

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

PERSONÁLNÍ MARKETING V ORGANIZACI
Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2023

Žaneta Pokorná

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Personální marketing v organizaci

Ve vztahu k získávání zaměstnanců

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika a sociologie

Autor: Žaneta Pokorná

Vedoucí práce: Mgr. Nikol Naňáková

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Personální marketing v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29.03.2023

Žaneta Pokorná V.R.

Poděkování

Můj vděk patří vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Nikol Naňákové za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a přátelský přístup. Chtěla bych také poděkovat organizaci JYSK, přesněji HR zaměstnancům za čas a ochotu podílet se na výzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Žaneta Pokorná</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika/sociologie</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	Mgr. Nikol Naňáková
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Personální marketing v organizaci
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá využíváním personálního marketingu ve vztahu k získávání zaměstnanců v organizaci. Cílem práce je popis činností personálního marketingu ve vztahu k získávání zaměstnanců v organizaci za pomoci kvalitativního výzkumu. V teoretické části se zaměřím na vymezení personálního marketingu, nástroje personálního marketingu a metody získávání zaměstnanců. Empirická část se věnuje případové studii a popisu a analýze činností personálního marketingu. Jako metoda kvalitativního výzkumu je zvolena případová studie, a jako metody sběru dat jsem zvolila analýzu dokumentů a polostrukturované rozhovory. Pomocí získaných dat se ukázalo, že organizace využívá interní i externí personální marketing, dále také využívá nástroje personálního marketingu, které jsou obsaženy ve vhodně zvolené metodě, ve vztahu k získávání zaměstnanců.
Klíčová slova:	Personální marketing, nástroje personálního marketingu, získávání zaměstnanců
Title of Thesis:	Personnel marketing in the organization

Annotation:	The bachelor thesis deals with the use of personnel marketing in relation to recruiting employees in the organization. The aim of the thesis is to describe the activities of personnel marketing in relation to the recruitment of employees in the organization. I using qualitative research. In the theoretical part, I will focus on the definition of personnel marketing, personnel marketing tools and methods of recruiting employees. The empirical part is devoted to a case study, description and analysis of personnel marketing activities. The case study is chosen as a qualitative research method, and I chose document analysis and semi-structured interviews as data collection methods. Due to collected data, i discovered that the organization uses internal and external personnel marketing. They also uses personnel marketing tools, which are contained in an appropriately chosen method, in relation to recruiting employees.
Keywords:	Personnel marketing, personnel marketing tools, recruitment of employees
Názvy příloh vázaných v práci:	Organizační struktura, interní fotografie
Počet literatury a zdrojů:	59
Rozsah práce:	54 s. (83245 znaků s mezerami)

ANOTACE.....	4
ÚVOD.....	7
1. PERSONÁLNÍ MARKETING.....	9
1.1. VZNIK PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	9
1.2. VYMEZENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	10
1.2.1. EMPLOYER BRANDING (ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE).....	11
1.3. NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	12
1.4. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VZTAHU K PERSONÁLNÍMU MARKETINGU	16
1.4.1. INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	17
1.4.2. EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	18
2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
2.1. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
2.2. METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
SHRNUTÍ	27
3. PŘÍPADOVÁ STUDIE	30
3.1. CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ OTÁZKA.....	30
3.2. METODOLOGIE.....	30
3.2.1. ETIKA VÝZKUMU.....	31
3.2.2. TECHNIKA SBĚRU DAT	32
3.2.3. VÝZKUMNÝ VZOREK	33
3.3. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	33
3.4. POPIS ČINNOSTÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VZTAHU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI XY.....	35
3.4.1. PERSONÁLNÍ MARKETING V ORGANIZACI	35
3.4.2. INTERNÍ A EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	36
3.4.3. VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	37
3.4.4. METODY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	40
SHRNUTÍ	42
DISKUSE	44
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	48
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
SEZNAM PŘÍLOH.....	53

Úvod

Nacházíme se v situaci, kdy nízká nezaměstnanost a situace, ve které se organizace nachází, není pro získávání zaměstnanců jednoduchá. Firmy vedou konkurenční boj o to, aby získaly vhodného kandidáta, v tu chvíli přichází na řadu personální marketing, který se stává nástrojem, který slouží k získání kandidátů, a který zaměstnance v organizaci může udržet. Z toho důvodu se domnívám, že zvolené téma je velmi aktuální, a lze si povšimnout, že v praxi vznikají pracovní pozice s názvy, jako je např. „*HR marketing specialista*“. Personální marketing je úzce spojen s andragogikou, a to například z pohledu toho, že organizace nabízí školení, tréninkové programy a další vzdělávací aktivity, které poskytují svým zaměstnancům. I činnosti rozvoje a vzdělávání se pak mohou stát součástí personálního marketingu, protože podporují retenci zaměstnanců. Organizace si je vědoma této lákavé nabídky, kterou může poskytnout svým zaměstnancům, a proto nabídku vzdělávání uvádí i do nabídky práce, aby přilákala kandidáty.

V první kapitole teoretické části se zabývám vymezením samotného personálního marketingu, dále jsou představeny nástroje personálního marketingu a činnosti personálního marketingu, ve kterých působí. V druhé kapitole teoretické části se zabývám metodami, kterými lze získat jak interní, tak externí zaměstnance. Třetí a zároveň poslední kapitola je zaměřena na případovou studii, která naplňuje cíl výzkumu a podává odpovědi na výzkumné otázky. Hlavní empirická část je věnována popisu činností personálního marketingu ve vztahu k získávání zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je analýza a popis činností personálního marketingu ve vztahu k získávání zaměstnanců. Díky tomu budu schopna odpovědět na výzkumnou otázku, která je položena následovně: „*Jakým způsobem organizace využívá personální marketing v oblasti získávání zaměstnanců?*“. Výzkumná otázka je rozdělena na dvě dílčí výzkumné otázky, které jsou představeny v kapitole 3.1. Výzkumnou metodou byla zvolena v

případová studie, a to v rámci kvalitativního výzkumného designu. Jako metodu pro sběr dat jsem zvolila analýzu dokumentů a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizace.

Hlavní zjištění této bakalářské práce je zejména to, jakým způsobem organizace JYSK aplikuje personální marketing ve vztahu k získávání zaměstnanců. Prostřednictvím personálního marketingu se firma snaží přilákat vhodné uchazeče nejen za pomoci lákavého inzerátu, ve kterém jsou uplatněny nástroje personálního marketingu, jako je pracovní pozice, odměna a motivace za práce, místo, prezentace a osobnost. Organizace k prezentaci inzerátů využívá také metody jako například kariérní stránky, pracovní portály, tištěné letáčky, intranet a sociální sítě. Zodpovězením výzkumných otázek naplňují cíl této práce.

1. Personální marketing

Personální marketing je v dnešní době stále aktuálnější pro mnoho organizací, které chtějí přilákat vhodné zaměstnance, a za pomoci marketingových přístupů tak získat konkurenční výhodu na trhu práce. Jedná se však o velmi široké téma, které se mimo jiné orientuje na adaptaci a hodnocení, které může přispívat k lepší výkonnosti a pracovního chování zaměstnance, dále odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance, z toho důvodu se v této práci budu blíže zabývat využitím personálního marketingu ve vztahu k získávání zaměstnanců. Z toho důvodu bude první část kapitoly věnovaná samotnému personálnímu marketingu, tzn. jeho vzniku a vymezení, které je důležité k pochopení dalších kapitol a podkapitol této práce. Dále budou představeny nástroje personálního marketingu, které se využívají k získávání zaměstnanců a poslední část je zaměřena na základní rozdělení činností personálního marketingu.

1.1. Vznik personálního marketingu

Pojem personální marketing se začal objevovat v německé literatuře od 60. let 20. století a užíval se v důsledku nedostatku kvalifikované pracovní síly. Firmy si začali uvědomovat důležitost kvalifikovaných zaměstnanců a konkurenční výhodu, kterou bylo možné získat na trhu práce, v důsledku toho zaměstnavatelé museli změnit způsob nábory zaměstnanců (Meier, 1991). Na zaměstnance bylo spíše nahlíženo jako na výrobní faktor, to se ale postupem času změnilo a v 70. letech bylo nahlíženo na zaměstnance jako na partnera společnosti organizace (Myslivcová, Maršíková, Švermová, & Macháčková, 2017).

Od 80. a 90. let se personální marketing začal rozdělovat na interní a externí. Toto rozdělení je mezi autory ustálené a ve svých publikacích toto rozdělení užívá například Felser (2009), Myslivcová a kol. (2017), Vnoučková, Urbancová, & Smolová (2016), Koubek (2015) a další. Na přelomu tisíciletí už

není zaměstnanec vnímán jako partner společnosti organizace, ale jako zákazník firmy (Myslivcová a kol., 2017).

V současné době je kladen důraz především na uplatňování marketingových přístupů v činnostech personálního marketingu (Myslivcová a kol., 2017; Bednář a kol., 2013; Antošová, 2005).

1.2. Vymezení personálního marketingu

Personální marketing vychází z klasického marketingu, ale vztahuje se k oblasti řízení lidských zdrojů. Následující definice má přiblížit marketing klasický a snáze tak pochopit záměr marketingu personálního.

Definice marketingu dle Kotlera a Kellera (2007, s. 43) zní následovně *„zabývá se zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb“*. Personální marketing autoři chápou také jako *„umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka“*. Malý (2022, s. 25) definuje personální marketing jako spojení HR a marketingu, který osloví a přivede nové kandidáty a také buduje značku zaměstnavatele, s tím rozdílem, že koncový není spotřebitel, ale zaměstnanec, a produktem není služba nebo zboží, ale pracovní pozice ve firmě. Šlapák a Štefko (2015, s. 20) dodávají, že personální marketing je řídicí proces, který zabezpečuje získávání, udržení a rozvoj správných vnitřních zákazníků – zaměstnanců zaměstnavatele. Zabezpečuje tak vazbu jak na vlastní organizaci, tak i na její organizační strukturu. Šlapák a Štefko (2015) pro pojmenování zaměstnance využívají pojem zákazník, který ukazuje jejich marketingový pohled. Zatímco Felser (2009) tvrdí, že personální marketing se v zásadě promítá do všech oblastí řízení lidských zdrojů, zaměřuje se jak na činnosti, které se týkají potencionálních, ale i stávajících zaměstnanců. Antošová (2005, s. 42) dodává, že v personálním marketingu jde především o aplikování marketingových přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů a

doplňuje, že by měl být kladen důraz na vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné a potencionální uchazeče, jež se snaží získat, formovat a udržet.

Felser (2009), stejně jako Strutz (1993), definují tři oblasti působení personálního marketingu, respektive tři oblasti činností. Do těchto oblastí spadá personální výzkum, interní a externí trh práce. Minaříková (2009) doplňuje, že úkolem činností personálního marketingu je, aby značka zaměstnavatele byla v podvědomí potencionálních uchazečů v dobrém slova smyslu. Zaměstnavatel by měl dbát na rozvoj, vzdělávání, profesní růst, dále také na komunikaci se stávajícími zaměstnanci.

Dle výše zmíněných pojetí chápu personální marketing jako nástroj, který lze využít ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, zejména k získání, udržení zaměstnanců a budování dobré značky zaměstnavatele. Nezaměřuje se tedy jen na potencionální zaměstnance, ale i na zaměstnance, kteří v organizaci pracují. Na zaměstnance je nahlíženo z marketingového hlediska jako na zákazníka, kterého chce organizace získat a udržet.

