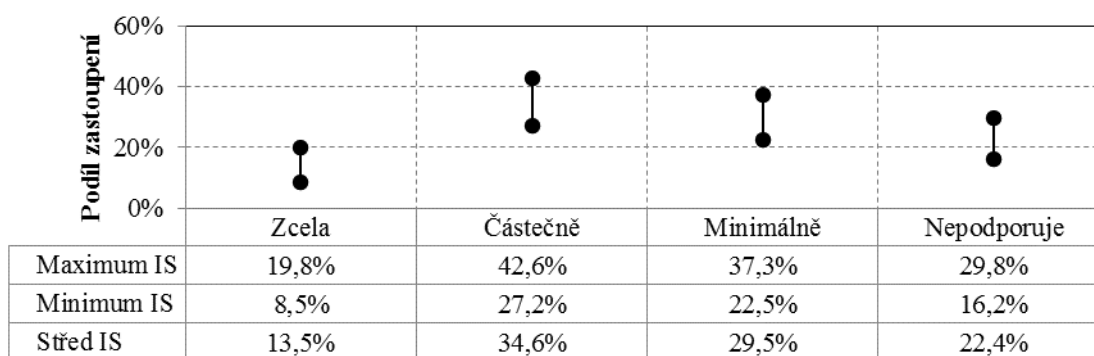
Rozdíl v zastoupení hodnocení *minimálně* mezi podniky různé velikosti se neprokázal jako statisticky významný (obrázek 4.13).



Obrázek 4.14: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – hodnocení „nepodporuje“  
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.14 vypovídá o skutečnosti, že hodnocení *nepodporuje* je zastoupeno statisticky významně četněji u mikropodniků než u podniků střední velikosti. Mezi podniky ostatních velikostí nebyl rozdíl v zastoupení tohoto hodnocení identifikován jako statisticky významný.

V následujícím obrázku 4.15 jsou prezentovány intervaly spolehlivosti zastoupení jednotlivých odpovědí pro jednotlivá hodnocení u všech respondentů bez ohledu na velikost podniku.



Obrázek 4.15: Podpora aktivit v oblasti personálního marketingu – pro všechny velikosti podniků  
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení *zcela* je zastoupeno statisticky významně méně četně, než hodnocení *částečně* a *minimálně*. V zastoupení ostatních hodnocení nebyly rozdíly identifikovány jako statisticky významné. Tento závěr potvrzuje závěr předchozí analýzy.

### 4.3.3 Vnímání a obsah personálního marketingu

Úkolem otázky bylo zjistit, co je obsahem personálního marketingu, která z předložených aktivit je respondenty považována jako součást personálního marketingu. Otázka byla konstruována stejně jako v předešlém kvantitativním výzkumu. Respondenti vyjadřovali míru souhlasu s předloženým tvrzením na škále 1 - 6, kde 1 = zcela souhlasím a 6 = zcela nesouhlasím. V tabulce 4.33 jsou odpovědi zaznamenány jako ordinální proměnné.

Jako související je pokládána aktivita, jejíž medián leží v intervalu <1;2>, neutrální hodnocení má aktivita, jejíž medián leží v intervalu <3;4> a nesouvisející je aktivita, jejíž medián je v intervalu <5;6>.

Tabulka 4.33: Obsah personálního marketingu – ordinální proměnné

souvislost	Velikost podniku	Medián	Modus	Hodnocení	Výsledek
<b>Se získáváním a výběrem zaměstnanců</b>	1-9 zaměstnanců	1	1	Hodnocení 1 je zastoupeno statisticky významně nejčteněji jak u všech velikostí podniku, tak u respondentů jako celku (p-hodnota <sub>max</sub> ≤0,008)	související
	10-49 zaměstnanců	1	1		
	50-249 zaměstnanců	1	1		
	Nad 250 zaměstnanců celkem	1	1		
<b>S přijímáním a integrací nových zaměstnanců</b>	1-9 zaměstnanců	1	1	U velikosti podniku 50-249 zaměstnanců se neprokázal statisticky významný rozdíl v zastoupení hodnocení 1 a 2 (p-hodnota≤0,00864) a nelze tedy zamítnout hypotézu, že rozdíl v jejich zastoupení je nulový. U všech ostatních velikostí podniků je hodnocení 1 zastoupeno statisticky významně nejčteněji (p-hodnota <sub>max</sub> ≤0,01367)	související
	10-49 zaměstnanců	1-2	1		
	50-249 zaměstnanců	2	1		
	Nad 250 zaměstnanců celkem	1-2	1		
<b>Se stabilizací stávajících zaměstnanců</b>	1-9 zaměstnanců	1	1	U respondentů z podniků do velikosti 49 zaměstnanců je hodnocení 1 zastoupeno statisticky významně nejčteněji (p-hodnota <sub>max</sub> ≤0,0077). U respondentů z podniků nad 50 zaměstnanců pak rozdíl ve skladbě hodnocení 1, 2 a 3 nebyl identifikován	související
	10-49 zaměstnanců	1-2	1		
	50-249 zaměstnanců	2	1		
	Nad 250 zaměstnanců celkem	2	1		

<b>Se získáváním klíčových zaměstnanců</b>	1-9 zaměstnanců	1	1	jako statisticky významný (p-hodnota <sub>min</sub> ≤0,257). Tento trend naznačuje i posun mediánů v těchto velikostech U respondentů z podniků velikosti 50-249 zaměstnanců se neprokázal rozdíl v zastoupení hodnocení 1 a 2 (p-hodnota≤0,128). U ostatních velikostí se prokázalo, že hodnocení 1 je zastoupeno statisticky významně nejčteněji (p-hodnota <sub>max</sub> ≤0,0061)	související
	10-49 zaměstnanců	1	1		
	50-249 zaměstnanců	2	1		
	Nad 250 zaměstnanců	1	1		
	celkem	1	1		
<b>S budováním značky zaměstnavatele</b>	1-9 zaměstnanců	2	1	U respondentů z podniků velikosti 1-9 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců se neprokázal statisticky významný rozdíl v zastoupení hodnocení 1 a 2 (p-hodnota <sub>min</sub> ≤0,178). U zbylých dvou velikostí se prokázalo, že hodnocení 1 je zastoupeno statisticky významně nejčteněji (p-hodnota <sub>max</sub> ≤0,0158)	související
	10-49 zaměstnanců	2	1		
	50-249 zaměstnanců	1	1		
	Nad 250 zaměstnanců	1-2	1		
	celkem	2	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Je možno konstatovat, že všechny aktivity byly respondenty označeny jako vysoce související. Lze také konstatovat, že hodnocení *nesouhlasím* nebo *zcela nesouhlasím* se vyskytovaly minimálně.

Nyní budou v tabulce 4.34 odpovědi zpracovány jako kardinální proměnné.

Tabulka 4.34: Obsah personálního marketingu – kardinální proměnné

Souvislost	Velikost podniku	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
<b>Se získáváním a výběrem zaměstnanců</b>	mikro	1,88	1,434	1,44	2,32	1	1	6
	malý	1,87	1,482	1,45	2,28	1	1	6
	střední	1,83	1,185	1,48	2,18	1	1	6
	velký	1,21	0,426	0,97	1,46	1	1	2
	celkem	1,80	1,322	1,59	2,01	1	1	6
<b>S přijímáním a integrací nových zaměstnanců</b>	mikro	2,05	1,396	1,62	2,48	1	1	6
	malý	2,17	1,581	1,73	2,61	1,5	1	6
	střední	2,11	1,418	1,69	2,52	2	1	6
	velký	1,93	1,207	1,24	2,62	1,5	1	5
	celkem	2,10	1,440	1,87	2,32	2	1	6
<b>Se stabilizací stávajících zaměstnanců</b>	mikro	2,09	1,477	1,64	2,55	1	1	6
	malý	2,08	1,398	1,69	2,47	1,5	1	6
	střední	2,28	1,192	1,93	2,63	2	1	5

<b>Se získáváním klíčových zaměstnanců</b>	velký	2,43	1,399	1,63	3,23	2	1	5
	celkem	2,17	1,354	1,96	2,39	2	1	6
	mikro	1,79	1,245	1,41	2,17	1	1	6
	malý	1,94	1,487	1,53	2,36	1	1	6
	střední	1,85	0,978	1,56	2,14	2	1	5
	velký	1,71	1,267	0,99	2,44	1	1	5
<b>S budováním značky zaměstnavatele</b>	celkem	1,85	1,254	1,65	2,05	1	1	6
	mikro	2,44	1,652	1,93	2,95	2	1	6
	malý	2,56	1,650	2,10	3,02	2	1	6
	střední	2,11	1,550	1,65	2,56	1	1	6
	velký	1,79	1,122	1,14	2,43	1,5	1	5
	celkem	2,32	1,586	2,07	2,57	2	1	6

Zdroj: vlastní zpracování

Následně byla provedena analýza vlivu velikosti podniku na skladbu odpovědí pomocí Kruskal-Wallisova neparametrického testu (tabulka 4.35).

Tabulka 4.35: Obsah personálního marketingu - Kruskal Wallisův test

Personální marketing souvisí	Velikost podniku	
	Hodnota Q	p-hodnota ≤
Se získáváním a výběrem zaměstnanců	26,291	$2,9 \times 10^{-7}$
S přijímáním a integrací nových zaměstnanců	6,845	0,0089
Se stabilizací stávajících zaměstnanců	2,169	0,141
Se získáváním klíčových zaměstnanců	19,009	$1,3 \times 10^{-5}$
S budováním značky zaměstnavatele	1,217	0,270

Zdroj: vlastní zpracování

Provedená analýza prokázala u tvrzení, že personální marketing souvisí *se získáváním a výběrem zaměstnanců, s přijímáním a integrací nových zaměstnanců a se získáváním klíčových zaměstnanců* rozdíl v hodnocení v závislosti na velikosti podniku. Ve všech těchto případech jsou hodnocení u velkých podniků posunuta směrem k vyšší míře souhlasu než u ostatních velikostí podniku. U zbylých dvou tvrzení je hodnocení nezávislé na velikosti podniku.

Následně bylo prostřednictvím Kruskal-Wallisova testu analyzováno, zda je některé z tvrzení hodnoceno respondenty jako více či méně související s pojmem personální marketing než ostatní a to bez ohledu na velikost podniku (viz tabulka 4.36 a obrázek 4.16).

Tabulka 4.36: Obsah personálního marketingu – bez ohledu na velikost podniku

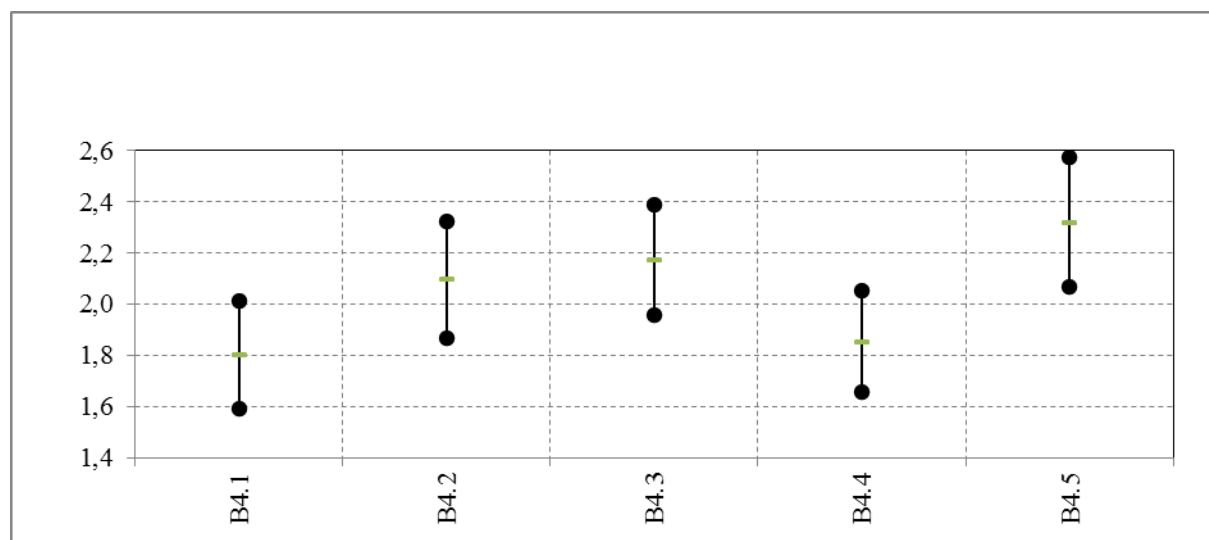
souvislost	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
Se získáváním a výběrem zaměstnanců	1,80	1,322	1,59	2,01	1	1	6
S přijímáním a integrací nových zaměstnanců	2,10	1,440	1,87	2,32	2	1	6
Se stabilizací stávajících zaměstnanců	2,17	1,354	1,96	2,39	2	1	6
Se získáváním klíčových zaměstnanců	1,85	1,254	1,65	2,05	1	1	6
S budováním značky zaměstnavatele	2,32	1,586	2,07	2,57	2	1	6

### Kruskal-Wallisovy testy

	Hodnota Q	p-hodnota $\leq$
<i>všechna tvrzení</i>	16,985	0,002
<i>s přijímáním a integrací nových zaměstnanců, se stabilizací stávajících zaměstnanců, se získáváním klíčových zaměstnanců, s budováním značky zaměstnavatele</i>	8,034	0,045
<i>s přijímáním a integrací nových zaměstnanců, se stabilizací stávajících zaměstnanců, s budováním značky zaměstnavatele</i>	1,455	0,483

Zdroj: vlastní zpracování

(pro grafické zpracování bylo použito kódování: B4.1 - Se získáváním a výběrem zaměstnanců, B4.2 - S přijímáním a integrací nových zaměstnanců, B4.3 - Se stabilizací stávajících zaměstnanců, B4.4 - Se získáváním klíčových zaměstnanců a B4.5 - S budováním značky zaměstnavatele.



Obrázek 4.16: Obsah personálního marketingu – bez ohledu na velikost podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy lze konstatovat, že minimálně jedno tvrzení je respondenty hodnoceno odlišně od ostatních ( $p\text{-hodnota} \leq 0,002$ ). Na první pohled se nabízejí dvě tvrzení, a to *se získáváním a výběrem zaměstnanců* a *se získáváním klíčových zaměstnanců*. Tato tvrzení dle respondentů více souvisí s pojmem personální marketing než ostatní tvrzení.

V prvním kroku je z analýzy vypuštěno tvrzení *se získáváním a výběrem zaměstnanců*, protože jeho hodnocení je nejnižší. Analýza shody distribucí hodnocení ostatních tvrzení dává závěr na hranici statistické významnosti ( $p\text{-hodnota} \leq 0,045$ ). V dalším kroku je vypuštěno tvrzení *se získáváním klíčových zaměstnanců* a závěr je zcela jasný. Skladba hodnocení zbylých tvrzení má shodnou distribuci ( $p\text{-hodnota} \leq 0,483$ ).

Podle výsledků analýzy lze konstatovat, že s pojmem personální marketing nejvíce souvisí *získávání a výběr zaměstnanců*. Ostatní tvrzení mají shodné hodnocení, s výjimkou tvrzení, že personální marketing souvisí *se získáváním klíčových zaměstnanců*. Toto tvrzení se ve vztahu k zbývajícím tvrzením pohybuje na hranici statistické významnosti.

#### 4.3.4 Četnost využití nástrojů personálního marketingu

Respondenti hodnotili četnost využívání předložených nástrojů personálního marketingu. Četnost byla hodnocena na škále 1-6, kde 1 = využíváme velmi často a 6 = nevyžíváme. S ohledem na rozsah disertační práce jsou dílčí výsledky deskriptivní statistiky a grafické znázornění regresní analýzy uvedeny v příloze 3. Závěry deskriptivní analýzy shrnuje tabulka 4.37.

Tabulka 4.37: Vliv velikosti podniku na četnost využití nástrojů personálního marketingu

Nástroj	Hodnocení
<b>Karierní profily na sociálních sítích</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Situace zde je způsobena velkou změnou u velkých podniků. U ostatních velikostí se neprokázaly rozdíly v zastoupení hodnocení. Pokud bychom vypustili tuto velikost, u zbývajících velikostí se četnost využití statisticky významně nemění ( $p\text{-hodnota}$ Kruskal-Wallisova testu $\leq 0,260$ ).
<b>Nábor na vysokých školách</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a



	že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Situace zde je způsobena velkou změnou u velkých podniků.
<b>Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako <b>lineární</b> . Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je stejný, jako lineární. Není tedy nutné ji uvažovat.
<b>Samostatné karierní WWW stránky</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Tento trend však není nijak výrazný.
<b>Video představení firemní kultury</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Toto je způsobeno velkým rozdílem mezi hodnocením u velkých podniků a podniků ostatních velikostí.
<b>Karierní stránky pro představení na mobilních telefonech</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje <b>nemá</b> statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje sice opticky roste, také lze konstatovat, že nelineárně, ale tento nárůst není identifikován jako statisticky významný (p-hodnota KW testu $\leq 0,1353$ ). Lze konstatovat, že tento nástroj se prakticky nevyužívá.
<b>Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Prokázal se zde vliv hodnoty u velkých podniků. Rozdíl ve využití nástroje u ostatních velikostí je statisticky nevýznamný (p-hodnota $\leq 0,0609$ ).
<b>Uvítací balíček pro nové zaměstnance</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Prokázal se zde vliv hodnoty u velkých podniků. Rozdíl ve využití nástroje u ostatních velikostí je statisticky nevýznamný (p-hodnota $\leq 0,1783$ ).
<b>Doporučení stávajících zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Internetové pracovní portály při náboru</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Tento trend však není nijak výrazný. Lze konstatovat, že nástroj je využíván ve středních a velkých podnicích stejně čteně (p-hodnota KW testu $\leq 0,6185$ ) a statisticky významně

	četněji, než v mikro a malých podnicích (p-hodnota KW testu <sub>max</sub> ≤0,0011). Statisticky významně nejméně čteně je tento nástroj pak využíván v mikropodnicích (p-hodnota KW testu <sub>max</sub> ≤0,0273).
<b>Personální agentura při nábore zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Executive searching - headhunting</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Interní nábor</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Plán budování značky zaměstnavatele</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Analýza náborové strategie konkurence</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Tento trend však není nijak výrazný.
<b>Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodujících kritérií uchazečů</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Tento trend však není nijak výrazný.
<b>Analýza spokojenosti zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Analýza různých dat a přenesení výsledků do praxe</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu využití nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí četnost využití nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koefficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Regrese zde indikuje pokles intenzity využití mezi mikro a malými podniky, ale tento se neprokázal jako statisticky významný (p-hodnota KW testu <sub>max</sub> ≤0,615).

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení analýzy četnosti využití nástrojů personálního marketingu prezentuje tabulka 4.38. Nástroj, jehož medián leží v intervalu <1;2> je hodnocen jako *často* využívaný, nástroj, jehož medián leží v intervalu <3;4> je hodnocen jako *občas* využívaný a nástroj, jehož medián leží v intervalu <5;6> je pak hodnocen jako *nikdy* využívaný.

Tabulka 4.38: Četnost využití nástrojů personálního marketingu

Nástroj	1-9	10-49	50-249	nad 250
	zaměstnanců	zaměstnanců	zaměstnanců	zaměstnanců
Karierní profily na sociálních sítích	nikdy	nikdy	nikdy	občas
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	nikdy	nikdy	nikdy	občas
Nábor na vysokých školách	nikdy	nikdy	nikdy	často
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	nikdy	nikdy	občas	často
Samostatné karierní WWW stránky	nikdy	nikdy	nikdy	nikdy
Video představení firemní kultury	nikdy	nikdy	nikdy	občas
Karierní stránky pro představení na mobilních telefonech	nikdy	nikdy	nikdy	nikdy
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	nikdy	občas	občas	často
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	nikdy	nikdy	nikdy	nikdy
Doporučení stávajících zaměstnanců	nikdy	občas	často	často
Internetové pracovní portály při náboru	nikdy	nikdy	často	často
Personální agentura při náboru zaměstnanců	nikdy	nikdy	nikdy	často
Executive searching - headhunting	nikdy	nikdy	nikdy	občas
Interní nábor	nikdy	občas	občas	často
Plán budování značky zaměstnavatele	nikdy	nikdy	občas	často
Analýza náborové strategie konkurence	nikdy	nikdy	nikdy	nikdy
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodujících kritérií uchazečů	nikdy	nikdy	nikdy	nikdy
Analýza spokojenosti zaměstnanců	nikdy	občas	občas	často
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	nikdy	občas	občas	často
Analýzování různorodých dat a přenesení výsledků do praxe	nikdy	nikdy	nikdy	občas

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnný přehled závěru testů významnosti vlivu velikosti podniků na četnost využití prezentuje následující tabulka 4.39.

Tabulka 4.39: Přehled závěrů Kruskal-Wallisova testu pro četnosti využití nástrojů personálního marketingu

Nástroj	Všechny velikosti		Mimo velkých podniků	
	Q	p-hodnota	Q	p-hodnota
Kariérní profily na sociálních sítích	22,710	0,0000	7,3020	0,0260
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	21,114	0,0001	2,6486	0,2660
Nábor na vysokých školách	27,723	0,0000	10,6107	0,0050
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	34,910	0,0000	24,8973	0,0000
Samostatné kariérní www stránky	9,919	0,0193	5,1966	0,0744
Video představení firemní kultury	17,036	0,0007	7,2214	0,0270
Kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	5,556	0,1353	2,3827	0,3038
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	10,600	0,0141	5,5971	0,0609
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	11,195	0,0107	3,4490	0,1783
Doporučení stávajících zaměstnanců	18,261	0,0004	9,5461	0,0085
Internetové pracovní portály	33,285	0,0000	27,3923	0,0000
Personální agentura	26,646	0,0000	12,8825	0,0016
Executive searching	24,910	0,0000	8,6371	0,0133
Interní nábor	39,336	0,0000	24,1459	0,0000
Plán budování značky zaměstnavatele	30,453	0,0000	16,6752	0,0002
Analýza náborové strategie konkurence	26,962	0,0000	18,0153	0,0001
Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	19,531	0,0002	12,6249	0,0018
Analýza spokojenosti zaměstnanců	18,546	0,0003	8,0193	0,0181
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	32,150	0,0000	21,1116	0,0000
Analýza různých dat a přenesení výsledků do praxe	22,494	0,0001	10,5573	0,0051

**Vliv velikosti podniku není statisticky významný pro všechny velikosti**

**Vliv velikosti podniku není statisticky významný při vypuštění velikosti „velké podniky“**

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.40 prezentuje výsledky prvního kroku faktorové analýzy.

- Cronbachova alfa = 0,930
- 95% konfidenční interval (0,914;0,946)

Jako minimální počet bylo určeno 11 faktorů ( $p\text{-value} \leq 0,087$ ).

Tabulka 4.40: Četnost využití nástrojů personálního marketingu - první krok faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra										0,886		
Bartlettův test sféricity										Chí-kvadrát		1874,4
										Stupně volnosti		190
										HV		0,0
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>	<b>F9</b>	<b>F10</b>	<b>F11</b>	
Vlastní hodnota	2,163	1,981	1,814	1,502	1,429	1,419	1,367	1,328	1,212	0,867	0,587	
Procento variability	0,108	0,099	0,091	0,075	0,071	0,071	0,068	0,066	0,061	0,043	0,029	
Kumulovaná variabilita	0,108	0,207	0,298	0,373	0,444	0,515	0,584	0,650	0,711	0,754	0,783	
<b>Nástroj</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>	<b>F9</b>	<b>F10</b>	<b>F11</b>	
1. Kariérní profily na sociálních sítích	0,24	0,42	0,15	0,13	0,45	0,00	0,00	0,12	0,00	0,16	0,00	
2. Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	0,22	0,30	0,17	0,10	0,86	0,00	0,00	0,13	0,16	0,12	0,00	
3. Nábor na vysokých školách	0,51	0,22	0,25	0,26	0,33	0,12	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	
4. Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	0,85	0,11	0,12	0,12	0,12	0,24	0,00	0,12	0,16	0,00	0,00	
5. Samostatné kariérní www stránky	0,13	0,83	0,11	0,00	0,12	0,16	0,12	0,00	0,11	0,00	0,00	
6. Video představení firemní kultury	0,11	0,46	0,21	0,00	0,18	0,00	0,23	0,27	0,20	0,15	0,00	
7. Kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	0,17	0,54	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,38	0,18	0,34	0,23	
8. Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	0,22	0,13	0,39	0,45	0,00	0,29	0,00	0,14	0,11	0,15	0,00	
9. Uvítací balíček pro nové zaměstnance	0,17	0,24	0,13	0,15	0,12	0,12	0,00	0,89	0,13	0,13	0,10	
10. Doporučení stávajících zaměstnanců	0,22	0,00	0,00	0,17	0,10	0,93	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	
11. Internetové pracovní portály	0,58	0,16	0,15	0,11	0,13	0,15	0,31	0,10	0,00	0,00	0,15	
12. Personální agentura	0,24	0,14	0,15	0,12	0,00	0,11	0,92	0,00	0,00	0,11	0,00	
13. Executive searching	0,40	0,15	0,00	0,13	0,23	0,00	0,34	0,19	0,17	0,35	0,11	
14. Interní nábor	0,34	0,21	0,26	0,16	0,00	0,45	0,14	0,00	0,00	0,10	0,00	
15. Plán budování značky zaměstnavatele	0,20	0,20	0,76	0,20	0,15	0,12	0,13	0,14	0,13	0,00	0,13	
16. Analýza náborové strategie konkurence	0,31	0,17	0,32	0,12	0,20	0,00	0,14	0,27	0,41	0,20	0,64	
17. Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	0,14	0,26	0,24	0,17	0,15	0,14	0,00	0,16	0,84	0,17	0,15	
18. Analýza spokojenosti zaměstnanců	0,18	0,00	0,25	0,90	0,12	0,17	0,14	0,11	0,11	0,00	0,00	
19. Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	0,21	0,12	0,64	0,38	0,17	0,15	0,17	0,00	0,23	0,23	0,00	
20. Analyzování různorodých dat a přenesení výsledků do praxe	0,00	0,18	0,37	0,17	0,17	0,10	0,20	0,21	0,22	0,61	0,00	

Zdroj: vlastní zpracování

Následně byly vypuštěny nástroje 1, 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, a 20 protože měly statisticky významné zátěže ve faktorech, kde nebyly žádné jiné proměnné nebo neměly statisticky významné zátěže v žádném z faktorů.

Tabulka 4.41 prezentuje výsledky druhého kroku faktorové analýzy.

- Cronbachova alfa = 0,845
- 95% konfidenční interval (0,807;0,882)

Tabulka 4.41: Četnost využití nástrojů personálního marketingu - druhý krok faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,790	
Bartlettův test sféricity	Chí-kvadrát	457,09	
	Stupně volnosti	21	
	HV	0,0	
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
Vlastní hodnota	1,729	1,643	1,404
Procento variability	0,247	0,235	0,201
Kumulovaná variabilita	0,247	0,482	0,682
<b>Nástroj</b>	<b>F1 Získávání kvalifikovaných zaměstnanců</b>	<b>F2 Značka zaměstnavatele</b>	<b>F3 Komunikace nabídky práce</b>
Nábor na vysokých školách	0,581	0,412	0,242
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	0,867	0,213	0,144
Internetové pracovní portály	0,636	0,208	0,207
Samostatné kariérní www stránky	0,158	0,137	0,975
Kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	0,268	0,242	0,508
Plán budování značky zaměstnavatele	0,264	0,728	0,227
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	0,263	0,882	0,146

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě faktorové analýzy byly identifikovány tři faktory. **Faktor 1**, obsahující nástroje *nábor na vysokých školách*, *cílené náborové kampaně na konkrétní pozice* a *internetové pracovní portály* pojmenovaný **získávání kvalifikovaných zaměstnanců**, **faktor 2** obsahující nástroje *plán budování značky zaměstnavatele* a *plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele* pojmenovaný **značka zaměstnavatele** a **faktor 3** obsahující nástroje *samostatné kariérní www stránky* a *kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech* pojmenovaný **komunikace nabídky práce**. Dohromady vysvětlují zhruba 68% rozptylu.

### 4.3.5 Důležitost nástrojů personálního marketingu

Respondenti hodnotili důležitost předložených nástrojů personálního marketingu. Důležitost byla hodnocena na škále 1-6, kde 1 = maximálně důležitý nástroj a 6 = zcela nedůležitý nástroj. S ohledem na rozsah disertační práce jsou dílčí výsledky deskriptivní statistiky a grafické znázornění regresní analýzy uvedeny v příloze 4. Závěry deskriptivní analýzy shrnuje tabulka 4.42.

Tabulka 4.42: Vliv velikosti podniku na důležitost nástrojů personálního marketingu

Nástroj	Hodnocení
<b>Karierní profily na sociálních sítích</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Situace zde je způsobena velkou změnou u velkých podniků. U ostatních velikostí se neprokázaly rozdíly v zastoupení hodnocení. Pokud bychom vypustili tuto velikost, u zbývajících velikostí se důležitost statisticky významně nemění (p-hodnota Kruskal-Wallisova testu $\leq 0,0706$ ).
<b>Nábor na vysokých školách</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako <b>lineární</b> . Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je prakticky stejný, jako lineární. Není tedy nutné ji uvažovat.
<b>Samostatné karierní WWW stránky</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Video představení firemní kultury</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Toto je způsobeno velkým rozdílem mezi hodnocením u velkých podniků a podniků ostatních velikostí.
<b>Karierní stránky pro představení na mobilních telefonech</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste, a to lineárně. Rozdíl v koeficientech spolehlivosti obou regresí jsou zcela zanedbatelné.

<b>Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako lineární, protože rozdíly v regresních křivkách jsou zanedbatelné.
<b>Uvítací balíček pro nové zaměstnance</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Prokázal se zde vliv hodnoty u velkých podniků. Rozdíl ve využití nástroje u ostatních velikostí je statisticky neurčitý ( $p$ -hodnota $\leq 0,05$ ), ale $p$ -hodnota je zcela jednoznačně vyšší, než u analýzy pro všechny velikosti.
<b>Doporučení stávajících zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako lineární, protože rozdíly v regresních křivkách jsou zanedbatelné.
<b>Internetové pracovní portály při náboru</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako lineární, protože rozdíly v regresních křivkách jsou zanedbatelné.
<b>Personální agentura při náboru zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Executive searching - headhunting</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako zcela jednoznačně nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Interní nábor</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako lineární, protože rozdíly v regresních křivkách jsou zanedbatelné.
<b>Plán budování značky zaměstnavatele</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Analýza náborové strategie konkurence</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Tento trend však není nijak výrazný.
<b>Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodujících kritérií uchazečů</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako lineární, protože rozdíly v regresních křivkách jsou zanedbatelné.
<b>Analýza spokojenosti zaměstnanců</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a



	že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.
<b>Analyzování různorodých dat a přenesení výsledků do praxe</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti nástroje má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost nástroje roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární. Regrese zde indikuje pokles intenzity využití mezi mikro a malými podniky, ale tento se neprokázal jako statisticky významný ( $p$ -hodnota KW testu <sub>min</sub> ≤ 0,13).

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení analýzy důležitosti nástrojů personálního marketingu prezentuje tabulka 4.43. Nástroj, jehož medián leží v intervalu <1;2> je hodnocen jako důležitý, nástroj, jehož medián leží v intervalu <3;4> je hodnocen neutrálně a nástroj, jehož medián leží v intervalu <5;6> je pak hodnocen jako nedůležitý.

Tabulka 4.43: Důležitost nástrojů personálního marketingu

Nástroj	1-9	10-49	50-249	nad 250
	zaměstnanců	zaměstnanců	zaměstnanců	zaměstnanců
Karierní profily na sociálních sítích	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální
Nábor na vysokých školách	nedůležitý	nedůležitý	neutrální	důležitý
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	nedůležitý	neutrální	neutrální	důležitý
Samostatné karierní WWW stránky	nedůležitý	nedůležitý	neutrální	důležitý
Video představení firemní kultury	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální
Karierní stránky pro představení na mobilních telefonech	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	neutrální	neutrální	důležitý	důležitý
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální
Doporučení stávajících zaměstnanců	neutrální	neutrální	důležitý	důležitý
Internetové pracovní portály při náboru	nedůležitý	nedůležitý	důležitý	důležitý
Personální agentura při náboru zaměstnanců	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální

<b>Executive searching - headhunting</b>	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální
<b>Interní nábor</b>	nedůležitý	neutrální	důležitý	důležitý
<b>Plán budování značky zaměstnavatele</b>	nedůležitý	neutrální	neutrální	důležitý
<b>Analýza náborové strategie konkurence</b>	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální
<b>Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodujících kritérií uchazečů</b>	nedůležitý	nedůležitý	neutrální	neutrální
<b>Analýza spokojenosti zaměstnanců</b>	neutrální	neutrální	důležitý	důležitý
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	nedůležitý	nedůležitý	neutrální	důležitý
<b>Analýza různých dat a přenesení výsledků do praxe</b>	nedůležitý	nedůležitý	nedůležitý	neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnný přehled závěru testů významnosti vlivu velikosti podniků na důležitost nástrojů personálního marketingu prezentuje následující tabulka 4.44.

Tabulka 4.44: Přehled závěrů Kruskal-Wallisova testu pro důležitost nástrojů personálního marketingu

Nástroj	Všechny velikosti		Mimo velkých podniků	
	Q	p-hodnota	Q	p-hodnota
<b>Kariérní profily na sociálních sítích</b>	20,057	0,0002	8,0359	0,0180
<b>Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace</b>	22,388	0,0001	5,3024	0,0706
<b>Nábor na vysokých školách</b>	28,512	0,0000	11,0232	0,0040
<b>Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice</b>	36,610	0,0000	28,4217	0,0000
<b>Samostatné kariérní www stránky</b>	28,319	0,0000	18,0470	0,0001
<b>Video představení firemní kultury</b>	27,930	0,0000	14,0729	0,0009
<b>Kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech</b>	18,697	0,0003	11,8349	0,0027
<b>Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců</b>	15,376	0,0015	8,8466	0,0120
<b>Uvítací balíček pro nové zaměstnance</b>	15,477	0,0015	6,0697	0,0481
<b>Doporučení stávajících zaměstnanců</b>	13,090	0,0044	9,6787	0,0079
<b>Internetové pracovní portály</b>	29,485	0,0000	23,2966	0,0000
<b>Personální agentura</b>	25,746	0,0000	15,7631	0,0004
<b>Executive searching</b>	26,602	0,0000	11,1487	0,0038
<b>Interní nábor</b>	38,476	0,0000	24,2678	0,0000
<b>Plán budování značky zaměstnavatele</b>	30,584	0,0000	16,9190	0,0002
<b>Analýza náborové strategie konkurence</b>	24,597	0,0000	16,0022	0,0003
<b>Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů</b>	26,064	0,0000	20,8729	0,0000

<b>Analýza spokojenosti zaměstnanců</b>	14,337	0,0025	6,8321	0,0328
<b>Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele</b>	25,194	0,0000	15,6523	0,0004
<b>Analýza různých dat a přenesení výsledků do praxe</b>	20,766	0,0001	9,6126	0,0082

**Vliv velikosti podniku není statisticky významný pro všechny velikosti – u hodnocení důležitosti nástrojů personálního marketingu se tento stav nevyskytl.**

**Vliv velikosti podniku není statisticky významný při vypuštění velikosti „velké podniky“**

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.45 prezentuje výsledky prvního kroku faktorové analýzy.

- Cronbachova alfa=0,949
- 95% konfidenční interval (0,938;0,961)

Jako minimální počet bylo určeno 8 faktorů ( $p \text{ value} \leq 0,078$ ).

Tabulka 4.45: Důležitost nástrojů personálního marketingu – první krok faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra							0,919		
Bartlettův test sféricity							Chí-kvadrát		2262,2
							Stupně volnosti		190
							HV		0,0
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>	
Vlastní hodnota	2,483	2,161	2,035	2,003	1,769	1,730	1,598	1,144	
Procento variability	0,124	0,108	0,102	0,100	0,088	0,087	0,080	0,057	
Kumulovaná variabilita	0,124	0,232	0,334	0,434	0,523	0,609	0,689	0,746	
<b>Nástroj</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>	
1. Kariérní profily na sociálních sítích	0,91	0,24	0,17	0,16	0,13	0,18	0,00	0,00	
2. Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	0,56	0,42	0,17	0,23	0,00	0,00	0,12	0,21	
3. Nábor na vysokých školách	0,22	0,25	0,20	0,44	0,13	0,42	0,21	0,11	
4. Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	0,19	0,20	0,12	0,18	0,28	0,79	0,18	0,00	
5. Samostatné kariérní www stránky	0,60	0,16	0,17	0,19	0,14	0,33	0,00	0,39	
6. Video představení firemní kultury	0,30	0,27	0,17	0,30	0,00	0,15	0,14	0,64	
7. Kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	0,47	0,49	0,00	0,18	0,00	0,11	0,13	0,41	
8. Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	0,00	0,14	0,23	0,15	0,26	0,16	0,88	0,14	
9. Uvítací balíček pro nové zaměstnance	0,35	0,53	0,13	0,13	0,20	0,15	0,21	0,29	
10. Doporučení stávajících zaměstnanců	0,00	0,00	0,15	0,00	0,90	0,23	0,30	0,00	
11. Internetové pracovní portály	0,21	0,00	0,19	0,20	0,41	0,55	0,00	0,21	
12. Personální agentura	0,13	0,00	0,22	0,66	0,15	0,21	0,00	0,33	
13. Executive searching	0,26	0,41	0,15	0,68	0,12	0,19	0,14	0,00	
14. Interní nábor	0,17	0,12	0,23	0,29	0,55	0,28	0,12	0,14	
15. Plán budování značky zaměstnavatele	0,24	0,23	0,61	0,28	0,22	0,21	0,26	0,17	
16. Analýza náborové strategie konkurence	0,30	0,61	0,29	0,28	0,11	0,20	0,14	0,00	
17. Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	0,24	0,57	0,38	0,28	0,00	0,22	0,16	0,15	
18. Analýza spokojenosti zaměstnanců	0,00	0,26	0,41	0,13	0,24	0,16	0,54	0,00	
19. Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	0,18	0,22	0,84	0,21	0,21	0,15	0,28	0,12	
20. Analyzování různorodých dat a přenesení výsledků do praxe	0,22	0,34	0,35	0,42	0,16	0,00	0,12	0,00	

Zdroj: vlastní zpracování

Následně byly vypuštěny nástroje 3, 6, 7, 8, 18, a 20 protože mají statisticky významné zátěže ve faktorech, kde nejsou žádné jiné proměnné nebo nemají statisticky významné zátěže v žádném z faktorů.

Tabulka 4.46 prezentuje výsledky druhého kroku faktorové analýzy.

- Cronbachova alfa=0,933
- 95% konfidenční interval (0,917;0,949)

Tabulka 4.46: Důležitost nástrojů personálního marketingu – druhý krok faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra						0,898						
Bartlettův test sféricity						Chí-kvadrát	1480,3					
						Stupně volnosti						91
						HV						0,0
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>						
Vlastní hodnota	2,318	2,161	1,709	1,706	1,421	1,303						
Procento variability	0,166	0,154	0,122	0,122	0,101	0,093						
Kumulovaná variabilita	0,166	0,320	0,442	0,564	0,665	0,758						
<b>Nástroj</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>					
1. Kariérní profily na sociálních sítích		0,86	0,27	0,13	0,16	0,17	0,00					
2. Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace		0,63	0,44	0,00	0,18	0,00	0,15					
4. Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice		0,22	0,29	0,33	0,14	0,68	0,12					
5. Samostatné kariérní www stránky		0,66	0,20	0,12	0,19	0,37	0,20					
9. Uvítací balíček pro nové zaměstnance		0,42	0,46	0,24	0,17	0,16	0,14					
10. Doporučení stávajících zaměstnanců		0,00	0,11	0,94	0,18	0,24	0,00					
11. Internetové pracovní portály		0,24	0,13	0,38	0,19	0,62	0,25					
12. Personální agentura		0,17	0,22	0,14	0,21	0,20	0,90					
13. Executive searching		0,30	0,57	0,14	0,17	0,17	0,42					
14. Interní nábor		0,19	0,20	0,54	0,24	0,32	0,20					
15. Plán budování značky zaměstnavatele		0,28	0,33	0,25	0,64	0,21	0,23					
16. Analýza náborové strategie konkurence		0,34	0,68	0,14	0,26	0,18	0,14					
17. Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů		0,27	0,66	0,00	0,38	0,22	0,11					
19. Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele		0,20	0,31	0,24	0,87	0,15	0,16					

Zdroj: vlastní zpracování

V druhém kroku byl vypuštěn nástroj 12, protože má statisticky významné zátěže ve faktorech, kde nejsou žádné jiné proměnné.

Tabulka 4.47 prezentuje výsledky třetího kroku faktorové analýzy, ve kterém bylo identifikováno pět faktorů.