1.2.1. Employer branding (značka zaměstnavatele)

Employer branding neboli značku zaměstnavatele, definuje Forsey (2023, vlastní překlad) jako „*pověst, kterou má zaměstnavatel mezi svými zaměstnanci a pracovní silou. Je to také způsob, jakým se společnost propaguje uchazečům o zaměstnání a interním zaměstnancům*“. Dle Menšíka (2015) je hlavní rozdíl mezi personálním marketingem a employer brandingem v tom, že se employer branding snaží o vzájemné porozumění svým kandidátům a zaměstnancům, zatímco personální marketing se snaží o "*prodání*" firmy jako zaměstnavatele a šíří tak dobré jméno na trhu práce. Cílem značky zaměstnavatele je předávat hodnoty, vize, poslání, zkrátka vše, co prezentuje jedinečnost organizace. Kmošek (2020a) dodává, že employer branding vyjadřuje atraktivitu práce a samotného zaměstnance, pokud je firma vnímána atraktivně, pomáhá to k udržení a získání zaměstnanců.

I přes to, že employer branding a personální marketing jsou vzájemně propojené a fungují jako nástroje k získání a udržení zaměstnanců, nejsou to pojmy stejného významu, tudíž je ani v této práci nebudu zaměňovat. Personální marketing chápu jako součást employer branding, který je komplexnější.

1.3. Nástroje personálního marketingu

V nadcházejících kapitolách představím jednotlivé nástroje personálního marketingu včetně jejich využití při získávání zaměstnanců. Nástroje personálního marketingu (pracovní místo, motivace a odměna za práci, místo výkonu práce a prezentace pracovní nabídky) vychází z klasických nástrojů marketingu (produkt, cena, místo a prezentace), které popsali ve své knize autoři Kotler a Keller (2007).

Antošová (2005, s. 42) uvádí, že organizace chtějí prostřednictvím personálního marketingu získat konkurenční výhodu na trhu práce, proto by měl personální marketing využívat marketingové nástroje, které jsou v klasickém marketingu dle Kotlera a Kellera (2007) definovány 4P produkt (*Product*), místo (*Place*), cena (*Price*), prezentace (*Promotion*). Vztáhnou-li se tedy tyto nástroje na využití v oblasti řízení lidských zdrojů, pak je lze definovat jako pracovní místo (*Product*), motivace a odměna za práci (*Price*), místo výkonu práce (*Place*) a prezentace pracovní nabídky (*Promotion*) (Myslivcová a kol., 2017; Antošová, 2005; Bednář a kol., 2013). Bednář a kol. (2013) doplňuje v rámci personálního marketingu také 5P, kterým je osobnost (*Personality*).

Produkt, je v personálním marketingu myšlen jako pracovní místo, které zaměstnavatel nabízí (Bednář a kol., 2013; Tvrdá, 2020). Zaměstnavatel může nabízet stálé nebo nově vytvořené pracovní místo (Myslivcová a kol., 2017; Antošová, 2005). Oproti tomu uchazeč, může nabídnout své pracovní dovednosti, kterými disponuje (Spielmann, 2015). K shromáždění a

uspořádání aspektů konkrétní práce je využívána analýza pracovního místa, jehož výstup by měl obsahovat samotný popis a specifikaci pracovního místa, který obsahuje náplň, charakter práce a požadavky, které budou kladeny na zaměstnance jako je kvalifikace, dovednosti a osobnostní rysy (Antošová, 2005, s. 42). Malý (2022) tvrdí, že už samotný název pracovní pozice může ovlivnit, zda si uchazeč nabídku práce přečte nebo si ji zobrazí, protože pracovní pozice je to, co organizace prodává. Tegze (2020, s. 417) tvrdí, že název má být jasný a odpovídat realitě. Využíváním nezvyklých názvů může být pro uchazeče nesrozumitelné a v tom důsledku se pro něj pracovní nabídka může stát nedohledatelnou.

Cena v personálním marketingovém mixu představuje pracovní motivaci a odměnu za práci (Antošová, 2005, s. 43). Jak uvádí Myslivcová a kol. (2017), pro zaměstnavatele cena představuje veškeré vynaložené náklady za zaměstnance v celém jeho působení v organizaci. Zaměstnavatel nabízí hodnotu pracovní pozice a zaměstnanec nabízí zaměstnavateli čas, energii a fyzickou námahu, kterou vynakládá k výkonu požadované práce, akceptování pracovních podmínek a pravidel, které souvisí s organizací práce (Myslivcová a kol., 2017). Zaměstnavatel by měl zaměstnance dostatečně motivovat například nabídnutím jisté formy odměny hmotného nebo nehmotného charakteru (Bednář a kol., 2013). Antošová (2005, s. 43) doplňuje, že každá organizace má odlišný systém odměňování, a to zejména z ekonomické stránky, z pozice na trhu práce a konkurencí na trhu práce, ale přesto by organizace měly mít odměňovací systém nastavený tak, aby byl spravedlivý, motivující a přiměřený. Malý (2022) tvrdí, že mzda by měla být součástí nabídky práce, tedy alespoň její rozmezí, protože tato informace vzbuzuje u uchazeče čestné jednání ze strany zaměstnavatele.

Místo je z pohledu personálního marketingového mixu chápáno jako místo výkonu práce (Myslivcová a kol., 2017; Bednář a kol., 2013). Malý (2022) chápe místo jako umístění firmy a místo výkonu práce, které by mělo být uvedeno

v nabídce práce. Vzdálenost práce může mít vliv na uchazeče k hlediska dojíždění do práce nebo stěhování za prací. Malý (2022) uvádí, že lidé se velmi zřídka v České republice stěhují za prací, toto tvrzení potvrzuje průzkum z roku 2014 firmou STEM MARK, který zjistil, že 55% respondentů se nechce stěhovat za lepší pracovní nabídkou. Malý (2022) tvrdí, že by firmy měly využívat další možnosti vykonávání práce, pokud je to možné (např. home office, práce na cestách, aj.).

Jiný pohled na místo má Myslivcová a kol. (2017) a Antošová (2005), které chápou místo výkonu práce ve smyslu podnikové kultury, která panuje v organizaci. Jde zejména o volbu uchazeče o přijetí nebo odmítnutí pracovní pozice, kde je podniková kultura a image firmy jedním z faktorů, které ovlivňují rozhodnutí uchazeče (Myslivcová a kol., 2017; Antošová, 2005). Podniková kultura zahrnuje komunikaci, vztahy, chování mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, řešení problémů a uznávání hodnot a dodržování norem mezi zaměstnanci v rámci celé organizace (Myslivcová a kol., 2017). Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem probíhá směna, ve které se vyjednává o podmínkách, na kterých se musí obě strany dohodnout. Jedná se především o pracovní náplň, pracovní dobu a mzdu, které nabízí zaměstnavatel, oproti kompetencím, časové flexibilitě a dalším, které nabízí zaměstnanec. Pokud se strany nedohodou na podmínkách, tak se směna nekoná, ve smyslu odmítnutí podmínek dané strany (Bednář a kol., 2013).

Další částí je prezentace, která v personálním marketingovém mixu představuje dle Antošové (2005) prezentaci pracovního místa a prezentaci samotné firmy na trhu práce, přičemž nejdůležitější je uvést jasnou, lákavou a motivující nabídku práce, která přiláká dostatek uchazečů na pracovní místo. Je stěžejní cíleně prezentovat pracovní nabídku na trhu práce, ale důležitá je i prezentace firmy na venek organizace, aby přilákala kvalitní, vhodné uchazeče, o které má zaměstnavatel zájem (Antošová, 2005). Jak uvedla

Antošová (2005) důležité je, aby při prezentaci pracovního místa uchazeč získal dostatek informací o pracovním místě jeho náplni, a o požadavcích, které na něj budou kladeny. Zaměstnavatel by měl upoutat pozornost uchazeče, proto by při prezentaci neměly chybět informace například o dalším vzdělávání a rozvoji, karierním růstu a kvalitě pracovního života (Antošová, 2005). Myslivcová a kol. (2017) a Malý (2022) prezentaci chápou ve smyslu komunikace a propagace, jak potencionálním zaměstnancům sdělit nabídku o pracovním místě různými komunikačními a reklamními kanály, ty jsou dle Malého (2022) jednou z nejviditelnějších nástrojů personálního marketingu, ale zdůrazňuje, že by se tento nástroj neměl přeceňovat a využívat i zbylé další nástroje. Myslivcová a kol., (2017) mezi komunikační kanály řadí média, reklamy, dny otevřených dveří, veletrhy a další, kterými pomocí nich komunikuje s potencionálními uchazeči.

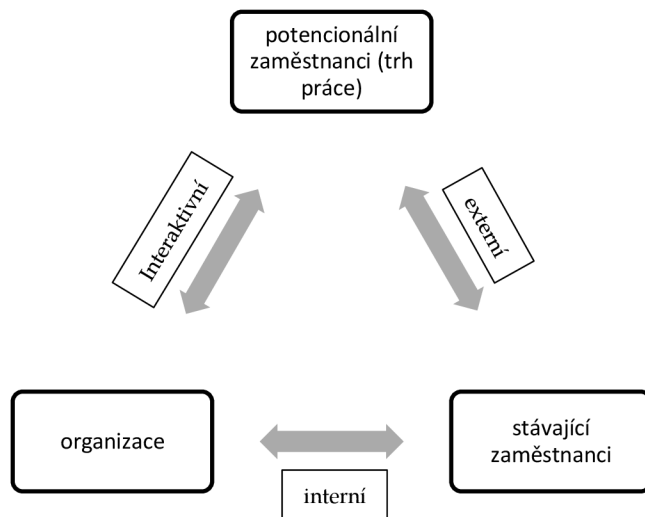
Osobnost, v personálním marketingovém mixu, je chápána jako *„míra oboustranného souladu v pojetí hodnot mezi potencionálním zaměstnancem a zaměstnavatelem“* (Myslivcová a kol., 2017, s. 36). Při výběru zaměstnavatel posuzuje hodnotovou orientaci, postoje, názory a osobnost budoucího zaměstnance. Zaměstnavatel si klade za cíl, aby se zaměstnanec plně ztotožnil s organizací, jejími cíli, sdílel hodnoty a také aby se osobnostně začlenil se do kolektivu stávajících zaměstnanců. Může to být jeden z aspektů, který se bere v úvahu při výběru budoucího zaměstnance (Koubek, 2007). Výběr není pouze ze strany zaměstnavatele, ale i uchazeč zvažuje zejména image podniku a podnikovou kulturu a kolektiv (Bednář a kol., 2013; Myslivcová a kol., 2017). Malý (2022) tvrdí, že fungující kolektiv zaměstnanců je pro mnohé uchazeče lákavější než vysoká mzda. Z dlouhodobého hlediska je kolektiv důležitý pro spokojenost zaměstnanců, a dá se skvěle využít i v reklamních kampaních k získání stejně motivovaných lidí.

Nástroje umožňují přetvářet klasické personální činnosti marketingovým způsobem, a to přináší velkou výhodu na trhu práce, která umožní

zaměstnavateli získat vhodné zaměstnance a odlišit se od konkurence. Personální marketingový mix je využíván zejména k tomu, aby organizace „prodala“ nabídku práce, kterou osloví potenciální uchazeče a zaměstnance prostřednictvím prezentace, firemní kultury, motivace a komunikace, ale také k udržení stávajících zaměstnanců v organizaci.

1.4. Personální činnosti ve vztahu k personálnímu marketingu

Personální marketing je rozdělen do dvou oblastí, kterými jsou interní a externí personální marketing. Toto členění je rozděleno podle toho kam činnosti personálního marketingu směřují. Oblasti personálního marketingu jsou vzájemně propojeny a vzájemně na sebe působí (Myslivcová a kol., 2017). Interní a externí personální marketing doplňuje Myslivcová (2019) a Kmošek (2020b) o interaktivní personální marketing. Dle Felsera (2009) do interního a externího personálního marketingu spadá také personální výzkum. Tímto rozšiřujícím rozdělením, se v této práci nebudu dále zabývat.



Obrázek č. 1: Personální marketing (Kmošek, 2020b, vlastní zpracování)

Jak ukazuje obrázek č. 1, oblasti personálního marketingu na sebe vzájemně působí, a ovlivňují se. Mezi tři hlavní činitele patří stávající

zaměstnanci, organizace a trh práce, tím jsou myšleni potencionální zaměstnanci (Myslivcová a kol., 2017; Kmošek, 2020b).

Mezi stávajícími zaměstnanci a firmou působí interní personální marketing, který se snaží o spokojenost, loajalitu a udržení zaměstnanců (Myslivcová, 2019). Mezi firmou a externím trhem práce působí externí personální marketing, jehož činnosti směřují k vnějšímu okolí (Šlapák, Štefko, 2015). Interaktivní personální marketing, který se objevuje mezi zaměstnanci a externím trhem práce je nejméně ovlivnitelný a kontrolovatelný, a to z důvodu, že zaměstnanci zprostředkovávají vědomě, či nevědomě pomocí komunikace kulturu a hodnoty organizace (Myslivcová, 2019, s. 55). Slovy Myslivcové a kol. (2017, s. 38): *“Externí i interní personální marketing přispívají k hlavnímu úkolu personálního marketingu, kterým je zabezpečení dostatku výkonných, motivovaných pracovníků a jejich následné udržení v organizaci”*.

1.4.1. Interní personální marketing

Interní personální marketing se zaměřuje na činnosti, které organizace uskutečňují směrem do vnitra organizace. Zaměstnavatel se snaží udržet zaměstnance, kteří jsou pro organizaci přínosem, a pokud možno zamezit odchodu těchto zaměstnanců z organizace (Vnoučková a kol., 2016). Myslivcová a kol. (2017) tvrdí, že ze strany zaměstnavatele je finančně výhodnější udržet stávající zaměstnance než vynaložit náklady spojené se získáváním nové ho zaměstnance. Kmošek (2016) dodává, že zaměstnance může ovlivnit řada faktorů, kvůli kterým opustí stávající zaměstnaní, těmi mohou být finanční ohodnocení, rodinné důvody, firemní problémy, složitější vztahy na pracovišti, ztráta motivace, nemožnost karierního růstu a nemožnost se dále vzdělávat.

Mezi personální činnosti, které patří do interního personálního marketingu, patří získávání a výběr vnitřních zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, které může přispívat k lepší

výkonnosti a pracovního chování zaměstnance, dále odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance (Kociánová, 2010). Myslivcová a kol. (2017) a Vnoučková a kol. (2016) potvrzují důležitost personálních činností směřující ke stávajícím zaměstnancům a na jejich měnící se potřeby tzn. nabízet jim výhody, benefity, ocenění, karierní růst, aby se mohli v organizaci rozvíjet. Z toho vyplývá, že organizace by měla pečovat o své stávající zaměstnance, neboť právě zaměstnanec dělá svému zaměstnavateli největší reklamu a referuje okolí především to, jak se organizace chová k zaměstnancům, což ovlivňuje širokou veřejnost (Stejskalová, 2009).

Velký vliv na úspěšnost organizace má vzdělávání zaměstnanců, proto jsou v organizacích zřízeny oddělení, které mají dohlížet a doplňovat vzdělávání zaměstnanců (Kociánová, 2010; [PODCASTY VŠEM, 2021]). Kociánová (2010) uvádí, že vzdělávání zaměstnanců by mělo vycházet z potřeb jednotlivých zaměstnanců a podmínek organizace, přičemž investice do vzdělávání je pro firmu návratná, vede ke zvyšování výkonu organizace, zvyšuje atraktivitu na trhu práce, podporuje motivaci zaměstnanců a napomáhá ke kariernímu růstu (Kociánová, 2010, s. 172).

Andragogika je tudíž nedílnou součástí personálního marketingu, neboť právě na vzdělávání a rozvoj jsou zaměřené činnosti interního personálního marketingu. Organizace by měla vzdělávat své zaměstnance, zajistí tak konkurenceschopnost a dobrou pověst organizace.

1.4.2. Externí personální marketing

Externí personální marketing se zaměřuje na činnosti, které se uskutečňují směrem ven z organizace, přesněji na budování pověsti dobrého zaměstnavatele, budováním dobré značky podniku a získání vhodných vnějších zaměstnanců (Minářová, 2009; Myslivcová a kol., 2017). Externí personální marketing je zaměřen na prezentaci nabídky na trhu práce,

nalákání kandidátů, navázání komunikace s potencionálními zaměstnanci organizace a zlepšováním pověsti zaměstnavatele (Minářová, 2009; Myslivcová, 2019; Myslivcová a kol., 2017).

Zaměstnavatel by se měl soustředit na všechny činnosti interního personálního marketingu, a zároveň reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců, které se mohou v průběhu jejich pracovního působení v organizaci měnit. Tím docílí spokojených zaměstnanců, a navíc tak získá výhodu, protože spokojení zaměstnanci vytváří dobré jméno organizace, což napomáhá při získávání zaměstnanců, na které se soustředí externí, ale i interní personální marketing. K získávání zaměstnanců jsou využívány nástroje personálního marketingového mixu, které chtějí zaujmout a získat zaměstnance prezentací nabídky práce, nabídnutím benefitů a odměn, podnikovou kulturou za pomoci vhodné metody získání zaměstnanců. Interní a externích činnosti jsou úzce provázány, proto je nutné činnostem věnovat stejně velkou pozornost.

2. Získávání zaměstnanců

V této kapitole bude čtenář seznámen se získáváním zaměstnanců, což lze považovat za činnost, která je společná jak externímu, tak internímu personálnímu marketingu. Získávání zaměstnanců by mělo reflektovat faktory, které ovlivňují zájem uchazečů o pracovní nabídku a volbu vhodné metody. Dále budou představeny jednotlivé metody získávání zaměstnanců. Tomuto tématu se věnuji z toho důvodu, že mým cílem práce je propojení personálního marketingu se získáváním pracovníků.

V moderním pojetí personalistiky se rozlišuje mezi pojmy získávání a nábor zaměstnanců. Nábor zaměstnanců je cílen na potencionální uchazeče, kteří ve firmě nepracují, tzn., nemají uzavřenou pracovní smlouvu v dané organizaci. Oproti tomu získávání se zaměřuje jak na stávající zaměstnance, tak na potencionální uchazeče. Získáváním je tedy zaměřeno na větší množství potencionálních uchazečů (Koubek, 2007). Rozlišení v této práci budu brát v úvahu a budu využívat termín získávání.

Jelikož se nacházíme v situaci, kdy nezaměstnanost klesá, jak ukazují hodnoty z českého statistického úřadu, které uvádí, že za měsíc listopad 2022 byla míra nezaměstnanosti 2,7 % (což je oproti předešlým rokům nízké procento nezaměstnaných) (Český statistický úřad, 2022), zaměstnavatel by se při získávání zaměstnanců měl zaměřit jak na aktivní uchazeče, tak na uchazeče pasivní (Randstad, 2022). Aktivní uchazeči hledají práci, tím že pravidelně navštěvují pracovní portály, sami reagují na zveřejněné inzeráty (Randstad, 2022). Pasivní uchazeč je ten, kdo aktivně nevyhledává práci, nenavštěvuje pracovní portály, ale je ochotný změnit svou práci nebo pracovní pozici. Pasivní uchazeče musí organizace sama vyhledat a přilákat svoji podnikovou kulturou, image firmy, a dalšími způsoby, které uchazeče přesvědčí, že pro tuto organizaci chtějí pracovat (Sullivan, 2015). Malý (2022) uvádí, že je stěžejní oslovovat pasivní uchazeče, kteří jsou se svojí práci

nespokojení, nebo zvažují odchod z jakéhokoli důvodu. Zdůrazňuje, že by firma měla oslovit uchazeče ještě dříve, než začnou práci aktivně hledat. Pokud uchazeč práci aktivně nehledá, má zaměstnavatel větší šanci, že uchazeče osloví, protože v tu dobu nemá žádnou konkurenci, oproti aktivnímu uchazeči, který je zahlcen množstvím inzerátů například na pracovních portálech.

Zaměstnavatel před obsazením volného pracovního místa musí analyzovat pracovní místo a vytvořit popis a specifikaci pracovního místa, následně sepsat náplň práce a požadavky, které organizace požaduje po zaměstnanci (Šikýř, 2012). Dalším zásadním krokem, který zaměstnavatel zvažuje je obsazení volného pracovního místa z vnitřních nebo z vnějších zdrojů (Koubek, 2007; Kociánová, 2010; Duda, 2007). Armstrong & Taylor (2015) dodávají, že zaměstnavatel by měl nejprve využívat interní zaměstnance k obsazení pozice a poté informovat externí kandidáty o zaměstnání.

Podívám-li se nyní na vnitřní zdroje organizace, Duda (2008, s. 62) řadí mezi vnitřní zdroje současné zaměstnance firmy, respektive ty, co mají se zaměstnavatelem uzavřenou pracovní smlouvu. Zaměstnance tak lze přemísťovat v rámci organizace, buď na stejně kvalifikovanou pozici, nižší pozici nebo na pozici vyšší (Duda, 2008). Zaměstnanec se tak může v organizaci rozvíjet a budovat vztahy, resp. sociální kapitál. Dalším důležitým bodem je samotné vzdělávání zaměstnance. Mezi nevýhody patří i omezené možnosti výběru a může zde platit i to, že *„povyšujeme pracovníka až do úrovně jeho neschopnosti“* (Duda, 2008, s. 62). Další nevýhodou je bezesporu to, že zaměstnanci mohou začít soupeřit, předhánět se mezi sebou, to může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci.

Co se týče vnějších zdrojů, Vnoučková a kol. (2016, s. 59) řadí mezi vnější zdroje absolventy škol, studenty, pracovníky jiných organizací, ženy v domácnosti, seniory a důchodce, ale i zahraniční pracovníky. Duda (2008)

také přidává osoby samostatně výdělečně činné, kteří již nechtějí podnikat. Vnější zaměstnanci přinášejí do organizace nové myšlenky, nápady a nový pohled na problémy (Duda, 2008; Kociánová, 2010). Pokud se organizace rozhodne obsadit místo z vnějších zaměstnanců, má tak širší nabídku pracovníků a nemusí se omezovat pouze na stávající zaměstnance. Mezi nevýhody získávání vnějších zaměstnanců je snižování motivace stávajících zaměstnanců, zvýšené náklady spojené s náborem a v neposlední řadě také čas strávený administrativou při náboru (Duda, 2008; Kociánová, 2010).

Zaměstnavatel by měl mít jasnou představu, koho chce na pracovní místo obsadit a tomu přizpůsobit další kroky, které vedou k získání vhodného zaměstnance. Je důležité oslovovat nejprve vnitřní zaměstnance, aby organizace vzbudila jejich zájem, podpořila možnost kariérního růstu a zvýšila motivaci zlepšovat se. Jak bylo zmíněno, je vhodné oslovovat spíše pasivní potencionální uchazeče, kteří ale mohou být i uvnitř stávající organizace, a ne nutně v jiné organizaci. Metody, kterými lze získat zaměstnance budou blíže představeny v kapitole 2.2.

2.1. Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

V této kapitole budou představeny faktory, které vstupují do získávání zaměstnanců. Tyto faktory mohou ovlivňovat volbu metody, která bude využita k získání zaměstnanců. Oproti tomu v druhé části budou představeny faktory, které mohou ovlivňovat samotný zájem uchazečů. Představené faktory mohou být hrozbou, pokud s nimi organizace nepočítá a mohou tedy výrazně ovlivnit získávání zaměstnanců.