- Cronbachova alfa=0,930
- 95% konfidenční interval (0,914;0,945)

Tabulka 4.47: Důležitost nástrojů personálního marketingu – třetí krok faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra					0,903					
Bartlettův test sféricity					Chí-kvadrát	1364,2				
					Stupně volnosti					78
					HV					0,0
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>					
Vlastní hodnota	2,400	2,162	1,723	1,600	1,597					
Procento variability	0,185	0,166	0,133	0,123	0,123					
Kumulovaná variabilita	0,185	0,351	0,484	0,607	0,729					
<b>Nástroj</b>	<b>F1 Nábor zaměstnanců</b>	<b>F2 Moderní formy komunikace</b>	<b>F3 Značka zaměstnavatele</b>	<b>F4 Cílená komunikace</b>	<b>F5 Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů</b>					
Kariérní profily na sociálních sítích	0,31	0,83	0,16	0,19	0,12					
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	0,48	0,62	0,18	0,00	0,00					
Samostatné kariérní www stránky	0,25	0,66	0,20	0,41	0,10					
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	0,30	0,21	0,14	0,69	0,31					
Internetové pracovní portály	0,17	0,23	0,21	0,66	0,36					
Doporučení stávajících zaměstnanců	0,11	0,00	0,19	0,28	0,93					
Interní nábor	0,23	0,18	0,26	0,38	0,52					
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	0,50	0,40	0,17	0,18	0,23					
Executive searching	0,61	0,29	0,20	0,25	0,13					
Analýza náborové strategie konkurence	0,71	0,31	0,26	0,18	0,14					
Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	0,67	0,25	0,38	0,22	0,00					
Plán budování značky zaměstnavatele	0,37	0,27	0,65	0,24	0,24					
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	0,34	0,19	0,87	0,17	0,24					

Zdroj: vlastní zpracování

**Faktor 1** pojmenovaný **nábor zaměstnanců**: *uvítací balíček pro nové zaměstnance, executive searching, analýza náborové strategie konkurence a výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů.*

**Faktor 2** pojmenovaný **moderní formy komunikace**: *kariérní profily na sociálních sítích, začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace a samostatné kariérní www stránky.*

**Faktor 3** pojmenovaný **značka zaměstnavatele**: *plán budování značky zaměstnavatele a plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele.*

**Faktor 4** pojmenovaný **cílená komunikace**: *cílené náborové kampaně na konkrétní pozice a internetové pracovní portály.*

**Faktor 5** pojmenovaný **získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů**: *doporučení stávajících zaměstnanců a interní nábor.*

#### **4.3.6 Důležitost prostředků podporujících spokojenost /stabilizaci zaměstnanců**

Záměrem otázky bylo identifikovat důležitost uvedených prostředků, které ovlivňují spokojenost a stabilizaci zaměstnanců. Respondenti hodnotili uvedené prostředky na škále 1- 6, kde 1 = maximálně důležitý prostředek a 6 = zcela nedůležitý prostředek.

S ohledem na rozsah disertační práce jsou dílčí výsledky deskriptivní statistiky a grafické znázornění regresní analýzy uvedeny v příloze 5. Závěry deskriptivní analýzy shrnuje tabulka 4.48.

Tabulka 4.48: Vliv velikosti podniku na hodnocení důležitosti prostředků podporujících spokojenost a stabilitu zaměstnanců

Prostředek	Hodnocení
Výše platu	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Vztahy s nadřízeným	Analýza prokázala, že důležitost prostředku je hodnocena jako vyšší u mikropodniků. Tento rozdíl se sice neprojevil jako statisticky významný ( $p\text{-hodnota}_{\min} \leq 0,250$ ), ale svou hodnotou v celku vychýlil jak hodnoty regrese, tak hodnoty Kruskal-Wallisova testu. Nejvhodnější formulace tedy je, že závěr je statisticky neurčitý.
Jistota pracovní pozice	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Seberealizace	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Společenská prestiž pracovní pozice	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzuje i regrese přímkou, která se jeví jako statisticky nevýznamná. Polynomická regrese naznačuje, že by v datech snad trend být mohl (koeficient spolehlivosti 0,948, regresní koeficient 0,974), ale proti hovoří závěr Kruskal-Wallisova testu, i když s $p\text{-hodnotou}$ nepřilíš vzdálenou od 0,05.
Dobré jméno firmy	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Kvalita vedení organizace	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. Regrese naproti tomu naznačují, že by v datech snad trend být mohl, ale proti hovoří závěr Kruskal-Wallisova testu a to na vysoké hladině významnosti.
Pracovní doba	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Náplň práce	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Množství práce	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.  Data naznačují vyšší hodnoty hodnocení prostředku pro mikropodniky, ale analýza rozdílu středních hodnot tento předpoklad nepotvrdila ( $p\text{-hodnota}$ KW testu $_{\min} \leq 0,32$ ).
Rozmanitost práce	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
Zvyšování kvalifikace	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. Regrese naproti tomu



	<p>naznačují, že by v datech snad trend být mohl, ale proti hovoří závěr Kruskal-Wallisova testu a to na vysoké hladině významnosti. Závěr regrese je v tomto případě vhodnější opět považovat spíše za náhodný. Podrobnější analýza ukazuje, že koeficient <math>a_1</math> (z regresní rovnice <math>y=a_0+a_1*x</math>) je na hranici statistické významnosti (<math>p\text{-hodnota}\leq 0,052</math>).</p>
<b>Přátelské vztahy mezi kolegy</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.</p>
<b>Pracovní prostředí</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.</p>
<b>Karierový růst</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost atributu roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako lineární. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je srovnatelný s koeficientem determinace pro regresní přímku.</p>
<b>Sdílení pracovního místa</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.</p>
<b>Firemní vozidlo i k soukromému použití</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. Regrese naproti tomu naznačují, že by v datech snad trend být mohl, ale proti hovoří závěr Kruskal-Wallisova testu a to na vysoké hladině významnosti. Závěr regrese je v tomto případě vhodnější opět považovat spíše za náhodný. Podrobnější analýza ukazuje, že koeficient <math>a_1</math> (z regresní rovnice <math>y=a_0+a_1*x</math>) je identifikován jako statisticky nevýznamný (<math>p\text{-hodnota}\leq 0,16</math>).</p>
<b>Poukázky na kulturní a sportovní zážitky</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku má statisticky významný vliv velikost podniku. S narůstající velikostí důležitost prostředku roste. Dále se ukazuje, že tento nárůst se jeví jako nelineární, a že se s přibývajícím velikostí podniku zvyšuje strměji. Koeficient determinace pro kvadratickou regresní funkci je vyšší, než pro lineární.</p>
<b>Stravenky</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.</p>
<b>Práce z domova</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. Regrese naproti tomu naznačují, že by v datech snad trend být mohl, ale proti hovoří závěr Kruskal-Wallisova testu a to na vysoké hladině významnosti. Závěr regrese je v tomto případě vhodnější opět považovat spíše za náhodný. Podrobnější analýza ukazuje, že koeficient <math>a_1</math> (z regresní rovnice <math>y=a_0+a_1*x</math>) je identifikován jako statisticky nevýznamný (<math>p\text{-hodnota}\leq 0,28</math>).</p>
<b>Nadstandardní dovolená</b>	<p>Analýza prokázala, že důležitost prostředku je hodnocena jako vyšší u velkých podniků a to oproti ostatním velikostem statisticky významně (<math>p\text{-hodnota}_{\max} \text{ KW} \leq 0,02</math>). V hodnocení ostatních velikostí nejsou statisticky významné rozdíly indikovány. Tento fakt vychýlil závěry jak Kruskal-Wallisova testu, tak regrese. Výsledek je nutno interpretovat tak, jak je uvedeno dále.</p>
<b>Peněžní benefity</b>	<p>Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzuje i regrese přímku, která se jeví jako statisticky nevýznamná. Polynomická regrese naznačuje, že by v datech snad trend být mohl (koeficient spolehlivosti 0,982, regresní koeficient 0,993), ale proti hovoří závěr Kruskal-Wallisova testu, vysokou <math>p</math>-hodnotou.</p>

<b>Krátkodobé volno na vyléčení</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzuje i regrese přímkou, která se jeví jako statisticky nevýznamná. Polynomická regrese naznačuje, že by v datech snad trend být mohl (koeficient spolehlivosti 0,942, regresní koeficient 0,970), ale proti hovoří závěr Kruskal-Wallisova testu, vysokou p-hodnotou.
<b>Příspěvky na penzijní a životní pojištění</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.
<b>Telefon používaný k soukromým účelům</b>	Analýza prokázala, že na hodnotu důležitosti prostředku nemá statisticky významný vliv velikost podniku. To potvrzují i oba typy regrese, které se jeví jako statisticky nevýznamné.

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení analýzy důležitosti prostředků, které ovlivňují spokojenost a stabilitu zaměstnanců, prezentuje tabulka 4.49. Prostředek, jehož medián leží v intervalu <1;2> je hodnocen jako důležitý, prostředek, jehož medián leží v intervalu <3;4> je hodnocen neutrálně a prostředek, jehož medián leží v intervalu <5;6> je pak hodnocen jako nedůležitý.

Tabulka 4.49: Důležitost prostředků ovlivňujících spokojenost a stabilizaci zaměstnanců

Prostředek	1-9	10-49	50-249	nad 250
	zaměstnanců	zaměstnanců	zaměstnanců	zaměstnanců
Výše platu	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Vztahy s nadřízeným	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Jistota pracovní pozice	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Seberealizace	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Společenská prestiž pracovní pozice	neutrální	neutrální	neutrální	neutrální
Dobré jméno firmy	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Kvalita vedení organizace	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Pracovní doba	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Náplň práce	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Množství práce	důležitý	důležitý	neutrální	důležitý
Rozmanitost práce	důležitý	důležitý	neutrální	důležitý
Zvyšování kvalifikace	neutrální	neutrální	neutrální	neutrální
Přátelské vztahy mezi kolegy	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Pracovní prostředí	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
Karierový růst	neutrální	neutrální	neutrální	důležitý
Sdílení pracovního místa	neutrální	neutrální	neutrální	nedůležitý
Firemní vozidlo i k soukromému použití	neutrální	neutrální	neutrální	důležitý

<b>Poukázky na kulturní a sportovní zážitky</b>	nedůležitý	nedůležitý	neutrální	neutrální
<b>Stravenky</b>	neutrální	neutrální	neutrální	důležitý
<b>Práce z domova</b>	nedůležitý	neutrální	neutrální	neutrální
<b>Nadstandardní dovolená</b>	neutrální	neutrální	neutrální	důležitý
<b>Peněžní benefity</b>	důležitý	důležitý	důležitý	důležitý
<b>Krátkodobé volno na vyléčení</b>	neutrální	neutrální	neutrální	neutrální
<b>Příspěvky na penzijní a životní pojištění</b>	neutrální	neutrální	neutrální	důležitý
<b>Telefon používaný k soukromým účelům</b>	neutrální	neutrální	neutrální	neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnný přehled závěru testů významnosti vlivu velikosti podniků na důležitost prostředků ovlivňujících spokojenost a stabilizaci prezentuje následující tabulka 4.50.

Tabulka 4.50: Přehled závěrů Kruskal-Wallisova testu pro důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace

Prostředek	Všechny velikosti podniků	
	Q	p-hodnota
Výše platu	2,247	0,5227
Vztahy s nadřízeným	7,447	0,0589
Jistota pracovní pozice	1,555	0,670
Seberealizace	0,159	0,984
Společenská prestiž pracovní pozice	6,590	0,0862
Dobré jméno firmy	0,897	0,8262
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	1,921	0,5889
Kvalita vedení organizace	0,564	0,9045
Pracovní doba	0,103	0,9915
Náplň práce	0,618	0,8923
Množství práce	3,687	0,2973
Rozmanitost práce	2,277	0,5169
Zvyšování kvalifikace	2,504	0,4745
Přátelské vztahy mezi kolegy	3,475	0,324
Pracovní prostředí	0,545	0,9089
Karierový růst	9,592	0,0224
Sdílení pracovního místa	3,211	0,3603
Firemní vozidlo i k soukromému použití	1,847	0,6048
Poukázky na kulturní a sportovní zážitky	9,076	0,0283
Stravenky	0,257	0,9679
Práce z domova	2,142	0,5434
Nadstandardní dovolená	7,581	0,0555
Peněžní benefity	0,778	0,8547
Krátkodobé volno na vyléčení	3,167	0,3666

<b>Příspěvky na penzijní a životní pojištění</b>	2,708	0,4389
<b>Telefon používaný k soukromým účelům</b>	1,367	0,7133

**Vliv velikosti podniku není statisticky významný pro všechny velikosti**

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.51 prezentuje výsledky prvního kroku faktorové analýzy.

- Cronbachova alfa = 0,928
- 95% konfidenční interval (0,911;0,944)

Jako minimální počet bylo určeno 7 faktorů ( $p \text{ value} \leq 0,122$ ).

*Tabulka 4.51: Důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace – první krok faktorové analýzy*

Kaiser-Meyer-Olkinova míra							0,886		
Bartlettův test sféricity							Chi-kvadrát		2291,7
							Stupně volnosti		325
							HV		0,0
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>		
Vlastní hodnota	4,579	3,708	2,733	1,972	1,073	0,832	0,729		
Procento variability	0,176	0,143	0,105	0,076	0,041	0,032	0,028		
Kumulovaná variabilita	0,176	0,319	0,424	0,5	0,541	0,573	0,601		
<b>Prostředek</b>			<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>
1	Výše platu	0,00	0,56	0,15	0,11	0,10	0,00	0,00	
2	Vztahy s nadřízeným	0,31	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3	Jistota pracovní pozice	0,16	0,72	0,12	0,00	0,13	0,00	0,00	
4	Seberealizace	0,78	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
5	Společenská prestiž pracovní pozice	0,70	0,25	0,16	0,00	0,00	0,00	0,15	
6	Dobré jméno firmy	0,42	0,61	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	
7	Možnost uplatnit vlastní iniciativu	0,73	0,32	0,19	0,00	0,00	0,12	0,00	
8	Kvalita vedení organizace	0,50	0,48	0,16	0,00	0,00	0,20	0,00	
9	Pracovní doba	0,00	0,43	0,13	0,00	0,37	0,25	0,21	
10	Náplň práce	0,41	0,52	0,11	0,00	0,53	0,13	0,00	
11	Množství práce	0,17	0,52	0,11	0,00	0,61	0,00	0,00	
12	Rozmanitost práce	0,71	0,20	0,13	0,00	0,41	0,00	0,00	
13	Zvyšování kvalifikace	0,69	0,16	0,20	0,26	0,17	0,00	0,27	
14	Přátelské vztahy mezi kolegy	0,38	0,56	0,13	0,15	0,13	0,24	0,00	
15	Pracovní prostředí	0,48	0,42	0,16	0,00	0,00	0,74	0,00	
16	Kariérový růst	0,59	0,00	0,32	0,21	0,00	0,00	0,70	
17	Sdílení pracovního místa	0,48	0,11	0,28	0,32	0,00	0,00	0,11	
18	Firemní vozidlo i pro soukromou potřebu	0,00	0,00	0,13	0,75	0,00	0,00	0,00	
19	Poukázky na kulturní a sportovní zážitky	0,20	0,00	0,75	0,24	0,00	0,00	0,00	
20	Stravenky	0,00	0,10	0,54	0,00	0,00	0,11	0,00	
21	Práce z domova	0,26	0,00	0,29	0,40	0,00	0,00	0,16	
22	Nadstandardní dovolená	0,18	0,00	0,73	0,19	0,00	0,00	0,00	
23	Peněžní benefity	0,20	0,27	0,50	0,00	0,00	0,11	0,00	
24	Krátkodobé volno na vyléčení	0,27	0,18	0,40	0,28	0,00	0,00	0,00	

25	Příspěvky na penzijní a životní pojištění	0,00	0,15	0,55	0,35	0,00	0,00	0,00
26	Telefon i pro soukromé využití	0,00	0,18	0,32	0,81	0,00	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Po prvním kroku byly vypuštěny prostředky 9, 12, 17, 21 a 24, protože nemají statisticky významné zátěže v žádném z faktorů a prostředek 15, protože má statisticky významné zátěže ve faktoru, kde nejsou žádné jiné proměnné.

Tabulka 4.52 prezentuje výsledky druhého kroku faktorové analýzy.

- Cronbachova alfa = 0,915
- 95% konfidenční interval (0,896;0,935)

Tabulka 4.52: Důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace – druhý krok faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra		0,877						
Bartlettův test sféricity		Chí-kvadrát						1800
		Stupně volnosti						210
		HV						0,0
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>		
Vlastní hodnota	3,670	2,549	2,428	1,574	1,548	1,182		
Procento variability	0,175	0,121	0,116	0,075	0,074	0,056		
Kumulovaná variabilita	0,175	0,296	0,412	0,487	0,560	0,617		
<b>Prostředek</b>		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	
1	Výše platu	0,096	0,392	0,186	0,124	0,301	0,074	
2	Vztahy s nadřízeným	0,219	0,386	0,104	0,057	0,868	0,131	
3	Jistota pracovní pozice	0,177	0,546	0,111	0,044	0,289	0,223	
4	Seberealizace	0,736	0,224	0,045	0,046	0,228	0,166	
5	Společenská prestiž pracovní pozice	0,722	0,183	0,141	0,002	0,114	0,125	
6	Dobré jméno firmy	0,376	0,461	0,000	0,118	0,285	0,129	
7	Možnost uplatnit vlastní iniciativu	0,639	0,157	0,182	0,029	0,268	0,230	
8	Kvalita vedení organizace	0,401	0,359	0,122	0,000	0,236	0,340	
10	Náplň práce	0,374	0,657	0,136	0,002	0,210	0,201	
11	Množství práce	0,131	0,842	0,131	0,061	0,062	0,005	
13	Zvyšování kvalifikace	0,789	0,221	0,214	0,233	0,057	0,067	
14	Přátelské vztahy mezi kolegy	0,29	0,404	0,150	0,146	0,437	0,347	
15	Pracovní prostředí	0,428	0,26	0,172	0,044	0,203	0,818	
16	Kariérový růst	0,749	0,061	0,318	0,165	0,000	0,067	
18	Firemní vozidlo i pro soukromou potřebu	0,166	0,062	0,142	0,703	0,001	0,055	
19	Poukázky na kulturní a sportovní zážitky	0,254	0	0,719	0,222	0,016	0,000	
20	Stravenky	0,034	0,15	0,546	0,037	0,009	0,118	
22	Nadstandardní dovolená	0,241	0,04	0,747	0,185	0,093	0,032	
23	Peněžní benefity	0,2	0,163	0,535	0,064	0,176	0,131	
25	Příspěvky na penzijní a životní pojištění	0,067	0,112	0,523	0,346	0,036	0,000	
26	Telefon i pro soukromé využití	0,059	0,084	0,337	0,851	0,147	0,004	

Zdroj: vlastní zpracování

Po druhém kroku faktorové analýzy byly vypuštěny prostředky 1, 6, 8, 14 protože nemají statisticky významné zátěže v žádném z faktorů a prostředky 2 a 15, protože mají statisticky významné zátěže ve faktorech, kde nejsou žádné jiné proměnné.

Třetí krok faktorové analýzy představuje tabulka 4.53.

- Cronbachova alfa = 0,879
- 95% konfidenční interval (0,815;0,907)

Tabulka 4.53: Důležitost prostředků spokojenosti a stabilizace – třetí krok faktorové analýzy

Kaiser-Meyer-Olkinova míra				0,836	
Bartlettův test sféricity				Chí-kvadrát	1131,9
				Stupně volnosti	105
				HV	0,0
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	
Vlastní hodnota	3,242	2,315	1,807	1,575	
Procento variability	0,216	0,154	0,120	0,105	
Kumulovaná variabilita	0,216	0,370	0,491	0,596	
	<b>F1 Hodnotová nabídka pro zaměstnance</b>	<b>F2 Klasické zaměstnanecké výhody</b>	<b>F3 Pracovní pozice</b>	<b>F4 Neaktuální benefity</b>	
Jistota pracovní pozice	0,25	0,16	0,52	0,04	
Seberealizace	0,79	0,05	0,26	0,06	
Společenská prestiž pracovní pozice	0,74	0,16	0,19	0,01	
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	0,70	0,20	0,22	0,05	
Zvyšování kvalifikace	0,77	0,21	0,22	0,25	
Kariérový růst	0,74	0,32	0,04	0,18	
Jistota pracovní pozice	0,25	0,16	0,52	0,04	
Náplň práce	0,42	0,12	0,66	0,04	
Množství práce	0,11	0,12	0,90	0,09	
Poukázky na kulturní a sportovní zážitky	0,24	0,73	0,00	0,21	
Stravenky	0,05	0,55	0,16	0,04	
Nadstandardní dovolená	0,24	0,71	0,07	0,20	
Peněžní benefity	0,24	0,53	0,19	0,06	
Příspěvky na penzijní a životní pojištění	0,07	0,54	0,10	0,35	
Firemní vozidlo i pro soukromou potřebu	0,16	0,15	0,04	0,67	
Telefon i pro soukromé využití	0,07	0,34	0,09	0,90	

Zdroj: vlastní zpracování

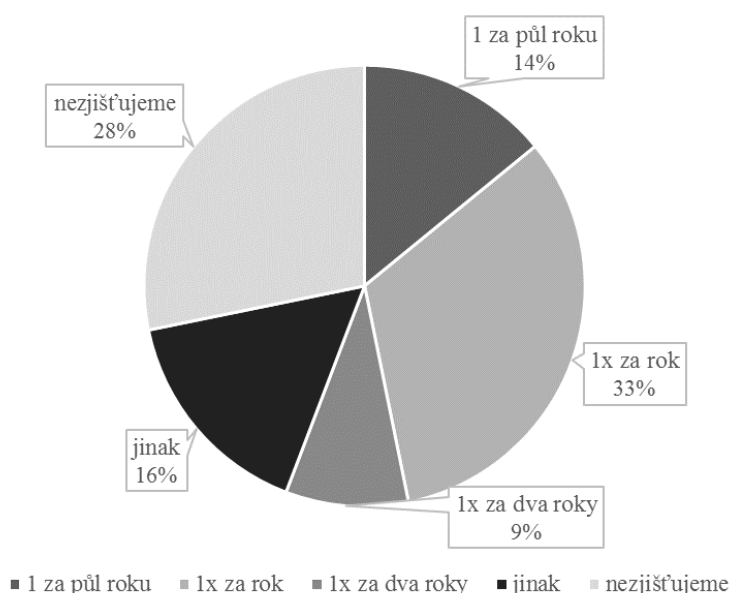
**Faktor 1** pojmenovaný **hodnotová nabídka pro zaměstnance**: *jistota pracovní pozice, seberealizace, společenská prestiž pracovní pozice, možnost uplatnit vlastní iniciativu, zvyšování kvalifikace a kariérový růst.*

**Faktor 2** pojmenovaný **klasické zaměstnanecké výhody**: *poukázky na kulturní a sportovní zážitky, stravenky, nadstandardní dovolená, peněžní benefity a příspěvky na penzijní a životní pojištění.*

**Faktor 3** pojmenovaný **pracovní pozice**: *jistota pracovní pozice, náplň práce a množství práce.*

**Faktor 4** pojmenovaný **neaktuální benefity**: *firemní vozidlo i pro soukromou potřebu a telefon i pro soukromé využití.*

V souvislosti se spokojeností a stabilizací zaměstnanců byla také zkoumána četnost měření spokojenosti zaměstnanců. Otázka byla koncipována jako polouzavřená s možností vložit vlastní odpověď. Výsledky znázorňuje obrázek 4.17.



Obrázek 4.17: Frekvence zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že odpovědi *1x za rok* a *nezjišťujeme*, jsou zastoupeny statisticky významně stejně četně ( $p\text{-hodnota} \leq 0,473$ ) a statisticky významně čteněji, než ostatní ( $p\text{-hodnota}_{max} \leq 0,022$ ). Jako vlastní odpověď respondenti uváděli *6x průběžně, 2x 1x za měsíc, 2x kvartálně* a vždy *1x* uvedli *1x týdně krátké porady na pracovišti; cca 1x měsíčně supervize poskytované externí firmou; denně komunikuji se všemi zaměstnanci; dle potřeby; dle požadavků zaměstnanců; individuálně, na základě potřeby a vzniklé situace; každé pondělí ráno na firemní poradě a každý může kdykoliv přijít za ředitelem a říct svůj názor; na vyžádání veden; namátkově podle situace, případně podle zjištěných informací - snažím se to 1x za rok diskutovat; naposledy loni; nepravidelně; pohovory; příležitostným*

*pohovorem; příliš malá firma - vše probíhá průběžně, živelně a interaktivně; spokojenost zaměstnanců zjišťujeme v průběhu celého roku - máme k sobě blízko jako malá firma; v rámci společných akcí, pořádaných pro zaměstnance.*

#### **4.3.7 Přehled výsledků**

Hlavní výzkum poukázal na skutečnost, že **etablovanost personálního marketingu roste s velikostí podniku**. V mikropodnicích a malých podnicích personální marketing ukotvený není, pojem se prakticky nepoužívá. Ve středně velkých podnicích a velkých podnicích je již personální marketing více etablovaný, ale nelze konstatovat, že by se v nich víc používal, než nepoužíval (odpovědi *ne* a *ano* jsou zastoupeny stejně četně).

**Odborníci na lidské zdroje** (bez rozdílu ve velikosti podniku) **jsou v oblasti personálního marketingu** podle odpovědí **podporováni** vedením podniku *částečně* nebo *minimálně*.

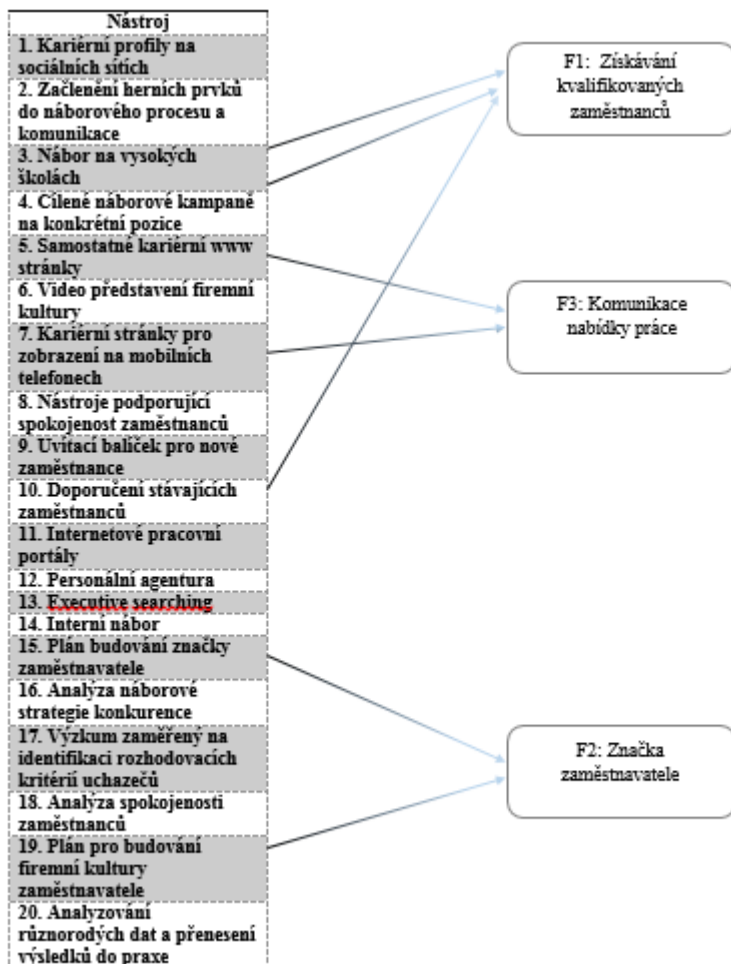
Rozdíl v hodnocení podpory podle velikosti podniku se projevuje u odpovědi *částečně* a *minimálně*. Podniky střední velikosti jsou dle odpovědí podporovány nejvíce *částečně* a mikropodniky nejčastěji *nejsou podporovány*.

Podle odpovědí **pojem personální marketing velmi souvisí se všemi předloženými aktivitami**, *se získáváním a výběrem zaměstnanců, s přijímáním a integrací nových zaměstnanců, se stabilizací stávajících zaměstnanců, se získáváním klíčových zaměstnanců a s budováním značky zaměstnavatele*. V závislosti na velikosti podniku je u velkých podniků posunuto tvrzení *se získáváním a výběrem zaměstnanců, s přijímáním a integrací nových zaměstnanců* a *se získáváním klíčových zaměstnanců* směrem k vyšší míře souhlasu. Podle názoru respondentů **nejvíce pojem personální marketing souvisí se získáváním a výběrem zaměstnanců**.

Až v 95% **hraje velikost podniku roli** v hodnocení *četnosti používání nástrojů personálního marketingu*. Pouze u nástroje *kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech* toto neplatí. Zástupci všech velikostí podniků shodně hodnotili tento nástroj jako nepoužívaný. Nejčastěji používají při své práci nástroje personálního marketingu **velké podniky** – 50 % předložených nástrojů používají často, 25 % občas a 25 % nikdy. **Podniky střední velikosti** nikdy nepoužívají 60 % předložených nástrojů personálního marketingu, 30 % nástrojů používají občas a pouze 10 % často. **Malé podniky** používají 20 % nástrojů občas a 80 % nikdy. Podle výsledků respondenti z **mikropodniků** uvedli, že dané nástroje personálního marketingu nepoužívají.



Po vyhodnocení faktorové analýzy četnosti využití nástrojů personálního marketingu došlo k pojmenování faktorů. Názvy faktorů vzešly ze skupinového hodnocení, kterého se účastnili specialisté na marketing a HR. Pro lepší pochopení jsou faktory prezentovány na obrázku 4.18.



Obrázek 4.18: Výsledná determinace faktorů – četnost užití nástrojů personálního marketingu  
 Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné faktory byly podrobně analyzovány, následně došlo k syntéze. Jejich pořadí je dáno vysvětlenou variabilitou.

První faktor (F1), pojmenovaný „**Získávání kvalifikovaných zaměstnanců**“, je tvořen třemi nástroji, které z celkové variability tvoří 24,7 %. Všechny nástroje v tomto faktoru mají souvislost s náborem zaměstnanců. *Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejímž úkolem je zajistit, aby volná pracovní místa v podniku oslovila a přilákala dostatečné množství vhodných a odpovídajících uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2014).* Tento identifikovaný faktor je složen z nástroje *nábor na vysokých školách*, který slouží k získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Stejně tak *cílené náborové kampaně*,

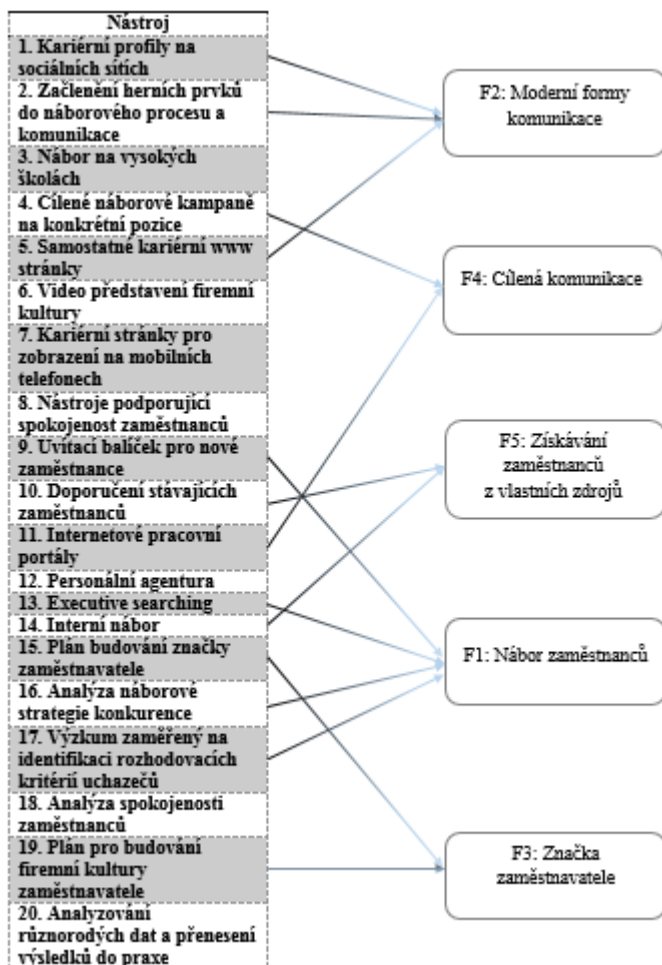
slouží k náboru kvalifikovaných zaměstnanců a *internetové pracovní portály* jsou obecně prostředkem, kde se setkává nabídka a poptávka po práci. Všechny tři nástroje jsou respondenty z velkých podniků hodnoceny jako často používané nástroje personálního marketingu.

Druhý faktor (F2), pojmenovaný „**Značka zaměstnavatele**“, je tvořen dvěma nástroji a z celkové variability vysvětluje 23,5 %. *Plán budování značky zaměstnavatele je jedním z klíčových faktorů úspěchu každého podniku. Budování značky zaměstnavatele je strategickým prostředkem k udržení a získání talentovaných jedinců (Smolová, Urbancová, 2014). Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele má přímou souvislost s budováním značky zaměstnavatele, firemní značka představuje základ kvalitní značky zaměstnavatele.* Oba nástroje jsou shodně hodnoceny respondenty z velkých podniků jako často používané nástroje personálního marketingu.

Třetí faktor (F3), pojmenovaný „**Komunikace nabídky práce**“, je tvořen dvěma nástroji a z celkové variability vysvětluje 20,1 %. Oba nástroje - *samostatné kariérní www stránky* i *kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech* jsou komunikačními kanály, které obvykle podniky používají k umístění pracovní nabídky. Oba nástroje jsou respondenty hodnoceny jako nevyužívané nástroje personálního marketingu.

Při **měření důležitosti** bylo u všech předložených **nástrojů personálního marketingu** zjištěno, že **velikost podniku ovlivňuje** výslednou hodnotu. Respondenti z **mikropodniků** nehodnotili žádný z nástrojů jako důležitý, 15 % nástrojů hodnotili neutrálně a 85 % nástrojů hodnotili jako nedůležité. Respondenti z **malých podniků** také nehodnotili žádný z nástrojů jako důležitý, 30 % nástrojů hodnotili neutrálně a 70 % nástrojů hodnotili jako nedůležité. Respondenti ze **středně velkých podniků** hodnotili 25 % nástrojů jako důležité, 30 % nástrojů hodnotili neutrálně a 45 % nástrojů hodnotili jako nedůležité. Naopak respondenti z **velkých podniků** nepovažují žádný z nástrojů za nedůležitý, 50 % nástrojů považují za neutrální a 50 % nástrojů hodnotili jako důležité.

Po vyhodnocení faktorové analýzy důležitosti nástrojů personálního marketingu došlo k pojmenování faktorů. Názvy faktorů vzešly ze skupinového hodnocení, kterého se účastnili specialisté na marketing a HR. Pro lepší pochopení jsou faktory prezentovány na obrázku 4.19.



Obrázek 4.19: Výsledná determinace faktorů – důležitost nástrojů personálního marketingu  
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné faktory byly podrobně analyzovány, následně došlo k syntéze. Jejich pořadí je dáno vysvětlenou variabilitou.

První faktor (F1) byl pojmenován „**Nábor zaměstnanců**“. Tvoří jej čtyři nástroje - *uvítací balíček pro nové zaměstnance*, *executive searching*, *analýza náborové strategie konkurence* a *výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů*. Všechny nástroje spojuje jeden element – získávání zaměstnanců. Dva z nástrojů, *analýza náborové strategie konkurence* a *výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů*, jsou prvky strategického plánování v oblasti lidských zdrojů. Všechny čtyři nástroje nepatří dle hodnocení mezi nejdůležitější nástroje personálního marketingu.

Druhý faktor (F2) byl pojmenován „**Moderní formy komunikace**“. Je tvořen třemi nástroji, které nebyly hodnoceny jako důležité - *kariérní profily na sociálních sítích, začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace a samostatné kariérní www stránky*. Všechny tři nástroje spojuje element marketingového mixu v personálním marketingu - komunikace.

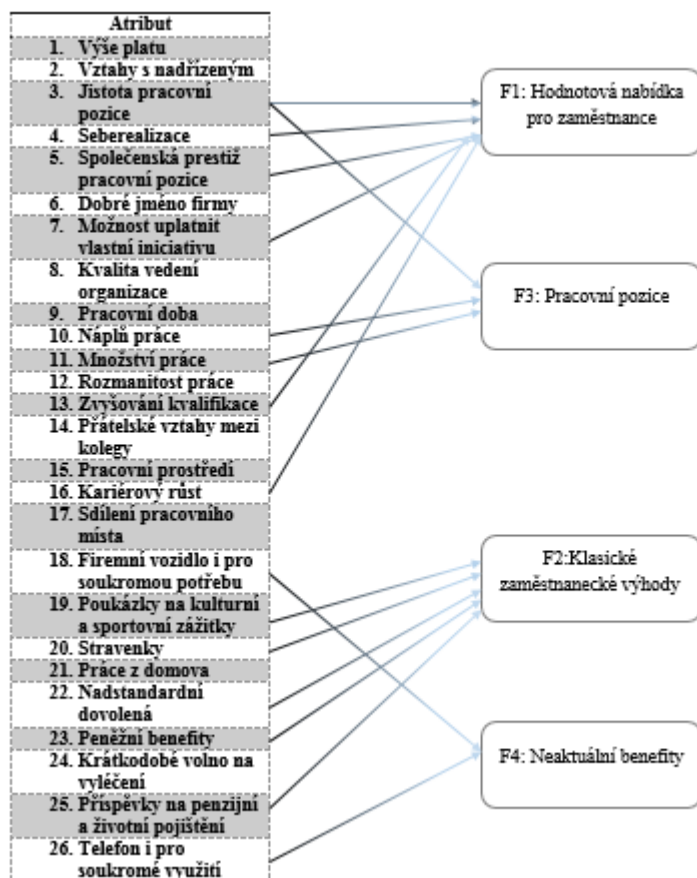
Třetí faktor (F3) byl pojmenován „**Značka zaměstnavatele**“. Tvoří jej nástroje *plán budování značky zaměstnavatele a plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele*. Oba nástroje jsou součástí budování značky zaměstnavatele, oba byly velkými podniky hodnoceny jako důležité nástroje personálního marketingu, podniky střední velikosti je hodnotili neutrálně a malé podniky a mikropodniky je hodnotily jako nedůležité nástroje.

Čtvrtý faktor (F4) byl pojmenován „**Cílená komunikace**“. Tvoří jej nástroje *cílené náborové kampaně na konkrétní pozice a internetové pracovní portály*. Oba nástroje souvisí se získáváním zaměstnanců, oba nástroje byly velkými a středně velkými podniky hodnoceny jako důležité.

Pátý faktor (F5) byl pojmenován „**Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů**“. Tvoří jej nástroje *doporučení stávajících zaměstnanců a interní nábor*. Oba nástroje jsou „ekonomicky efektivnější“ variantou získávání zaměstnanců, oba nástroje byly velkými a středně velkými podniky hodnoceny jako důležité.

Při *zjišťování důležitosti prostředků ovlivňujících spokojenost zaměstnanců* bylo odhaleno, že v 92,3 % **nemá velikost podniku vliv** na hodnocení. Respondenti z **mikropodniků** označili 53,8 % prostředků za důležité prostředky spokojenosti (stabilizace zaměstnanců), 38,5 % prostředků hodnotili neutrálně a pouze 7,7 % prostředků označili za nedůležité. Respondenti z **malých podniků** také označili 53,8 % prostředků jako důležité prostředky spokojenosti (stabilizace zaměstnanců), 42,4 % hodnotili neutrálně a 3,8 % prostředků označili jako nedůležité. Respondenti ze **středně velkých podniků** hodnotili 46,2 % prostředků jako důležité prostředky spokojenosti (stabilizace zaměstnanců), 53,8 % hodnotili neutrálně. Žádný z prostředků nehodnotili jako nedůležitý. Respondenti z **velkých podniků** hodnotili prostředky spokojenosti (stabilizace) následovně: 73,1 % prostředků je důležitých pro spokojenost zaměstnanců, 23,1 % prostředků bylo hodnoceno neutrálně a 3,8 % prostředků je pro spokojenost zaměstnanců nedůležitých.

Po vyhodnocení faktorové analýzy důležitosti prostředků, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, došlo k pojmenování faktorů. Názvy faktorů vzešly ze skupinového hodnocení, kterého se účastnili specialisté na marketing a HR. Pro lepší pochopení jsou faktory prezentovány na obrázku 4.20.