Myslívová a kol. (2017), Šikýř (2014) a Kociánová (2010) představují faktory, které mají vliv na volbu metody získání zaměstnanců. Mezi hlavní faktory řadí náklady, čas a dostupnost kvalitních uchazečů. Šikýř (2014) doplňuje, že volba metody se odvíjí i od využití zdrojů zaměstnanců, tzn., zda se organizace zaměřuje na vnější nebo vnitřní zdroje. Malý (2022) tvrdí, že

hlavním úkolem je zvolit vhodnou metodu tak, aby oslovila cílovou skupinu lidí, které chceme získat a zaujmula je natolik, aby se stali jejími uchazeči.

Kociánová (2010) a Koubek (2007) představují faktory, které mohou ovlivňovat zájem uchazečů a rozdělují je na vnitřní a vnější, přičemž mohou mít pozitivní nebo naopak negativní vliv na zájem uchazeče o pracovní pozici. Faktory, které ovlivňují zaměstnance, mohou souviset jak s pracovním místem, tak s danou organizací (Koubek, 2007; Kociánová 2010). Faktory, které se vážou na pracovní místo, jsou dle Koubka (2007) a Kociánové (2010) povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, jako je například vzdělání, kvalifikace, schopnosti a dovednosti. Důležitý je rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, které se vážou s danou prací, ale také organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce a pracovní podmínky, kam spadají odměny za práci zaměstnanecké výhody. Faktory, které souvisí s organizací, jsou například značka zaměstnavatele s tím spojená prestiž a pověst organizace, možnosti vzdělávání a personálního rozvoje, mezilidské vztahy a klima v organizaci (Kociánová, 2010). Vnitřní faktory spojené s organizací jsou alespoň z části ovlivnitelné, ale například vnější faktory ovlivnitelní nejsou (Koubek, 2007). Vnější faktory můžeme chápat jako ekonomické, sociální, technologické a politicko-legislativní podmínky, demografické podmínky, kam spadá například proměnlivost obyvatelstva (Koubek, 2007, s. 129).

2.2. Metody získávání zaměstnanců

Tato kapitola představuje souhrn využívaných metod k získání vhodného uchazeče. Některé metody mohou být využity k získání vnějších, jiné zase k vnitřních zaměstnanců, zároveň tak metodou mohou být osloveni pasivní nebo aktivní potencionální uchazeči, proto metody nebudou členěné.

Kariérní stránky, informují uchazeče o volných pracovních pozicích v dané organizaci, ale jsou i místem kde se uchazeči dočtou o příběhu, hodnotách a

cílech organizace. Karierní stránky jsou považovány za jednu z nejdůležitějších metod, neboť pomáhají budovat jméno společnosti (Pacher, 2016). Malý (2022, s. 155) dodává, že pro personální marketing jsou karierní stránky velmi důležité z toho důvodu, že organizace má své stránky zcela pod kontrolou a mohou měřit návštěvnost uchazečů, stejně jako pracovní portály (Malý, 2022), které jsou oproti karierním stránkám provozovány specializovanými společnostmi (Kociánová, 2010, s. 86), a obsahují velké databáze volných pracovních míst z různých organizací na jednom místě, za umístění pracovní nabídky organizace platí (Armstrong & Taylor, 2015).

K získávání potencionálních uchazečů mohou být využity také sociální sítě, mezi využívané patří LinkedIn, Facebook, Twitter a další (Armstrong & Taylor, 2015). Malý (2022) a Langerová (2018) se shodují, že sociální sítě dokážou oslovit mnoho lidí, pokud ale organizace chce svoji nabídku nebo reklamu zacílit přesně na určitou skupinu lidí, je třeba myslet na to, že každá sociální síť se využívá k oslovení jiné skupiny potencionálních uchazečů. V návaznosti na sociální sítě zmíním metodu sourcing, je vhodná k vyhledávání pasivních uchazečů a relevantních informací o těchto uchazečích. Cílem je vzbudit zájem potencionálních uchazečů a přesvědčit je k pohovoru (Tegze, 2018). Soucer potencionální uchazeče vyhledává za použití různých technik, metod a triků jako je například Booleovské vyhledávání a další (Tegze, 2020). K vyhledávání potencionálních uchazečů je využívána například sociální síť LinkedIn. Personalisté využívají speciální placenou verzi, se kterou se dostanou nad rámec toho, co má k dispozici běžný uživatel, proto je pro personalisty hledání potencionálních uchazečů o mnoho rychlejší (Tegze, 2018). Potencionální uchazeči se snaží svůj osobní pracovní profil vytvořit lákavý, plný informací o svých zkušenostech, stážích, které každý personalista při hledání a oslovování uvítá. Takto vyplněný profil při hledání uchazečů se personalistům objeví rychleji než profil nevyplněný (Tegze, 2020).

Rozšířenou metodou je tištěná inzerce, která je využívána jak v organizaci, tak mimo ni. Uvnitř organizace se tištěná inzerce nachází na nástěnkách a vývěskách. Organizace tuto metodu využívají zejména pro menší finanční náročnost a k oslovení stálých zaměstnanců organizace (Šikýř 2012, s. 76; Kociánová 2010, s. 86). Tištěná inzerce se dá využít i k oslovení potenciálních uchazečů v okolí organizace za pomoci plakátů, letáků nebo místních novin. Dle Kmoška (2015) a je inzerce v místních novinách pro potenciální uchazeče silným a důvěryhodným zdrojem. Lukášová (2009) a Malý (2022) dále řadí mezi outdoorové inzeráty billboardy, citylight, plakáty umístěné na zastávkách, dopravních prostředcích nebo na budovách. Tvrdí, že inzerát by měl být umístěn tam, kde se potenciální uchazeči pohybují a inzeráty by se měli lišit dle toho na koho je cílen (ČSOB, 2022; Malý, 2022).

Metoda, která je velmi bezprostřední je přímé oslovení potenciálních uchazečů, které je cíleno na konkrétní osoby, dá se využít jak v podniku k oslovení vnitřních zaměstnanců, tak mimo podnik zaměřený na potenciální uchazeče (Šikýř, 2014).

Doporučení je jednou z nejčastěji využívaných metod k získávání zaměstnanců, a je výhodné zejména z důvodu úspory peněz a času (Pacher, 2016; Tegze, 2018). Pro zaměstnavatele je doporučení projevem toho, že je v organizaci stávající zaměstnanec spokojený. Nespokojený zaměstnanec by jen stěží doporučil práci v organizaci, ve které sám spokojený není (Boštíková, 2016), a na druhou stranu zaměstnanec by nedoporučil někoho nezodpovědného a nespolehlivého, aby se a něj v budoucnu nemusel stydět (Bělohávek, 2016, s. 32).

Další metoda, která může sloužit k oslovení vnitřních zaměstnanců je interní počítačová síť, tzv. intranet. Je to nástroj, který je určen pro firemní komunikaci. Předností intranetu je rychlé předání informací velkému množství lidí (Armstrong & Taylor, 2015).

Metoda, která slouží k oslovení potencionálních uchazečů, patří také spolupráce se vzdělávacími institucemi. Organizace oslovuje absolventy škol zvláště proto, že mohou být jednou z variant obsazení pracovních míst (Armstrong & Taylor, 2015). Jak uvedla Kociánová (2010) mnohé organizace se přímo zaměřují na absolventy, pořádají různé veletrhy, dny otevřených dveří a podobné aktivity, které se snaží přilákat absolventa. Ve většině případů si studenty organizace vybere už během studia (Kociánová, 2010).

Pacher (2016) představuje metodu, který není finančně nákladná pro organizaci, a tím je vložení inzerátu na Úřad práce, jejichž pobočky jsou rozmístěny po celé České republice. Mnoho firem však této nabídce nevyužívá, je to dáno především menším výběrem z registrovaných na úřadu práce, a také kvalifikací, která je tam u většiny uchazečů nízká, avšak ani to nemusí být problém (Duda, 2008). Armstrong & Taylor (2015) dodávají, že nabídky na Úřadu práce jsou spíše manuálního, administrativního charakteru. Zatímco personální agentury se zaměřují se na získávání zaměstnanců pro administrativní a kancelářské práce (Šikýř, 2012). Organizace si personální agentury najímají, aby ušetřili čas a starosti se získáváním zaměstnanců. Spolupráce se vzdělávacími institucemi nebo úřady práce je vhodná zejména k delší spolupráci, která nabízí organizaci přísun nových uchazečů.

K získání zaměstnance napomáhá vhodně zvolená metoda a dobrá značka zaměstnavatele. Už při samotném rozhodování, jaká metoda bude využita, by organizace měla vědět koho a na jakou pozici chce zaměstnance získat, dle toho uzpůsobit prezentaci pracovní nabídky a komunikaci, kterou potencionální uchazeče získá. Přestože organizace využije sebelepší metodu, ale nebude cíleně oslovovat potencionální uchazeče, tak získání zaměstnance bude o to složitější a náročnější.

Shrnutí

Personální marketing je nástroj, pomocí něhož se přetváří činnosti lidských zdrojů. Personální marketing se uplatňuje především v činnostech, které slouží k získání, udržení zaměstnanců a budování dobré značky zaměstnavatele. Činnosti personálního marketingu se zaměřují jak na stávající zaměstnance, na jejich péči a udržení v organizaci, ale také na potencionální uchazeče, které se snaží přilákat a získat.

Personální marketing se dělí na dvě vzájemně provázané oblasti podle toho, kam jeho činnosti působí. Činnosti, které působí do vnitra organizace, označujeme jako interní, do kterých patří vzdělávání zaměstnanců, získávání vnitřních zaměstnanců, hodnocení, odměňování a celková péče o zaměstnance. Činnosti personálního marketingu, které působí na venek organizace, se označují jako externí, do těchto činností patří získávání vnějších uchazečů a budování dobré značky. Organizace by měla využívat souměrně činnosti interního i externího personálního marketingu, aby získala výhodu v konkurenci schopnosti a budovala si tak dobré jméno zaměstnavatele, pokud se firma bude zaměřovat jen na činnosti jedním směrem, tak nepřispívá k hlavnímu úkolu personálního marketingu, kterým je zabezpečit dostatek výkonných, motivovaných pracovníků a jejich následné udržení v organizaci.

Nástroje personálního marketingu vychází z klasických nástrojů marketingu jako je cena, produkt, místo a prezentace. Jako produkt se chápe pojem pracovní pozice, které je uchazečům nabízeno a „prodáváno“. Dalším nástrojem je cena, která je v personálním marketingu jako motivace a odměna za práci, v nabídce práce to znamená nabídnutí benefitů, spojených s výkonem dané práce. Místo je chápáno jako místo výkonu práce a podniková kultura, která by se měla také promítat do nabídky pracovního místa. Prezentace pracovní pozice by měla být odpovídající cílové skupině uchazečů, na které chce organizace cílit. Dle toho by měla přizpůsobit následnou

prezentaci pracovní pozice v návaznosti na metodu, kterou volí k získání vhodných zaměstnanců. Personální marketing by měl využívat všech těchto nástrojů, aby prodal pracovní pozici a získal tak zájem uchazečů, kteří chtějí v organizaci pracovat.