Obrázek 4.20: Výsledná determinace faktorů – důležitost atributů spokojenosti (stabilizace)  
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné faktory byly podrobně analyzovány, následně došlo k syntéze. Jejich pořadí je dáno vysvětlenou variabilitou.

První faktor (F1) dostal název „**Hodnotová nabídka pro zaměstnance**“, sestává z šesti prostředků - *jistota pracovní pozice, seberealizace, společenská prestiž pracovní pozice, možnost uplatnit vlastní iniciativu, zvyšování kvalifikace a kariérový růst*, které patří mezi klíčová rozhodovací kritéria, ovlivňující nabídku zaměstnavatele. Tři prostředky hodnotili respondenti jako důležité pro stabilizaci zaměstnanců, tři prostředky hodnotili neutrálně.

Druhý faktor (F2) dostal název „**Klasické zaměstnanecké výhody**“, sestává z pěti prostředků - *poukázky na kulturní a sportovní zážitky, stravenky, nadstandardní dovolená, peněžní benefity a příspěvky na penzijní a životní pojištění*. Všechny lze jako celek nazvat obvyklé hmotné výhody pro zaměstnance. Respondenti hodnotili z tohoto výčtu obvyklých hmotných výhod jako nejdůležitější *peněžní benefity*. Ostatní prostředky byly respondenty hodnoceny neutrálně.

Třetí faktor (F3) dostal název „**Pracovní pozice**“, sestává ze tří prostředků - *jistota pracovní pozice, náplň práce a množství práce*. Všechny tři prostředky souvisí s nástrojem marketingového mixu personálního marketingu - s produktem. Produktem je v personálním marketingu správně definovaná nabízená pozice. Všechny tři prostředky byly respondenty hodnoceny jako důležité prvky spokojenosti (stabilizace) zaměstnanců.

Čtvrtý faktor (F4), pojmenovaný „**Neaktuální benefity**“ sestává ze dvou prostředků - *firemní vozidlo i pro soukromou potřebu a telefon i pro soukromé využití*. Oba prostředky patří mezi tradiční hmotné výhody nabízené zaměstnavatelem, oba prostředky respondenti hodnotili neutrálně.

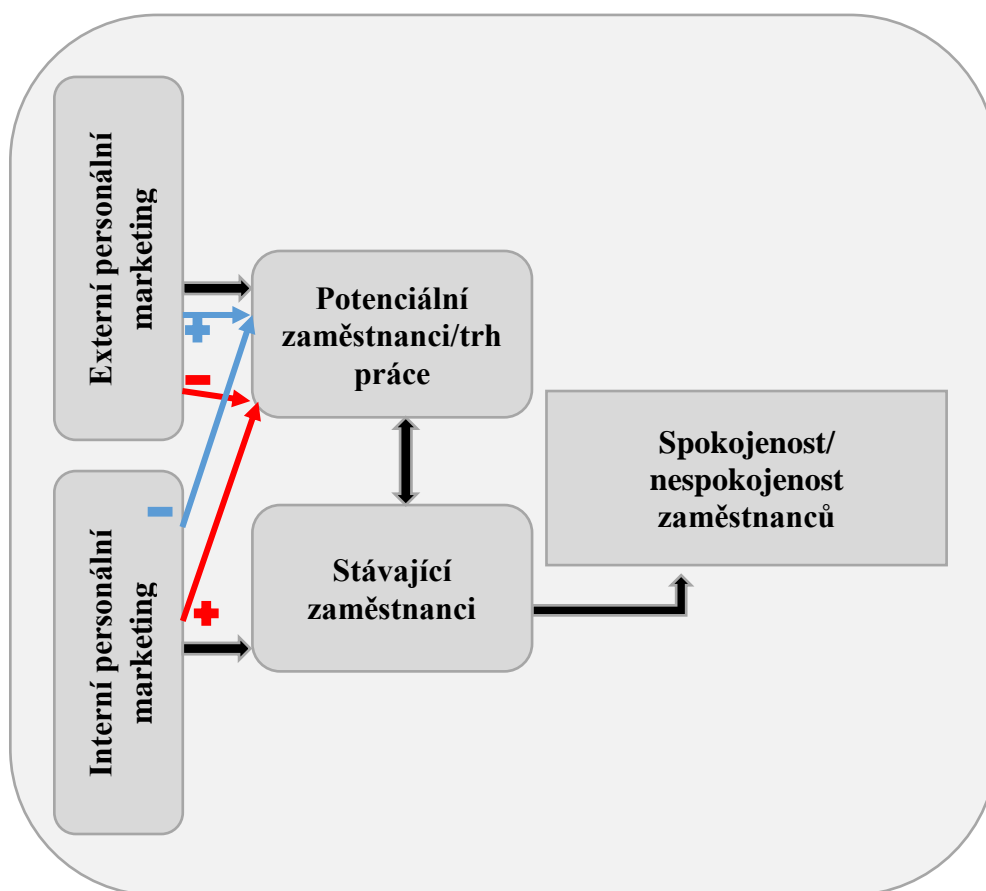
#### **4.4 Model personálního marketingu**

V této kapitole bude představen model personálního marketingu, který je stěžejním výstupem disertační práce. Model vychází z teoretických poznatků a z realizovaného primárního výzkumu. Zohledňuje především výstupy hlavního kvantitativního výzkumu, který byl zaměřen na zaměstnavatele Libereckého kraje.

Výchozí premisou konstruovaného modelu je v odborné a vědecké literatuře definovaný význam personálního marketingu. Personální marketing je definován jako obor, který propojuje dvě disciplíny, marketing a oblast řízení lidských zdrojů, za účelem docílení nejen spokojeného stávajícího zaměstnance, ale také za účelem získání kvalitního a kvalifikovaného zaměstnance (Wimmers, 2009; Kotler, 2010).

Činnosti, které jsou vykonávány za účelem ovlivnění spokojenosti zaměstnance, jsou realizovány v rámci interního personálního marketingu a činnosti, které jsou vykonávány za účelem získání kvalitní a kvalifikované pracovní síly, jsou realizovány v rámci externího personálního marketingu. Obě tyto části personálního marketingu, interní a externí personální marketing, jsou spolu propojeny a vzájemně na sebe působí (Vysokajová, Stýblo, Urban, 2011; Šlapák, Štefko, 2015).

Pozitivní informace (o spokojenosti zaměstnanců), které jsou důsledkem správně uplatňovaného interního personálního marketingu, se rozšiřují na trhu práce bez aktivní účasti externího personálního marketingu (toto samozřejmě platí i o negativních informacích). Dále k této problematice Thom (2008) dodává - pokud není externí personální marketing podpořen interním personálním marketingem, v dlouhodobém výhledu se stává téměř bezvýznamným, potom je třeba úsilí o získání kvalitního a kvalifikovaného zaměstnance zintenzivnit (obrázek 4.21). Červení šipka se znaménkem plus na obrázku 4.21 znázorňuje skutečnost, že pokud je interní personální marketing v podniku správně uplatňován, není potřeba vynaložit takové úsilí na externí personální marketing při snaze získat zaměstnance (červená šipka se znaménkem mínus) a naopak, v případě, že je interní personální marketing v podniku uplatňován nedostatečně (modrá šipka se znaménkem mínus) je potřeba vynaložit v rámci externího personálního marketingu větší úsilí na získání nového zaměstnance (modrá šipka se znaménkem plus).



Obrázek 4.21: Vztah mezi interním a externím personálním marketingem  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Thom, 2008)

Další důležitou myšlenkou, která je znázorněna v modelu, je skutečnost, že spokojenost zaměstnanců ovlivňuje konečné výsledky podniku. Spokojení zaměstnanci vytvářejí kvalitní výsledky, zvyšuje se produktivita a ziskovost podniku. S kvalitními produkty jsou spokojeni koncoví zákazníci a v konečném důsledku opět dochází k růstu ziskovosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Nástroje a prostředky interního a externího personálního marketingu jsou výstupem hlavního kvalitativního výzkumu, zaměřeného na zaměstnavatele Libereckého kraje. V modelu jsou znázorněny **faktory** - výstupy faktorové analýzy důležitosti nástrojů personálního marketingu a důležitosti prostředků podporujících spokojenost/stabilitu zaměstnanců a **nástroje** interního a externího personálního marketingu a **prostředky** podporující spokojenost/stabilitu zaměstnanců, které nejsou součástí faktorů.

Součástí externího personálního marketingu jsou faktory: *Nábor zaměstnanců, Moderní forma komunikace, Značka zaměstnavatele, Cílená komunikace a Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů* (kap. 4.3.7, obrázek 4.19) a nástroje: *Nábor na VŠ, Video představení firemní kultury, Karierní stránka pro zobrazení na mobilních telefonech, Personální agentura a Analýza různorodých dat a přenesení výsledků do praxe (BigData)* (kap. 4.3.5).

Součástí interního personálního marketingu jsou faktory: *Hodnotová nabídka pro zaměstnance, Klasické zaměstnanecké výhody, Pracovní pozice a Neaktuální benefity* (kap. 4.3.7, obrázek 4.20) a prostředky: *Výše platu, Vztahy s nadřízeným, Dobré jméno firmy, Kvalita vedení organizace, Pracovní doba, Rozmanitost práce, Přátelské vztahy mezi kolegy, Pracovní prostředí, Sdílení pracovního místa, Práce z domova, Krátkodobé volno na vyléčení* (kap. 4.3.6) a nástroj *Analýza spokojenosti zaměstnanců*.

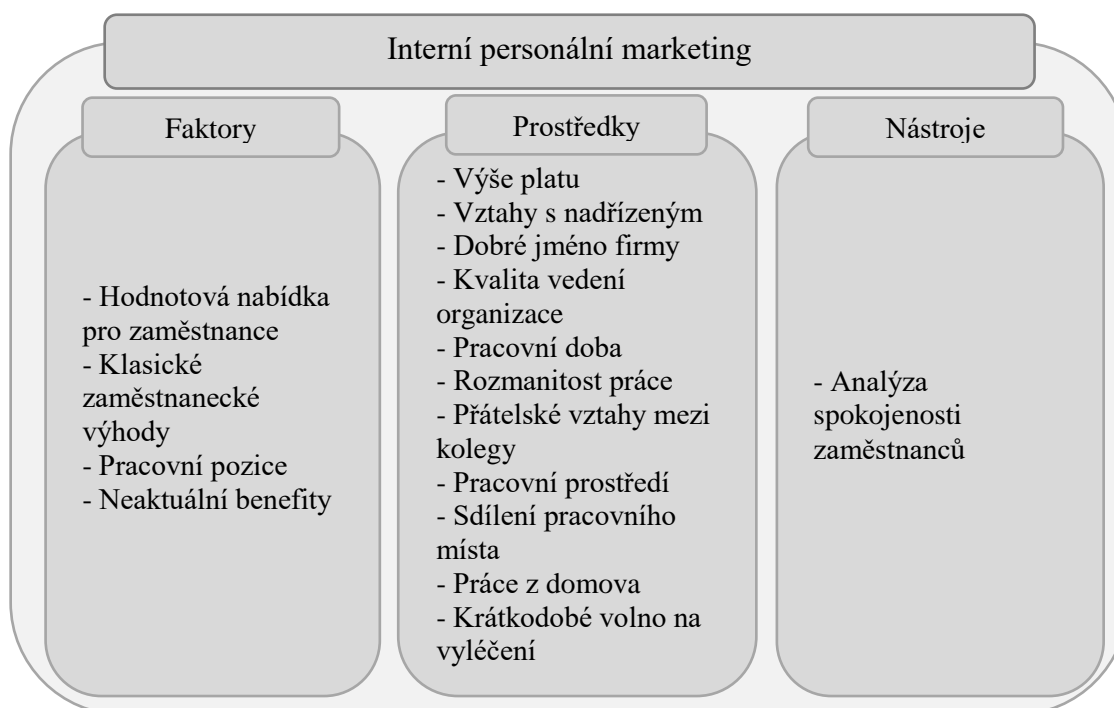


Následující obrázek 4.22 znázorňuje faktory a nástroje externího personálního marketingu.



Obrázek 4.22: Faktory a nástroje externího personálního marketingu  
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.23 znázorňuje faktory, nástroje a prostředky interního personálního marketingu.



Obrázek 4.23: Faktory a nástroje interního personálního marketingu  
Zdroj: vlastní zpracování

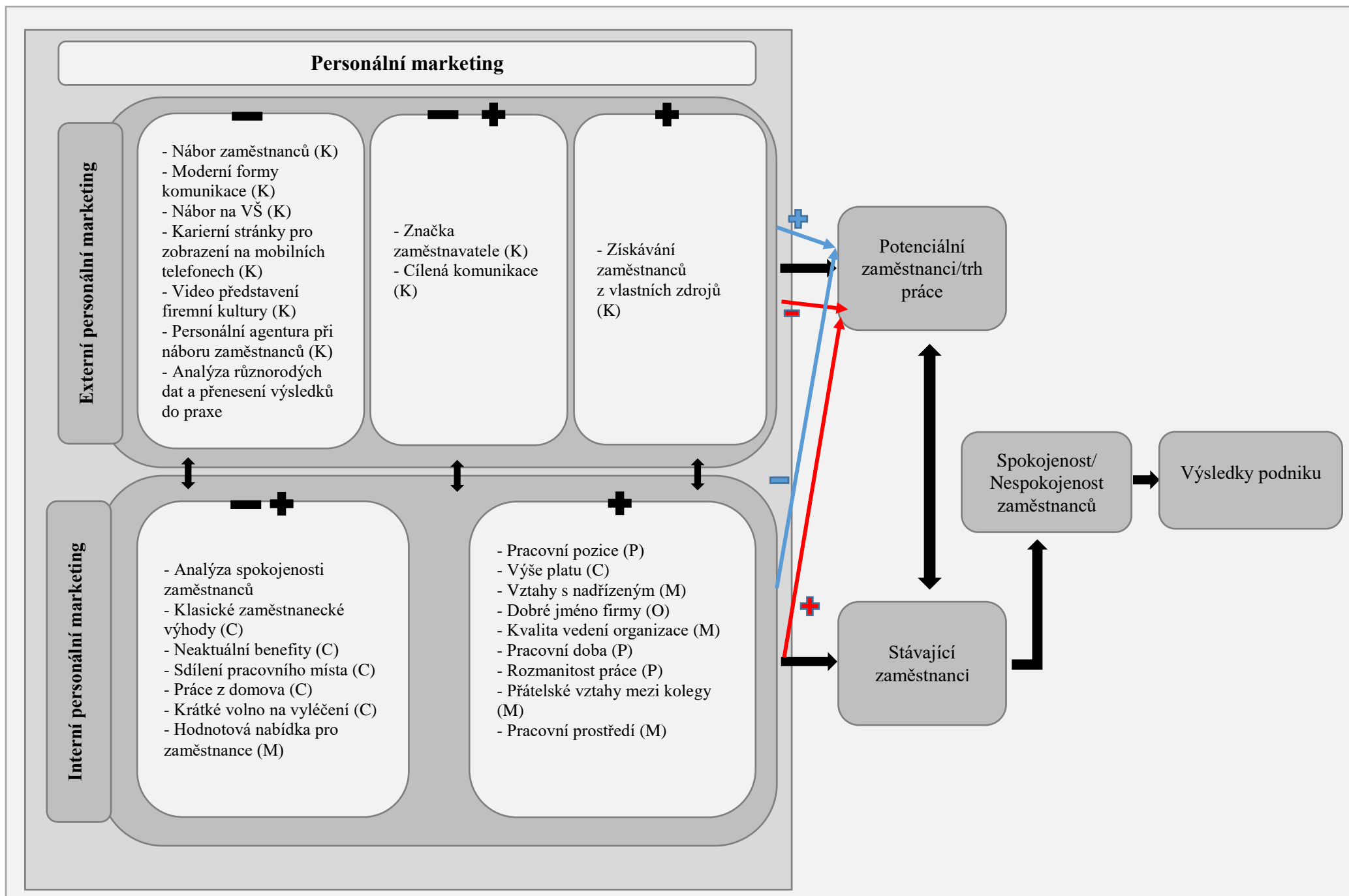
Faktory, nástroje externího a interního personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost/stabilizaci zaměstnanců jsou v modelu členěny dle výsledků analýzy mediánů na důležité, neutrální a nedůležité. Požitou symboliku znázorňuje obrázek 4.24. Podklady pro hodnocení jsou uvedeny v kapitole 4.3.5 (tabulka 4.43) a v kapitole 4.3.6 (tabulka 4.49).



*Obrázek 4.24: Hodnocení důležitosti*

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je v modelu personálního marketingu jednoduchou symbolikou: K – komunikace, P – produkt, C – cena, M – místo a O – osobnost, označena příslušnost jednotlivých faktorů, nástrojů a prostředků k nástrojům marketingového mixu v personálním marketingu.



Obrázek 4.25: Model personálního marketingu  
Zdroj: vlastní zpracování

## 5. Shrnutí výsledků a přínosy

Tématem disertační práce je personální marketing, obor poměrně nový a v současnosti velice aktuální, zejména pro české podniky. Nejen české zaměstnavatele, ale také celou českou ekonomiku omezuje nedostatek zaměstnanců. Nehovoříme pouze o kvalitní a kvalifikované pracovní síle, o klíčových zaměstnancích, ale také o nekvalifikované pracovní síle. Míra nezaměstnanosti je v Česku stále nejnižší ze zemí EU, podle Českého statistického úřadu (2018) se pohybuje okolo 3 %.

Personální marketing, který v sobě slučuje personální činnosti a marketingové principy, může být, při správné aplikaci, prostředkem k získání potřebné pracovní síly a prostředkem ke stabilizaci stávající pracovní síly.

Disertační práce si kladla za cíl prostřednictvím důkladné rešerše, především zahraniční odborné a vědecké literatury, shromáždit informace o tomto aktuálním inovativním oboru a následně díky realizaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu identifikovat nejvýznamnější nástroje a prostředky interního a externího personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Dílčím cílem práce pak bylo zjistit vnímání personálního marketingu odborníky z praxe, s jakými personálními činnostmi si zástupci podniků personální marketing spojují, zda jsou v oblasti personálního marketingu podporováni vedením podniku a zda a jak často měří spokojenost svých zaměstnanců.

Z výzkumu vyplývá, že etablovanost personálního marketingu v podnikové praxi roste s velikostí podniku. Obecně personální marketing v podnikové praxi etablovaný není.

Při zjišťování vnímání pojmu personální marketing podnikovou praxí, při identifikaci konkrétních činností, které se s personálním marketingem pojí, bylo shledáno, že si odborníci personální marketing spojují:

- se získáváním a výběrem zaměstnanců,
- s přijímáním a integrací nových zaměstnanců,
- se stabilizací stávajících zaměstnanců,
- se získáváním klíčových zaměstnanců,
- s budováním značky zaměstnavatele.

Nejvíce však se získáváním a výběrem zaměstnanců. Na vnímání obsahu personálního marketingu nemá vliv velikost podniku.

Dále je možno konstatovat, že podniky (v Libereckém kraji) své odborníky na lidské zdroje v oblasti personálního marketingu podporují částečně nebo minimálně.

Při zjišťování četnosti užívání jednotlivých nástrojů personálního marketingu bylo shledáno, že mikropodniky uvedené nástroje nevyužívají a malé podniky je využívají zřídka. Opět je možno konstatovat, že četnost užívání nástrojů personálního marketingu roste s velikostí podniku. Mezi nejčastěji používané nástroje personálního marketingu patří:

- nástroje podporující spokojenost zaměstnanců,
- doporučení stávajících zaměstnanců,
- internetové pracovní portály,
- interní nábor.

Také přisuzovaná míra důležitosti jednotlivým nástrojům personálního marketingu je ovlivněna velikostí podniku. Ani jeden z daných nástrojů nepovažují zástupci z mikropodniků a malých podniků za důležitý. Naopak pro velké podniky je polovina daných nástrojů důležitá. Mezi nejdůležitější nástroje personálního marketingu patří:

- nástroje podporující spokojenost zaměstnanců,
- doporučení stávajících zaměstnanců,
- interní nábor,
- analýza spokojenosti zaměstnanců.

Zcela jiná situace je u prostředků, které podporují spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Zde je možno tvrdit, že velikost podniku nehraje roli při přisuzování důležitosti jednotlivým prostředkům spokojenosti/stabilizace. Pouze ve dvou případech hrála velikost podniku roli při přisuzování důležitosti. Tato skutečnost potvrzuje předcházející výsledky. Nástroje podporující spokojenost/stabilizaci jsou hodnoceny jako nejčastěji používané a také jim je přisuzována největší důležitost. Mezi důležité prostředky spokojenosti a stabilizace patří:

- výše platu,
- vztahy s nadřízeným,

- jistota pracovní pozice,
- seberealizace,
- dobré jméno firmy,
- možnost uplatnit vlastní iniciativu,
- kvalita vedení organizace,
- pracovní doba,
- náplň práce,
- množství práce,
- rozmanitost práce,
- přátelské vztahy mezi kolegy,
- pracovní prostředí,
- peněžní benefity.

Poslední zjišťovanou skutečností bylo, v návaznosti na předcházející konstatování, jak často je měřena spokojenost zaměstnanců. Podle výsledků je možno říci, že nejčastěji je spokojenost v podnicích zjišťována 1x za rok. Téměř 1/3 podniků míru spokojenosti svých zaměstnanců nezjišťuje.

## 5.1 Hlavní přínosy pro teorii

Hlavním přínosem pro teorii je sestavení *modelu personálního marketingu*, který vychází z teoretických a praktických poznatků, nabytých při vytváření disertační práce. Na základě dlouhodobé detailní rešerše odborné a vědecké literatury bylo shledáno, že není k dohledání ucelený koncept personálního marketingu.

Autorkou sestavený model zohledňuje výstupy z primárních výzkumů, které jsou pomocí syntézy s teoretickými poznatky zkonstruovány do celku. Model představuje nejvýznamnější faktory, nástroje a prostředky interního a externího personálního marketingu, identifikované na základě kvantitativního výzkumu. Dále představuje nejvýznamnější interakce a souvislosti mezi jednotlivými činiteli personálního marketingu, včetně vlivu spokojenosti zaměstnanců na výkon podniku.

Za přínos je také možno považovat zjištění, jak dalece velikost podniku ovlivňuje vnímání personálního marketingu, uplatňování personálního marketingu a pohled na důležitost jednotlivých nástrojů a prostředků interního a externího personálního marketingu. Uplatňují personální marketing všechny velikosti podniků? Vnímají důležitost jednotlivých nástrojů externího a interního personálního marketingu všechny velikosti podniků stejně? Tyto zjišťované skutečnosti také nebyly v odborné a vědecké literatuře dohledány.

Lze konstatovat, že **velikost podniku hraje roli** při uplatňování personálního marketingu v praxi. Výsledky výzkumů poukazují na fakt, že mikropodniky a malé podniky většinu nástrojů personálního marketingu nepoužívají. Většinu nástrojů mikropodniky a malé podniky vnímají jako nedůležité, až na nástroje stabilizace stávajících zaměstnanců a nástroje získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů. V terminologii personálního marketingu je nástroj stabilizace stávajících zaměstnanců součástí interního personálního marketingu a nástroj získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů součástí externího personálního marketingu.

U hodnocení vlivu velikosti podniku na vnímanou důležitost prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci stávajících zaměstnanců je situace jiná. V tomto případě **velikost podniku nehraje** při hodnocení těchto prostředků téměř žádnou roli. Jen nepatrné množství prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců bylo hodnoceno odborníky z podnikové praxe přívrstvem nedůležitý. Je možno konstatovat, že se podniky snaží mít, bez ohledu na velikost, spokojené a stabilizované zaměstnance.

Přínosem disertační práce je vytvoření materiálu, který přináší ucelený pohled na problematiku personálního marketingu a jeho využití v oblasti řízení lidských zdrojů.

## 5.2 Hlavní přínosy pro praxi

S ohledem na absenci české odborné literatury, která by se uceleně zabývala tématem personální marketing je možno považovat za přínos vytvoření uceleného komplexního textu, který se věnuje problematice personálního marketingu, seznamuje s nástroji a s prostředky personálního marketingu, seznamuje s poznatky z podnikové praxe a lze jej využít v praxi za účelem efektivního řízení lidských zdrojů.

Přínosem pro praxi je také vytvořený **model personálního marketingu**, který zobrazuje poznatky z realizovaných výzkumů a poznatky z rešerše odborné a vědecké literatury.

Model komplexně znázorňuje jednotlivé nástroje externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Znázorňuje důležitost jednotlivých nástrojů externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Dále model upozorňuje na interakce mezi jednotlivými činiteli personálního marketingu. Sám o sobě může být model pro podnikovou praxi vodítkem jak uplatňovat personální marketing.

Dílčím přínosem práce je identifikace nástrojů externího a interního personálního marketingu a identifikace jejich vnímané důležitosti. Výzkum poukázal na skutečnost, že praktické uplatňování personálního marketingu souvisí s velikostí podniku. Mikropodniky a malé podniky nástroje externího a interního personálního marketingu považují za nedůležité a s tím pravděpodobně souvisí fakt, že tyto nástroje téměř nevyužívají. Právě pro podniky těchto velikostí může být disertační práce přínosem.

Dále je dílčím přínosem práce identifikace prostředků, které podporují spokojenost/stabilizaci zaměstnanců a identifikace jejich vnímané důležitosti. V tomto případě naopak výzkum ukázal, že velikost podniku nemá vliv na hodnocení důležitosti jednotlivých prostředků. Podniky všech velikostí shodně považují téměř polovinu prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců za důležitou. Pouze ve čtyřech případech byly prostředky označeny jako nedůležité.

Z výsledků práce je patrné, že ze všech identifikovaných a předložených nástrojů personálního marketingu je, bez rozdílu velikosti podniku, pro zaměstnavatele důležitá pouze spokojenost/stabilizace stávajících zaměstnanců. Déle je možno konstatovat, že ostatní nástroje personálního marketingu považují za důležité a také je v praxi využívají pouze velké podniky a podniky střední velikosti.



## Závěr

Tato disertační práce se zabývala personálním marketingem. Tématem, které je možno charakterizovat jako doposud v české literatuře nedostatečně prezentované, jak z pohledu teorie, tak z pohledu praxe. Snahou autorky disertační práce bylo přinést komplexní pohled na problematiku personálního marketingu, poskytnout souhrnný přehled teoretických i praktických poznatků. To vše s ohledem na aktuálnost tohoto inovativního oboru.

**Hlavním cílem předkládané disertační práce bylo identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost zaměstnanců, které jsou významné pro řízení lidských zdrojů a následně vytvořit model personálního marketingu.**

Prostředkem k dosažení cíle práce byla důkladná rešerše zahraničních i tuzemských odborných zdrojů, sběr sekundárních dat a realizace primárních výzkumů.

Za účelem naplnění cíle disertační práce byly formulovány čtyři dílčí cíle a osm výzkumných otázek. Dílčí cíle byly naplňovány prostřednictvím realizace kvalitativního výzkumu - expertních rozhovorů a kvantitativního výzkumu - předvýzkumu a hlavního výzkumu.

Kvalitativní výzkum primárně pomohl vyplnit informační mezeru v oblasti praktického použití personálního marketingu, pomohl porozumět významu personálního marketingu, usnadnil vytvoření komplexního obrazu o tomto oboru, sekundárně byl hodnotným podkladem pro realizaci kvantitativních výzkumů.

Následně realizované kvantitativní výzkumy, předvýzkum a hlavní výzkum, se zabývaly praktickým uplatňováním personálního marketingu v podnikové praxi. Jejich cílem bylo identifikovat nejdůležitější nástroje interního a externího personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Současně bylo záměrem autorky práce prostřednictvím kvantitativních výzkumů zjistit, zda se míra uplatňování personálního marketingu liší v návaznosti na velikost podniku a zda velikost podniku ovlivňuje pohled na důležitost jednotlivých nástrojů externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců.

Součástí hlavního cíle práce bylo také vytvořit model personálního marketingu, který by komplexně znázorňoval nejen jednotlivé nástroje externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců, ale také

důležitost jednotlivých nástrojů externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Ke zkonstruování modelu personálního marketingu přispěla syntéza výstupů z primárních výzkumů se získanými teoretickými poznatky.

Závěrem je možno konstatovat, že cíle disertační práce bylo dosaženo, nejdůležitější nástroje interního a externího personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců byly identifikovány. Byl zjištěn vliv velikosti podniku na vnímání personálního marketingu a na míru uplatňování personálního marketingu. Během úsilí nad disertační prací bylo prostudováno a shromážděno mnoho poznatků, byl získán komplexní pohled na problematiku personálního marketingu v rozsahu, který nebyl doposud v české odborné literatuře prezentován. Studium nabyté vědomosti vyústily v sepsání odborné monografie na téma personální marketing pod názvem Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.

Příležitostí pro budoucí bádání v oblasti personálního marketingu, které byly identifikovány prostřednictvím rešerše literárních zdrojů a realizace primárních výzkumů, je možno uvést více. Příležitostí může být například zjištění, zda je možno identifikovat vztah mezi poskytovanými prostředky podporujícími spokojenost zaměstnanců a loajalitou zaměstnanců. Dále může být příležitostí pro další bádání zjištění postojů a názorů na uplatňování personálního marketingu v praxi z úhlu pohledu samotných zaměstnanců.

V disertační práci uváděné výzkumy byly realizovány v letech 2015 – 2017 v rámci projektů Studentské grantové soutěže (SGS). Studentská grantová soutěž je zaměřena na podporu vědecko-výzkumné činnosti studentů doktorských studijních programů. V projektech SGS měla autorka práce vždy roli hlavního řešitele.

## Seznam použité literatury

AAKER, David, A. 2003. *Brand building: budování obchodní značky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-885-6.

AAKER, David. A. 1996. *Building strong brands*. New York: A Division of Simon & Schuster. ISBN 978-0-02-900151-6.

ADAIR, John E. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0784-1.

ALKTRON, Jerzy. 2002. *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN: 83-7252-119-0.

ANTOŠOVÁ, Mária. 2005. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení*, **40**: 42–44. ISSN 1213-7693.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-9883-7.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 2014. *Armstrong's handbook of strategic human resource management* [online]. London: Kogan Page Publishers, [cit. 2017-11-13]. ISBN 978-0-7094-6965-8. Dostupné z: [https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf)

AXINIA, Elena. 2011. *What is the future of employer branding through social media?* Enschede: University of Twente [online]. [cit. 2017-07-29]. Dostupné z: [http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc\\_E\\_Axinia.pdf](http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc_E_Axinia.pdf).

BACKHAUS, Kristin a Surinder TIKOO. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*. **9**(5), 501–517. ISSN 1362-0436.

BALMER, John MT and Stephen A GREYSER. 2006. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, **40**(7/8): 730-741. ISSN 0309-0566.

BARČÍK, Tomáš. 2017. *Angažovanost a motivace v kontaktu s firemní kulturou* [online]. [cit. 2018-06-04]. Dostupné z: <http://www.growingpeople.cz/angazovanost-a-motivace-v-kontaktu-s-firemni-kulturou/>

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. 2005. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New Jersey: Wiley. ISBN 978-0-470-01273-4.

BARTÁK, Jan. 2004. *Lidé a změny*. Praha: Votobia. ISBN 80-7220-184-0.

BEAM, Henry H. 1999. The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. *The Academy of Management Perspectives*. (13)1: 119-120. ISSN 1558-9080.

BECKER, Gary S. 1975. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* [online]. New York: National Bureau of economic research. [cit. 2018-06-13]. ISBN 0-226-04109-3. Dostupné z: <http://www.nber.org/chapters/c3730.pdf>

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN. 2006. *Management*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0396-X.

BENCKO, Vladimír, et al. 2002. *Epidemiologie: výukové texty pro studenty 1. LF UK*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0383-7.

BERRY, Leonard L. 1981. The employee as customer. *Journal of retail banking*. 3(1): 33–40.

BOXALL, Peter. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal* [online]. (6)3: 59-75 [cit. 2018-06-13]. ISSN 1748-8583. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>

BRAND BAKERS.2017. *Výzkumy trendů employer brandingů v České republice 2017* [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/465](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/465)

BROWN, Michelle, et al. 2009. Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. (47)3: 270-294. ISSN 1038-4111.

BURKE, Ronald, J., Graeme MARTIN and Cary L. COOPER. 2011. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0-566-09205-3.

BURMANN, Christoph and Sabrina ZEPLIN. 2005. Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, **12**(4): 279–300. ISSN 1479-1803.

ÇALIŞKAN, Esra Nemli. 2010. The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering* [online]. (6)2: 110-116 [cit. 2018-06-13]. ISSN 1304-2025. Dostupné z: <http://oaji.net/journal-detail.html?number=3113>

CAPPELLI, Peter and Harbir SINGH. 1992. Integrating strategic human resources and strategic management. In: David Lewin, Olivia S. Mitchell and Peter D. Sherer, ed. *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 165- 192. New York: Cornell University Press. ISBN 0-913447-53-6.

CRESWELL, John, W. 2009. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. London: Sage Publication. ISBN 978-1-4129-6557-6.

ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ. 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-463-X.

ČERVOVÁ, Lenka. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-013-2.

ČSÚ. 2015. *Statistický bulletin - Liberecký kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2014* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-liberecky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2014>

ČSÚ. 2018. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2018* [online]. [cit.2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2018>

ČUHLOVÁ, Renata. 2017. *Podniková mobilita lidského kapitálu a interkulturní prostředí*. Liberec. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

d'AMBROSOVÁ, Hana., et al. *Abeceda personalisty 2014*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

DALE, Margaret. 1995. *Successful Recruitment and Selection: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page Limited. ISBN 9780749414221.

DAMIJ, Nadja, et al. 2015. What motivates us for work? Intricate web of factors beyond money and prestige. *PloS one* [online], (10)7: [cit. 2018-06-04]

ISSN 1932-6203. Dostupné z:  
<http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0132641>

DENSCOMBE, Martyn. 2014. *The good research guide: for small-scale social research projects*. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-335-24140-8.

DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.

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

DUNAWAY, Linda J. and Alice RUNNING. 2009. Job satisfaction as self-care within a restrictive regulatory environment: Nevada's study. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners* [online]. (21)10: 557-564 [cit. 2018-06-04]. ISSN 2327-6924. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1745-7599.2009.00446.x>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: CH Beck. ISBN 80-7179-468-6.

DYER, Lee and Todd REEVES. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management* [online]. (6)3: 656-670 [cit. 2018-06-13]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585199500000041>

EWING, Michael T., et al. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. 21(1): 3–22. ISSN 2249-8672.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

GEORGE, Christeen. 2015. Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations*. 37(1): 102–121. ISSN: 0142-5455.

GOGOLOVA, Martina, Oľga PONISCIAKOVA a Katarina IVANKOVA. 2015. The Use of External Personnel Marketing in Slovakia. *Procedia Economics and Finance*, 26: 131-138. ISSN: 2212-5671.

GRÖNROOS, Christian. 1981. Internal marketing—an integral part of marketing theory. In James H. Donnelly and William R. George, eds. *Marketing of Services*, Chicago IL: American Marketing Association, p. 236–238. ISBN 0877571481.

GRÖNROOS, Christian. 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*. 18(4), 36–44. ISSN 0309-0566.

- GUEST, David E. 2001. Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management* [online]. (12)7: 1092-1106 [cit. 2018-06-13]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190110067837>
- HAYS. 2017. *Platový průzkum 2017. Trendy na pracovním trhu v České republice* [online]. [cit. 2018-06-04]. Dostupné z: [https://www.hays.cz/cs/groups/hays\\_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays\\_1854406.pdf](https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1854406.pdf)
- HAYS. 2018. *Mzdový průzkum Hays. Pracovní trh v roce 2018* [online]. [cit. 18-05-25]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/mzdovypruzkum2018/index.htm>
- HEATHFIELD, Susan. 2018. Performance Management. *The Balance careers* [online] [cit. 2018-06-04]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/performance-management-1918226>
- HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HERZBERG, F. 2008,. *One more time: How do you motivate employees?* Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-2599-1.
- HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER and Barbara Bloch SNYDERMAN. 2011. *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction publishers, 2010. ISBN 978-1-56000-634-3.
- HESKOVÁ, Marie. 2001. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0176-7.
- HORSAGER, David. 2012. *The trust edge: how top leaders gain faster results, deeper relationships, and a stronger bottom line*. New York: Free Press. ISBN 978-1476711379.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HOVORKA, Petr. 2012. *6 základních elementů firemní kultury* [online].[cit. 18-05-25]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/367](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/367)
- CHURCHILL, Gilbert A. and Dawn IACOBUCCI. 2015. *Marketing research: methodological foundations*. Nashville: Earlie Lite books. ISBN 9781507775547.

CHURCHILL, Larry R. 1987. *Rationing health care in America: Perceptions and principles of justice*. Indiana: Univ of Notre Dame Pr. ISBN 978-0268016319.

JONES, A., Michael and Jaebeon SUH. 2000. Transaction-Specific Satisfaction and overall Satisfaction: An Empirical Analysis. *The Journal of Services Marketing* [online]. (14)2: 147-159 [cit. 2018-06-04]. ProQuest Central. ISSN 08876045. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/212655961/fulltext/E1E699D526FC4B72PQ/19?accountid=17116>

JÖRN, Axel. 2015. *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing. ISBN 978-3-95489-900-5.

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. 2014. *Psychologie 2. díl*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9104-3.

KING, Ceridwyn. and Debra GRACE. 2008. Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5): 358–372. ISSN 1479-1803.

KLEMENTOVÁ, Pavla. 2008. *Jak najít lidi? Zkuste náborový marketing! Brána do světa médií, marketingu a reklamy* [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy>

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2010. *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-700669-4.

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. 2013. *Marketing management*. 14 vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4150-5.

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

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. 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.



KUBÁTOVÁ, Jaroslava. 2013. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3397-4.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

LEWTHWAITE, Julie. 2007. *Začínám řídit lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1727-9.

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

LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ, et al. 2004. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.

LUNDY, Olive. 1994. From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management* [online]. (5)3: 687-720 [cit. 2018-06-13]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585199400000054>

MAHNERT, Kai F., and Ann M TORRES. 2007. The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1/2): 54. ISSN 0709-7362.

MAYEROVÁ, Marie. 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, Publishing. ISBN 80-7169-425-8.

MEIER, Walter. 1991. Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente. In: Maier, W.; Fröhlich, W. (eds.), *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, p. 65. ISBN 3-409-13852-8.

MELOUN, Milan a Jiří MILITKÝ. 2006. *Kompendium statistického zpracování dat*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1396-2.

MENŠÍK, Tomáš. 2015. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. [cit. 2017-06-17]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/>

MINCHINGTON, Brett. 2006. *Your employer brand. Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective learning Australia. ISBN 978-0646465029.

MOLNÁR, Zdeněk, et al. 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, ISBN 978-80-7259-064-3.

MOSLEY, Richard W. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. **15**(2): 123–134. ISSN 1350-231X.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. et al. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0577-X.

NAZEMETZ, Petr a Will RUCH. 2012. *HR and Marketing Power Partners*. Great Britain: Amazon. ISBN 978-0-9856053-0-8.

NENADÁL, Jaroslav et al. 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

NOVOTNÝ, Josef. 2015. Využití marketingového paradigmatu v personální politice podniku. In: *Zborník vedeckých prác Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015*. Bratislava: Ekonóm, s. 503-511. ISBN 978-80-225-4077-3.

NOVÝ, Ivan et al. 1996. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-260-3.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. 1994. *Psychometric theory*. New York: McGeaw Hill. ISBN 978-0-0704-7849-7.

OSMAN, M. R., et al. 2004. Internal Customer Satisfaction in ISO 9001 Certified Manufacturing Companies. *International Journal of Engineering and Technology*, (1)2: 179-187. ISSN 0975-4024.

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PATTON, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: SAGE. ISBN 0-76191-971-6.

PERSONALISTA. 2017. *Jaké jsou nejžádanější pozicxe na trhu práce*. [cit.2017-04-11]. Dostupné z: <https://www.personalista.com/trh-prace/>.

PLAMÍNEK, Jiří. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.

POLÁKOVÁ, Ivana a Stanislav HÄUSER. 2003. Personální marketing. *Moderní řízení*, **38**(8): 46–47. ISSN 0026-8720.

PRATOOMMASE, Thanapat. 2015. *Marketing Mix 4Ps into HR strategy*. [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. 1993. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3.

PŘÍKASKÝ, Vít. 2016. *Liberec region by numbers 2016* [online]. [cit. 2018-06-04]. Dostupné z: <https://en.kraj-lbc.cz/getFile/id:361481/lastUpdateDate:null>

ROSETHORN, Helen. 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0-566-08899-5.

RYGLOVÁ, Kateřina. 2007. Teoretická východiska pro audit spokojenosti zákazníka. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, (54)6: 159-169. ISSN 1211-8516.

ŘEZANKOVÁ, Hana a Tomáš LÖSTER. 2009. *Úvod do statistiky*. Praha: Oeconomica, ISBN 978-80-245-1514-4.

SASSER, W. Earl; ARBEIT, Stephen P. 1976. Selling jobs in the service sector. *Business horizons*. 19(3): 61-65.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. 2002. *Research methods for business students*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-65804-7.

SCHULTZ, Theodore W. 1993. The economic importance of human capital in modernization. *Education economics*. 1(1): 13–19. [cit 2017-08-02]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/toc/cede20/1/1?nav=tocList>

SKARE, Marinko; LACMANOVIC, Sabina. 2015. Human capital and economic growth: a review essay. *Amfiteatru Economic*. 17(39): 735.

SMĚKAL, Vladimír. 2009. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 3. přepr. vyd., Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-87029-62-6.

SMEREK, Ryan, E. and Marvin PETERSON. 2007. Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education* [online]. (48)2: 229-250 [cit. 2018-06-04]. ISSN 1573-188X. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11162-006-9042-3>

SMOLOVÁ, Helena a Hana URBANCOVÁ. 2014. Budování značky zaměstnavatele. *Ekonomické listy*. 5(3): 35–54. ISSN 1804–4166.

SPIELMANN, Karolína. 2015. *Příběh 7P pro personální marketing* [online]. [cit. 18-05-14]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

STEJSKALOVÁ, Alena. 2009. Personální marketing začíná péčí o zaměstnance. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-33432620-personalni-marketing-zacina-peci-o-zamestnance>.

STOREY, John. 1998. Do human resources really have a role in strategy? *Financial Times Mastering Management* [online]. (9): 14-18. Dostupné z: <http://oro.open.ac.uk/50029/>

STRACHOTA, Svatopluk a Dana STRACHOTOVÁ. 2010. *Týmová práce*. [online] [cit. 2018-06-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>

STRUTZ, Hans. 1992. *Strategien des Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN: 3-409-13848-X.

STÝBLO, Jiří. 2003. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*. 4: 18–26. ISSN: 0032-6208.

SZARKOVÁ, Miroslava, Martin ANDREJČÁK a Natália MATKOVČÍKOVÁ. 2014. *Personnel Audit as a Function of Personnel Marketing and Personnel Management*. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-263-0809-6.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishin. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠILEROVÁ, Lenka. 2018. *Co chtějí mladí lidé od zaměstnavatele?* [online]. [cit. 2018-06-26]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/co-chteji-mladi-lide-od-zamestnavatele>

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.

ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK. 2005. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS. ISBN 80-86754-33-2, 2005.

TAHAL, Radek et al. 2017. *Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

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

TILLMAN, C. Justice, Feliccia A. SMITH, and Wanda R TILLMAN. 2010. Work locus of control and the multi-dimensionality of job satisfaction. *Journal of Organizational Culture*,

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4714-288.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSOKAJOVÁ, Margerita, Jiří STÝBLO a Jan URBAN. 2011. *Meritum – Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

WEISBERG, Melinda and Eric DENT. 2016. Meaning or money? Non-profit employee satisfaction. *Voluntry Sector Review* [online], (7)3:293-313 [cit. 2018-06-04] ISSN 2040 8064. Dostupné z: <http://www.ingentaconnect.com/content/tpp/vsr/2016/>

WICKHAM, Mark and Wayne O'DONOHUE. 2009. Developing employer of choice status: Exploring an employment marketing mix. *Organization Development Journal* [online]. 27(3): 77–95. [cit. 2017-08-07] Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/197984645?accountid=17116>.

WIMMERS, Julia. 2009. *HR Marketing From Job Advertising to Employer Branding*. München: GRIN Verlag. ISBN 9783640449347.

YANG, Zhilin and Robin T. PETERSON. 2004. Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, (21)10: 799-822. ISSN 1520-6793.

YÜKSEL, Atila and Mike RIMMINGTON. 1998. Customer-satisfaction measurement: Performance counts. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6): 60-70. ISSN 1552-3853.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2008. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*, (16)4: 76-82. ISSN 0572-3043.

ZARNIK-ZULAWSKA, Joanna. 2012. Personnel marketing as a stimulant for creating a new company identity. *Journal of Positive Management*, 3(1): 105–120. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1356913626?accountid=17116>.

ZEITHAML, A. Valarie, Anathanarayanan PARASURAMAN and Leonard L. BERRY. 1990. *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press. ISBN 0029357012.

ZEITHAML, A. Valarie. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 1988, (52)3: 2-22. ISSN 1547-7185.

## Vlastní publikace autorky

MYSLIVCOVÁ, S. Innovative Human Resource Management. *Proceedings of the ENTRENOVA 2018*, (4)1, s. 212 – 218. Zagreb: IRENET, 2018. ISSN 1849-7950.

MYSLIVCOVÁ, S. Determining factors for internal personnel marketing. *IDIMT – 2018, Strategic Modeling in Management, Economy and Society*, Linz: Gerhard Chroust, 2018. ISBN 978-3-99062-339-8.

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Current use of personnel marketing in czech companies. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS Assn, 2018, roč. 8, č. 1, s. 232 – 239. ISSN 2464-6733. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S., K. MARŠÍKOVÁ, P. ŠVERMOVÁ a V. MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9. (30% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. a K. MARŠÍKOVÁ. Personnel Marketing as a Means of Recruiting Qualified Employees. *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison*. 2017. Chemnitz: Verlag der GUC, 2017. S. 101 – 108. ISBN 978-3-86367-051-1. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Options of evaluation of identification questions in marketing research. *International Conference on Advances in Information Processing and Communication Technology – IPCT 2016*. Roma: Institute of Research Engineers and Doctors, 2016, s. 71–75. ISBN 978-1-63248-099-6. (50%)

MYSLIVCOVÁ, S. PERSONNEL MARKETING AT COMPANIES IN THE LIBEREC REGION. *Hradec Economic Days (Double-blind peer reviewed proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2016)*. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2016, s. 691–696. ISSN 2464-6067.

MYSLIVCOVÁ, S. a K. MARŠÍKOVÁ. Perspectives of University Graduates in a Labour Market of the Euroregion Nisa. *Region v rozvoji společnosti 2016 – Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016, s. 691–696. ISBN 978-80-7509-459-9. (50% podíl)

MARŠÍKOVÁ, K. a S. MYSLIVCOVÁ. HR Marketing – Attributes of Employee Retention. *Acta Academica Karviniensia*. Karviná: Slezká univerzita v Opavě, 2016, roč. XVI, č. 2, s. 20–40. ISSN 1212-415X. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Personnel Marketing in the Czech Economy: Past And Present. *ACC Journal*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016, roč. 22, č. 2, s. 28–44. ISSN 1803-9782. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. Personální marketing v prostředí terciárního vzdělávání. *Hradecké ekonomické dny 2015*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, s. 297–303. ISBN 978-80-7435-547-9.

MYSLIVCOVÁ, S. Personnel Marketing in Corporate Practice. *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison*. Dresden: Sächsisches Druck und Verlagshaus AG, 2015, s. 79–86. ISBN 978-3-86367-038-2.

MYSLIVCOVÁ, S. a K. MARŠÍKOVÁ. Personnel Marketing in Czech Businesses. *ACC Journal*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015, roč. XXI, č. 2, s. 13–24. ISSN 1803-9782. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. Employability of University Graduates in the Czech Republic. *The 11th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management and Organisational Learning*. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2014, s. 508–518. ISBN 978-1-910309-73-5, ISSN 2048-9811.

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Model of Communication Usable for Small and Medium-sized Companies for the Consumer Communication in Social Media. *E+M Ekonomie a management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, roč. 17, č. 1, s. 167–184. ISSN 1212-3609. (50% podíl)



# Příloha A – vzor dotazníku pro předvýzkum

## Personální marketing ve firmách

Vážená paní, vážený pane,

jménem Ekonomické fakulty, Technické univerzity v Liberci, si Vás dovoluujeme oslovit s anonymním výzkumem, který si klade za cíl identifikovat míru a způsoby využití personálního marketingu u firem v Libereckém kraji. Je podporován Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci a jeho výsledky budou použity k výzkumným účelům.

V případě zájmu Vám mohou být výsledky výzkumu poskytnuty na základě vyžádání.

Předem děkujeme za Vaši ochotu a čas.

Za výzkumný tým Ekonomické fakulty TUL

Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP, Katedra marketingu a obchodu  
Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky  
Ing. Otakar Ungerman, Ph.D., Katedra marketingu a obchodu

## Personální marketing ve firmách

### ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY RESPONDENTA

1. Uvedte, prosím, velikost společnosti, ve které pracujete:

- 1 - 9 (mikropodniky)  
 10 - 49 (malé podniky)  
 50 - 249 (střední podniky)  
 nad 250 zaměstnanců (velké podniky)

2. Uvedte prosím odvětví, ve kterém prioritně Vaše společnost působí (vyberte):

Jiné (specifikujte)



Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6

Kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kariérní profily na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook..)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Nábor na vysokých školách

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Samostatné kariérní www stránky (microsite)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Video představení firemní kultury

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Uvítací balíček pro nové zaměstnance

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

BigData

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Jiné (uveďte pouze ty, které využíváte velmi často - hodnota 1)



BigData	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Jiné (uveďte pouze ty, které považujete za velmi účinné - hodnota 1)

## Personální marketing ve firmách

### III. Oblast: NÁBOR JAKO VÝZNAMNÁ OBLAST PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

8. JAK ČASTO využíváte ve Vaší společnosti níže uvedené nástroje při náboru zaměstnanců? (odpověď 1 na škále znamená využíváme velmi často, 6 znamená nevyužíváme).

	1	2	3	4	5	6
Doporučení stávajících zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetové pracovní portály	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personální agentura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Executive searching (headhunting)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interní nábor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nábor absolventů VŠ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociální sítě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jiné (uveďte pouze ty, které využíváte velmi často - hodnota 1)

9. Jak často zjišťujete vnímání Vaší společnosti uchazeči o zaměstnání (v rámci náborového procesu)?

- 1 x za půl roku  
 1x za rok  
 1x za dva roky  
 Nezjišťujeme  
 Jiné (prosím doplňte)

## Personální marketing ve firmách

### IV. Oblast: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ, POVĚST ZAMĚSTNAVATELE a PODPORA PERSONÁLNÍHO MARKETINGU



Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Množství práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozmanitost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvyšování kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přátelské vztahy mezi kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérový růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sdílení pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jiné (uveďte pouze ty, které jsou podle Vás velmi důležité - hodnota 1)

12. Jak často zjišťujete míru spokojenosti svých zaměstnanců?

- 1 x za půl roku
- 1x za rok
- 1x za dva roky
- Nezjišťujeme
- Jiné (prosím doplňte)

13. Podporuje vedení Vaší společnosti aktivity v oblasti personálního marketingu?

- Zcela
- Částečně
- Minimálně
- Nepodporuje

# Příloha B – vzor dotazníku pro hlavní výzkum

## Personální marketing

Vážená paní, vážený pane,  
jménem Ekonomické fakulty, Technické univerzity v Liberci si Vás dovoluujeme oslovit s anonymním dotazníkovým šetřením, jehož cílem je **identifikovat míru a způsoby využití personálního marketingu u firem v Libereckém kraji**. Dotazníkové šetření je podporováno Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci a jeho výsledky budou použity k výzkumným účelům.

V případě zájmu Vám mohou být výsledky výzkumu poskytnuty na základě vyžádání.

Předem děkujeme za Vaši ochotu a čas.

Za výzkumný tým Ekonomické fakulty TUL

Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP., katedra marketingu a obchodu

Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Ing. Otakar Ungermaň, Ph.D., katedra marketingu a obchodu

---

1. Uvedte prosím velikost společnosti, ve které pracujete:

---

- 1-9 (mikropodniky)
  - 10-49 (malé podniky)
  - 50-249 (střední podniky)
  - nad 250 zaměstnanců (velké podniky)
- 

2. Uvedte prosím odvětví, ve kterém prioritně Vaše společnost působí (vyberte):

---

- Administrativní a podpůrné činnosti
  - Automobilový průmysl
-



- Činnosti v oblasti nemovitostí
- Doprava a skladování
- Informační a komunikační činnosti
- Kulturní, zdravotní a rekreační činnost
- Obchod, marketing
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Profesní, vědecké a technické činnosti
- Služby
- Stavebnictví
- Těžba a dobývání
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení
- Výroba a rozvod plynu, elektřiny
- Vzdělávání
- Vzdělávání
- Zásobování vodou, činnosti související s odpady
- Zemědělství, lesnictví a rybářství
- Zpracovatelský průmysl

### 3. Pracujete ve své praxi s pojmem personální marketing?

- Ano
- Ne

4. S čím podle Vašeho názoru souvisí personální marketing - vyjádřete MÍRU SOUHLASU s následujícím tvrzením. Odpověď označte na škále, kde 1 znamená ZCELA SOUHLASÍM a 6 znamená ZCELA NESOUHLASÍM.

	1	2	3	4	5	6
Se získáváním a výběrem zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S přijímáním a adaptací nových zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se stabilizací stávajících zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se získáváním klíčových zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S budováním značky zaměstnavatele, s tzv. Employer Brandingem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Podporuje vedení Vaší společnosti aktivity v oblasti personálního marketingu?

- Zcela
- Částečně
- Minimálně
- Nepodporuje

6. Jak ČASTO se ve VAŠÍ SPOLEČNOSTI využívají níže uvedené nástroje personálního marketingu? Odpověď označte na škále, kde 1 znamená VYUŽÍVÁME VELMI ČASTO, 6 znamená NEVYUŽÍVÁME.

	1	2	3	4	5	6
Kariérní profily na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nábor na vysokých školách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostatné kariérní www stránky (microsite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video představení firemní kultury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doporučení stávajících zaměstnanců (při náboru)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internetové pracovní portály (při náboru)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personální agentura (při náboru zaměstnanců)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executive searching (headhunting)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interní nábor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plán budování značky zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analýza náborové strategie konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výzkum zaměřený na identifikaci rozhodovacích kritérií uchazečů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>						
Analýza spokojenosti zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analýza různých dat a přenesení výsledků do praxe (práce s BigDaty)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jak DŮLEŽITÉ jsou pro VAŠÍ FIRMU níže uvedené nástroje personálního marketingu? Odpověď označte na škále, kde 1 znamená MAXIMÁLNĚ DŮLEŽITÉ, 6 znamená ZCELA NEDŮLEŽITÉ.



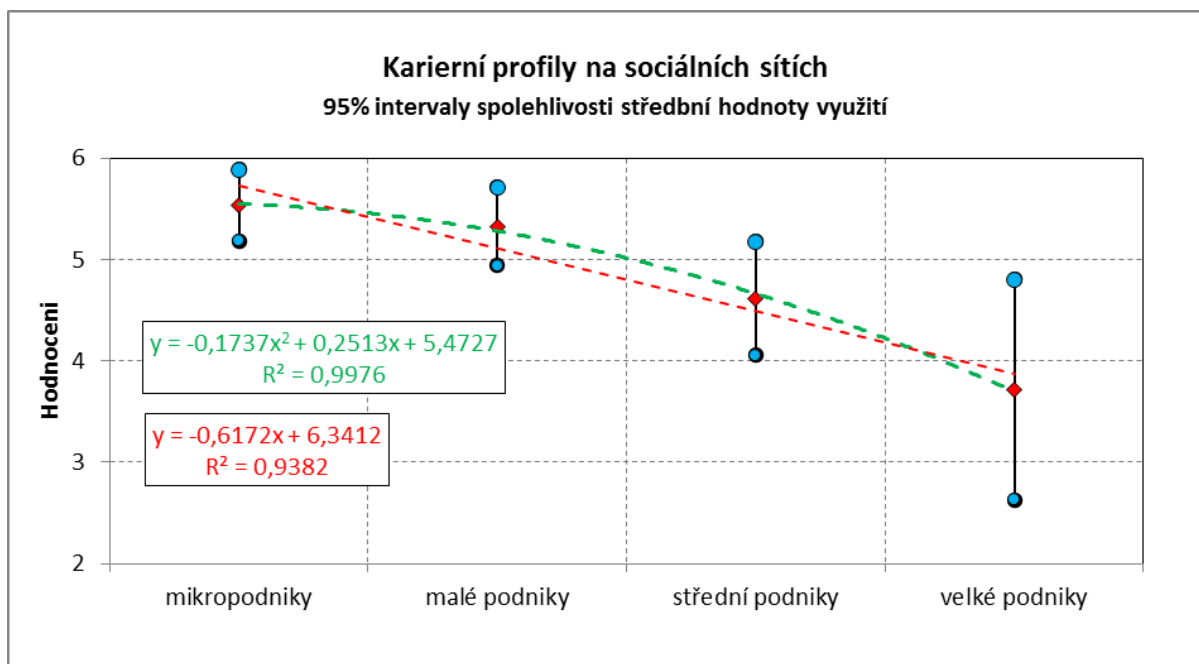
Dobré jméno firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost uplatnit vlastní iniciativu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita vedení organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Množství práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozmanitost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvyšování kvalifikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelské vztahy mezi kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérový růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílení pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní vozidlo používané i k soukromým účelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poukázky na kulturní a sportovní zážitky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce z domova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadstandardní dovolená	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peněžní benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Jak často zjišťujete míru spokojenosti svých zaměstnanců?

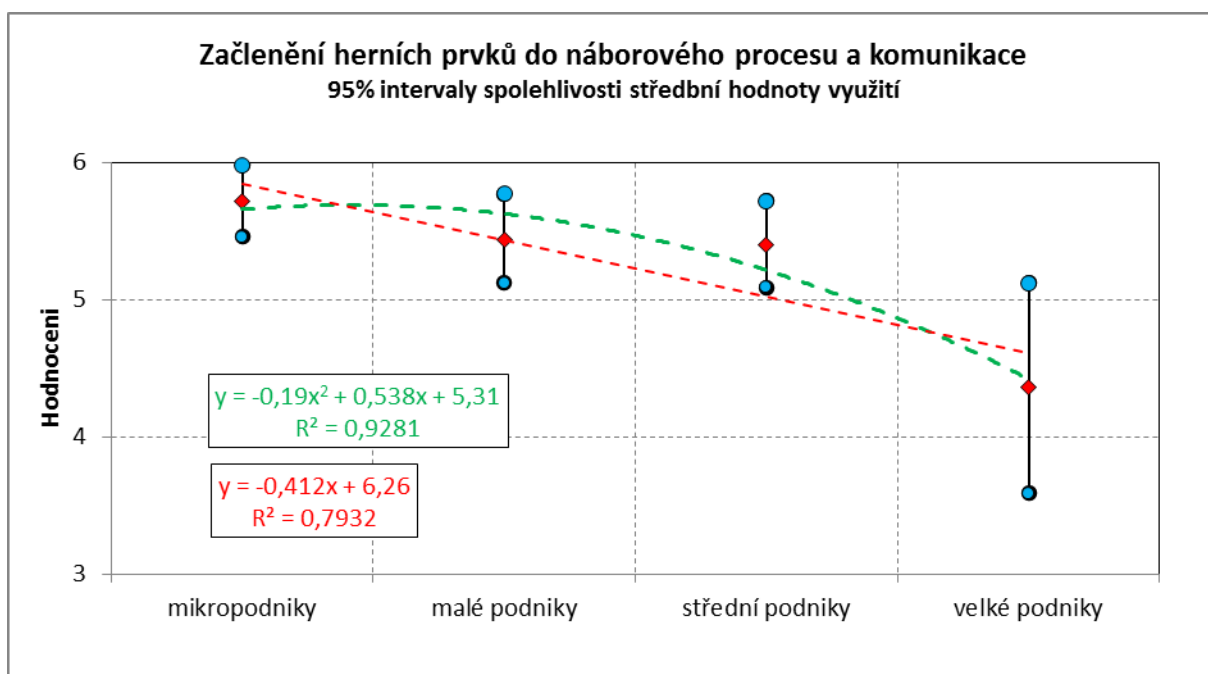
- 1x za půl roku
- 1x za rok
- 1x za dva roky
- Nezjišťujeme
- Jinak (uvedte)

# Příloha C – deskriptivní statistika – četnost užívání nástrojů personálního marketingu

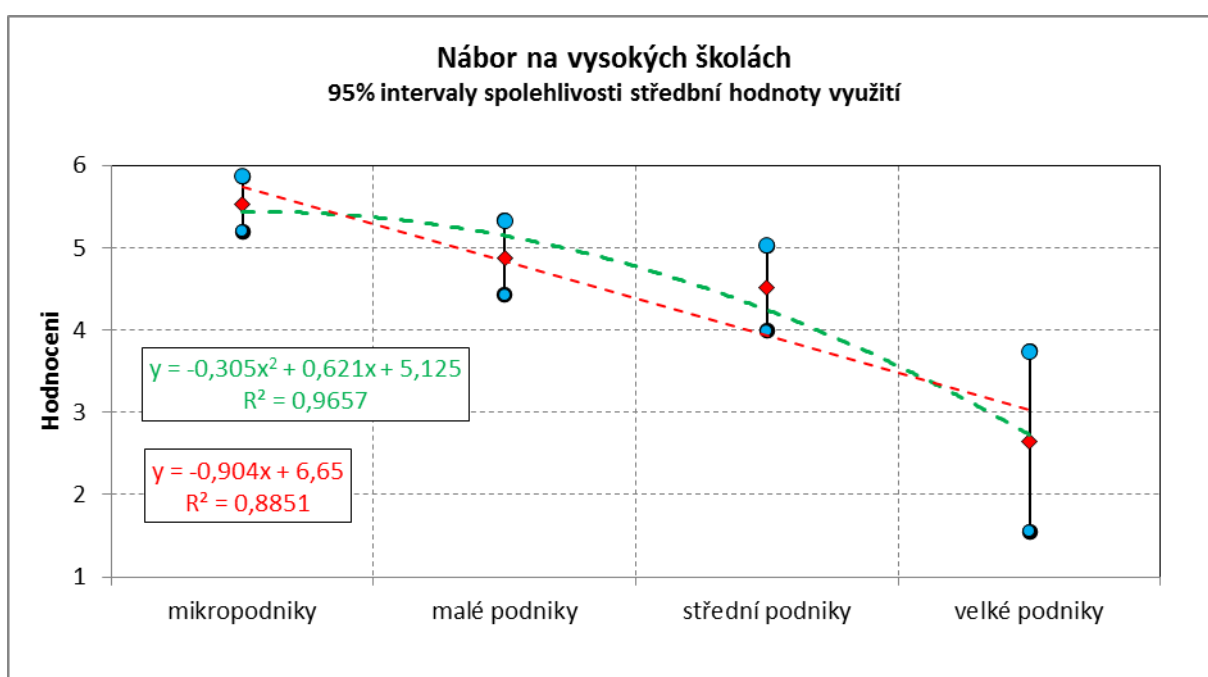
Karierní profily na sociálních sítích								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,5	1,141	5,2	5,9	6	1	6
malý	52	5,3	1,382	4,9	5,7	6	1	6
střední	47	4,6	1,917	4,1	5,2	6	1	6
velký	14	3,7	1,899	2,6	4,8	4,5	1	6
celkem	156	5,0	1,638	4,8	5,3	6	1	6



Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,7	0,854	5,5	6,0	6	1	6
malý	52	5,4	1,162	5,1	5,8	6	1	6
střední	47	5,4	1,077	5,1	5,7	6	2	6
velký	14	4,4	1,336	3,6	5,1	4	1	6
celkem	156	5,4	1,124	5,2	5,6	6	1	6

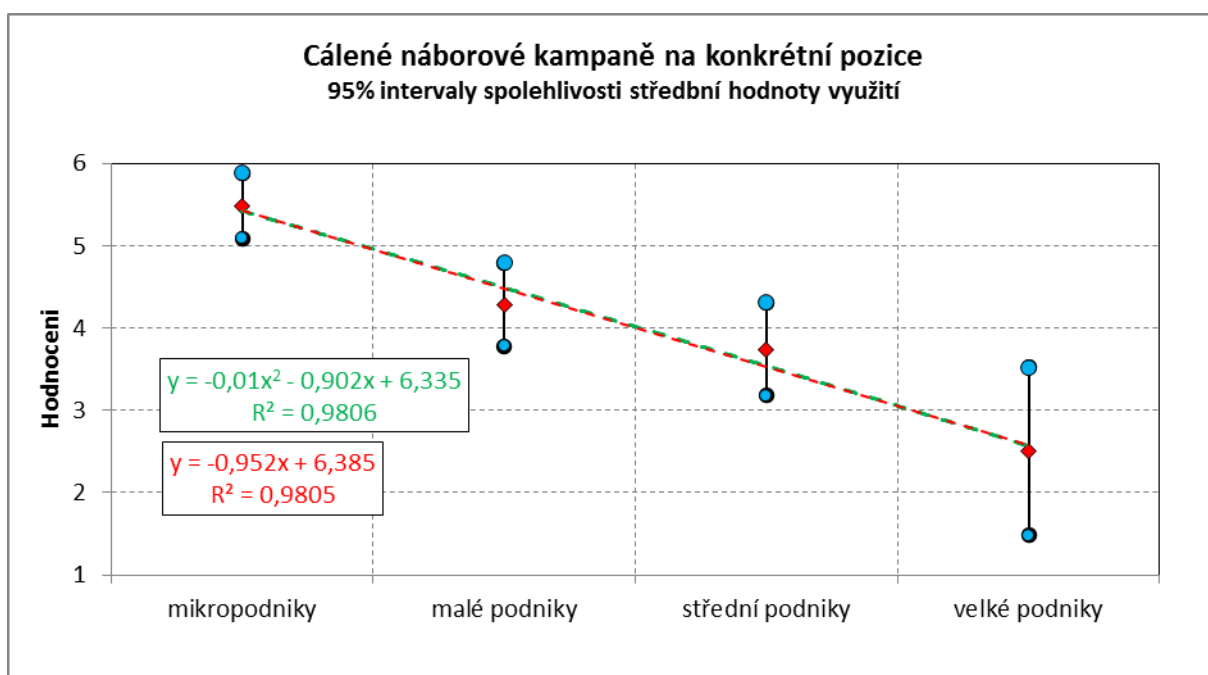


Nábor na vysokých školách								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,5	1,099	5,2	5,9	6	1	6
malý	52	4,9	1,617	4,4	5,3	6	1	6
střední	47	4,5	1,768	4,0	5,0	5	1	6
velký	14	2,6	1,906	1,6	3,7	2	1	6
celkem	156	4,8	1,736	4,5	5,0	6	1	6

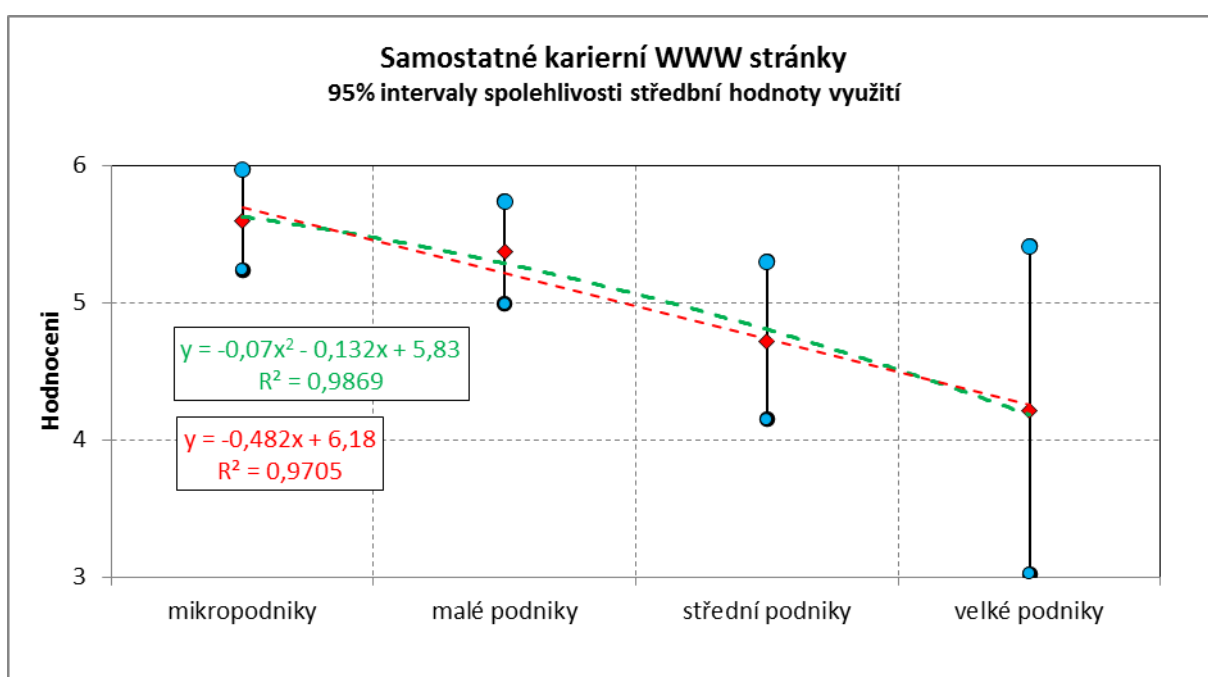




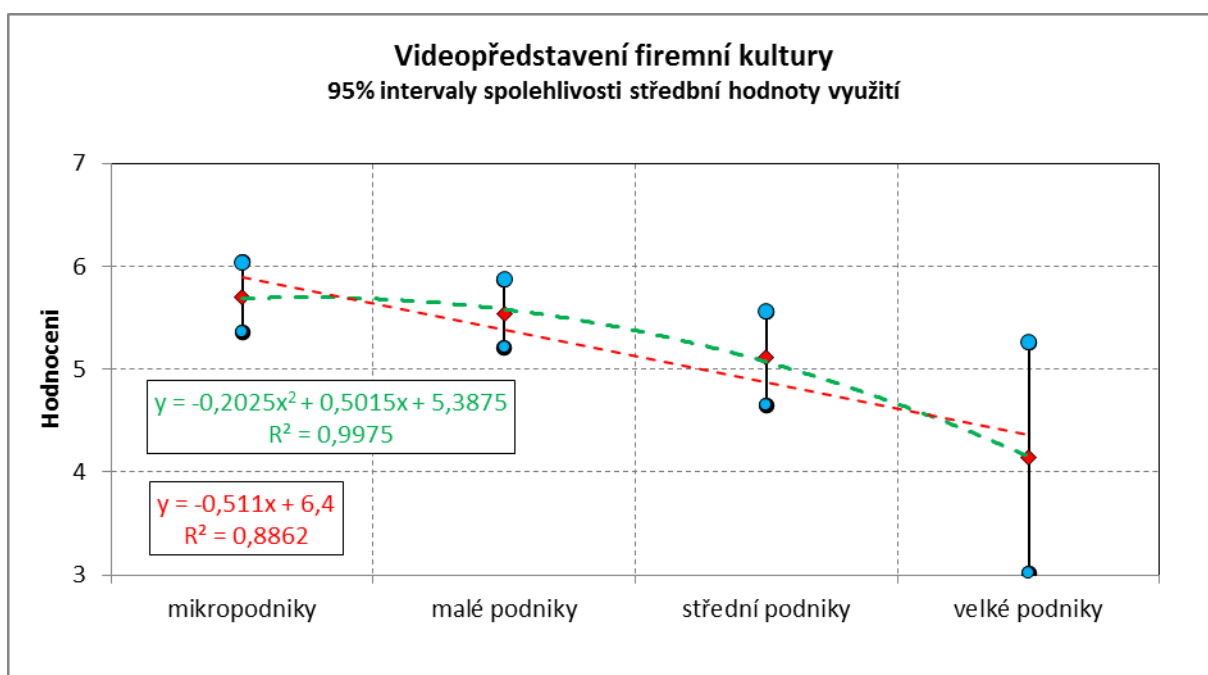
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,5	1,279	5,1	5,9	6	1	6
malý	52	4,3	1,819	3,8	4,8	5	1	6
střední	47	3,7	1,939	3,2	4,3	4	1	6
velký	14	2,5	1,787	1,5	3,5	2	1	6
celkem	156	4,3	1,922	4,0	4,6	5	1	6



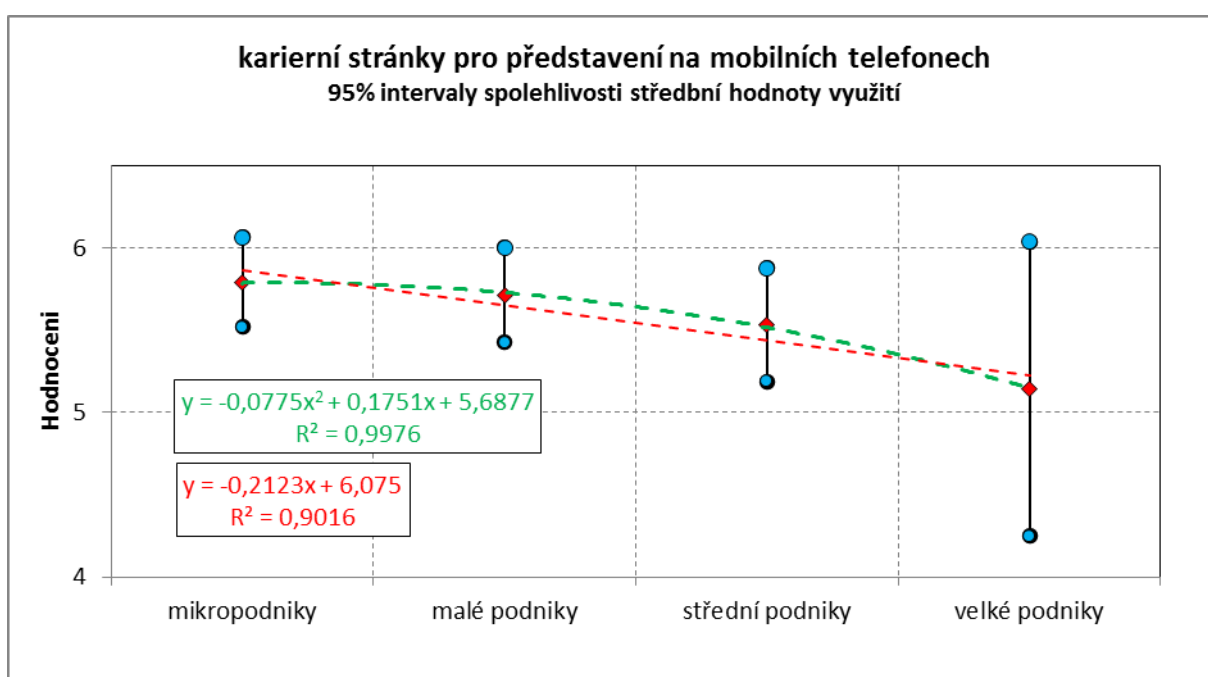
Samostatné karierní WWW stránky								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,6	1,178	5,2	6,0	6	1	6
malý	52	5,4	1,344	5,0	5,7	6	1	6
střední	47	4,7	1,964	4,1	5,3	6	1	6
velký	14	4,2	2,082	3,0	5,4	5	1	6
celkem	156	5,1	1,639	4,9	5,4	6	1	6



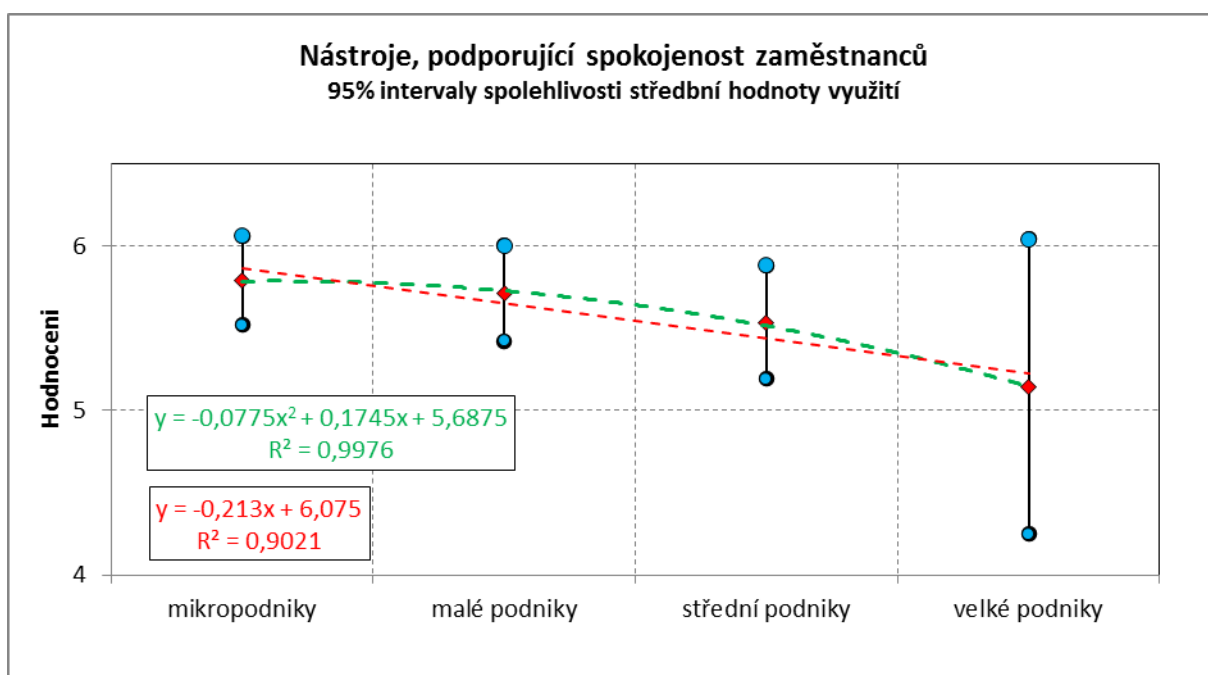
Video představení firemní kultury								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,7	1,103	5,4	6,0	6	1	6
malý	52	5,5	1,179	5,2	5,9	6	1	6
střední	47	5,1	1,550	4,7	5,6	6	1	6
velký	14	4,1	1,956	3,0	5,3	4,5	1	6
celkem	156	5,3	1,420	5,1	5,6	6	1	6



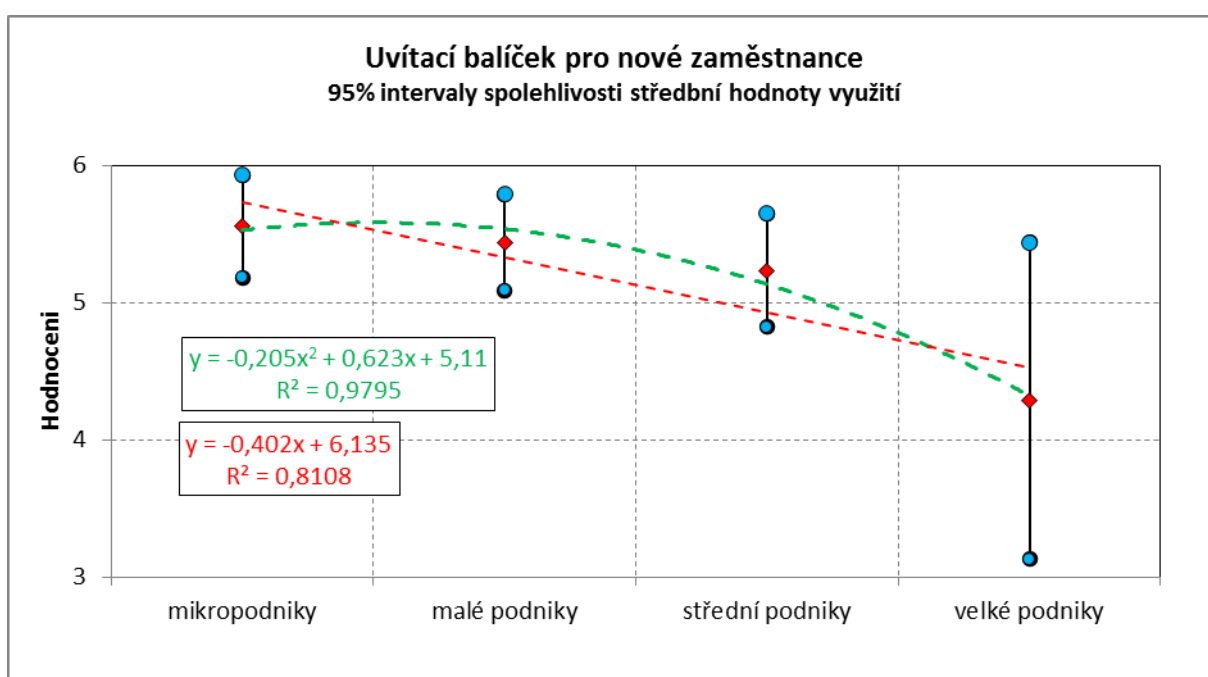
Karierní stránky pro představení na mobilních telefonech								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,8	0,888	5,5	6,1	6	1	6
malý	52	5,7	1,035	5,4	6,0	6	1	6
střední	47	5,5	1,177	5,2	5,9	6	1	6
velký	14	5,1	1,562	4,2	6,0	6	1	6
celkem	156	5,6	1,103	5,5	5,8	6	1	6