Pokud chce organizace získat potencionální zaměstnance/zaměstnance musí využít vhodné metody interního, anebo externího personálního marketingu a marketingové nástroje, kterými organizace „prodá“ pracovní nabídku. Nelze však tvrdit, že všechny metody získávání zaměstnanců jsou zároveň metodami personálního marketingu. Nabízí se tedy otázka, které metody jsou zároveň metodami získávání a personálního marketingu. Stěžejní je, aby organizace mohla skrze metodu prezentovat svoji značku a samotná nabídka práce by měla využívat personální marketingové nástroje, které se na pracovní nabídku dívají marketingovým pohledem, protože jen tak organizace „prodá“ svoji nabídku práce cílenému „zákazníkovi“. Zvolená metoda, jako je inzerce na intranetu, tištěné inzeráty na nástěnce, přímé oslovení stálých zaměstnanců a další, podporují interní personální marketing a tím poskytují zaměstnancům možnost karierního růstu, motivaci a celkový rozvoj. Metody mohou podporovat také externí personální marketing, to znamená, že se orientují na budování dobré značky a získávání vnějších potencionálních uchazečů, za pomoci pracovních portálů, karierních stránek a sociálních sítí, kterými se snaží potencionální uchazeče oslovit a získat.

Z výše uvedeného shrnutí pramení indikátory, podle kterých určím, zda organizace využívá, a případně jakým způsobem využívá personální marketing v oblasti získávání zaměstnanců. Prvním indikátorem je existence personálního marketingu, tedy jak je vnímán a jaký je jeho význam ve zvolené organizaci. Druhým indikátorem je existence personálního marketingového mixu v rámci získávání zaměstnanců. Třetím indikátorem je existence interního a externího personálního marketingu, a to vše ve vazbě na metody

získávání zaměstnanců. Metody získávání zaměstnanců jsou zároveň čtvrtým, a posledním, indikátorem

3. Případová studie

První část bakalářské práce byla zaměřena na teoretická východiska, která byla využita pro realizaci empirické části, již se věnuje tato kapitola. První podkapitola je zaměřena na cíl a výzkumnou otázku, na kterou se v rámci této bakalářské práce zaměřuji, a která vede směr výzkumu. Druhá podkapitola je zaměřena na metodologii výzkumu, etiku výzkumu, techniku sběru dat, výzkumný vzorek a sběr dat. V třetí podkapitole kapitole je představena vybraná organizace. Poslední podkapitola je věnována popisu činností personálního marketingu ve zvolené organizaci. Touto podkapitolou zároveň naplňuji cíl práce.

3.1. Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Cílem výzkumu je analýza a popis činností personálního marketingu ve vztahu k získávání zaměstnanců. Pro naplnění cíle mé práce jsem si položila výzkumnou otázku: *„Jakým způsobem organizace XY využívá personální marketing v oblasti získávání zaměstnanců“?* Hlavní výzkumná otázka je rozdělena na dílčí výzkumné otázky (DVO), které korespondují s hlavní výzkumnou otázkou. První dílčí výzkumná otázka zní následovně *„Jaké metody realizuje firma v rámci personálního marketingu v procesu získávání zaměstnanců“?* Druhá výzkumná otázka je položena takto *„Jakým způsobem jsou využívány personální marketingové nástroje v procesu získávání zaměstnanců“?*

3.2. Metodologie

Pro tento výzkum byla zvolena exploratorní případová studie. Chrastina (2019) uvádí, že exploratorní případová studie se zabývá objevováním případu, a případem je v této práci jev personální marketing, proto se jedná o jedno případovou studii. Jak tvrdí Chrastina (2019, s. 100) *„cíl takto pojatých případových studií je spatřován v požadavku prokázat, že zkoumaný problém, tj. studovaný fenomén, je nezbytně nutné dále zkoumat“*. Dále Chrastina (2019, s. 101)

uvádí tvrzení Yina (2003), který „nahlíží na exploratorní případovou studii jako na snahu o hlubší pochopení určitého fenoménu, což se jeví jako obzvlášť užitečné, pokud neexistuje alespoň iniciální pilotní studie pro určení naší výzkumné práce“. Pro tento výzkum byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, právě z toho důvodu, že mi umožnila získat podrobný vhled do personálního marketingu, zaměřený na činnosti, které doprovází získávání zaměstnanců (Hendl, 2016). Dále také Hendl (2016, s. 53) tvrdí, že „výhodou kvalitativního přístupu je získání hloubkového popisu případů“ a také že „nezůstáváme na jejich povrchu, provádíme podrobnou komparaci případů, sledujeme jejich vývoj a zkoumáme příslušné procesy“.

Reliabilita výzkumu bude ošetřena doslovným přepisem pasáží rozhovoru. Celý rozhovor bude nahráván na audio zařízení, který bude využit k doložení rozhovoru a následnému přepisu. K podpoření validity výzkumu je využívána triangulace metod, která se využívá dle Brymana (2012, s. 392) také v kvalitativní výzkumné strategii. V rámci triangulace budou využity dvě metody, kterými jsou analýza dokumentů a doplňující polostrukturované rozhovory.

3.2.1. Etika výzkumu

Jak Hendl (2005) tvrdí, výzkumník by měl ve svém výzkumu věnovat pozornost etickému jednání. Při tomto výzkumu je etika výzkumu nedílnou součástí. Jelikož brigádně pracuji v dané organizaci, kde je stěžejní tykání mezi zaměstnanci, z toho důvodu jsou vedené rozhovory v 2. osobě jednotného čísla. S účastníky jsem se vzhledem k tykání předem neznala, proto bylo na místě se nejprve představit. Dále byl účastníkům sdělen záměr výzkumu a k jakému účelu budou data z rozhovoru využita. Stejně tak jsem účastníky výzkumu seznámila s pravidlem citlivého zacházení a pravidlem anonymizace samotných účastníků při psaní bakalářské práce. Účastníci byli obeznámeni s právem kdykoli odstoupit z výzkumu, a to bez udání důvodu.

Před samotným rozhovorem jsem se ujistila o souhlasu rozhovoru a o nahrávání jejich odpovědí.

3.2.2. Technika sběru dat

Při realizaci výzkumu jsem použila dvě techniky sběru dat. První z nich je analýza dokumentů zvolené organizace, jako například karierní stránky, webové portály, pracovní portály, které jsou ve virtuální podobě a jsou veřejně dostupné na internetu. Analýza dokumentů byla hlavní technikou sběru dat.

Druhým, doplňujícím, zdrojem dat byly polostrukturované rozhovory, které mi umožnily lépe porozumět danému tématu a jeho využití v organizaci. Rozhovory byly doplňující z toho důvodu, protože jsem chtěla zjistit, jakým způsobem jsou HR zaměstnanci zodpovědní za tuto oblast a jak o personálním marketingu uvažují. Získané informace od HR zaměstnanců se neliší od informací získaných analyzovanými dokumenty. Proces polostrukturovaného rozhovoru je flexibilní, protože umožňuje během rozhovoru měnit pořadí otázek v reakci na vývoj a odpovědi dotazovaného (Bryman, 2012, s. 471).

Příprava před rozhovorem se skládala z připravení otázek, na které by mělo být v průběhu rozhovoru zodpovězeno. Tyto otázky jsem připravovala na základě výše uvedených indikátorů, které vyplývají z teoretické části práce. Prvním indikátorem je existence personálního marketingu, tedy jak je vnímán a jaký je jeho význam ve zvolené organizaci. Druhým indikátorem je existence personálního marketingového mixu v rámci získávání zaměstnanců. Třetím indikátorem bude existence interního a externího personálního marketingu, a to vše ve vazbě na metody získávání zaměstnanců. Metody získávání zaměstnanců jsou zároveň čtvrtým, a posledním, indikátorem.

Při hledání informací o organizaci jsem narazila na virtuální veřejně přístupné dokumenty, které slouží k získávání zaměstnanců. Před rozhovorem jsem tedy prostudovala využívané veřejně dostupné metody, jako například karierní stránky organizace, pracovní portály, sociální sítě

(Facebook, Instagram a LinkedIn) které organizace využívá k získání zaměstnanců. V návaznosti na to byly provedeny dva rozhovory s personalisty, během nichž jsem se dozvěděla, jaké další dokumenty má organizace k dispozici. V rozhovoru nejsou uvedeny informace o respondentech, a respondenti byli s anonymizací seznámeni. Rozhovory, které jsem prováděla s personalisty, byly nahrávány. O jejich nahrávání byli personalisté obeznámeni a ústně souhlasili. Na základě těchto nahrávek byla provedena doslovná transkripce do elektronické podoby. Rozhovory jsem následně analyzovala pomocí metody otevřeného kódování. Hendl (2005) uvádí tři metody kódování, v tomto výzkumu byla využita metoda otevřeného kódování, pomocí něhož jsem byla schopna vytvářet abstraktní kategorie pro věty a odstavce rozhovoru, které mi dopomohly k další analýze dat.

3.2.3. Výzkumný vzorek

Hendl (s. 152, 2005) uvádí několik typů vzorkování v kvalitativním výzkumu. Pro tento výzkum byli respondenti vybráni na základě účelového vzorkování, který, umožnil výběr informačně bohatých případů, respektive respondenti k rozhovoru byli vybráni na základě jejich specializace a zkušenosti v daném oboru. Celkem byly provedeny dva polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizace, kteří se specializují na HR a oblast personálního marketingu ve zvolené organizaci.

3.3. Představení organizace

Organizace JYSK se prezentuje jako maloobchodní řetězec obchodů a internetový obchod, který má dlouholetou tradici a prezentuje se svoji skandinávskou nabídkou produktů. Produkty, které JYSK nabízí, jsou vyráběny s ohledem na lidi, zvířata a životní prostředí. Jysk je součástí rodinné skupiny Lars Larsen Group, která je pojmenovaná po zakladateli. Jysk se odlišuje svými skandinávskými kořeny, které se promítají do firemní kultury

a způsobu podnikání (Jysk 2022b). Jysk má jasné vize do budoucna, chtějí být první volbou pro zaměstnance, zákazníky a stát se celosvětově nejrozšířenějším a nejziskovějším řetězcem obchodů, proto je jejich mise jasná, chtějí poskytnout skvělou nabídku pro každého v oblasti spaní a bydlení (Jysk, 2022a).

Společnost JYSK si zakládá na rozvoji svých zaměstnanců, nabízí jim kariérní postup. S tím souvisí jeho celosvětový cíl, a to obsadit 80% manažerských pozic z interních zaměstnanců. Razí heslo „*Prokaž odhodlání. Získej příležitost*“ (Jysk, 2022d, Jysk 2022c).

Jysk má své prodejny v 48 zemích, ve kterých je otevřeno přes 3200 prodejen, a stal se zaměstnavatelem pro více než 26500 zaměstnanců. JYSK má své prodejny rozmístěné po celé České republice, především ve velkých městech jako je Praha, Pardubice, České Budějovice, Ostrava, Olomouc, Brno a další. Údaje z roku 2017/18 tvrdí, že JYSK má v České republice otevřeno 84 prodejen, v nichž pracuje 626 zaměstnanců (Jysk, 2023).

Jysk má danou organizační strukturu, která se vzestupně skládá z prodejního asistenta, ten může být zároveň specialista sortimentu a vedoucí skladu. Další pozicí je zástupce manažera, manažer prodejny v zácvičku a manažer prodejny spolu s manažerem zákaznického servisu. Nad manažerem prodejny se nachází pozice oblastního manažer v zácvičku spolu s retail store manager supporter. Další pozicí je oblastní manažer, a na stejné úrovni se nachází HR Business Partner a manažer pro koncept prodejny. Nad nimi se nachází pozice obchodního ředitele v zácvičku. Mezi tři výše postavené pozice patří personální manažer, oblastní manažer a finanční manažer, na vrcholu celé organizační struktury se nachází generální ředitel (příloha č.1.).

Jysk je v České republice a Slovenské republice rozdělen na tři regiony, z toho dva jsou v České republice, třetí a zároveň poslední je Slovensko. V rámci České a Slovenské republiky působí HR manažer a ten vede další tři HR business partnery, kteří pracují pro daný region.