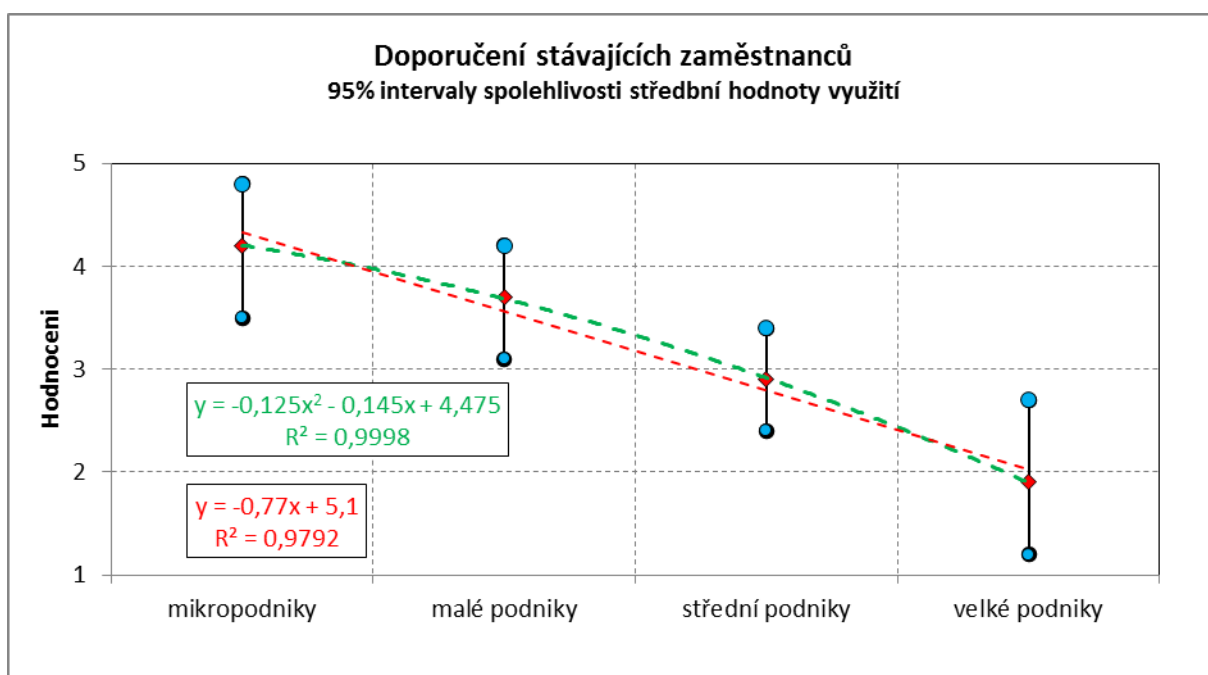
Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,1	1,910	3,6	4,7	5	1	6
malý	52	3,7	1,810	3,2	4,2	4	1	6
střední	47	3,2	1,731	2,7	3,7	3	1	6
velký	14	2,5	1,454	1,7	3,3	2	1	6
celkem	156	3,6	1,836	3,3	3,9	3	1	6



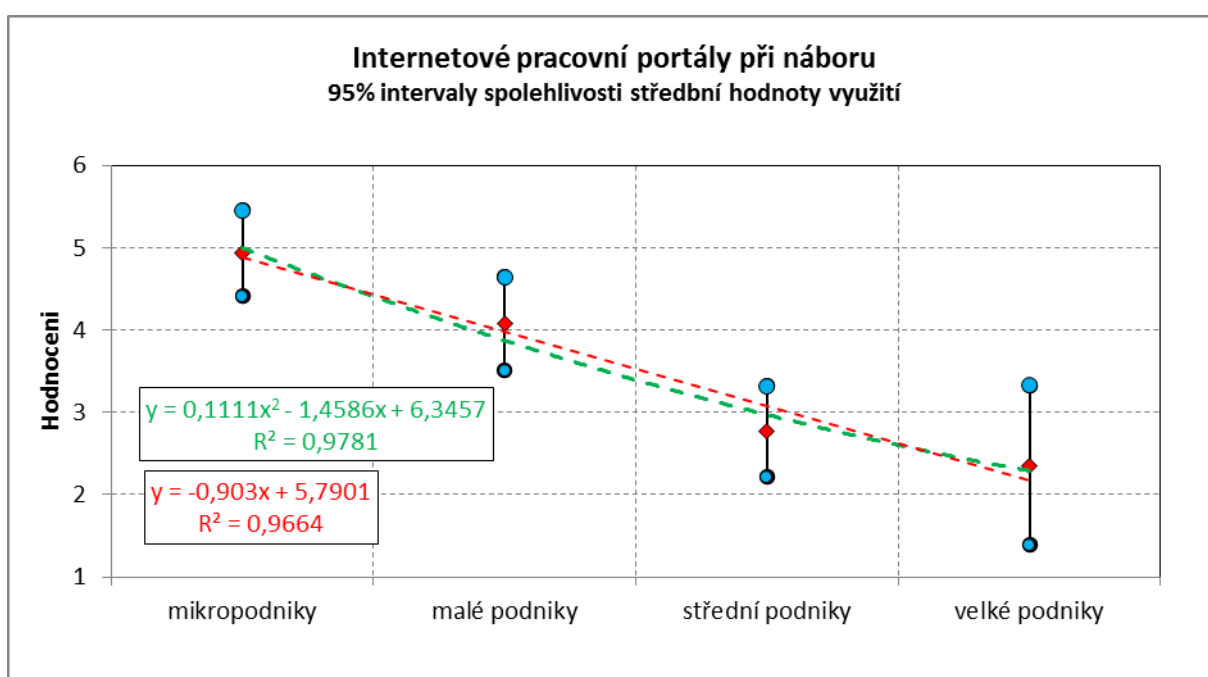
Uvítací balíček pro nové zaměstnance								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,6	1,221	5,2	5,9	6	1	6
malý	52	5,4	1,259	5,1	5,8	6	1	6
střední	47	5,2	1,402	4,8	5,6	6	1	6
velký	14	4,3	2,016	3,1	5,4	5	1	6
celkem	156	5,3	1,403	5,1	5,5	6	1	6



Doporučení stávajících zaměstnanců								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,2	2,023	3,5	4,8	5	1	6
malý	52	3,7	1,919	3,1	4,2	3,5	1	6
střední	47	2,9	1,832	2,4	3,4	2	1	6
velký	14	1,9	1,269	1,2	2,7	1,5	1	5
celkem	156	3,4	1,977	3,1	3,7	3	1	6

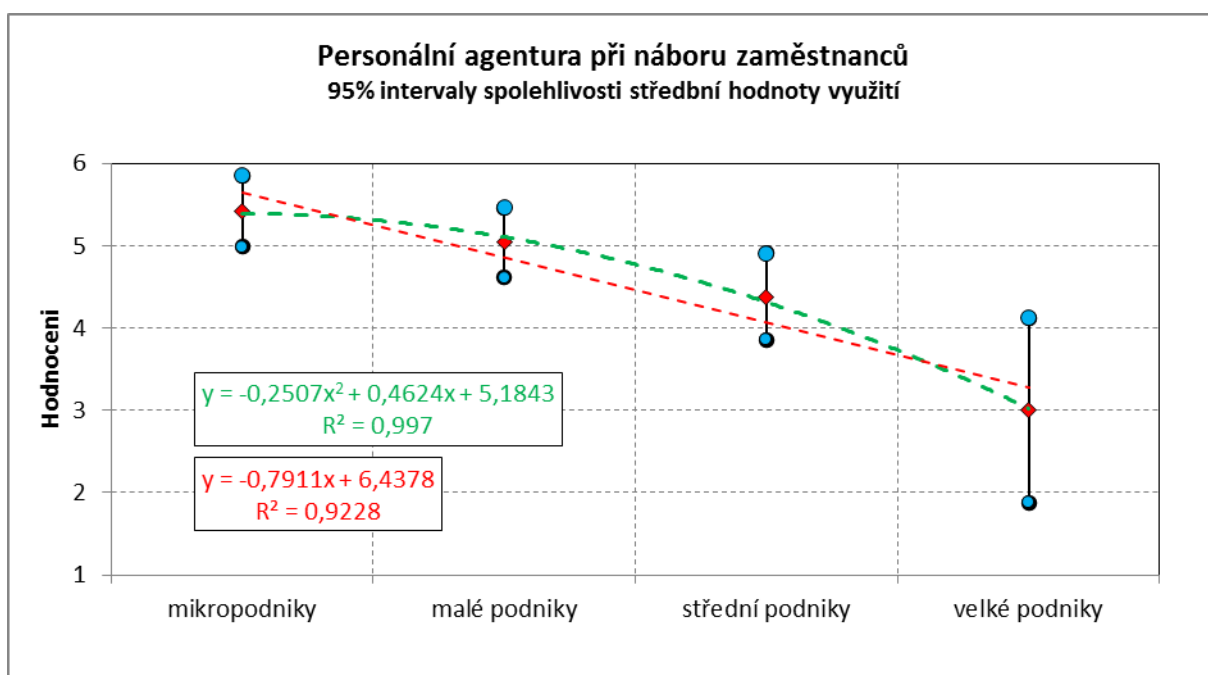


Internetové pracovní portály při náboru								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,9	1,696	4,4	5,5	6	1	6
malý	52	4,1	2,047	3,5	4,6	5	1	6
střední	47	2,8	1,879	2,2	3,3	2	1	6
velký	14	2,4	1,692	1,4	3,3	2	1	6
celkem	156	3,8	2,083	3,4	4,1	3	1	6

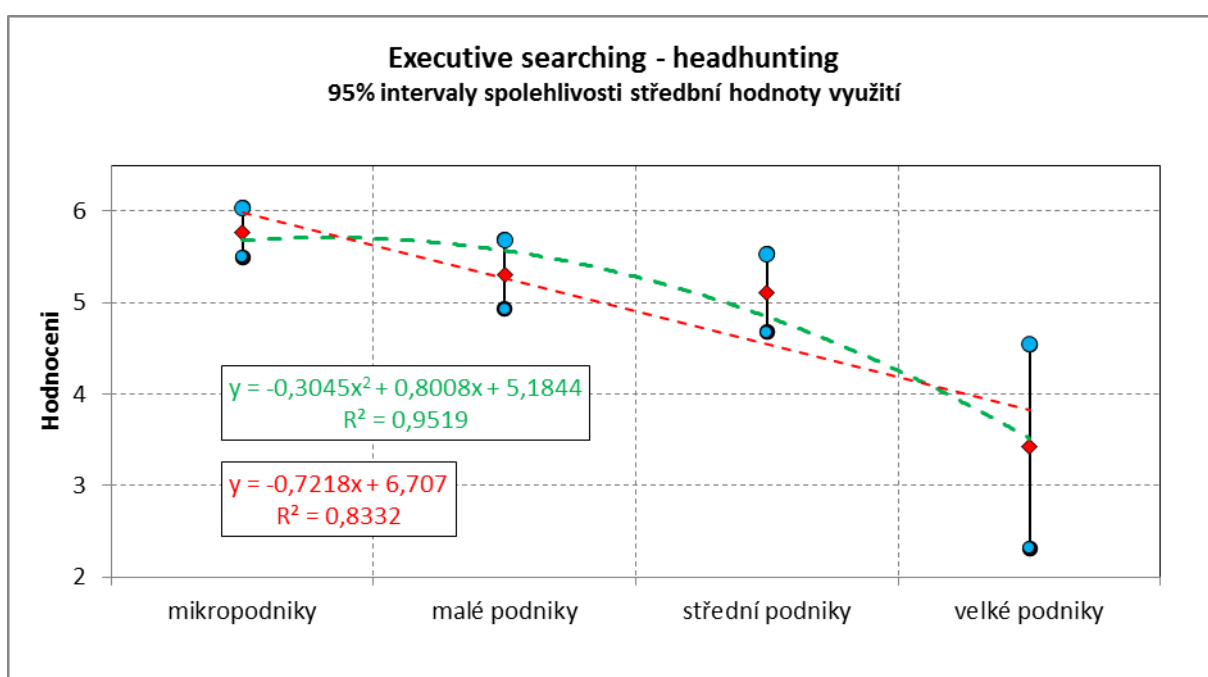




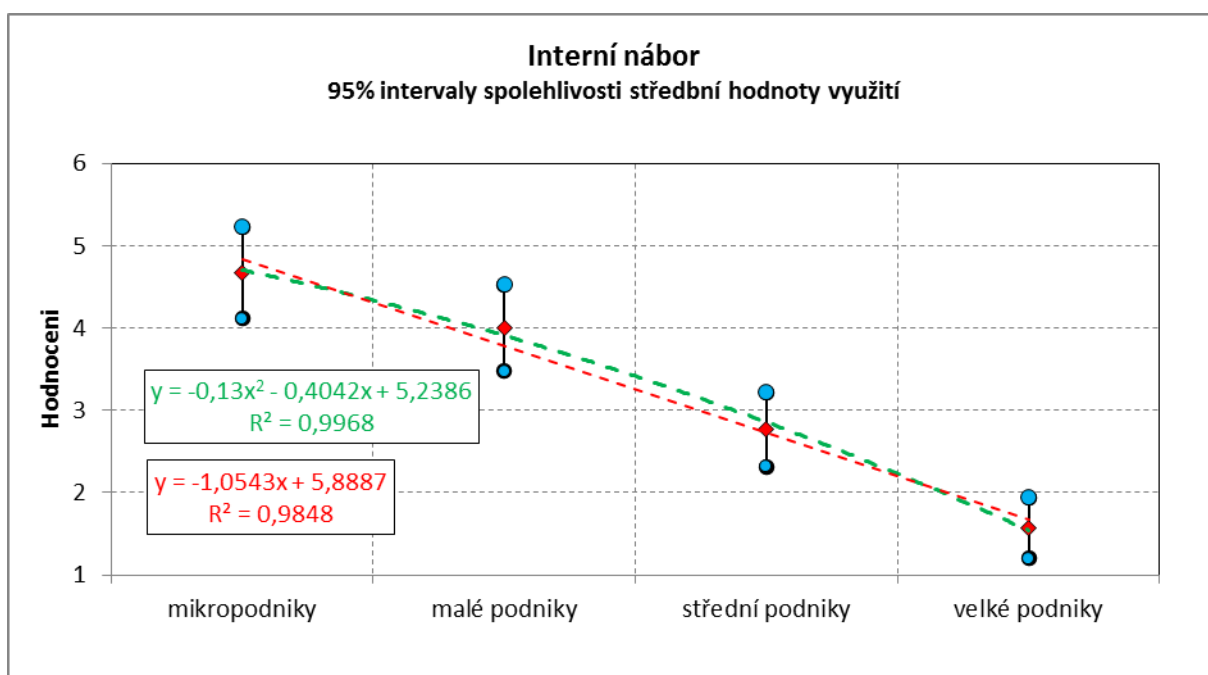
Personální agentura při náboru zaměstnanců								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,4	1,401	5,0	5,8	6	1	6
malý	52	5,0	1,521	4,6	5,5	6	1	6
střední	47	4,4	1,800	3,9	4,9	5	1	6
velký	14	3,0	1,961	1,9	4,1	2,5	1	6
celkem	156	4,8	1,745	4,5	5,0	6	1	6



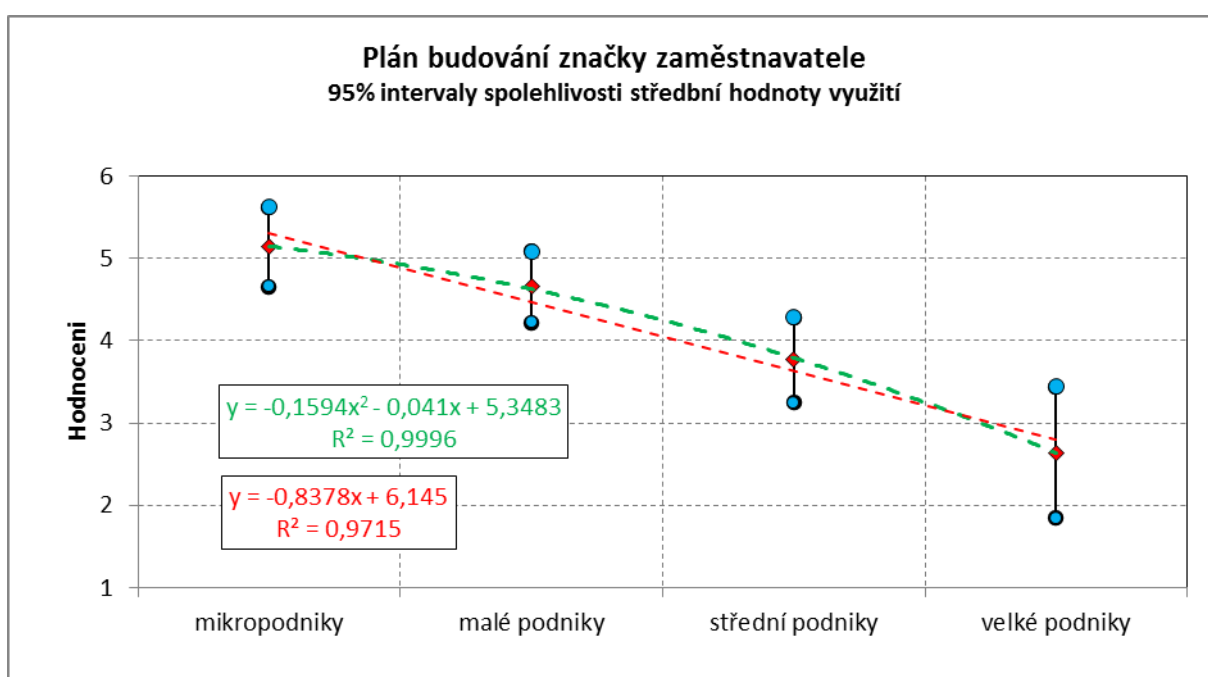
Executive searching - headhunting								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,8	0,868	5,5	6,0	6	1	6
malý	52	5,3	1,365	4,9	5,7	6	1	6
střední	47	5,1	1,463	4,7	5,5	6	1	6
velký	14	3,4	1,950	2,3	4,5	3	1	6
celkem	156	5,2	1,467	5,0	5,4	6	1	6



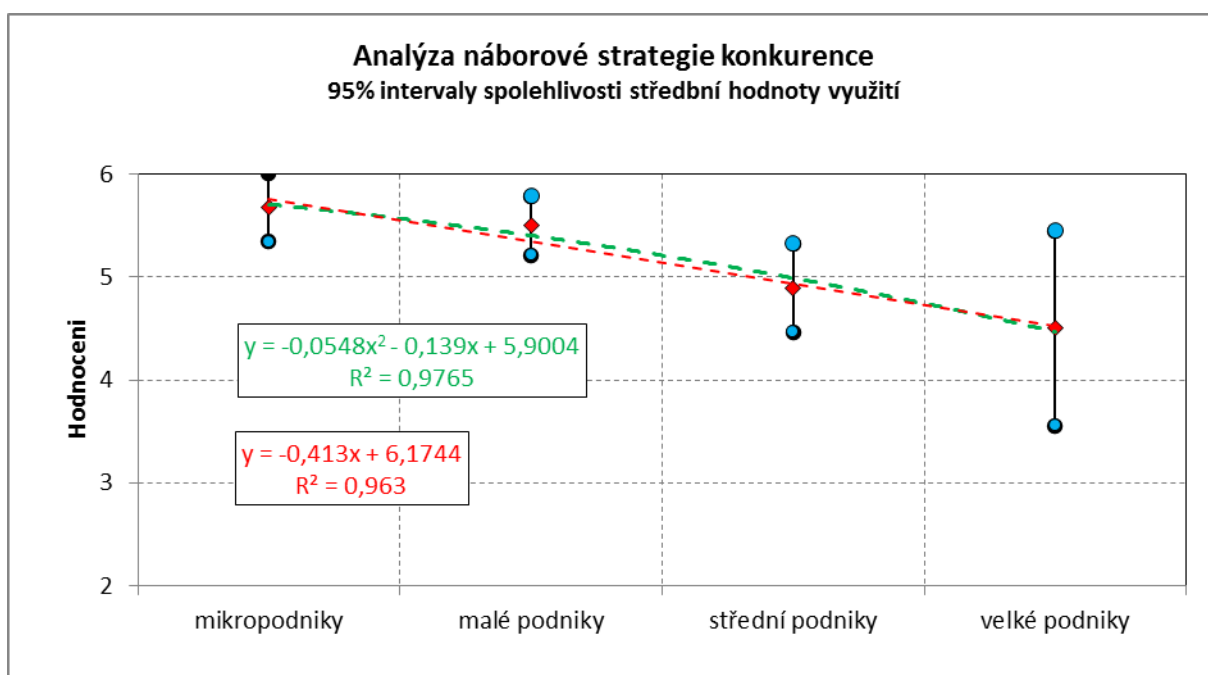
Interní nábor								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,7	1,809	4,1	5,2	6	1	6
malý	52	4,0	1,889	3,5	4,5	4	1	6
střední	47	2,8	1,549	2,3	3,2	3	1	6
velký	14	1,6	0,646	1,2	1,9	1,5	1	3
celkem	156	3,6	1,940	3,3	3,9	3	1	6



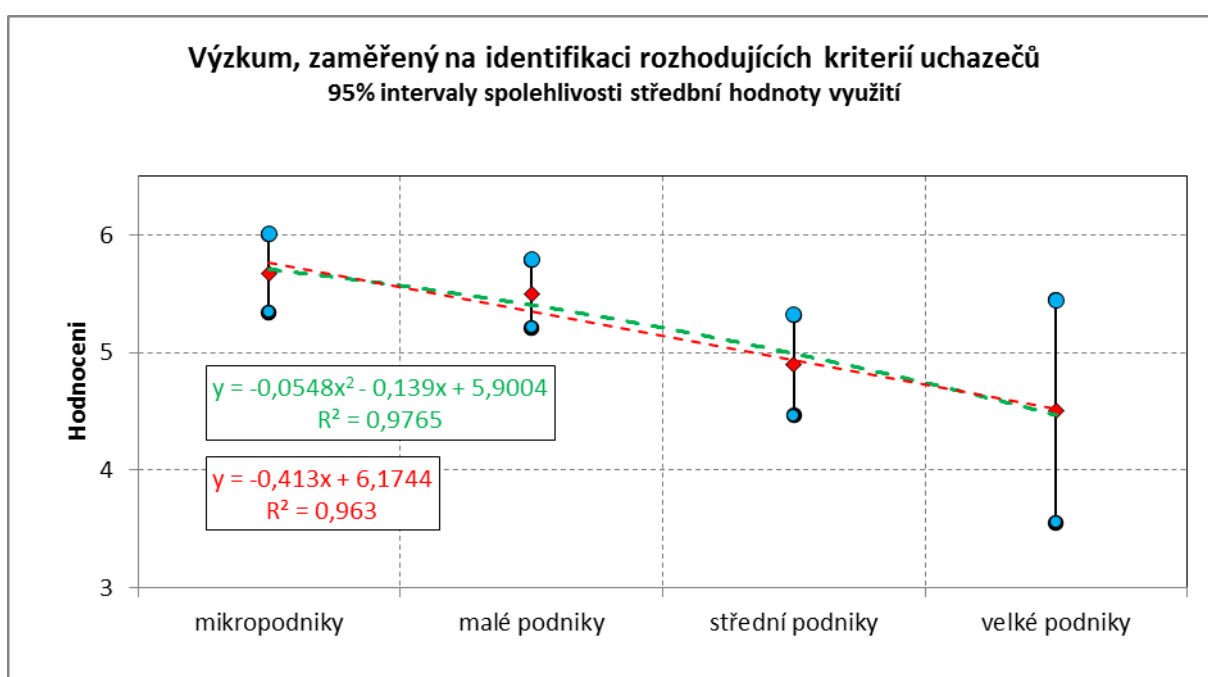
Plán budování značky zaměstnavatele								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,1	1,567	4,7	5,6	6	1	6
malý	52	4,7	1,558	4,2	5,1	5	1	6
střední	47	3,8	1,772	3,2	4,3	4	1	6
velký	14	2,6	1,393	1,8	3,4	2	1	5
celkem	156	4,3	1,769	4,1	4,6	5	1	6



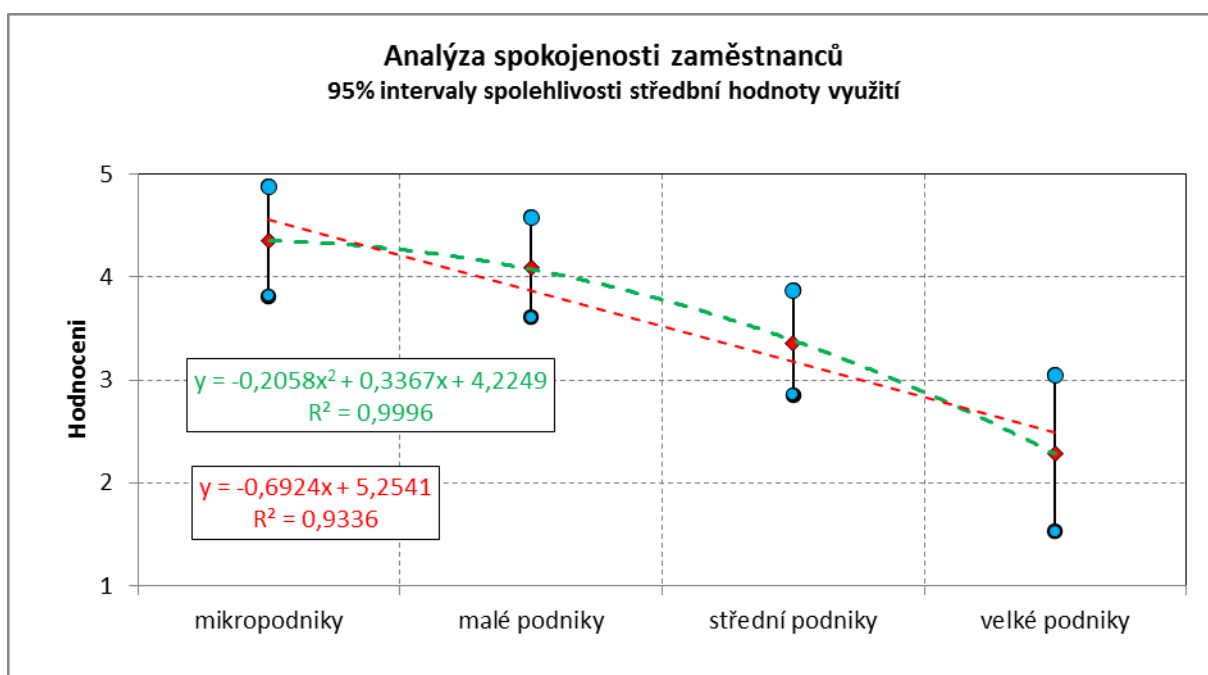
Analýza náborové strategie konkurence								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,7	0,944	5,4	6,0	6	1	6
malý	52	5,5	1,019	5,3	5,8	6	1	6
střední	47	4,9	1,296	4,5	5,3	5	2	6
velký	14	4,1	1,900	3,0	5,2	5	1	6
celkem	156	5,2	1,277	5,0	5,4	6	1	6



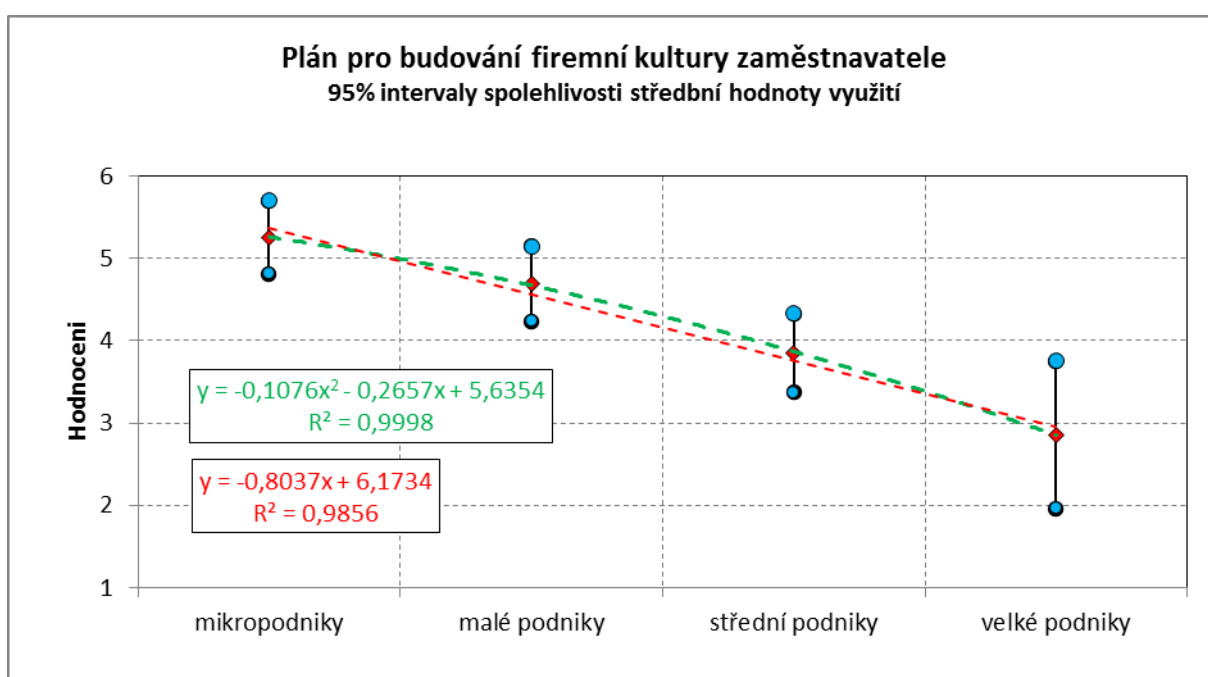
Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodujících kritérií uchazečů								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,7	1,085	5,3	6,0	6	1	6
malý	52	5,5	1,038	5,2	5,8	6	1	6
střední	47	4,9	1,463	4,5	5,3	6	1	6
velký	14	4,5	1,653	3,6	5,4	5	1	6
celkem	156	5,3	1,303	5,1	5,5	6	1	6



Analýza spokojenosti zaměstnanců								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,3	1,730	3,8	4,9	5	1	6
malý	52	4,1	1,752	3,6	4,6	4,5	1	6
střední	47	3,4	1,725	2,9	3,9	3	1	6
velký	14	2,3	1,326	1,5	3,0	2	1	5
celkem	156	3,8	1,797	3,5	4,1	4	1	6

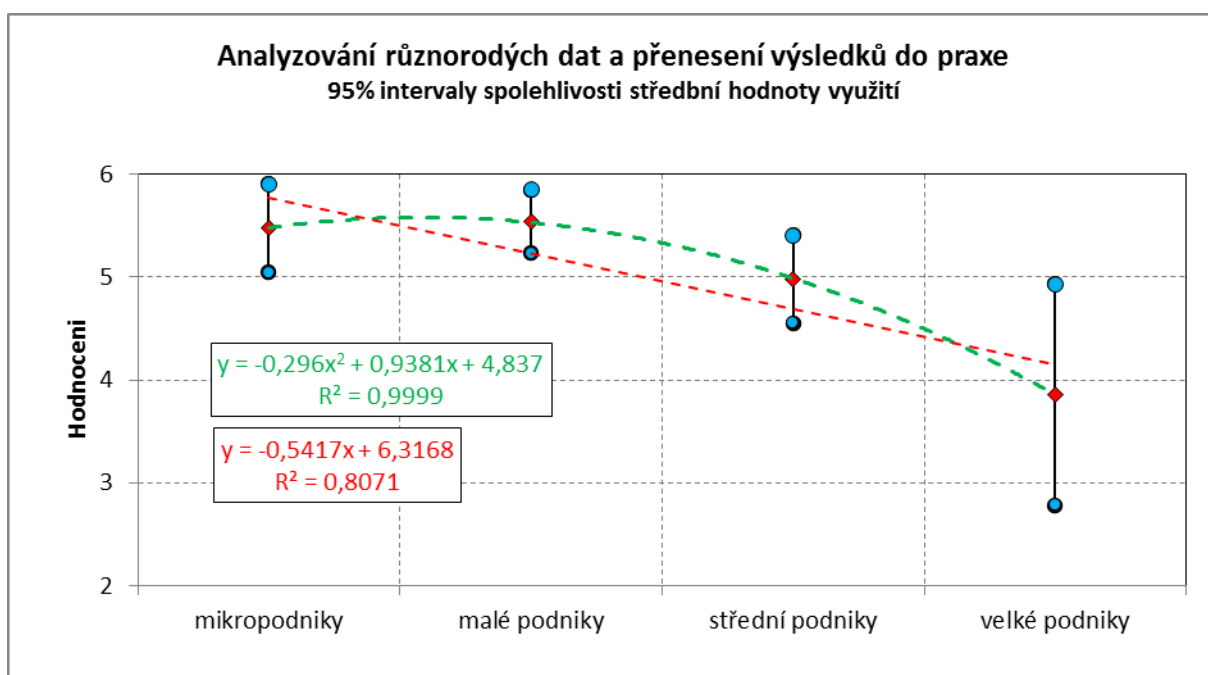


Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,3	1,730	3,8	4,9	5	1	6
malý	52	4,1	1,752	3,6	4,6	4,5	1	6
střední	47	3,4	1,725	2,9	3,9	3	1	6
velký	14	2,3	1,326	1,5	3,0	2	1	5
celkem	156	3,8	1,797	3,5	4,1	4	1	6



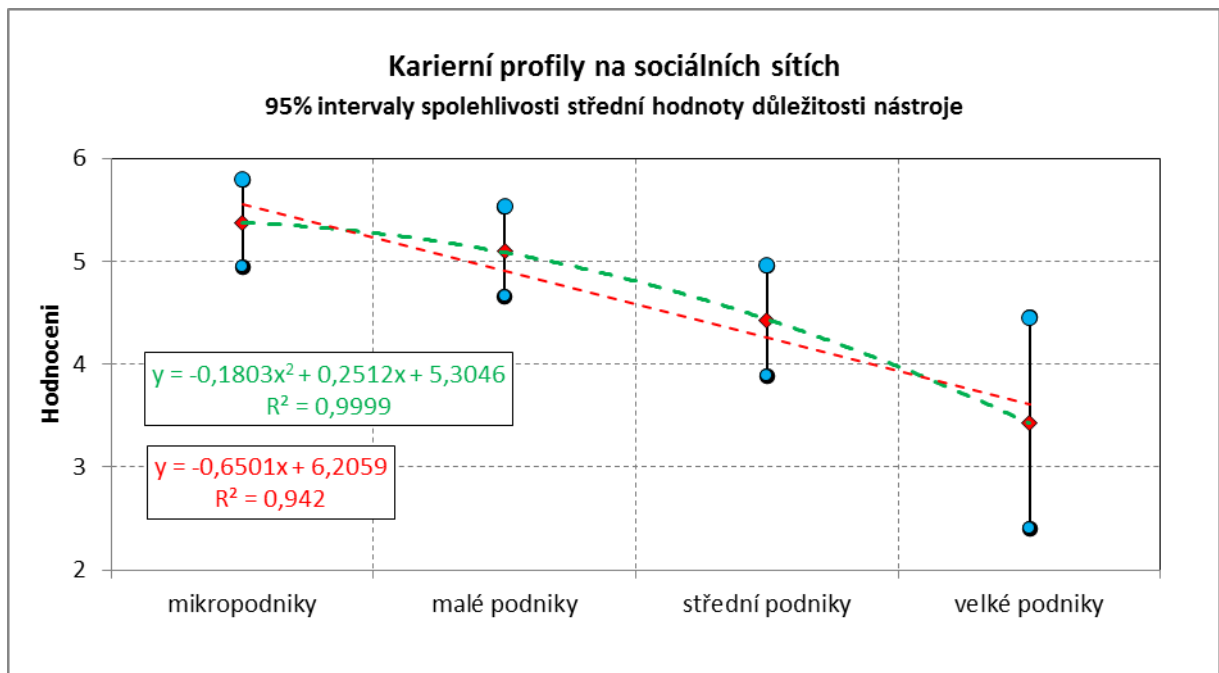


Analýza různých dat a přenesení výsledků do praxe								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	42	5,5	1,383	5,0	5,9	6	1	6
malý	52	5,5	1,111	5,2	5,8	6	1	6
střední	47	5,0	1,452	4,6	5,4	6	1	6
velký	14	3,9	1,875	2,8	4,9	4	1	6
celkem	155	5,2	1,443	5,0	5,4	6	1	6



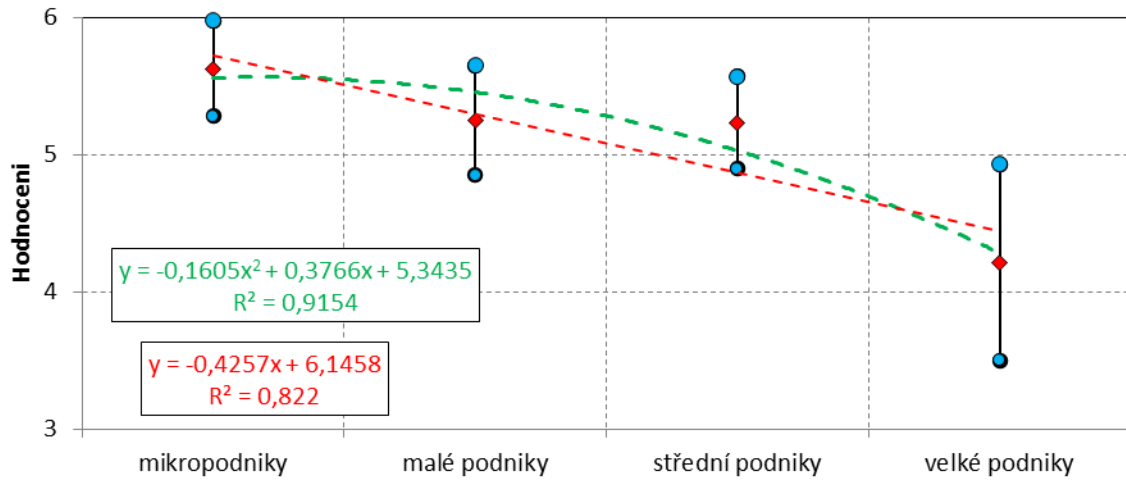
## Příloha D – deskriptivní statistika – důležitost nástrojů personálního marketingu

Karierní profily na sociálních sítích								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,4	1,381	4,9	5,8	6	1	6
malý	52	5,1	1,563	4,7	5,5	6	1	6
střední	47	4,4	1,827	3,9	5,0	5	1	6
velký	14	3,4	1,785	2,4	4,5	3,5	1	6
celkem	156	4,8	1,706	4,6	5,1	6	1	6



Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,6	1,134	5,3	6,0	6	1	6
malý	52	5,3	1,440	4,8	5,7	6	1	6
střední	47	5,2	1,146	4,9	5,6	6	3	6
velký	14	4,2	1,251	3,5	4,9	4	2	6
celkem	156	5,3	1,299	5,1	5,5	6	1	6

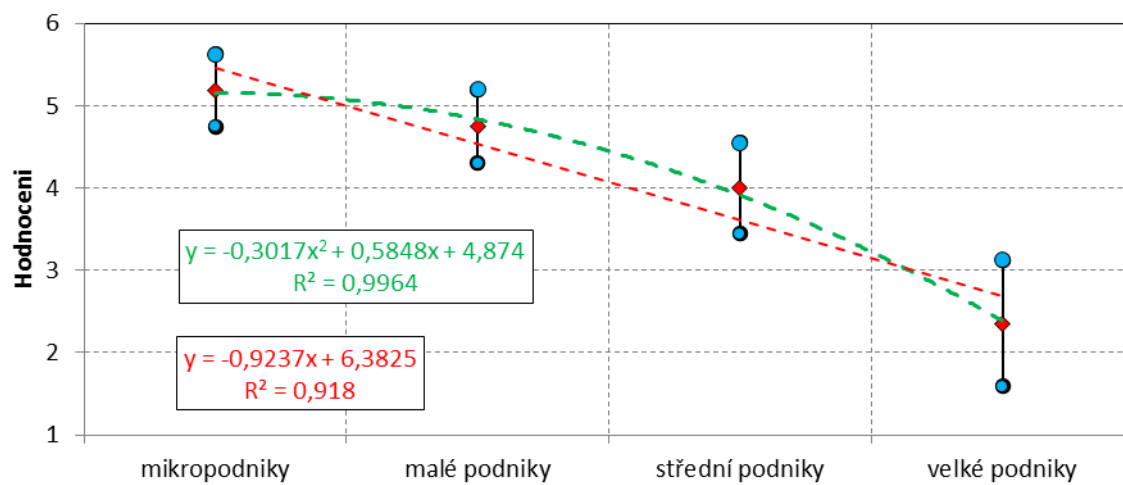
Začlenění herních prvků do náborového procesu a komunikace  
95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje



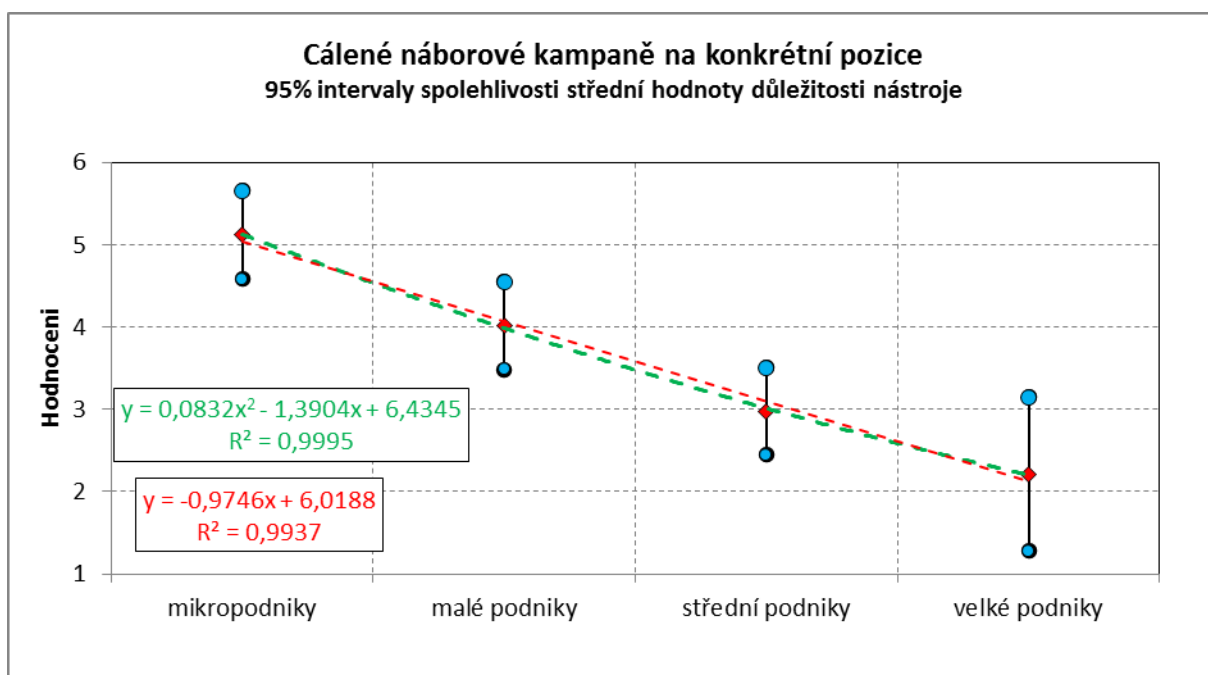
Nábor na vysokých školách

Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,2	1,435	4,7	5,6	6	1	6
malý	52	4,8	1,607	4,3	5,2	6	1	6
střední	47	4,0	1,888	3,4	4,6	4	1	6
velký	14	2,4	1,336	1,6	3,1	2	1	6
celkem	156	4,4	1,804	4,1	4,7	5	1	6

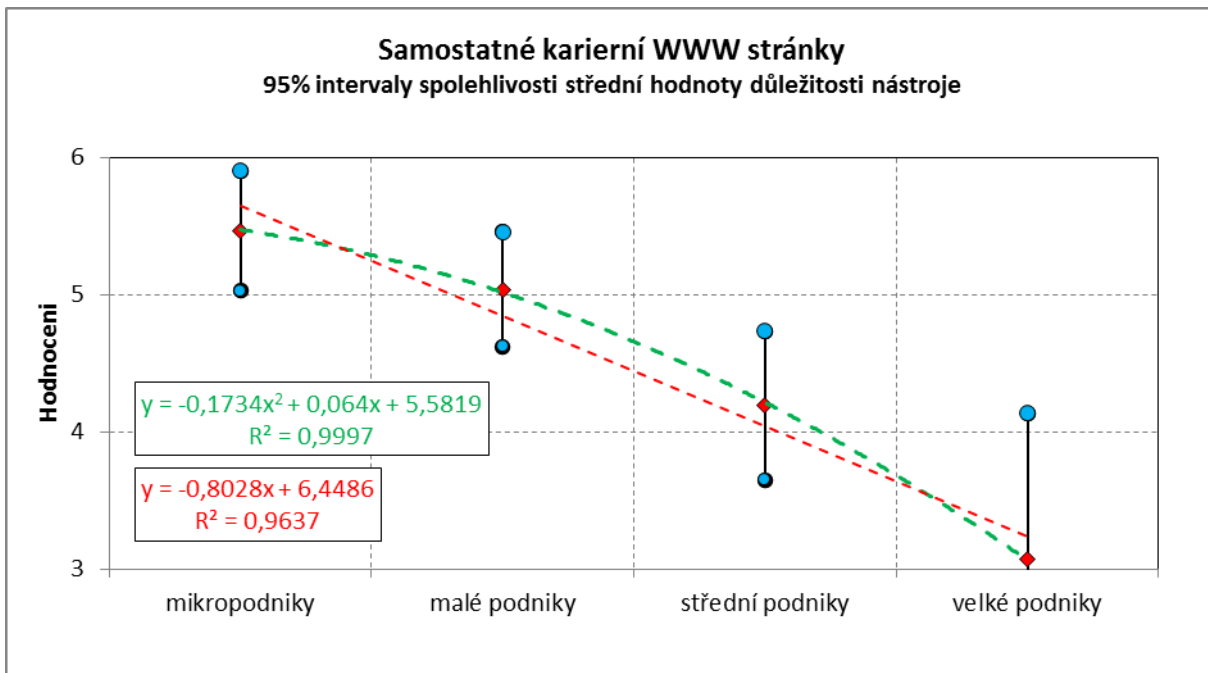
### Nábor na vysokých školách 95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje



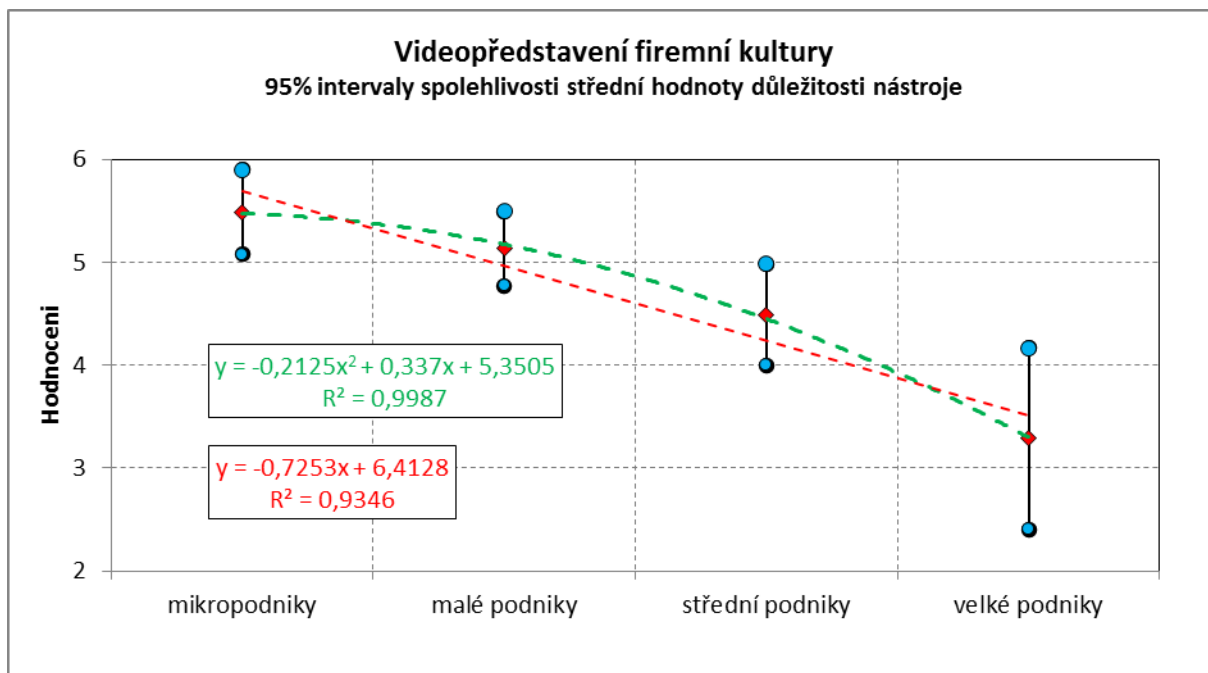
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,1	1,749	4,6	5,7	6	1	6
malý	52	4,0	1,915	3,5	4,6	4	1	6
střední	47	3,0	1,800	2,5	3,5	3	1	6
velký	14	2,2	1,626	1,3	3,1	2	1	6
celkem	156	3,8	2,036	3,5	4,2	4	1	6



Samostatné karierní WWW stránky								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,5	1,420	5,0	5,9	6	1	6
malý	52	5,0	1,508	4,6	5,5	6	1	6
střední	47	4,2	1,849	3,6	4,7	4	1	6
velký	14	3,1	1,859	2,0	4,1	2,5	1	6
celkem	156	4,7	1,766	4,4	5,0	6	1	6

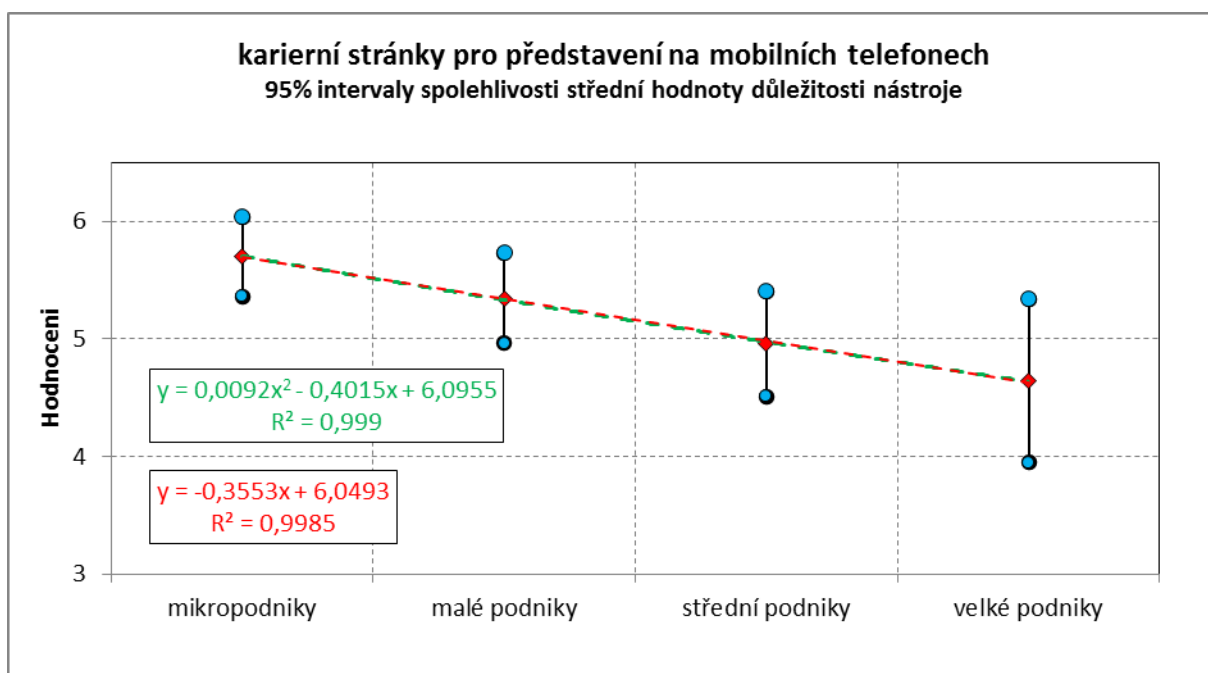


Video představení firemní kultury								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,5	1,334	5,1	5,9	6	1	6
malý	52	5,1	1,299	4,8	5,5	6	2	6
střední	47	4,5	1,679	4,0	5,0	5	1	6
velký	14	3,3	1,541	2,4	4,2	3,5	1	6
celkem	156	4,9	1,573	4,6	5,1	6	1	6

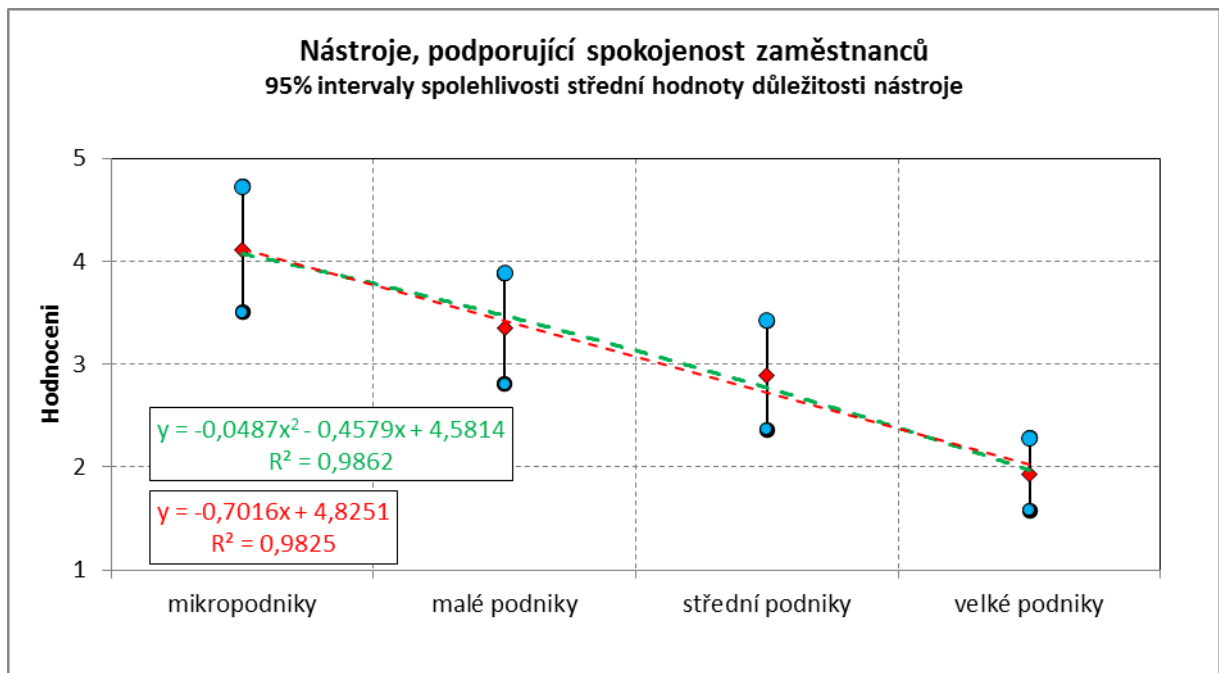


### Karierní stránky pro představení na mobilních telefonech

Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,7	1,103	5,4	6,0	6	1	6
malý	52	5,3	1,385	5,0	5,7	6	1	6
střední	47	5,0	1,517	4,5	5,4	6	1	6
velký	14	4,6	1,216	3,9	5,3	4	2	6
celkem	156	5,3	1,373	5,0	5,5	6	1	6

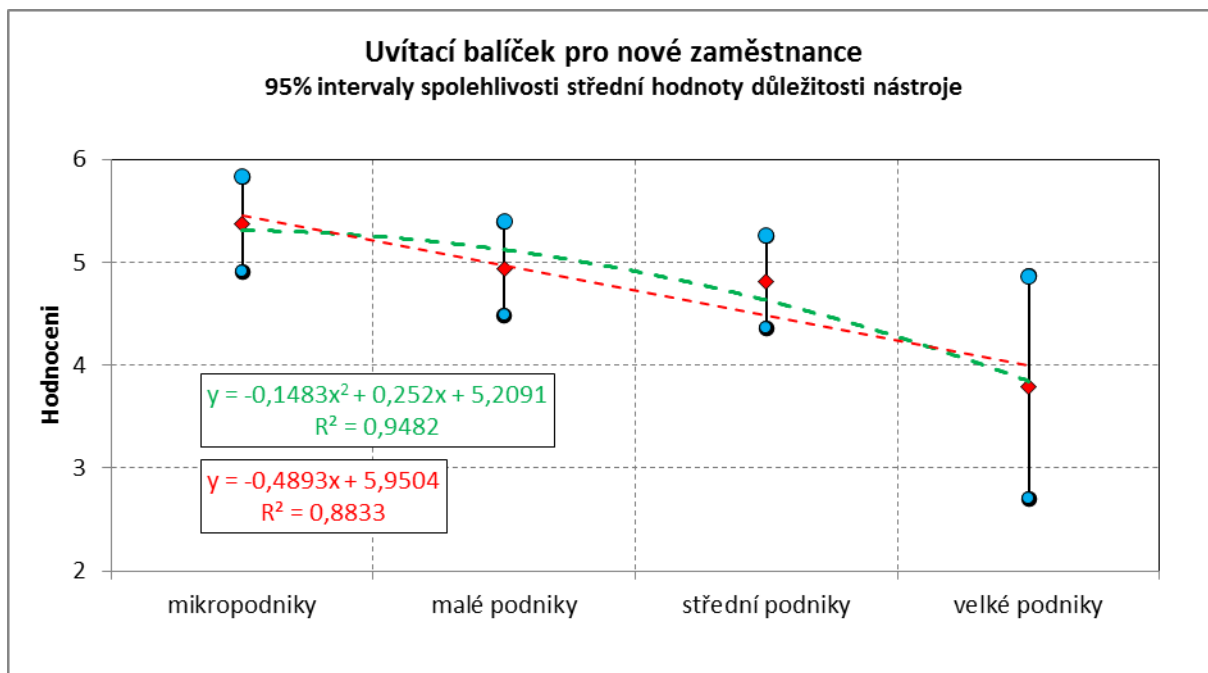


Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,1	1,991	3,5	4,7	4	1	6
malý	52	3,3	1,939	2,8	3,9	3	1	6
střední	47	2,9	1,797	2,4	3,4	2	1	6
velký	14	1,9	0,616	1,6	2,3	2	1	3
celkem	156	3,3	1,925	3,0	3,6	3	1	6



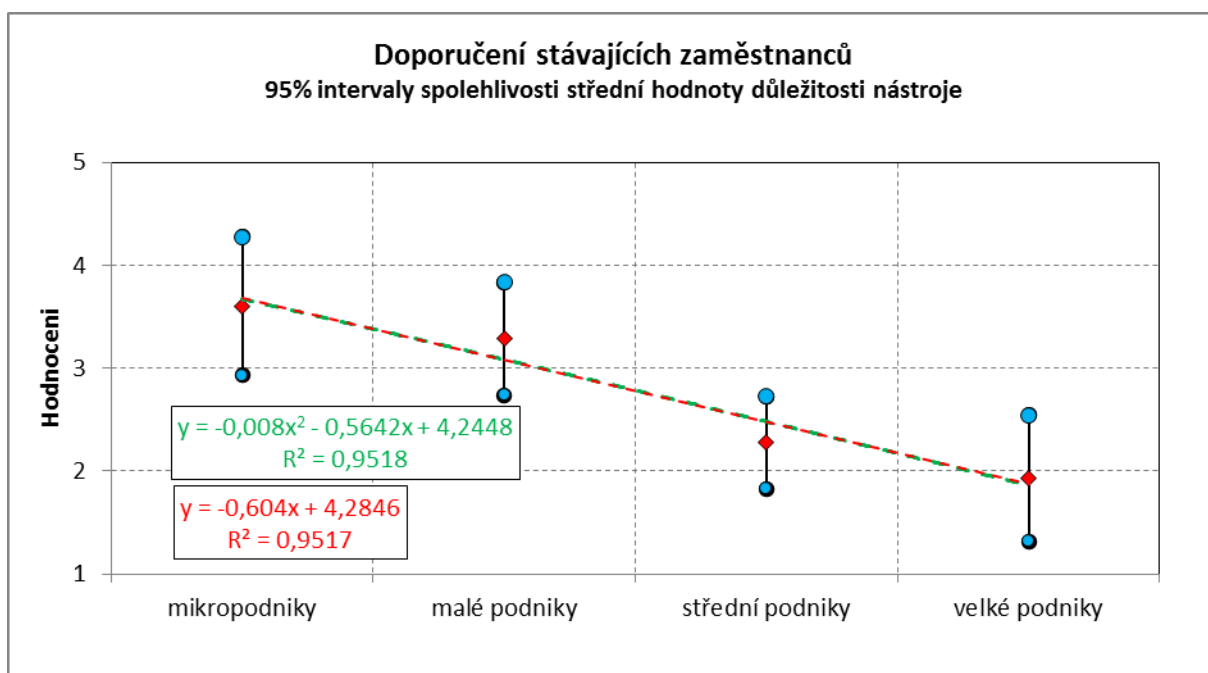
Uvítací balíček pro nové zaměstnance								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,4	1,496	4,9	5,8	6	1	6
malý	52	4,9	1,638	4,5	5,4	6	1	6
střední	47	4,8	1,527	4,4	5,3	6	1	6
velký	14	3,8	1,888	2,7	4,9	4,5	1	6
celkem	156	4,9	1,630	4,7	5,2	6	1	6



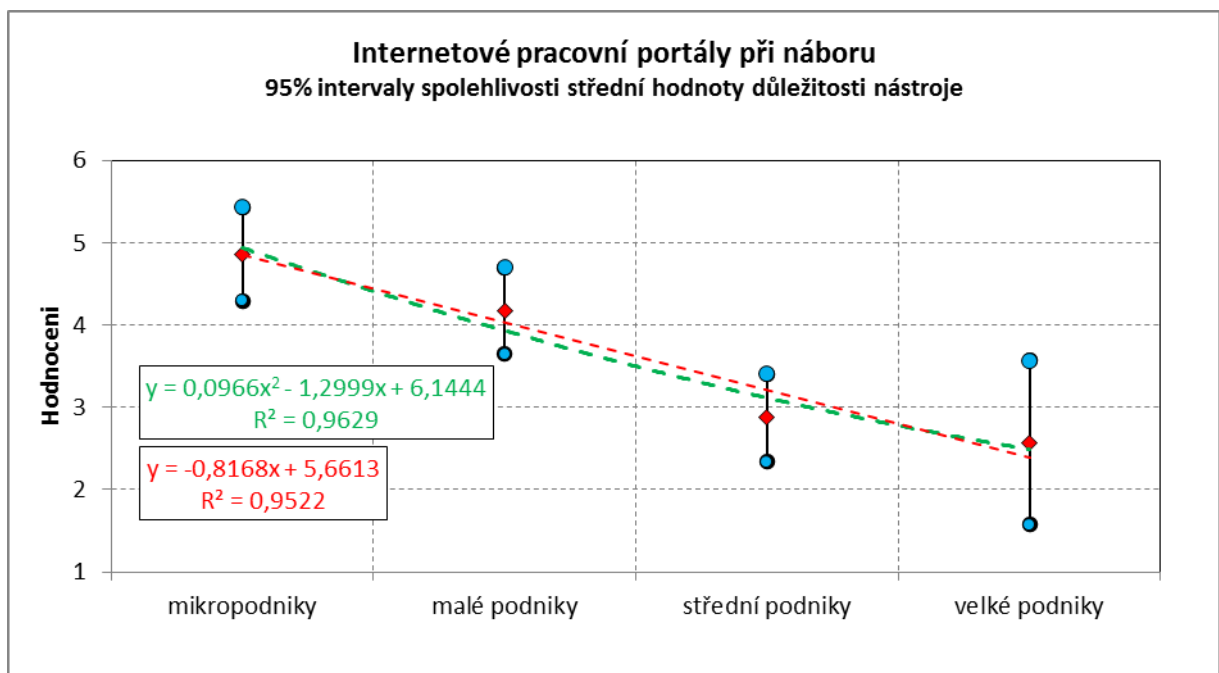


### Doporučení stávajících zaměstnanců

Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,6	2,184	2,9	4,3	3	1	6
malý	52	3,3	1,974	2,7	3,8	3	1	6
střední	47	2,3	1,528	1,8	2,7	2	1	6
velký	14	1,9	1,072	1,3	2,5	2	1	4
celkem	156	2,9	1,937	2,6	3,3	2	1	6

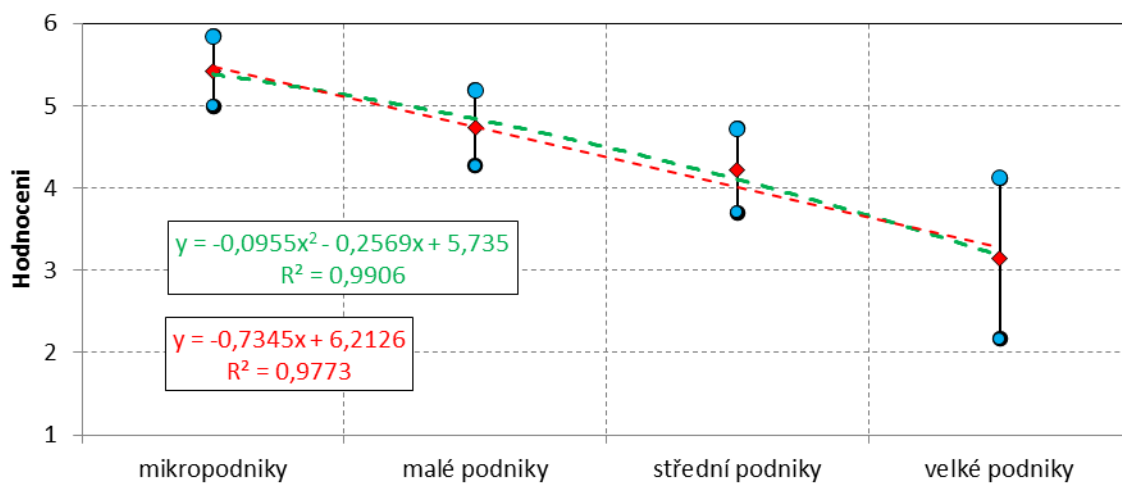


Internetové pracovní portály při náboru								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,9	1,846	4,3	5,4	6	1	6
malý	52	4,2	1,886	3,6	4,7	5	1	6
střední	47	2,9	1,813	2,3	3,4	2	1	6
velký	14	2,6	1,742	1,6	3,6	2	1	6
celkem	156	3,8	2,020	3,5	4,1	4	1	6



Personální agentura při náboru zaměstnanců								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,4	1,384	5,0	5,8	6	1	6
malý	52	4,7	1,658	4,3	5,2	6	1	6
střední	47	4,2	1,731	3,7	4,7	5	1	6
velký	14	3,1	1,703	2,2	4,1	3	1	6
celkem	156	4,6	1,728	4,3	4,9	6	1	6

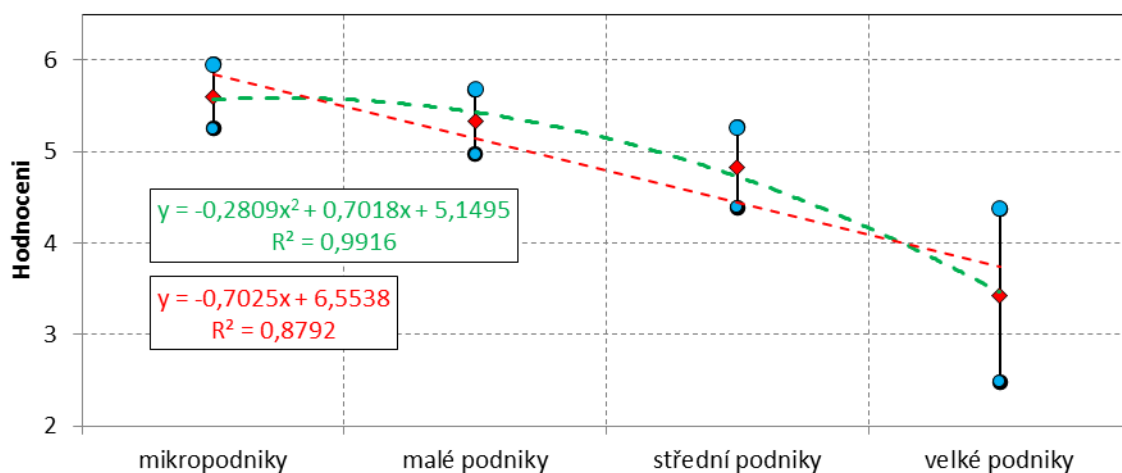
**Personální agentura při náboreu zaměstnanců**  
95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje



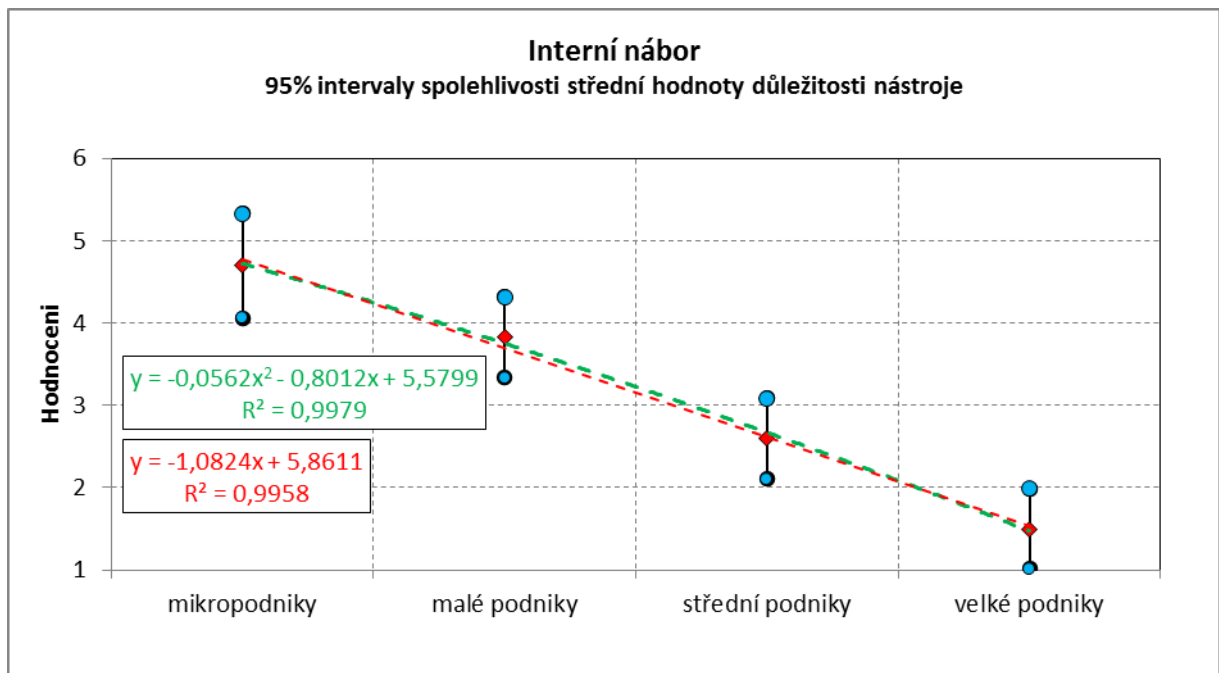
**Executive searching - headhunting**

Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,6	1,137	5,3	6,0	6	1	6
malý	52	5,3	1,279	5,0	5,7	6	1	6
střední	47	4,8	1,494	4,4	5,3	6	1	6
velký	14	3,4	1,651	2,5	4,4	3	2	6
celkem	156	5,1	1,463	4,9	5,3	6	1	6

**Executive searching - headhunting**  
95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje

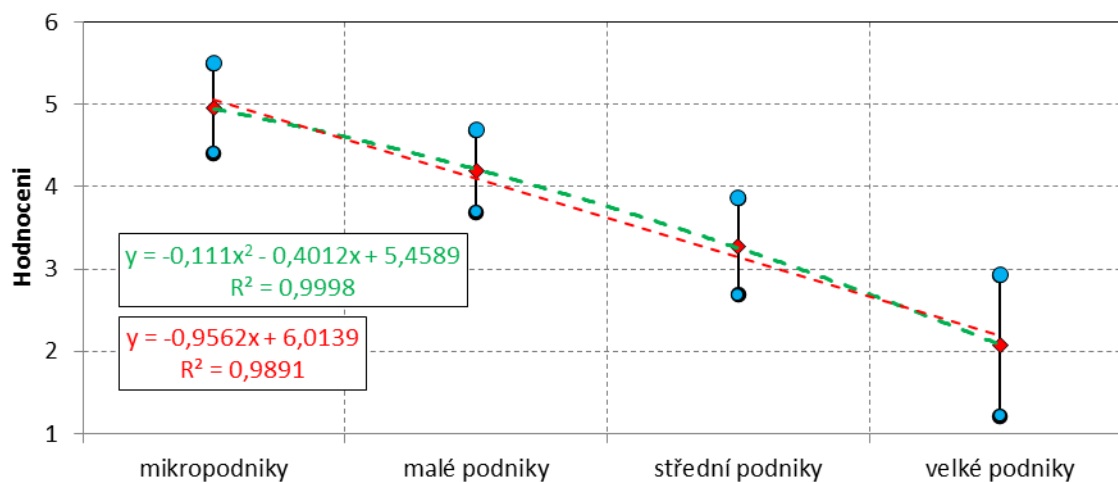


Interní nábor								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,7	2,065	4,1	5,3	6	1	6
malý	52	3,8	1,768	3,3	4,3	3,5	1	6
střední	47	2,6	1,664	2,1	3,1	2	1	6
velký	14	1,5	0,855	1,0	2,0	1	1	4
celkem	156	3,5	2,027	3,2	3,8	3	1	6



Plán budování značky zaměstnavatele								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,0	1,772	4,4	5,5	6	1	6
malý	52	4,2	1,794	3,7	4,7	4,5	1	6
střední	47	3,3	2,008	2,7	3,9	3	1	6
velký	14	2,1	1,492	1,2	2,9	1	1	5
celkem	156	3,9	2,012	3,6	4,3	4	1	6

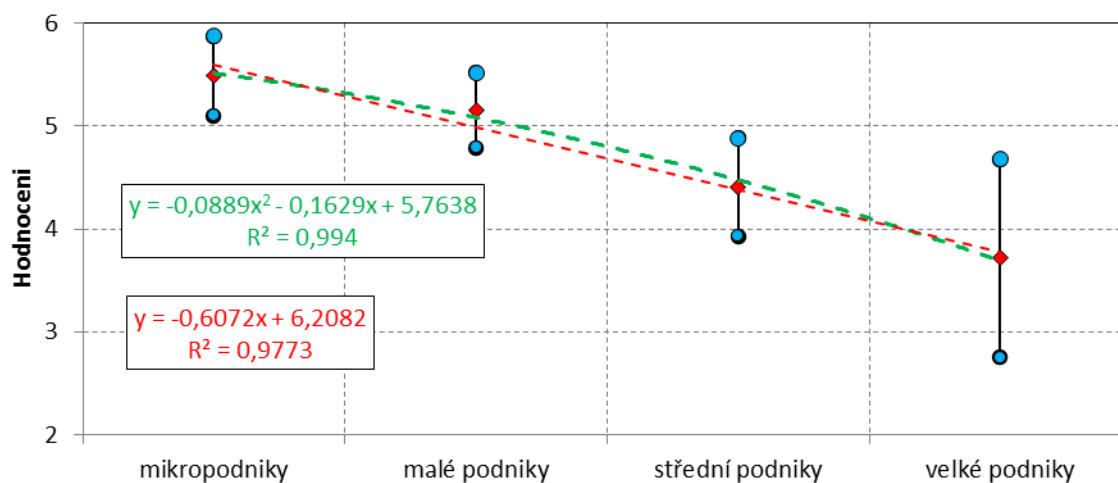
**Plán budování značky zaměstnavatele**  
95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje



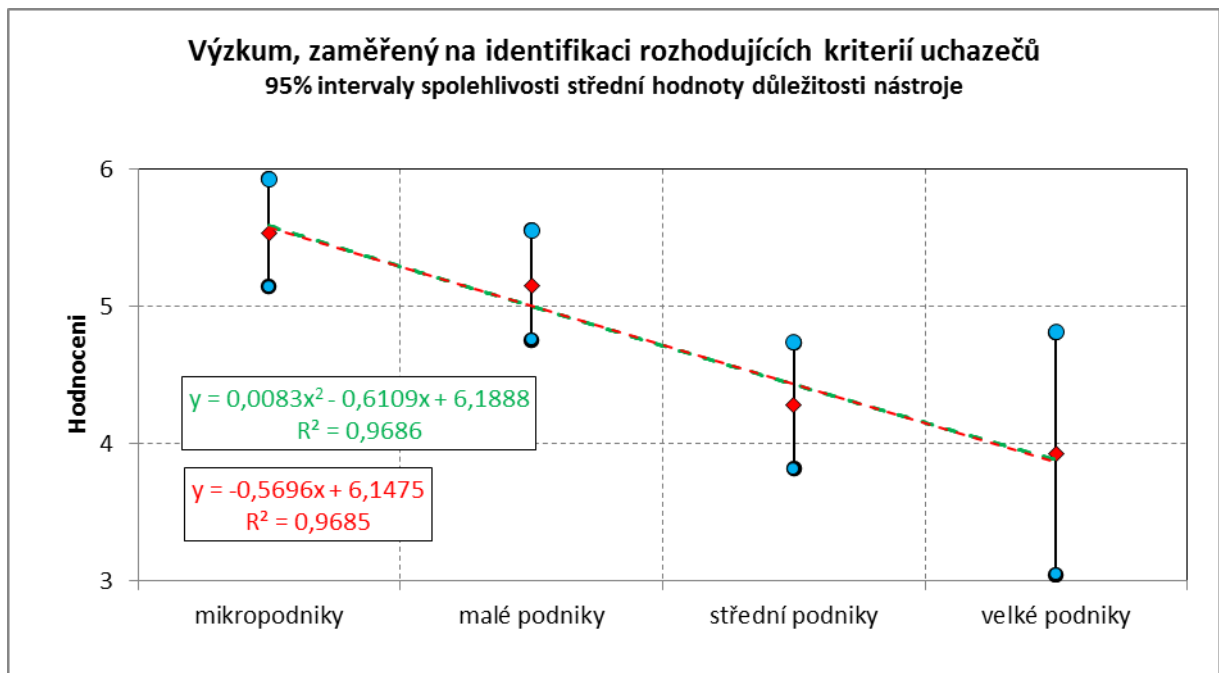
**Analýza náborové strategie konkurence**

Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,5	1,261	5,1	5,9	6	1	6
malý	52	5,2	1,304	4,8	5,5	6	1	6
střední	47	4,4	1,624	3,9	4,9	5	1	6
velký	14	3,7	1,684	2,7	4,7	3	1	6
celkem	156	4,9	1,526	4,6	5,1	6	1	6

**Analýza náborové strategie konkurence**  
95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje

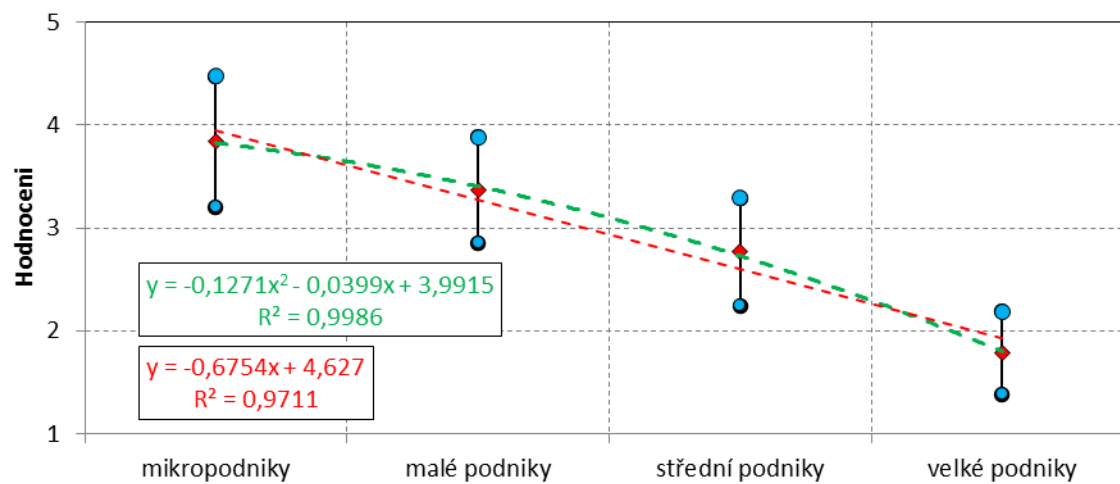


Výzkum, zaměřený na identifikaci rozhodujících kritérií uchazečů								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	5,5	1,279	5,1	5,9	6	1	6
malý	52	5,2	1,433	4,8	5,6	6	1	6
střední	47	4,3	1,570	3,8	4,7	4	1	6
velký	14	3,9	1,542	3,0	4,8	4	2	6
celkem	156	4,9	1,545	4,6	5,1	6	1	6