3.4. Popis činností personálního marketingu ve vztahu získávání zaměstnanců v organizaci XY

3.4.1. Personální marketing v organizaci

Na základě analýzy dokumentů, mezi které patří kariérní stránky, webové portály, pracovní portály, sociální sítě a dalších jsem zjistila, že organizace využívá nástroje personálního marketingu, a tedy personální marketing slouží jako nástroj k získávání zaměstnanců, udržení zaměstnanců a budování dobré značky zaměstnavatele. Navzdory tomu HR zaměstnanec v rozhovoru uvedl, že pojem personální marketing nepoužívají, ale nahrazují personální marketing termínem employer branding, který je pro jejich práci výstižnější. Oproti tomu druhý HR zaměstnanec si je vědom, že personální marketing využívají a v některých případech ho chápou jako jeden a ten stejný pojem. Jak jsem uvedla v teoretické části employer branding je komplexnější než personální marketing, proto může dojít k prolnutí nebo zaměnění těchto pojmů, stejně tak jako tomu bylo u HR zaměstnance. Personalisté mají však odlišný pohled na to, zda personální marketing využívají a co znamená.

R1: *„My používáme v JYSKu jiné slovo, ne personální marketing, ale employer branding. Personální marketing chápu jako něco podobného, ale employer branding je výstižnější tomu, co děláme. Propagujeme Jysk jako zaměstnavatele, a budujeme značku zaměstnavatele, spíš abychom individuálně oslovovali, cílili, naše kampaně na jednotlivce“*

R2: *„Vlastně chápu personální marketing stejně jako employer branding, jako stejný pojem“.*

Organizace v rámci employer brandingu rozlišuje dva směry činností, které rozlišuje dle toho, kam činnosti spadají. V teoretické části bylo toto rozlišení popsáno v rámci personálního marketingu jako rozdělení na interní a externí personální marketing. Činnosti personálního marketingu a jejich

rozdělení se shodují s rozdělením činností employer branding, které byly popsány personalisty.

R1: *„Prezentace je rozdílná. Employer branding je rozdělený na dvě zaměření. První zaměření je na interní zaměstnance, což znamená, že chceme budovat loajalitu zaměstnanců ve vztahu k firmě. Ta druhá je vnější prezentace JYSKu“.*

Na centrále zvolené organizace je zřízeno oddělení, které se věnuje využívání personálního marketingu, a řídí tak všechny aktivity, které organizace prezentuje. Jysk má stránky Blue Line, na kterých jsou dostupné směrnice, plakáty, fotografie a pokyny a další, které slouží k dodržení jednotného konceptu, který je odlišuje od konkurence, zvyšuje povědomí zákazníků a posiluje jejich identitu (zdroj č. 8).

R2: *„Personální marketing jako firma děláme, ale hlavně ho děláme z té korporátní úrovně, z centrály pro brand, kde je oddělení, které se speciálně zaměřuje na personální marketing. Nejsou to tedy lokální aktivity, většina kampaní, které se dějí ve vztahu k uchazečům třeba, tak je centrálně řízená i jakoby graficky podpořená“.*

3.4.2. Interní a externí personální marketing

Jak bylo zmíněno výše organizace JYSK se zaměřuje na činnosti, které směřují buď dovnitř organizace, nebo navenek. Z analýzy dokumentů jsem zjistila, že činnosti, které organizace dělá pro své stávající zaměstnance, následně prezentuje, aby přilákala nové uchazeče.

Organizace se zaměřuje na činnosti, kterými podporuje své zaměstnance a také se snaží o jejich celkovou spokojenost, kterou sleduje pomocí dotazníků, a to několikrát ročně.

R1: *„...spokojenosti zaměstnanců, které pravidelně revidujeme (2x v roce v průzkumu spokojenosti zaměstnanců, a ještě každý druhý rok, což nám dělá externí firma)“.*

Z analýzy dokumentů jsem zjistila, že organizace chce v rámci získávání zaměstnanců dosáhnout velkého procenta obsazení pozic interními zaměstnanci, hlavně co se týká obsazování na pozici manažera. To

v rozhovoru potvrdili i HR zaměstnanci, kteří dále doplňují to, že organizace klade důraz na budování dlouhodobého vztahu se zaměstnanci.

Zdroj č. 3.: *„příležitost pro vlastní rozvoj a odpovědnost – naším cílem je interně vychovat 80 % našich budoucích manažerů“.*

R1: *„V celém JYSKu nabízíme a snažíme se, aby co nejvíce manažerských pozic obsadit interně, to znamená, že si vychováme zaměstnance“.*

R1: *„...zaměstnanec si utvoří vztah k zaměstnavateli až po delší době, takže našim cílem je budovat dlouhodobé spolupráce“.*

R1: *my nechceme být jen přestupnou stanicí, ale chceme ze zaměstnanců mít dlouhodobé partnery celý ten systém je tak nastavený“.*

Organizace poskytuje rozvoj za pomoci rozvojových programů, rychlý kariérní růst a vzdělávání v rámci školení a speciálních vzdělávacích programů, které poskytuje svým stávajícím zaměstnancům. Z analýzy dokumentů vyplynulo, že organizace prezentuje v nabídce práce zmíněný rozvoj, rychlý kariérní růst a vzdělávání, a na těmito interními činnostmi se snaží upoutat zájem uchazečů.

Zdroj č. 3.: *„Společně budeme pracovat na stanovení vzájemných očekávání týkajících se vaší kariéry v JYSKu“.*

R1: *„Máme talent akademii, která je určena pro budoucí zástupce manažerů prodejny. Další program je určen pro budoucí manažery prodejny a další“.*

R1: *„Dále máme vzdělávání, co se týče specifických schopností. Patří tam sezonní školení, školení, které učí prodejní schopnosti. Další je vzdělávací systém interních trenérů, kteří školí zaměstnance v různých produktových oblastech, jako jsou matrace, peřiny a polštáře, nábytek, toto absolvuje každý zaměstnanec v rámci zaškolení“.*

3.4.3. Využití nástrojů personálního marketingu

Na základě analýzy dokumentů organizace, JYSK využívá nástroje personálního marketingu v nabídce pracovní pozice. Nabídka práce je představena různými metodami, které jsou voleny dle úspěšnosti. V inzerátu

se organizace snaží zaujmout uchazeče, prezentací finančních či nefinančních odměn, které poskytují stávajícím zaměstnancům.

Zdroj č. 2. Kariérní stránky JYSK: *„základní mzdu 42 000 Kč brutto + bonusy; příležitosti k rozvoji prostřednictvím vynikajícího školicího systému a mentoringu. Více o nás zjistíš [zde](#); interní soutěže o atraktivní ceny mezi prodejny; motivující měsíční prodejní bonus; pružnou pracovní dobu; práci s našimi moderními systémy a nejnovějšími technologiemi; 20% slevu na nákup v JYSK; příspěvek na penzijní připojištění; po 2 letech 5 týdnů dovolené; finanční příspěvek na stravování; příspěvek na Multisport kartu“.*

Zdroj č. 1 Kariérní stránky JYSK: *„zajímavý bonus jako odměnu za výsledky prodeje; možnost rozvíjet se a praktické školení šité na míru; možnost soutěžit, vyhrávat a oslavovat vynikající výkony; skvělou firemní kulturu; po dvou letech 5. týden dovolené bez ohledu na věk; zaměstnaneckou slevu na nákup zboží“.*

„Nástupní plat: 30 000 Kč hrubého + měsíční bonus“

Z analýzy dokumentů vyplynulo, že uchazeči, který se hlásí na pozici prodejního asistenta, zástupce manažera a manažera obchodu, je vždy sděleno místo výkonu práce, u pozice jako je manažer v závorku místo výkonu práce není vždy součástí.

Zdroj č. 1. Kariérní stránky JYSK: *„Olomouc, Kafkova, Czech republic“*

Zdroj č.2. Kariérní stránky JYSK: *„537 01, Chrudim, Slovenského národního povstání, Czech republic“*

R1: *„Většinou propagujeme konkrétní místo, na manažera prodejny v závorku, ale pokud ho nabíráme externě, tak tam nemáme definovanou konkrétní prodejnu, ale máme nedefinované, že bude pro Bratislavu, pro Prahu (4,5,6), Kolín Poděbrady a Kutnou Horu“*

Z analyzovaných dokumentů jsem zjistila, že organizace se snaží pomocí inzerátu přenést na uchazeče kulturu, která v organizaci panuje, jaké firma uznává hodnoty a jaké sliby dodržuje ve vztahu ke svým zaměstnancům.

Zatímco z rozhovoru jsem zjistila, že jedna z první komunikace, kterou organizace navazuje s kandidátem, je záměrně v 2. osobě jednotného čísla, která přiblíží uchazeči neformální kulturu a přátelský přístup.

Zdroj č. 2. Kariérní stránky JYSK: *„Naše tři základní hodnoty JYSK – Kupec, Kolega a Firemní kultura – vyjadřují chování a postoj, které můžeme jeden od druhého očekávat. Vzájemně si důvěřujeme a věříme v delegování a svobodu v zodpovědnosti“.*

R2: *„nejúčinnější nástroj to, jak se na tom trhu práce odlišovat od toho zbytku a ukázat jaké pracovní prostředí tady budujeme, jaké vztahy vytváříme, jakou kulturu se snažíme implementovat do naší společnosti“.*

Na základě analýzy dokumentů jsem zjistila, že prezentace pracovní nabídky je vizuálně a graficky jednotná, a slouží k tomu, aby uchazeče upoutala. Jak bylo výše zmíněno organizace má zřízeno oddělení, které určuje grafickou jednotu inzerátu, plakátů a dalších (příloha č.2.).

Samotná pracovní pozice je velmi detailně popsána a jsou představeny činnosti, které bude uchazeč na daném pracovním místě vykonávat.

Zdroj č. 2. Kariérní stránky JYSK:

- *„Společně se zástupcem zodpovídáš za svou prodejnu JYSK.V souladu s JYSK LEADERSHIP zodpovídáš za komunikaci, vedení a motivaci svého týmu na prodejně tak, aby byla prodejna 100% připravená k prodávání a na zákazníky.*
- *Plánuješ dle klíčových ukazatelů, rozhoduješ o aktivitách potřebných k naplnění cílů a k těmto motivuješ svůj tým.*
- *Zodpovídáš za koncept prodejny a dohlížíš na běžné prodejní činnosti.*
- *Nabíráš a zaškoluješ nové kolegy a rozvíjíš stávající členy týmu.*
- *Nelekneš se fyzické práce a jdeš příkladem v prodeji a v provádění běžných činností na prodejně“.*

Dle analýzy dokumentů jsem zjistila, že organizace se již v náborovém procesu zmiňuje testování osobnostních rysů, to dokládá i rozhovor s HR

zaměstnancem, který zmiňuje testování osobnostních rysů ve výběrovém procesu.

Zdroj č. 4: „Zaslání osobnostního dotazníku“

R1: „Ano určitě. V našich inzerátech na karierních stránkách jsou psané v tom tónu, že hledáme lidi, kteří jsou zaměřeni na cíl, rádi prodávají, mají energii, baví je týmová práce a hledají příležitost kariérně růst. Celkově hledáme dynamické lidi. Následně potom v náborovém procesu je testujeme, abychom zjistili, zda naplňují tyto kritéria“.

3.4.4. Metody personálního marketingu

Z analýzy dokumentů jsem zjistila, že organizace k inzerci svých volných pracovních nabídek využívá více metod, kterými získá zaměstnance (Zdroj č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) Z rozhovoru jsem se dozvěděla, že organizace si je vědoma finanční náročnosti metod k získání uchazečů, proto využívá pouze metody, které přinesou dostatečný počet uchazečů. V minulosti například zjistili, že veletrh práce jim nepřinášel nové uchazeče, a z tohoto důvodu přestali metodu využívat.