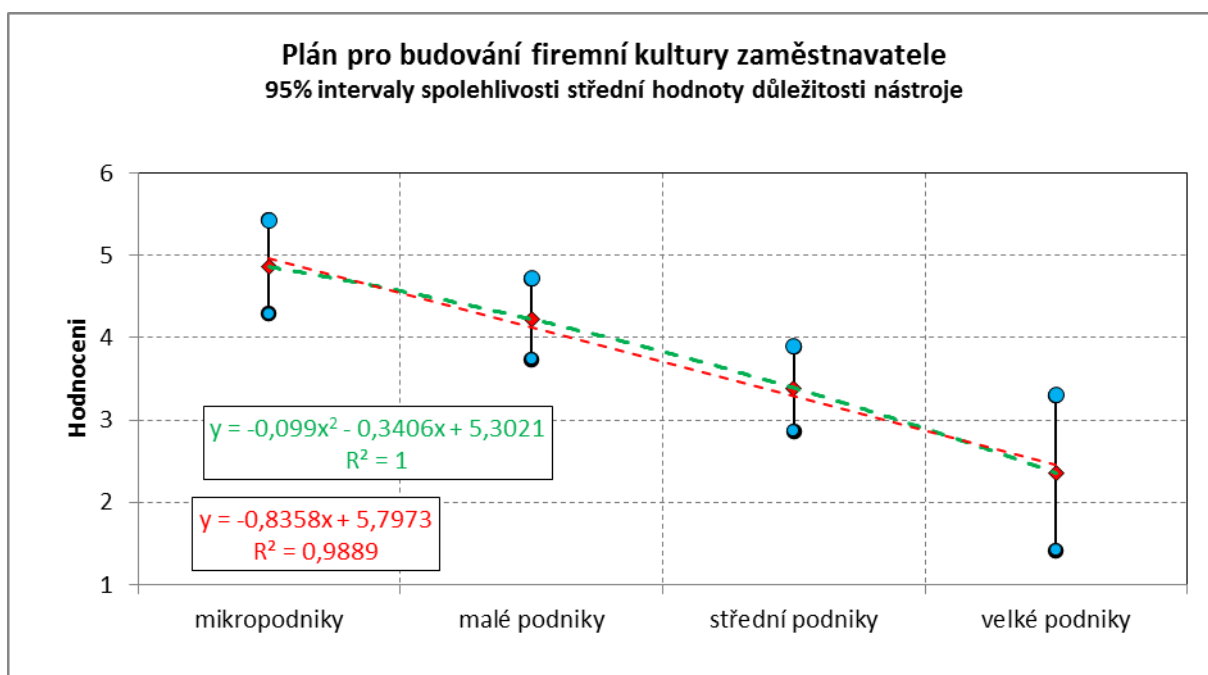


Analýza spokojenosti zaměstnanců								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,8	2,069	3,2	4,5	3	1	6
malý	52	3,4	1,847	2,9	3,9	3	1	6
střední	47	2,8	1,784	2,2	3,3	2	1	6
velký	14	1,8	0,699	1,4	2,2	2	1	3
celkem	156	3,2	1,905	2,9	3,5	3	1	6

### Analýza spokojenosti zaměstnanců 95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje



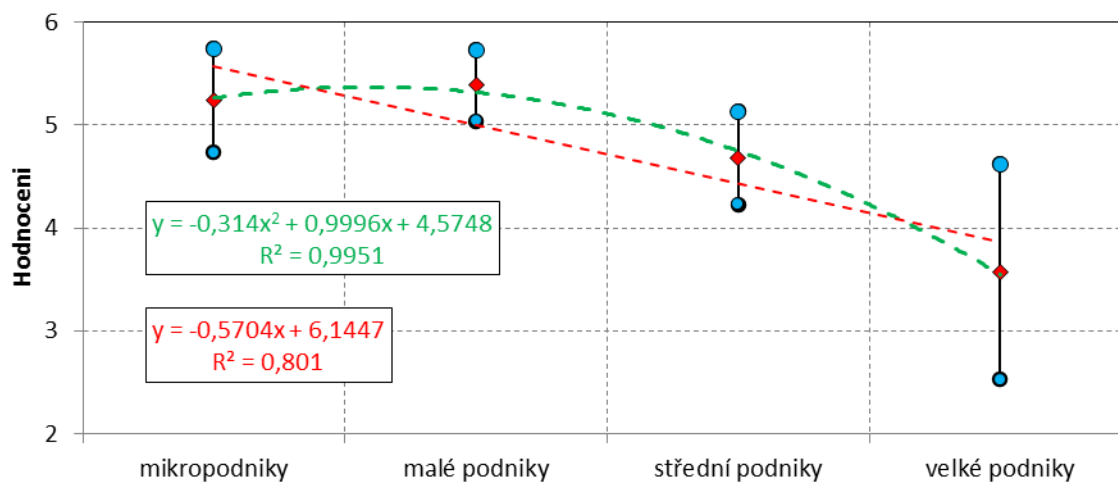
Plán pro budování firemní kultury zaměstnavatele								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,9	1,859	4,3	5,4	6	1	6
malý	52	4,2	1,767	3,7	4,7	5	1	6
střední	47	3,4	1,751	2,9	3,9	3	1	6
velký	14	2,4	1,646	1,4	3,3	2	1	6
celkem	156	4,0	1,919	3,7	4,3	4	1	6



Analýza různých dat a přenesení výsledků do praxe								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	42	5,2	1,620	4,7	5,7	6	1	6
malý	52	5,4	1,239	5,0	5,7	6	1	6
střední	47	4,7	1,534	4,2	5,1	5	1	6
velký	14	3,6	1,828	2,5	4,6	3,5	1	6
celkem	155	5,0	1,573	4,7	5,2	6	1	6

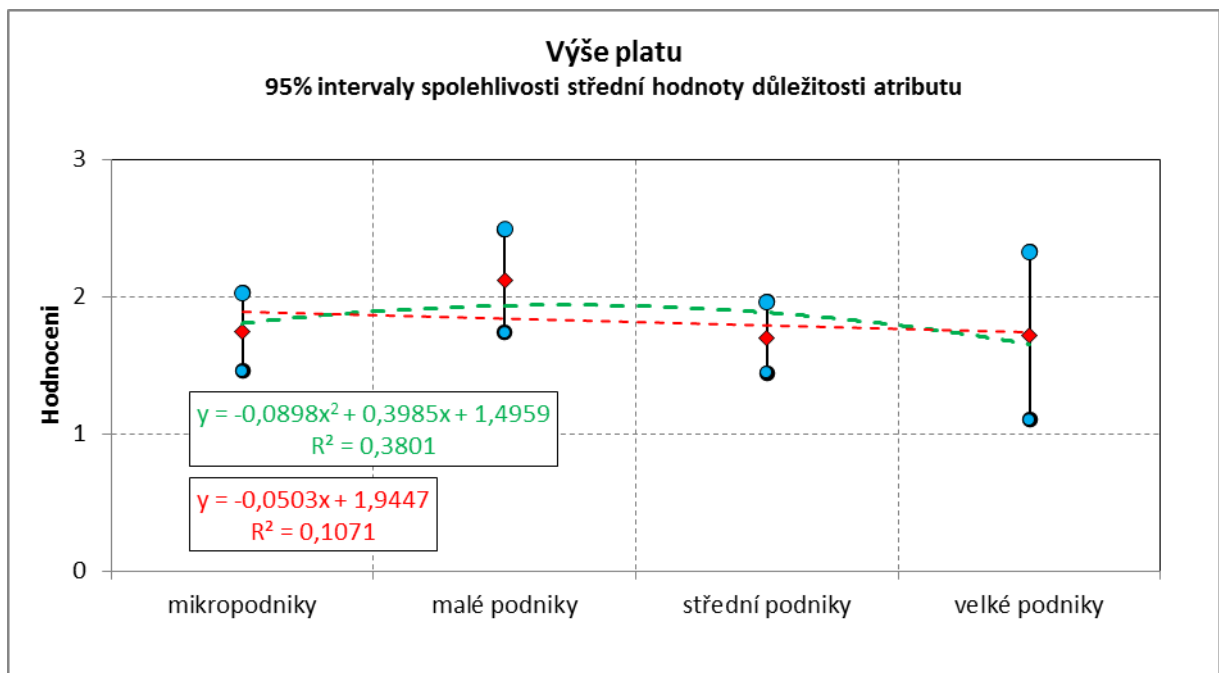


Analyzování různorodých dat a přenesení výsledků do praxe  
95% intervaly spolehlivosti střední hodnoty důležitosti nástroje



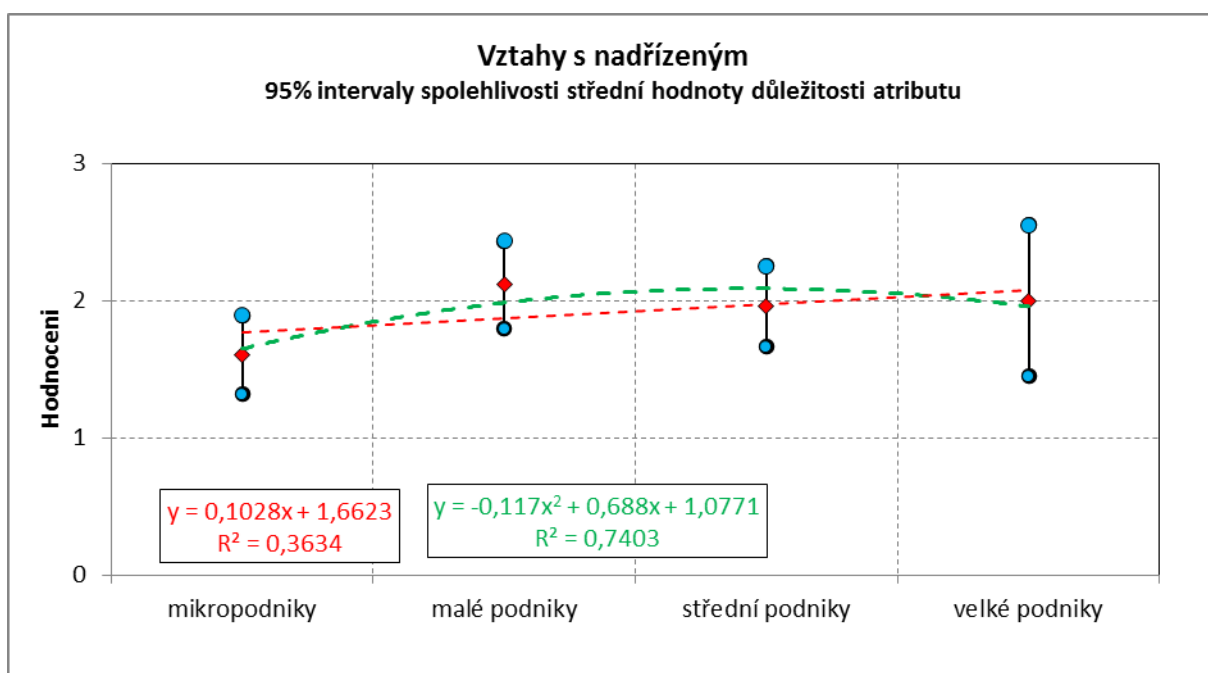
# Příloha E – deskriptivní statistika – důležitost prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců

Výše platu								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	1,7	0,928	1,5	2,0	2	1	5
malý	52	2,1	1,353	1,7	2,5	2	1	6
střední	47	1,7	0,883	1,4	2,0	2	1	5
velký	14	1,7	1,069	1,1	2,3	1,5	1	5
celkem	156	1,9	1,094	1,7	2,0	2	1	6

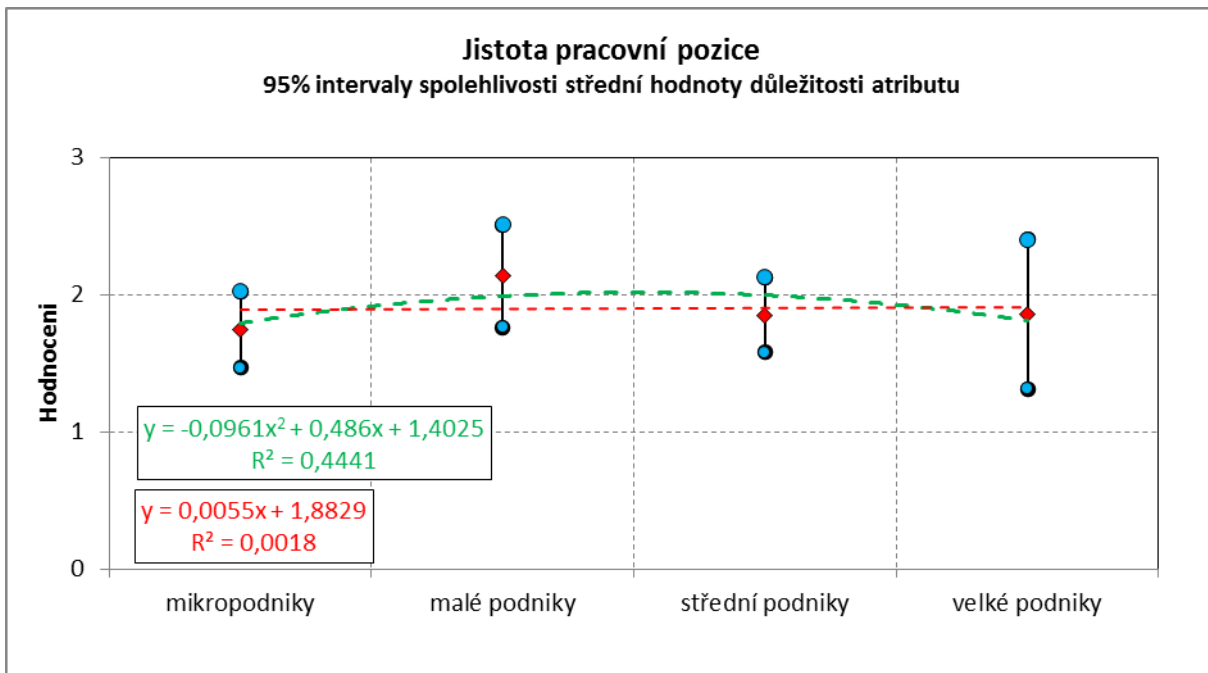


Vztahy s nadřazeným								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	1,6	0,929	1,3	1,9	1	1	6

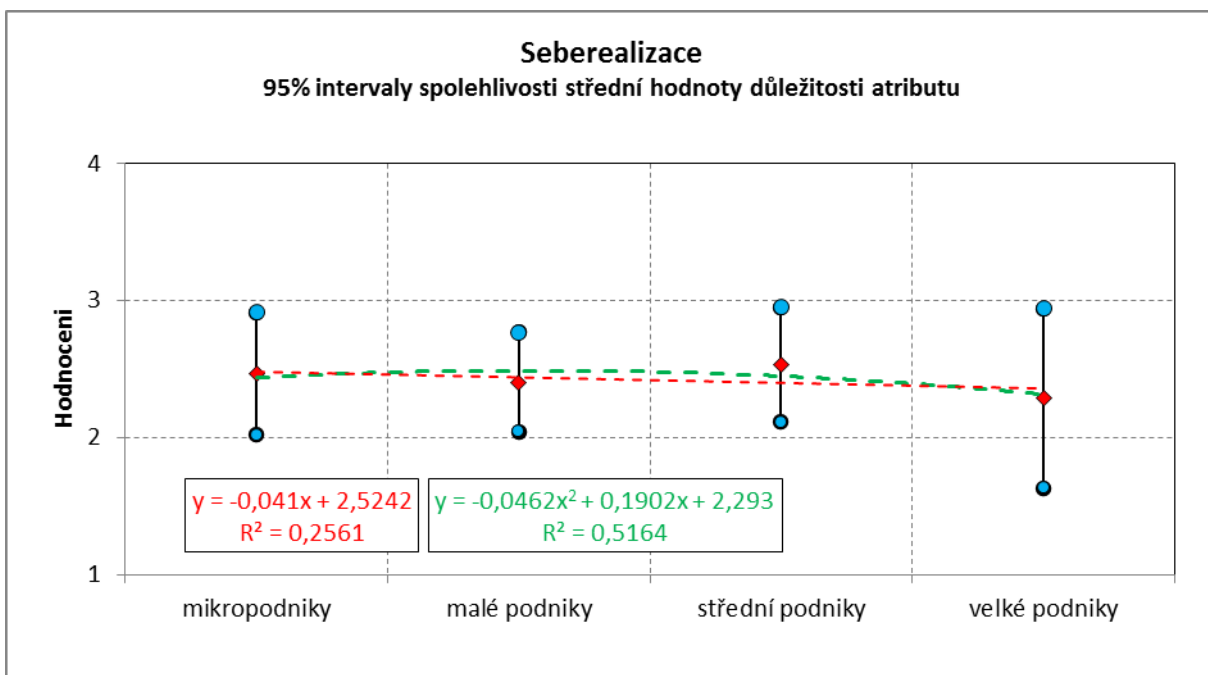
Vztahy s nadřizným								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
malý	52	2,1	1,149	1,8	2,4	2	1	6
střední	47	2,0	0,999	1,7	2,3	2	1	5
velký	14	2,0	0,961	1,4	2,6	2	1	4
celkem	156	1,9	1,041	1,8	2,1	2	1	6



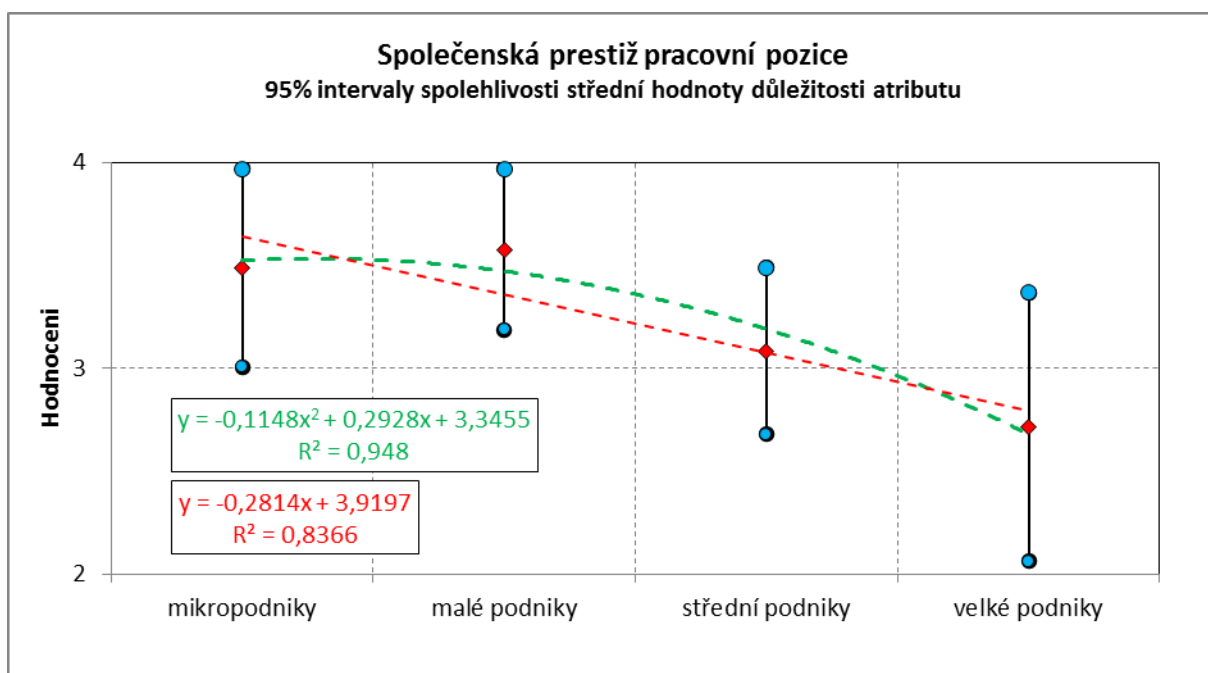
Jistota pracovní pozice								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	1,7	0,902	1,5	2,0	2	1	5
malý	52	2,1	1,344	1,8	2,5	2	1	6
střední	47	1,9	0,932	1,6	2,1	2	1	4
velký	14	1,9	0,949	1,3	2,4	2	1	4
celkem	156	1,9	1,083	1,7	2,1	2	1	6



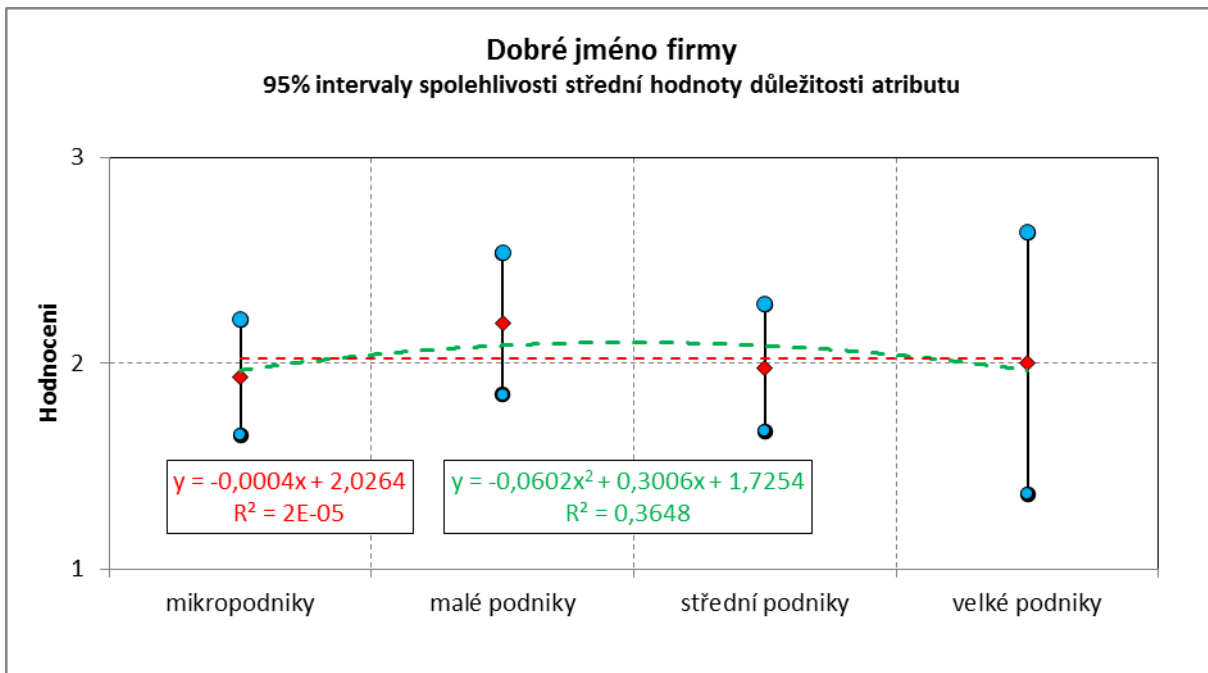
Seberealizace								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,5	1,453	2,0	2,9	2	1	6
malý	52	2,4	1,302	2,0	2,8	2	1	6
střední	47	2,5	1,427	2,1	3,0	2	1	6
velký	14	2,3	1,139	1,6	2,9	2,5	1	4
celkem	156	2,4	1,360	2,2	2,7	2	1	6



Společenská prestiž pracovní pozice								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,5	1,564	3,0	4,0	3	1	6
malý	52	3,6	1,405	3,2	4,0	3	1	6
střední	47	3,1	1,380	2,7	3,5	3	1	6
velký	14	2,7	1,139	2,1	3,4	3	1	5
celkem	156	3,3	1,438	3,1	3,6	3	1	6

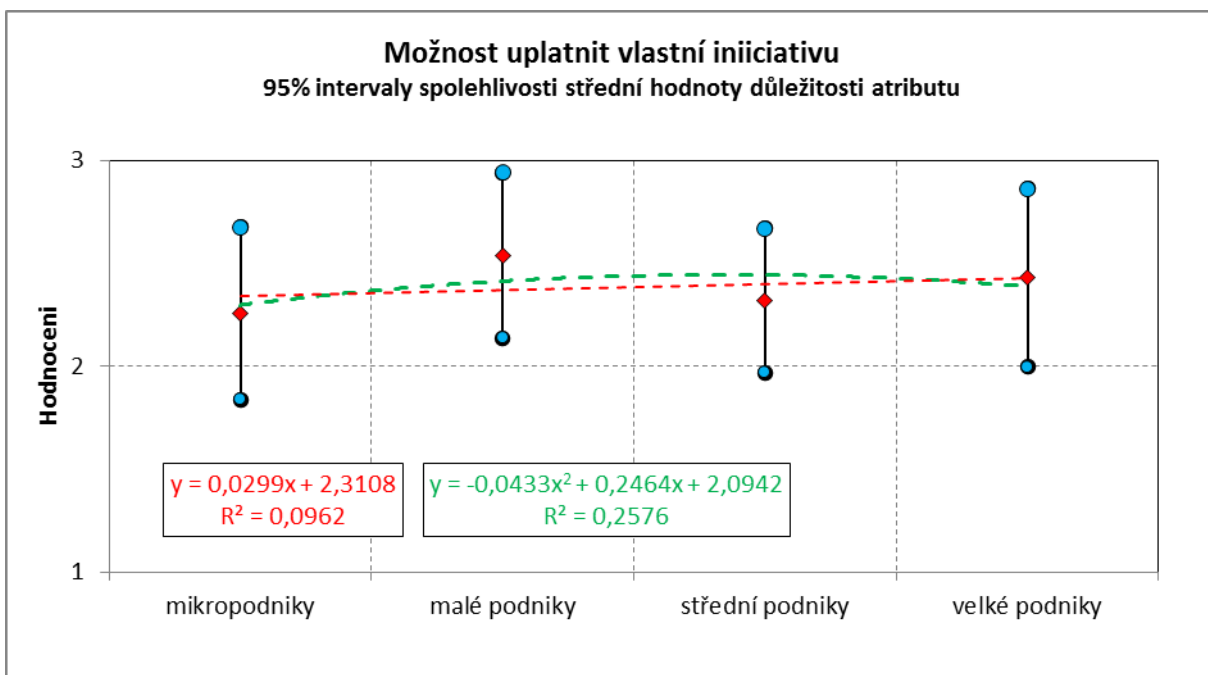


Dobré jméno firmy								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	1,9	0,910	1,7	2,2	2	1	5
malý	52	2,2	1,237	1,8	2,5	2	1	6
střední	47	2,0	1,053	1,7	2,3	2	1	5
velký	14	2,0	1,109	1,4	2,6	2	1	4
celkem	156	2,0	1,083	1,9	2,2	2	1	6

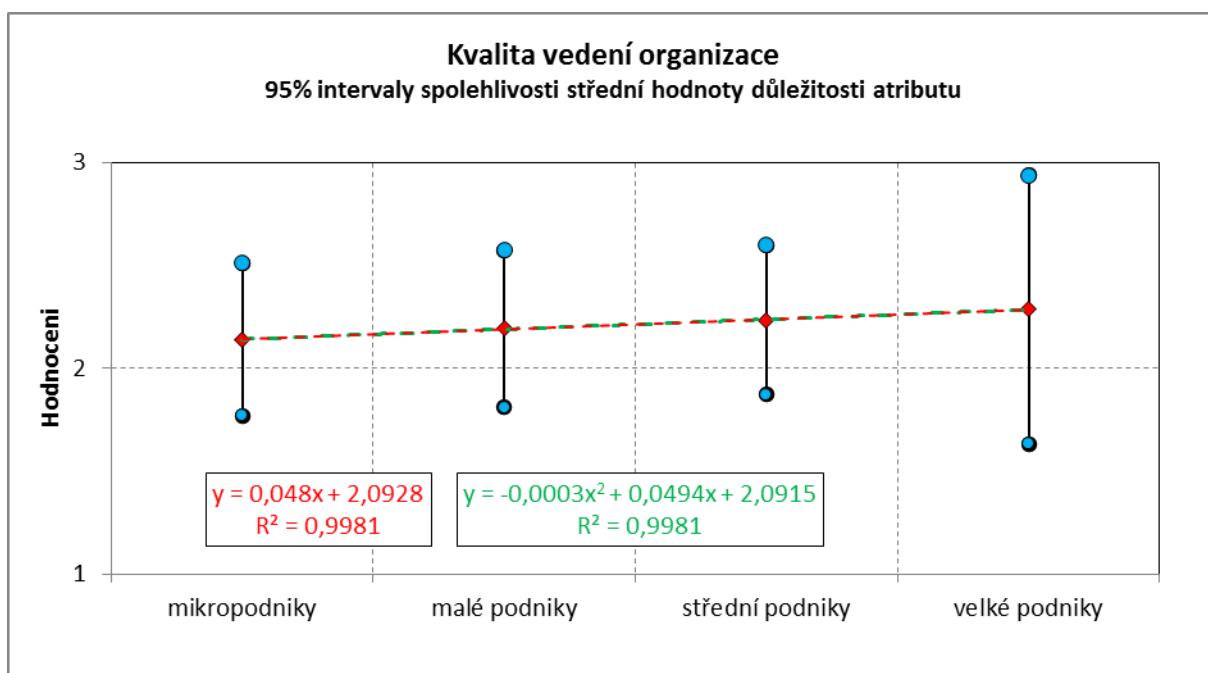


### Možnost uplatnit vlastní iniciativu

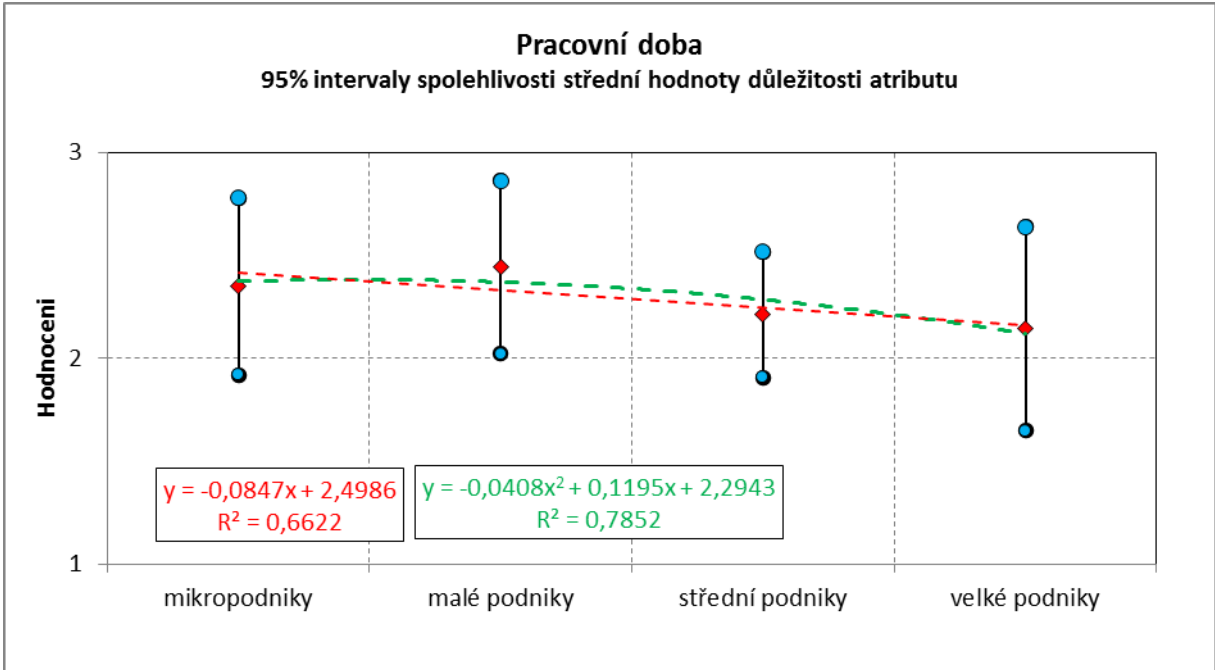
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,3	1,364	1,8	2,7	2	1	6
malý	52	2,5	1,448	2,1	2,9	2	1	6
střední	47	2,3	1,200	2,0	2,7	2	1	6
velký	14	2,4	0,756	2,0	2,9	2	1	4
celkem	156	2,4	1,297	2,2	2,6	2	1	6



Kvalita vedení organizace								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,1	1,207	1,8	2,5	2	1	6
malý	52	2,2	1,373	1,8	2,6	2	1	6
střední	47	2,2	1,237	1,9	2,6	2	1	6
velký	14	2,3	1,139	1,6	2,9	2	1	5
celkem	156	2,2	1,257	2,0	2,4	2	1	6

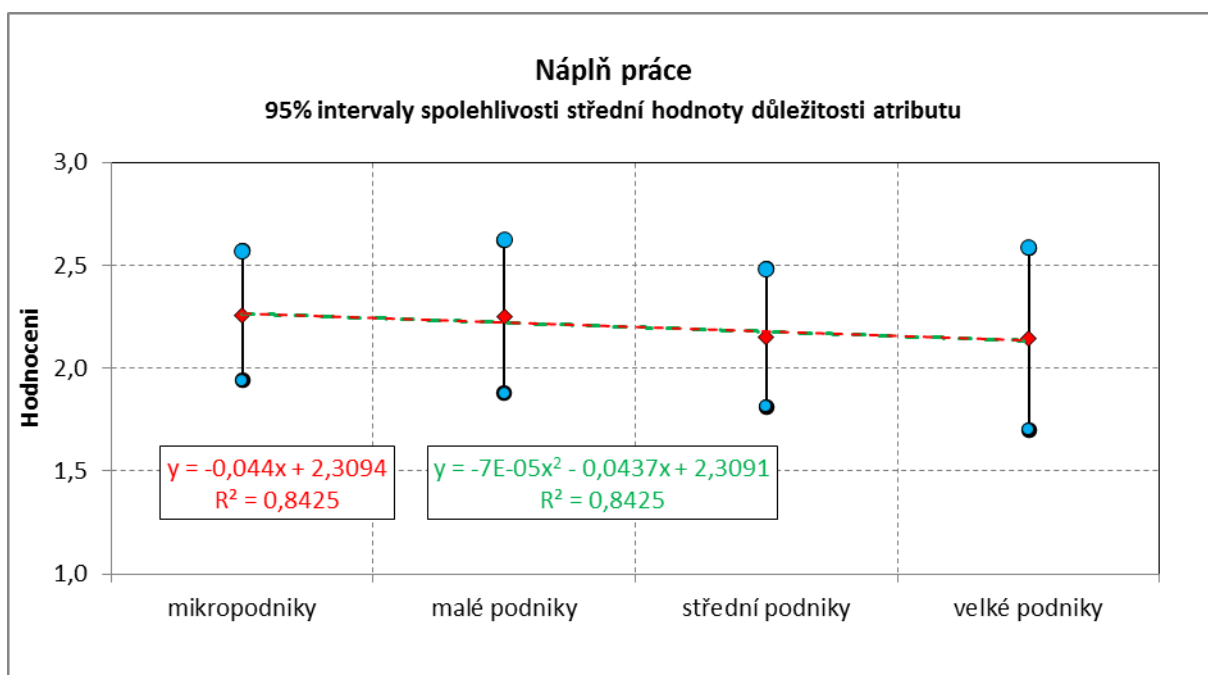


Pracovní doba								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,3	1,395	1,9	2,8	2	1	6
malý	52	2,4	1,514	2,0	2,9	2	1	6
střední	47	2,2	1,041	1,9	2,5	2	1	5
velký	14	2,1	0,864	1,6	2,6	2	1	4
celkem	156	2,3	1,295	2,1	2,5	2	1	6

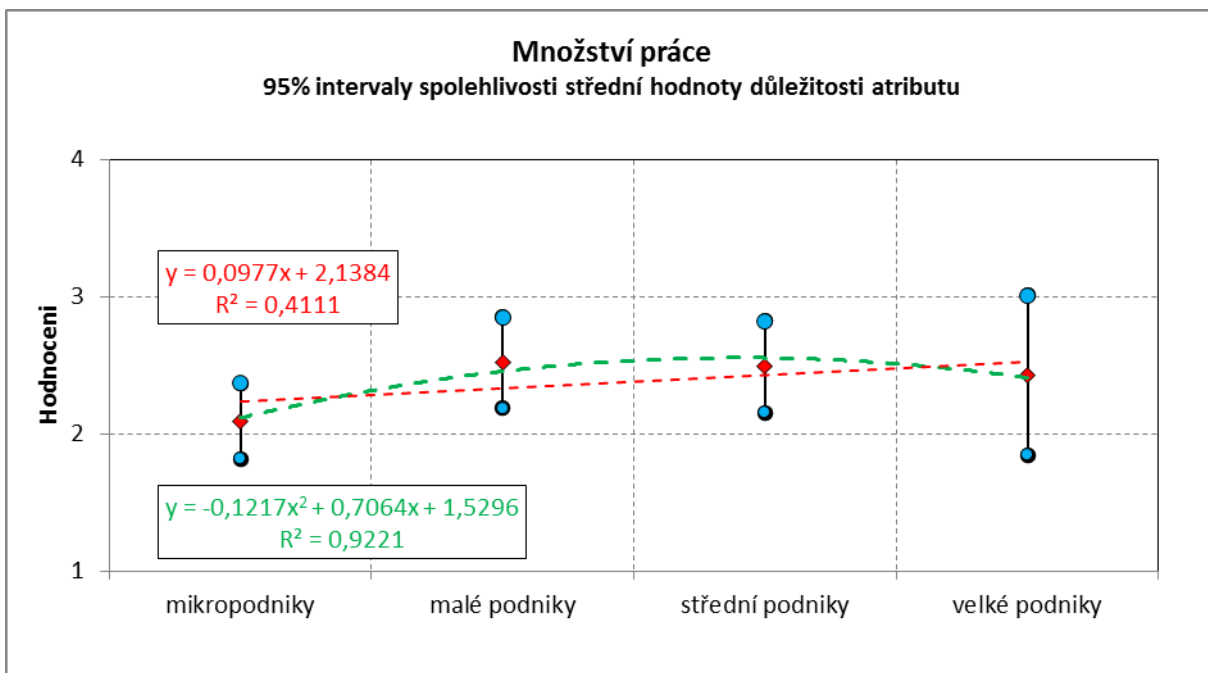




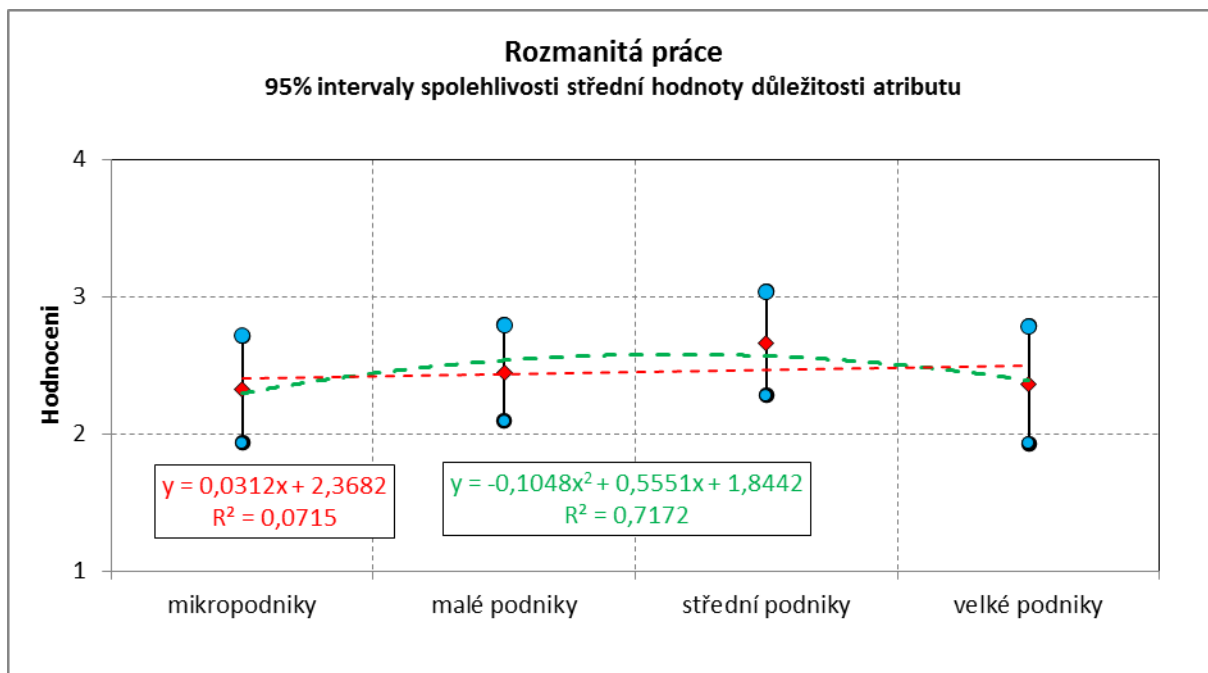
Náplň práce								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,3	1,026	1,9	2,6	2	1	6
malý	52	2,3	1,341	1,9	2,6	2	1	6
střední	47	2,1	1,142	1,8	2,5	2	1	6
velký	14	2,1	0,770	1,7	2,6	2	1	4
celkem	156	2,2	1,147	2,0	2,4	2	1	6



Množství práce								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,1	0,895	1,8	2,4	2	1	4
malý	52	2,5	1,196	2,2	2,9	2,5	1	6
střední	47	2,5	1,140	2,2	2,8	3	1	6
velký	14	2,4	1,016	1,8	3,0	2	1	5
celkem	156	2,4	1,092	2,2	2,6	2	1	6

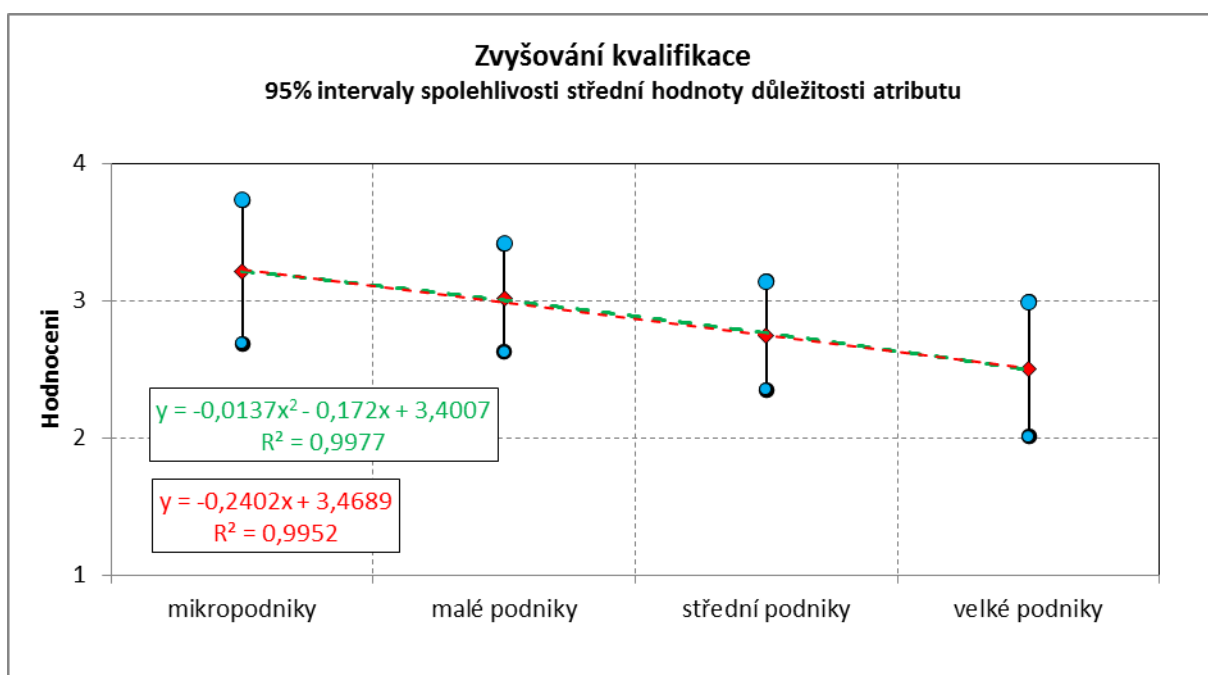


Rozmanitá práce								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,3	1,267	1,9	2,7	2	1	6
malý	52	2,4	1,259	2,1	2,8	2	1	6
střední	47	2,7	1,290	2,3	3,0	3	1	6
velký	14	2,4	0,745	1,9	2,8	2,5	1	3
celkem	156	2,5	1,231	2,3	2,7	2	1	6

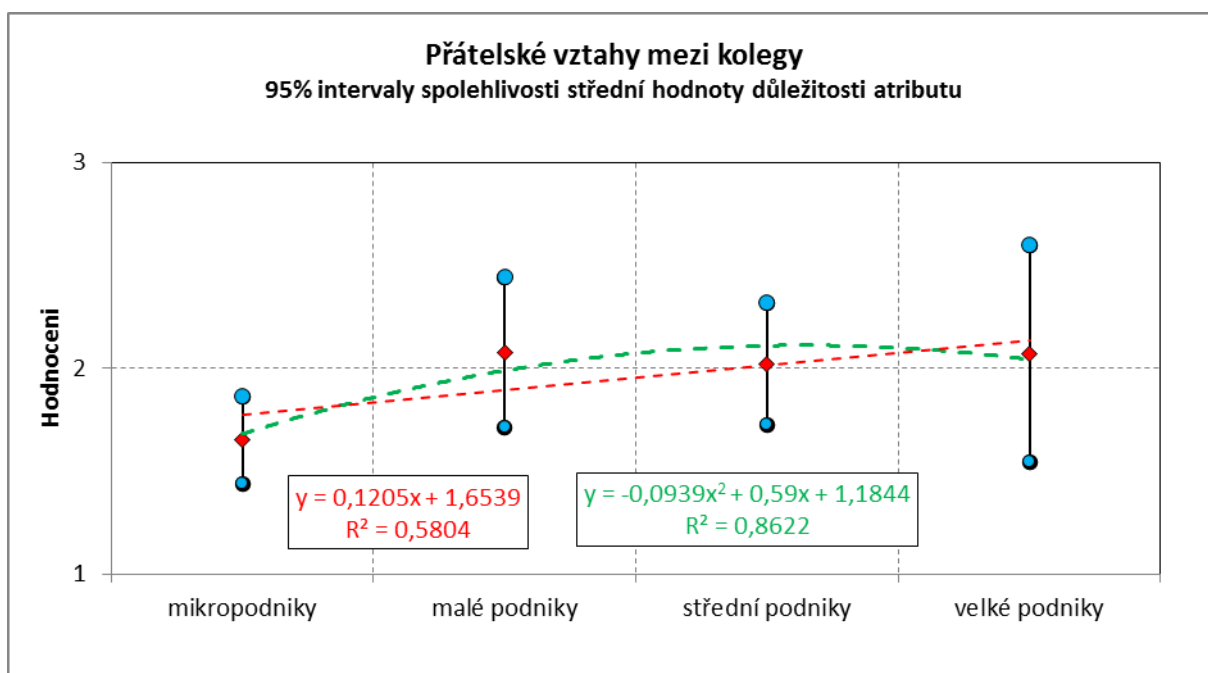


### Zvyšování kvalifikace

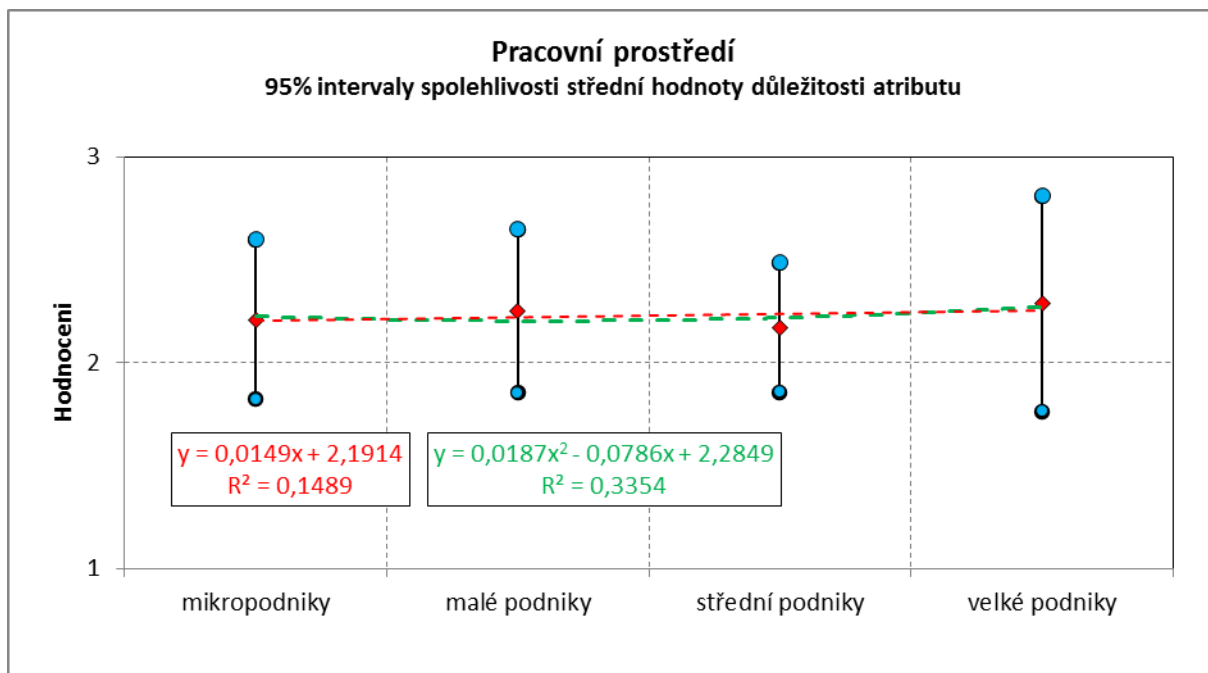
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,2	1,698	2,7	3,7	3	1	6
malý	52	3,0	1,421	2,6	3,4	3	1	6
střední	47	2,7	1,343	2,4	3,1	3	1	6
velký	14	2,5	0,855	2,0	3,0	3	1	4
celkem	156	2,9	1,447	2,7	3,2	3	1	6



Přátelské vztahy mezi kolegy								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	1,7	0,686	1,4	1,9	2	1	3
malý	52	2,1	1,311	1,7	2,4	2	1	6
střední	47	2,0	1,011	1,7	2,3	2	1	5
velký	14	2,1	0,917	1,5	2,6	2	1	4
celkem	156	1,9	1,049	1,8	2,1	2	1	6

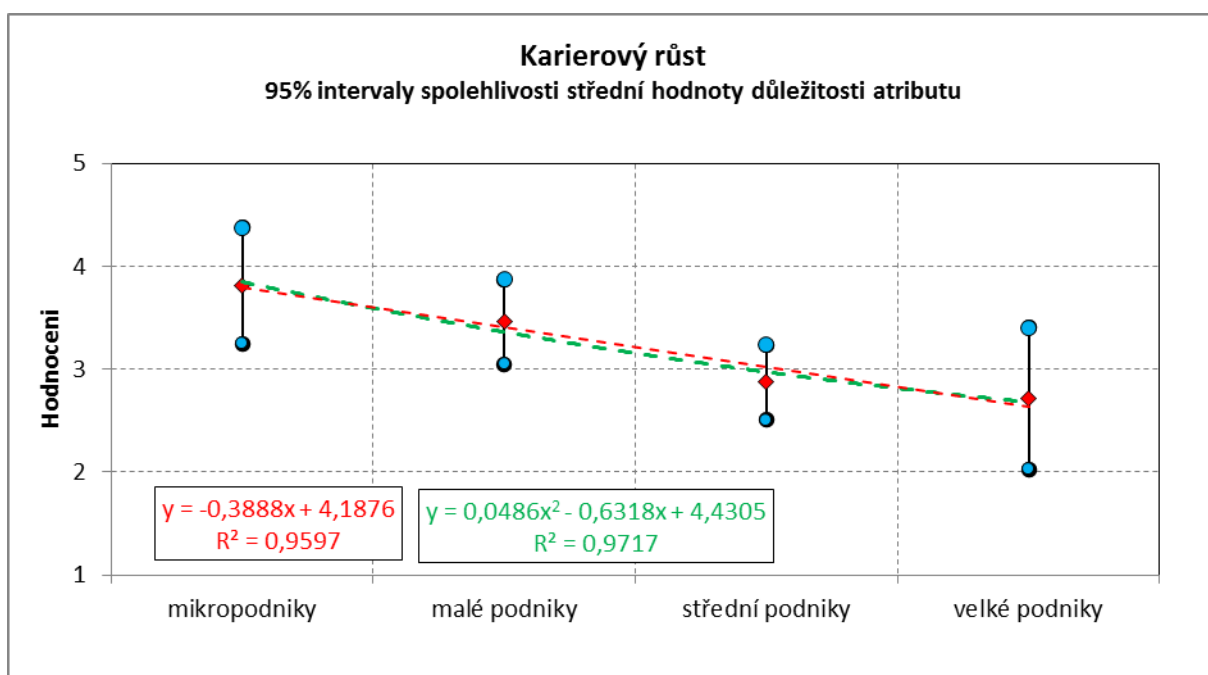


Pracovní prostředí								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,2	1,264	1,8	2,6	2	1	6
malý	52	2,3	1,426	1,9	2,6	2	1	6
střední	47	2,2	1,070	1,9	2,5	2	1	5
velký	14	2,3	0,914	1,8	2,8	2	1	4
celkem	156	2,2	1,230	2,0	2,4	2	1	6

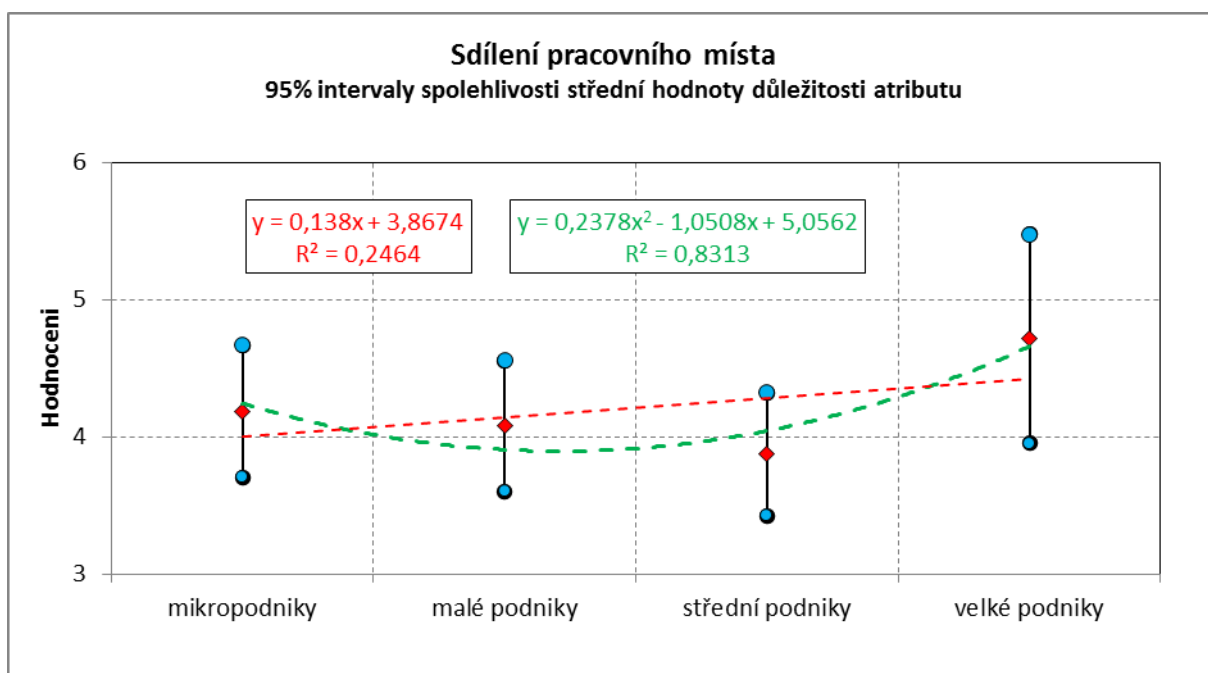


### Karierní růst

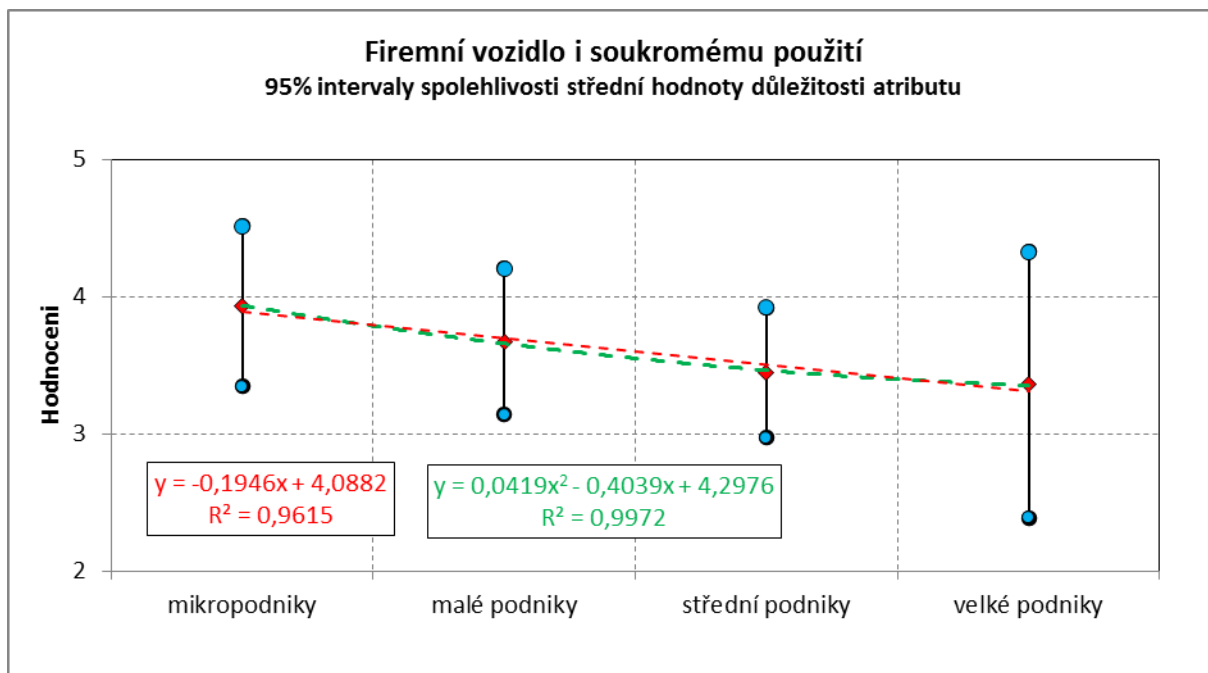
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,8	1,829	3,3	4,4	4	1	6
malý	52	3,5	1,475	3,1	3,9	3	1	6
střední	47	2,9	1,244	2,5	3,2	3	1	6
velký	14	2,7	1,204	2,0	3,4	2,5	1	5
celkem	156	3,3	1,540	3,1	3,6	3	1	6



Sdílení pracovního místa								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,2	1,562	3,7	4,7	4	1	6
malý	52	4,1	1,713	3,6	4,6	4	1	6
střední	47	3,9	1,527	3,4	4,3	4	1	6
velký	14	4,7	1,326	4,0	5,5	5	2	6
celkem	156	4,1	1,587	3,9	4,4	4	1	6

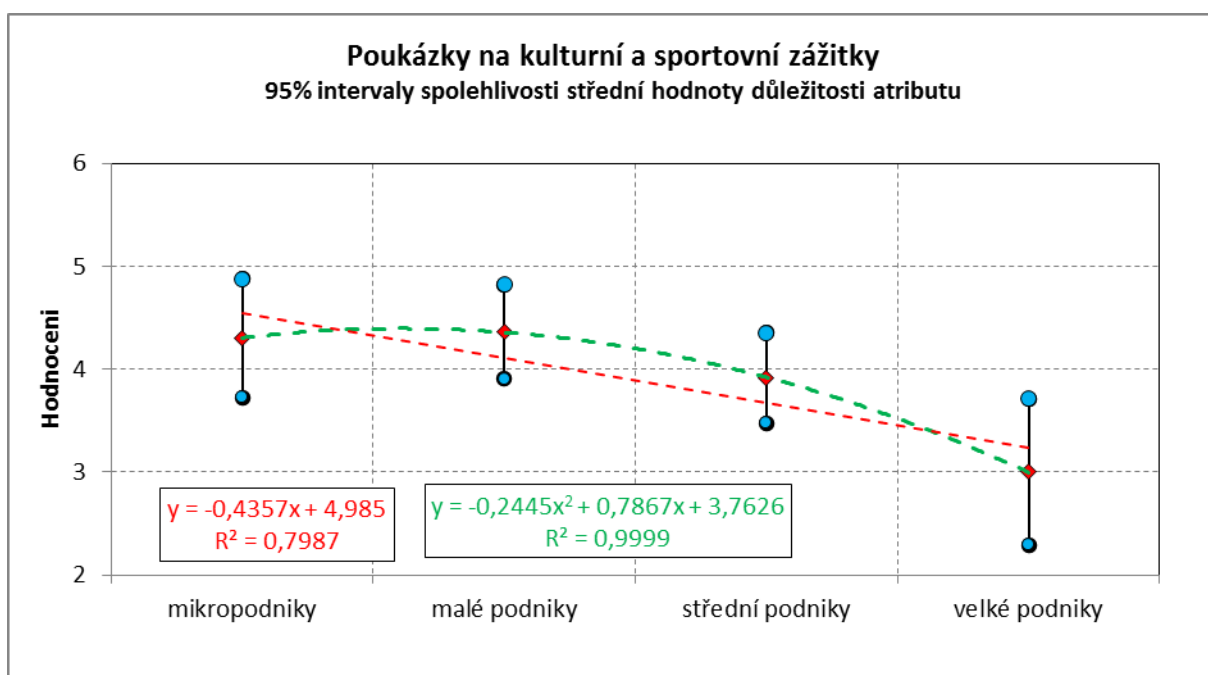


Firemní vozidlo i k soukromému použití								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,9	1,895	3,3	4,5	4	1	6
malý	52	3,7	1,917	3,1	4,2	4	1	6
střední	47	3,4	1,613	3,0	3,9	3	1	6
velký	14	3,4	1,692	2,4	4,3	2,5	2	6
celkem	156	3,6	1,799	3,4	3,9	4	1	6

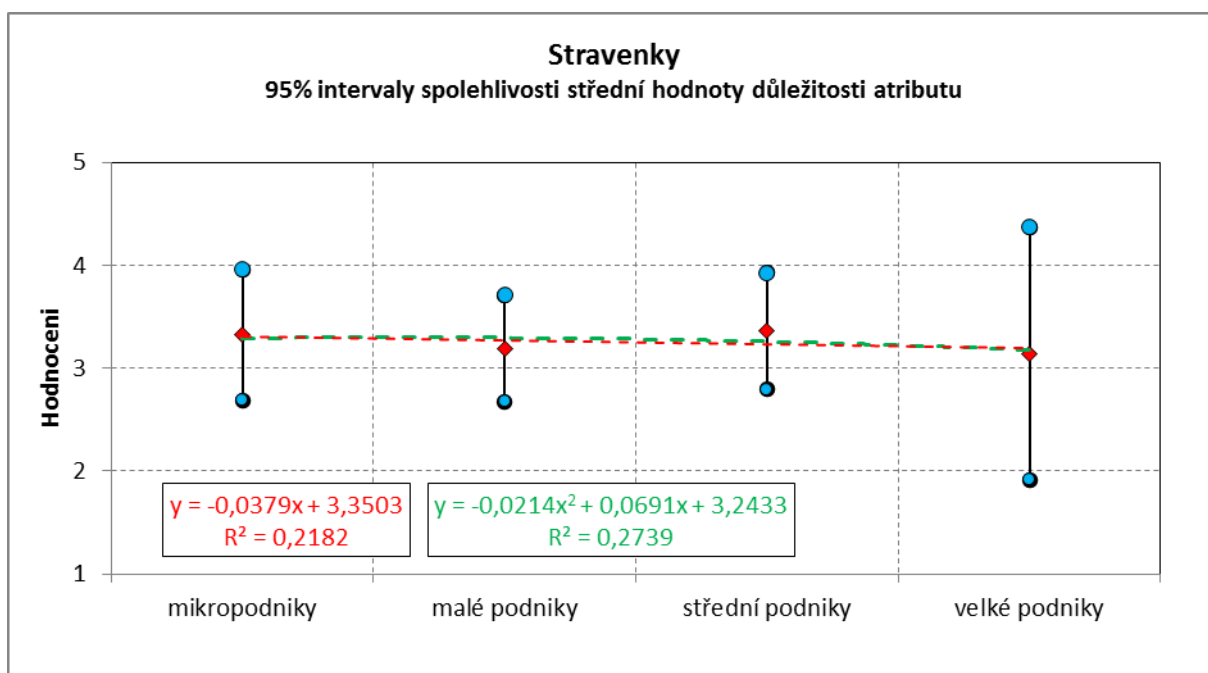


### Poukázky na kulturní a sportovní zážitky

Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,3	1,871	3,7	4,9	5	1	6
malý	52	4,4	1,645	3,9	4,8	5	1	6
střední	47	3,9	1,501	3,5	4,4	4	1	6
velký	14	3,0	1,240	2,3	3,7	3	2	6
celkem	156	4,1	1,671	3,8	4,4	4	1	6

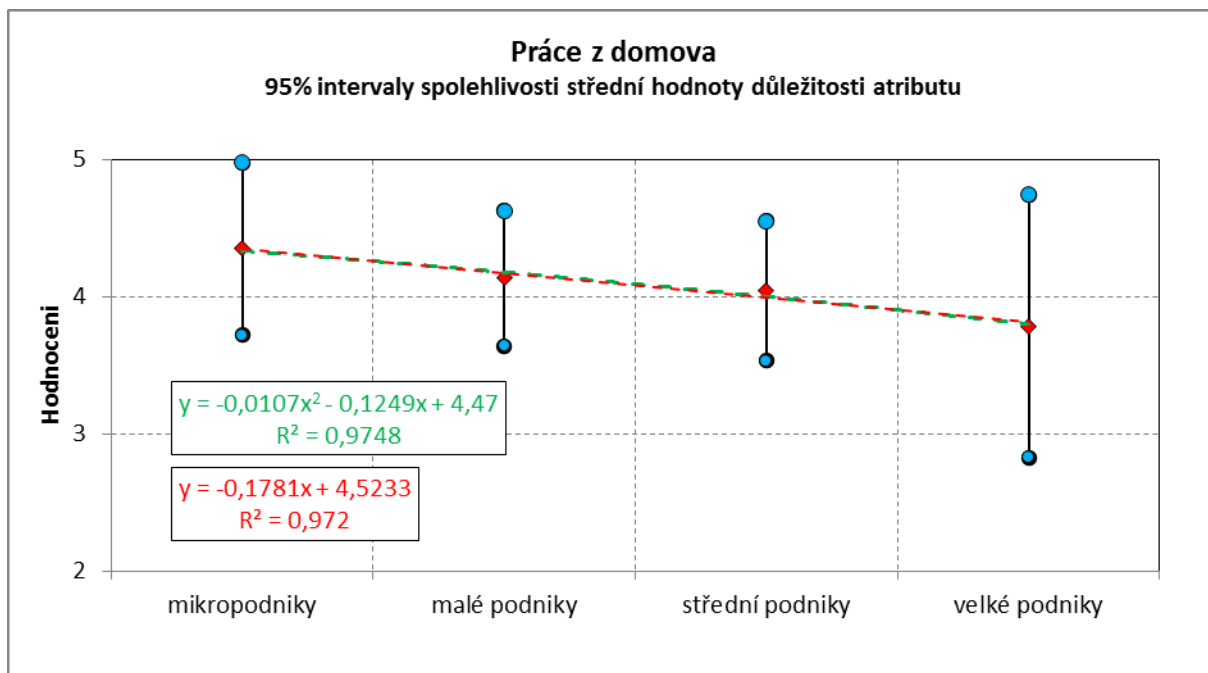


Stravenky								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,3	2,067	2,7	4,0	3	1	6
malý	52	3,2	1,858	2,7	3,7	3	1	6
střední	47	3,4	1,938	2,8	3,9	3	1	6
velký	14	3,1	2,143	1,9	4,4	2	1	6
celkem	156	3,3	1,950	3,0	3,6	3	1	6

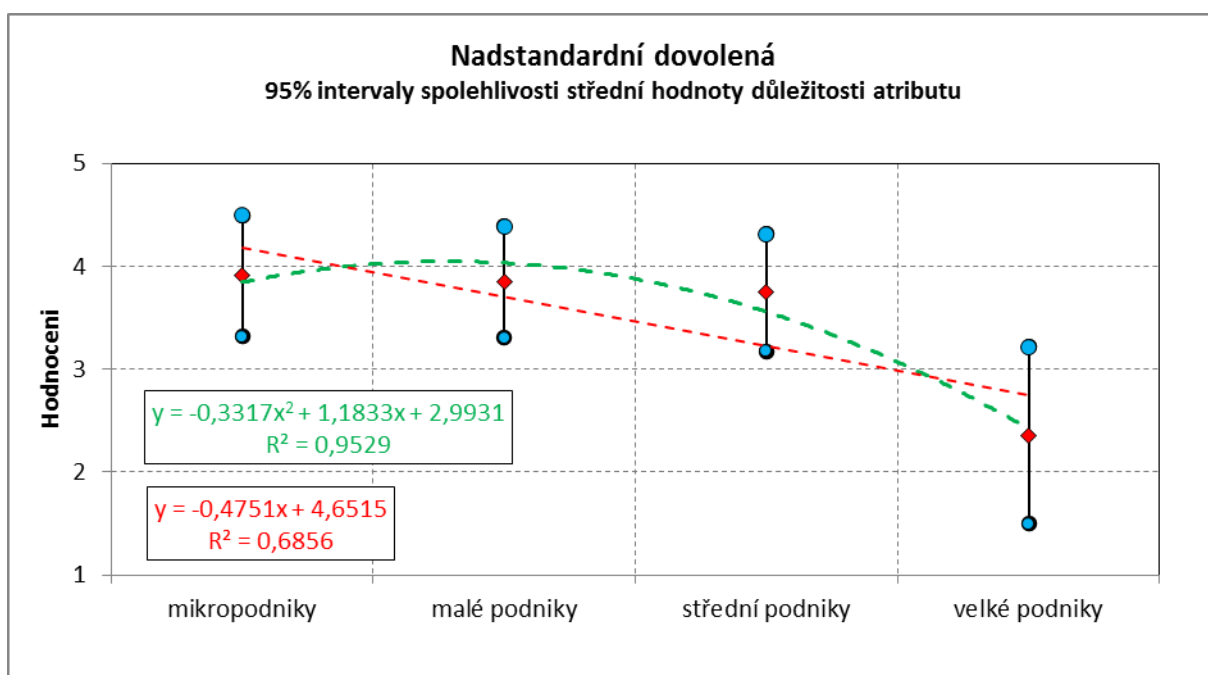


Práce z domova								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	4,3	2,046	3,7	5,0	6	1	6
malý	52	4,1	1,772	3,6	4,6	4	1	6
střední	47	4,0	1,732	3,5	4,6	4	1	6
velký	14	3,8	1,672	2,8	4,7	4	1	6
celkem	156	4,1	1,821	3,8	4,4	4	1	6

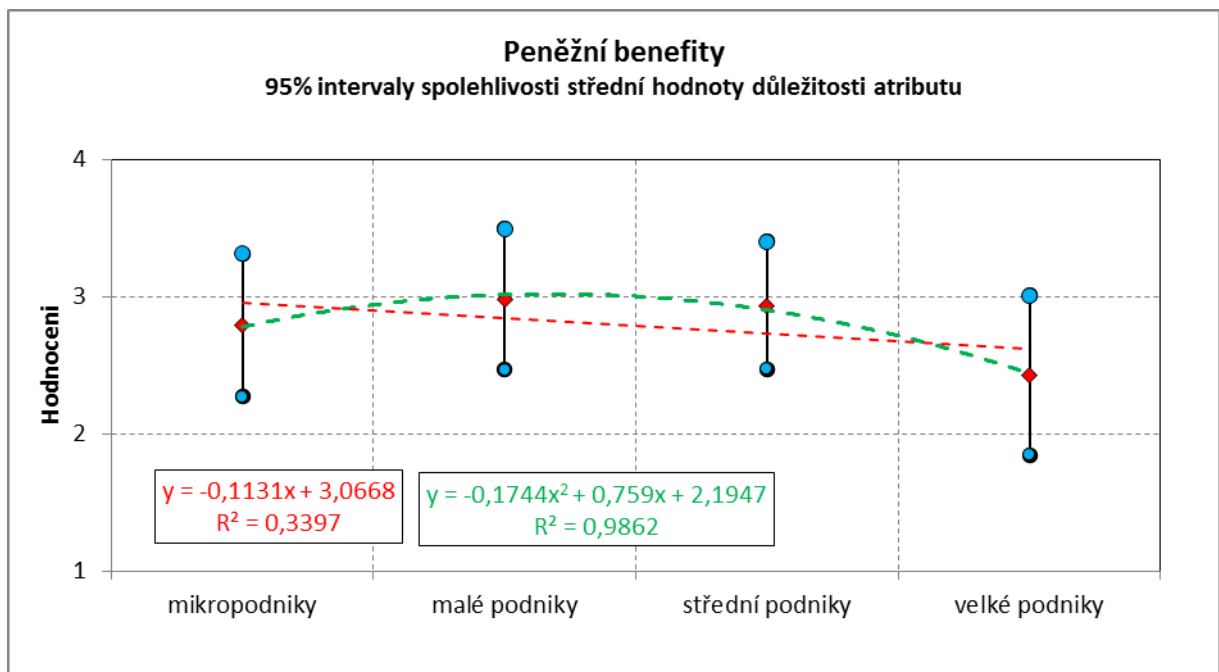




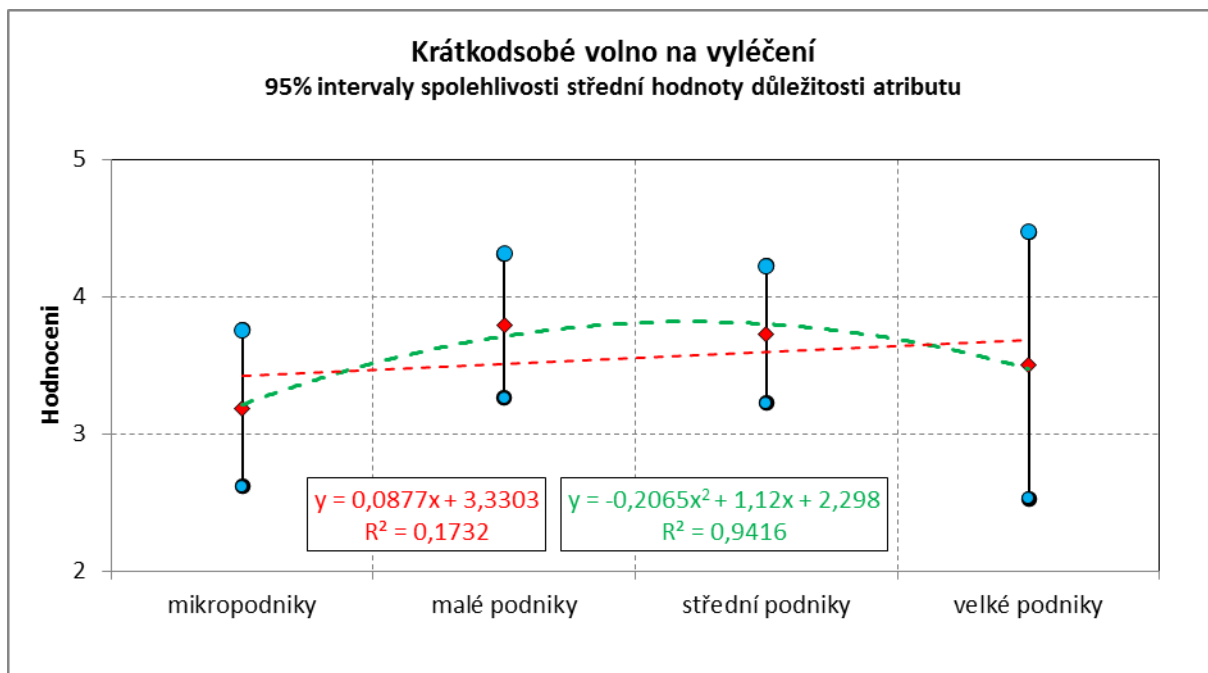
Nadstandardní dovolená								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,9	1,913	3,3	4,5	4	1	6
malý	52	3,8	1,944	3,3	4,4	3,5	1	6
střední	47	3,7	1,939	3,2	4,3	4	1	6
velký	14	2,4	1,499	1,5	3,2	2	1	6
celkem	156	3,7	1,929	3,4	4,0	3	1	6



Peněžní benefity								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	2,8	1,698	2,3	3,3	2	1	6
malý	52	3,0	1,842	2,5	3,5	2,5	1	6
střední	47	2,9	1,580	2,5	3,4	2	1	6
velký	14	2,4	1,016	1,8	3,0	2	1	5
celkem	156	2,9	1,658	2,6	3,1	2	1	6

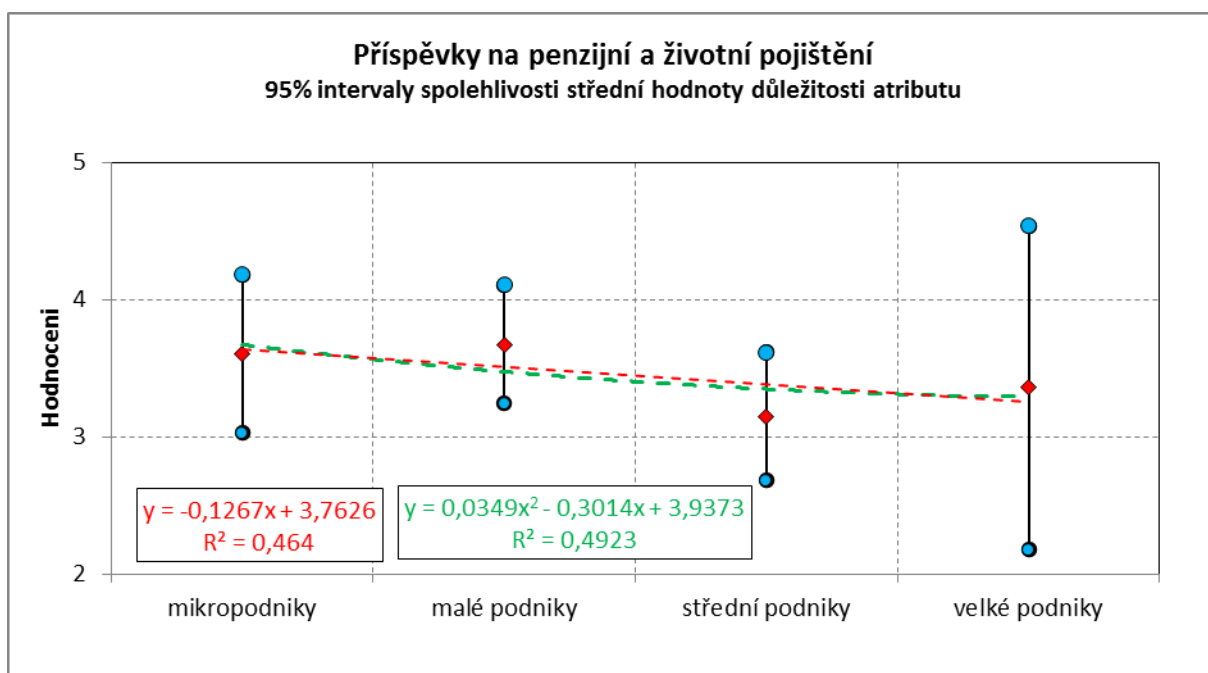


Krátkodobé volno na vyléčení								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,2	1,855	2,6	3,8	3	1	6
malý	52	3,8	1,893	3,3	4,3	3	1	6
střední	47	3,7	1,703	3,2	4,2	4	1	6
velký	14	3,5	1,698	2,5	4,5	4	1	6
celkem	156	3,6	1,811	3,3	3,9	3	1	6



### Příspěvky na penzijní a životní pojištění

Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,6	1,879	3,0	4,2	4	1	6
malý	52	3,7	1,556	3,2	4,1	3	1	6
střední	47	3,1	1,588	2,7	3,6	3	1	6
velký	14	3,4	2,061	2,2	4,5	2,5	1	6
celkem	156	3,5	1,705	3,2	3,7	3	1	6



Telefon i pro soukromé použití								
Velikost podniku	Počet dat	$\bar{x}$	sd	$\bar{x} - t \frac{s}{\sqrt{n}}$	$\bar{x} + t \frac{s}{\sqrt{n}}$	Medián	Min	Max
mikro	43	3,2	1,838	2,6	3,7	3	1	6
malý	52	3,3	1,721	2,8	3,8	3	1	6
střední	47	3,0	1,668	2,5	3,5	3	1	6
velký	14	3,4	1,604	2,5	4,3	3,5	1	6
celkem	156	3,2	1,718	2,9	3,5	3	1	6