R1: *se snažili působit i na veletrzích práce, ty se nám neosvědčili, není to tam, kde bychom reálně získali kandidáty. Jsme si vědomi nákladů, tudíž vyzkoušíme různé metody, a když to nefunguje tak v tom nepokračujeme“.*

Získávání zaměstnanců v organizaci zajišťuje manažer prodejny a týká se to pozic v rámci prodejny, ve které je manažerem. Z analýzy dokumentů stejně tak jako z rozhovorů vyplynulo, že na sociálních sítích manažer využívá zásadně svůj soukromý profil a nabídku práce nejčastěji nabízí na sociálních sítích jako je Facebook, LinkedIn. Volnou pozici může inzerovat i personalistka dané oblasti, která taktéž volí svůj soukromý profil k oslovení uchazečů na sociálních sítích. Zveřejněný inzerát obsahuje odkaz na karierní stránky, nebo na pracovní portál kde se uchazeč dozví více o nabízené pracovní pozici (Zdroj č. 5, 6, 7)

R2: *Všichni manažeři využívají soukromé profily na LinkedIn, kde zveřejňují nabídku práce. Já běžně postuji jakoby inzeráty, když někoho hledám na LinkedIn, na svém osobním profil, s odkazem na naše kariérní stránky“.*

Organizace jako základní metodu, kterou využívá, považuje kariérní stránky, z tohoto důvodu jsou jejich kariérní stránky propracované a vizuálně atraktivní pro uchazeče (Rozhovor č. 2). Kariérní stránka slouží k představení volných pracovních pozic, představení organizace jejich hodnot, pracovního prostředí apod. Inzerát, který je prezentován na kariérních stránkách, je doplněn o interní videa, pomocí nich může uchazeč nahlédnout do pracovního prostředí nabízené pozice (Zdroj č. 2)

R1: *„K propagaci volných pracovních míst využíváme kariérní stránku jako základ „*

R2: *„Lidé mají možnost nahlédnout pod tu pokličku a zjistit co ten člověk ve skutečnosti dělá, je to strašně atraktivní“*

Z analýzy dokumentů, jsem zjistila, že organizace využívá interní metody získávání k prezentaci nabídky práce. Mezi ty patří interní facebooková skupina BANDA JYSK CZ/SK, kam mají přístup jen zaměstnanci JYSKu v rámci České a Slovenské republiky, a intranet MYJYSK, kde jsou zveřejňovány pozice na zástupce manažera nebo manažera prodejny. V rámci obou těchto interních kanálů je zaměstnancům představena pracovní pozice s odkazem na kariérní stránky JYSKu, nebo odkaz na pracovní portál (zdroj č. 4). Z rozhovorů vyplynulo, že pokud chce organizace svoji nabídku práce nabídnout svým interním zaměstnancům, zveřejní nabídku na interních kanálech.

R2: *„Inzeráty uvádíme na sociálních médiích, na Facebooku, na LinkedIn, sharujeme to na intranetových stránkách, protože interní mobilita je to, co preferujeme úplně nejvíc“.*

R2: *„Intranet využíváme k tomu, protože ne každý sleduje stále nabídku našich volných pozic, takže tam dáme jen hlášku: Podívejte se na naše kariérní stránky. Právě obsazujeme někoho“.*

Organizace k nabídce svých pracovních pozic využívá i placené pracovní portály (Zdroj č. 3, 4). Z analýzy dokumentů jsem zjistila, že jsou vizuálně sjednocené a využívají podobnou strukturu jako kariérní stránky.

Organizace k přilákání uchazečů využívá také venkovní bannery, plakáty na prodejnách, které sdělují, že prodejna hledá nového člena týmu. V rámci jedné oblasti, kde je velmi nízká nezaměstnanost se snaží získat zaměstnance pomocí malých letáčků, které jsou vloženy do reklamních letáků, ty chodí až domu. Metoda je tedy volena s přehlednutím na danou situaci v dané oblasti.

R2: *„akční letáky čte poměrně dost lidí, takže by to mohlo najít své čtenáře. Možná se nám někdo na základě této kampaně přihlásí“.*

Shrnutí

V této kapitole jsem se zaměřila na zodpovězení výzkumných otázek, které vedly k naplnění cíle této práce.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že organizace využívá personální marketing i v oblasti získávání zaměstnanců, a to pomocí nástrojů personálního marketingu a vhodných metod, i přes zjištění, že HR zaměstnanci organizace chápou personální marketing odlišně.

Organizace má zřízené oddělení, které se zabývá přímo personálním marketingem, ale jedná se především o centrální nastavení grafické jednoty inzerátu, která má za úkol uchazeče zaujmout a pomáhá tak organizaci JYSK k budování dobré značky zaměstnavatele. V oblasti získávání zaměstnanců sehrávají důležitou roli právě HR zaměstnanci organizace a manažeři, kteří se zaměřují na oblast získávání zaměstnanců, a jsou to právě oni, kteří komunikují s uchazečem. Dále se HR pracovníci se podílejí na tvorbě kariérních stránek, vkládání inzerátů na pracovní portály a další kanály, které organizace využívá jako například sociální sítě a tištěné inzeráty.

Organizace využívá pouze ty metody k získání zaměstnanců, které ji zajistí dostatečný počet uchazečů. Organizace využívá jako hlavní metody získávání a personálního marketingu kariérní stránky a pracovní portály, na které odkazuje i z dalších zdrojů jako jsou sociální sítě, intranet. Organizace využívá také tištěné inzeráty ale, naopak nevyužívá veletrh práce, který nebyl metodou, která by organizaci získala uchazeče.

Organizace k tomu, aby kandidátům „prodala“ inzerát využívá všechny nástroje personálního marketingu, kterými jsou pracovní pozice, motivace a odměna za práci, prezentace, místo a osobnost. Všechny tyto nástroje jsou prezentovány pomocí inzerátu, který má kandidáta zaujmout a přimět ho, aby reagoval na nabídku práce a následně se stal zaměstnancem organizace.

Organizace se dle analýzy dokumentů a rozhovorů zaměřuje jak na interní, tak na externí personální marketing, uvědomuje si totiž důležitost svých zaměstnanců, ale nezapomíná také na prezentaci organizace na venek a tím tak působí i na vnější potencionální uchazeče.

Diskuse

Ve srovnání s teoretickými poznatky se vyskytuje malý nesoulad, co se týče cílení inzerátu na kandidáty. V teoretické části Koubek (2007), Kociánová (2010) a Duda (2007) dělí kandidáty na vnitřní a vnější anebo také, jak tvrdí Malý (2022), na aktivní a pasivní, dle toho by se měla volit komunikace s uchazeči. Ačkoli se organizace snaží o interní obsazení (zejména vyšších pozic), přesto využívají interní, ale i externí metody, aby uchazeče získali. Inzerát je vložen jak na interní, tak na externí kanály a je obsahově, graficky a vizuálně stejný.

Tento výzkum shledává jisté limity a z toho důvodu bych zde chtěla uvést některý z nich, které mohl ovlivnit výsledky výzkumu. I přes snahu získat co nejvíce rozhovorů mi tato skutečnost nebyla ze strany organizace umožněna, ačkoli má personální oddělení čtyři zaměstnance, z tohoto důvodu bych jistou rezervu viděla v tomto ohledu. V budoucnu bych změnila způsob, kterým bych získala respondenty, a to např. zvolení cesty prostřednictvím globálního požadavku k oslovení respondentů napříč regiony. Uvědomuji si, že tato skutečnost tak mohla ohrozit validitu výzkumu.

Téma bakalářské práce bylo zúženo na personální marketing ve vztahu k získávání zaměstnanců, z tohoto důvodu v jeho obsahu nebyly rozebrány interní činnosti organizace, jako například hodnocení, odměňování, vzdělávání a další, neboť by se jednalo o významný přesah nad cíl mé práce. Podobnému tématu, přesněji aplikaci externího personálního marketingu, se věnovala Gogolová a kol. (2015), která tvrdí, že způsob, jakým organizace získá uchazeče je spolupráce se školami, z dotazníkového šetření mezi studenty vyplynulo, že 73% studentů by bylo loajálních studovat pro společnost, pokud by jim organizace po studiu nabídla práci. Ve srovnání s mými výsledky zjišťuji, že organizace by mohla využít spolupráce se školami v České republice a být tak lákavou firmou i pro studenty, a tím si rozšířit pole

uchazečů, které mohou získat. Podobně Pišlová (2016) zjistila, aby inzerát byl správně cílený a reagovalo na něj co nejvíce uchazečů, je stěžejní sestavit ho jednoduše, trefně a pravdivě. Ve srovnání s výsledky autorky s tímto tvrzením souhlasím, ale aby toho bylo docíleno je potřeba využít marketingové nástroje.

Tato bakalářská práce je přínosem, jak lze využít personální marketing v oblasti získávání zaměstnanců v praxi, a to aplikací marketingových nástrojů, které se na pracovní nabídku dívají marketingovým pohledem, protože jen tak organizace „prodá“ svoji nabídku práce kandidátovi za pomoci vhodně zvolené metody.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na využívání personálního marketingu v oblasti získávání zaměstnanců. Zvolené téma je přínosné z hlediska andragogiky, která je nedílnou součástí personálního marketingu. Vzdělávání a s tím spojený kariérní růst a rozvoj zaměstnance pro mnoho uchazečů představuje lákavou nabídku, kterou může zaměstnavatel uchazeči a svým zaměstnancům nabídnout.

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat a popsat činnosti personálního marketingu ve vztahu k získávání zaměstnanců ve zvolené organizaci.

Práce je členěna na teoretickou a empirickou část. V teoretické části byl vymezen personální marketing, dále byly jednotlivě představeny nástroje personálního marketingu a jejich využití v oblasti získávání zaměstnanců. Následovalo představení personálních činností ve vztahu k personálnímu marketingu a v poslední části byly představeny metody získávání zaměstnanců v návaznosti na personální marketing.

Hlavní metodou sběru dat byla analýza dokumentů, a následně byly realizovány doplňující rozhovory, které dovysvětlily nejasnosti, a dopomohly zjistit, jak zaměstnanci chápou personální marketing.

Další část byla věnovaná organizaci, ve které jsem výzkum prováděla, tedy jejímu představení a organizační struktuře. Poslední částí bakalářské práce je analýza a popis činností personálního marketingu v organizaci JYSK, jejím obsahem odpovídám na stanovenou výzkumnou otázku, a tedy naplňuji cíl této práce.

Pro naplnění cíle byla stanovena hlavní výzkumná otázka, která následně byla rozdělena na další dvě dílčí. Hlavní výzkumná otázka zní *„Jakým způsobem organizace XY využívá personální marketing v oblasti získávání zaměstnanců“*? První dílčí výzkumná otázka zní následovně *„Jaké metody realizuje firma v rámci personálního marketingu v procesu získávání zaměstnanců“*?

Druhá výzkumná otázka je položena takto „*Jakým způsobem jsou využívány personální marketingové nástroje v procesu získávání zaměstnanců?*“

Analýzou dokumentů a rozhovorů jsem zjistila, že organizace využívá interní i externí personální marketing, a to i v oblasti získávání zaměstnanců. Aby organizace „*prodala*“ nabídku práce využívá nástroje personálního marketingu, což v praxi znamená, že v inzerátu uvádí popis a požadavky spojené s výkonem práce na dané pracovní pozici, místo výkonu práce, dále benefity finančního tak nefinančního charakteru. Organizace se za pomoci inzerátu snaží uchazečům předat firemní kulturu, a to se odráží i v tom, jakým způsobem organizace komunikuje s uchazečem. Dále organizace v inzerátech udržuje vizuální, i grafickou jednotu. Inzerát je také doplněn o videa a fotografie, které mají přiblížit běžný den na obchodě a zajistit tak to, aby uchazeč byl co nejvíce informovaný. Takto sestavenou nabídku pracovní pozice organizace prezentuje pomocí kariérních stránek, sociálních sítí, pracovních portálů, intranetu a tištěných inzerátů, s cílem oslovit ty správné uchazeče. Tímto považuji cíl práce za splněný.

Seznam použitých zdrojů

- 1) Antošová, M. (2005). Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení*. 42-44. Získáno 1.12. 2022 z https://www.researchgate.net/publication/264227249_Marketing-mix_v_personalistice/related
- 2) Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vydání). Praha: Grada.
- 3) Bednář, V., Drahoňovský J., Hlušička, P., Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Dostupné z <https://www.bookport.cz/kniha/socialni-vztahy-v-organizaci-a-jejich-management-2107>
- 4) Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada.
- 5) Bošťíková, J. (2016). *Při náboru zaměstnanců je třeba volit vhodné marketingové kampaně*. Dostupné z <https://www.mazars.cz/Domovska-stranka/Prehledy/Mazars-v-mediich/Archiv/Nabor-zamestnancu-a-marketing-24.2.2016>
- 6) Bryman, A. (2012). *Social research metod*. (4.vyd). New York: Oxford University Press Inc
- 7) Československá obchodní banka (2022). *Jak na efektivní náborovou kampaň*. Dostupné z <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-na-efektivni-naborovou-reklamu/>
- 8) Český statistický úřad (2021). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity-listopad 2022*. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-listopad-2022>
- 9) Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.
- 10) Facebook (n.d.). *Banda JYSK CZ/SK*. Interní dokument organizace JYSK s.r.o. se sídlem v Dánsku.
- 11) Felser, G. (2009). *Personalmarketing*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- 12) Forsey, C. (leden 2023). *Employer Branding: co to je a jak jej vybudovat pro vaši firmu*. Dostupné z <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding>
- 13) Gogolová M., Ponisčiaková O., Ivanková K. (2015). Využití externího personálního marketingu na Slovensku. 131-138. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00897-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00897-7).
- 14) Hendl, Jan. (2005). *Kvalitativní výzkum.: základy metody a aplikace*. Praha: Portál
- 15) Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- 16) Chrastina, J. (2019). *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Dostupné 20.03.2022 z https://www.researchgate.net/publication/331618757_Pripadova_studie_-

_metoda_kvalitativni_vyzkumne_strategie_a_designovani_vyzkumu_Case_Study_-_a_Method_of_Qualitative_Research_Strategy_and_Research_Design?enrichId=rgreq-a9d2e380db4b264cb0596ec321b7926a-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMzMTYxODc1NztBUzoXMDM4NjAwODc1NTQ0NTgyQDE2MjQ2MzMxNTM1NDg%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf

- 17) Instagram. (n.d.). *Život v JYSKU*. Interní dokument organizace JYSK s.r.o. se sídlem v Dánsku.
- 18) Jobs.smartrecruiters. (n.d.). *Asistentka prodeje v prodejně Jysk– Obchodní zóna Otvice*. Dostupné z <https://jobs.smartrecruiters.com/JYSK/743999895998263-asistent-ka-prodeje-v-prodejne-jysk-obchodni-zona-otvice>
- 19) Jysk (2022a). *Poslání*. Dostupné z <https://www.jysk.com/mission-statement>
- 20) Jysk (2022b). *Jysk*. Dostupné z <https://www.jysk.com/>
- 21) Jysk (2022c). *Rosteme v Jysku*. Dostupné z <https://kariera.jysk.cz/cz/rosteme-v-JYSKu>
- 22) Jysk (2022d). *Kariéra*. Dostupné z <https://kariera.jysk.cz/>
- 23) Jysk (2023). *Jysk v České republice dosáhl rekordních výsledků*. Dostupné z <https://jysk.cz/jysk-v-ceske-republice-dosahl-rekordnich-vysledku>
- 24) Jysk. (n.d.). *Kariéra*. Dostupné z <https://kariera.jysk.cz/>. Interní dokument organizace JYSK s.r.o. se sídlem v Dánsku.
- 25) Jysk. (n.d.b). *Volná místa. Asistentka prodeje v prodejně Jysk Malenovice, Zlín*. Dostupné z <https://kariera.jysk.cz/volna-mista/asistentka-prodeje-v-prodejne-jysk-malenovice-zlin>
- 26) Jysk. (n.d.). *Blueline*. Interní dokument organizace JYSK s.r.o. se sídlem v Dánsku. Dostupné z <https://jyskblueline.com/>
- 27) Jysk. (n.d.a) *Organizační struktura*. Interní dokument organizace JYSK s.r.o. se sídlem v Dánsku.
- 28) Kmošek, P. (2016). *Výpověď zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců. Jak to řešit?* Dostupné z <https://www.kmosek.com/vypoved-zamestnance-fluktuace-zamestnancu-jak-to-resit/>
- 29) Kmošek, P. (2020a). *Employer branding*. Dostupné z <https://www.kmosek.com/know-how/co-je-employer-branding/>
- 30) Kmošek, P. (2020b). *HR marketing definice*. Dostupné z <https://www.kmosek.com/hr-marketing-definice/>
- 31) Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- 32) Kotler P., & Keller K. L. (2007). *Marketing Management*. (12. vyd.). Praha: Grada.
- 33) Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. (4. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- 34) Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5.

- rozš. a dopl. vyd.) Praha: Management Press
- 35) Langerová, J. (2018). *Při náborech zaměstnanců nepodceňujte web ani sociální síť*. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/pri-naboru-zamestnancu-nepodcenujte-web-ani-socialni-site/>
- 36) LinkedIn (n.d.). *Asistent prodeje v prodejně JYSK Frýdek Místek*. Interní dokument organizace JYSK s.r.o. se sídlem v Dánsku.
- 37) Lukášová, J. (2009). *Výhodou venkovní reklamy je nepřetržité působení na zákazníka*. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyhodou-venkovni-reklamy-je-nepretrzite-pusobeni/>
- 38) Malý, L. (2022). *HR MARKETING: Jak na efektivní náborové kampaně*. Praha: BOFITISK
- 39) Martin, A. (1993). *Personalforschung*. In: Strutz, H. (Eds.) *Handbuch Personalmarketing*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- 40) Menšík, T. (2015). *Personální marketing vs. employer branding*. Dostupné z <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- 41) Meier, W. (1991). *Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente*. In W. Maier & W. Fröhlich. (Eds.), *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- 42) Minářová, M. (2009). *Síla brandu a personální marketing*. Hospodářské noviny. Dostupné z <https://hn.cz/c1-37863050-sila-brandu-a-personalni-marketing>
- 43) Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová, P., & Macháčková, M. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: TUL.
- 44) Myslivcová, S. (2019). *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita.
- 45) Pacher, P. (2016). *Lovci lebek: Jak najít ty nejschopnější a přijmout ty nejlepší*. (2. vydání). Praha: University of Applied Management.
- 46) Pišlová, M. (2017). *Personální marketing v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané sociální nestátní neziskové organizaci*. (Diplomová práce). Dostupné 13.03.2022 z Theses database
- 47) PODCASTY VŠEM. (2021). *Personální marketing*. Dostupné z https://open.spotify.com/episode/4Y20xp2Jn2nPpA4h54gfFW?si=82YPDzLATxSOorJi_GZUP-A&utm_source=copy-link
- 48) Práce. cz. (n.d.) *Volná místa v organizaci JYSK*. Dostupné z <https://www.prace.cz/firma/217250-jysk-s-r-o/>
- 49) Randstad. (2022). *Jak získat nejlepší lidi? Soustředte se na aktivní i pasivní kandidáty*. Dostupné z <https://www.randstad.cz/hr-novinky/nabor/jak-ziskat-nejlepsi-lidi-soustredte-se-na-aktivni-i-pasivni-kandidaty/>
- 50) Spielmann, K. (2015). *Příběh 7p pro personální marketing*. Dostupné z <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- 51) Stemmark (2014). *Stěhování za prací a deklarace*. Dostupné z <https://www.stemmark.cz/stehovani-za-praci-skutecnost-a-deklarace/>
- 52) Sullivan, J. (2015). *Co byste měli vědět o pasivních uchazečích*. Dostupné z

<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/john-sullivan-co-byste-meli-vedet-o-pasivnich-uchazecich-id-2386329>

- 53) Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- 54) Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada
- 55) Šlapák, Č., T., & Štefko, M. (2015). *Praktický personální marketing. Řízení lidských zdrojů v pracovně právních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR.
- 56) Tegze, J. (2018). *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada.
- 57) Tegze, J. (2020). *Full stack recruiter: the ultimate edition*. Brno: Jan Tegze
- 58) Tvrdá, Z. (2020). *Personální marketing v době temna*. Dostupné z <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-v-dobe-temna/>
- 59) Vnoučková, L., Urbancová, H., & Smolová, H. (2016). *Marketing lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Seznam obrázků

1) Obrázek č. 1: Personální marketing

Seznam příloh

- 2) Organizační struktura
- 3) Interní fotografie

Příloha č.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

KARIERA V JYSKU

V JYSKu máš mnoho kariérních příležitostí. Pokud prokážeš odhodlání, získáš příležitosti.

```

    graph TD
      A[Prodejní asistent] --> B[Specialista sortimentu]
      B --> C[JYSK Talent Akademie]
      C --> D[Zástupce manažera prodejny]
      D --> E[Manažer prodejny v zácviku]
      E --> F[Manažer prodejny]
      F --> G[Oblastní manažer v zácviku]
      G --> H[Oblastní manažer]
      H --> I[Obchodní ředitel v zácviku]
      I --> J[Obchodní ředitel]
      J --> K[Generální ředitel]
      
      F --> L[Manažer oddělení zákaznického servisu]
      L --> M[HR Business Partner]
      M --> N[Personální manažer]
      
      F --> O[Manažer pro koncept prodejny]
      O --> P[Finanční manažer]
      
      F --> Q[Retail Store Supporter]
      
      F --> R[Vedoucí skladu]
      R --> S[Specialista sortimentu]
      S --> C
  
```

**Prokaž odhodlání
získej příležitosti**

VIDÍTE POTENCIÁL?

JYSK Potenciál začíná vysokým výkonem, znalostí svých povinností a jejich včasným plněním.

<p>MÁŠ POTENCIÁL STAT SE OBCHODNÍM ŘEDITELEM?</p> <p>CELKOVÝ NADHLED Tvůj pohled je zaměřený na celkový kontext, pomáháš na věci z více perspektiv a diskutášs přemýšlet mimo vyještě kolege.</p>	<p>MÁŠ POTENCIÁL STAT SE OBLASTNÍM MANAŽEREM?</p> <p>SEBEPOZNÁNÍ Znáš své vlastní silné stránky a slabiny. Nasloucháš zpětné vaště a na jejím základě konáš, aby si se rozvíjel.</p>
<p>MÁŠ POTENCIÁL STAT SE MANAŽEREM PRODEJNY?</p> <p>ODOLNOST Po neúspěchu či chybě se rychle zotavíš, všimáš si jako výzvy se znovu postavit a udělat to přístě lépe.</p>	<p>VEDENÍ Přirozeně vedet prostřednictvím druhých a motivuješ je k výkonu.</p>

INICIATIVA
Přirozeně z vlastní iniciativy přebíráš zodpovědnost za více oloh. Pracuješ nad rámec očekávání.

JYSK HODNOTY
JYSK LEADERSHIP

Více se dozvíš o našich rozvojových programech pro Talenty na: <https://kariera.jysk.cz/cz/rostone-v-jysku>

Scandinavian Sleeping & Living

(Jysk s.r.o., n.d.a)

Příloha č.2 INTERNÍ FOTOGRAFIE



(Jysk s.r.o., n.d. b)