

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**MARKETING**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Personální marketing v organizaci XY

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Natálie Dvořáková/ PMAR 15

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01.05.2021 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je posouzení používaných nástrojů personálního marketingu ve Společnosti XY a návrh vhodných doporučení ke zvýšení jeho účinnosti. Dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek v oblasti personálního marketingu.

### 2. Výzkumné metody:

K dosažení stanoveného cíle bude použita kombinace několika výzkumných metod: rešerše odborné literatury a srovnání teoretických východisek s praxí, analýza interních materiálů společnosti, deskripce personálního marketingu ve Společnosti XY, dotazníkové šetření, polostrukturovaný rozhovor, analýza a syntéza získaných poznatků.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 85 respondentů, z toho 67 % žen a 33 % mužů. Více než polovina, a to 56 % respondentů, bylo ve věku 18-28 let, 34 % respondentů mělo 29-49 let a 10 % bylo ve věku 50 a více let. Celkem 48 % respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, 28 % respondentů střední školu s maturitou, 13 % respondentů ukončilo vzdělání vyučením a 11 % respondentů mělo vyšší odborné vzdělání. Většina respondentů, tedy 61 % bylo zaměstnaných, 28 % respondentů mělo status studenta, 6 % respondentů označilo možnost jiné a 5 % respondentů bylo nezaměstnaných.

100 % respondentů zná Společnost XY. 81 % považuje Společnost XY za atraktivního zaměstnavatele a 85 % má zkušenost se značkou. 58 % respondentů by mělo zájem pracovat ve Společnosti XY. 100 % respondentů považuje Společnost XY za silnou značku. 15 % respondentů odpovědělo, že by měli zájem o práci v odvětví marketingu a lidských zdrojů, 14 % v odvětví financí, 11 % respondentů by rádo pracovalo v úseku obchodu a stejné procento respondentů v úseku logistiky. 8 % respondentů vybralo možnost žádné a dalších 8 % odpovědi bylo připsáno úseku design a vývoj produktů. Odpověď jiné vybralo celkem 7 % respondentů. Na posledních místech s 5 % se umístila volba pozice v úseku store managementu, 4 % promotér produktů a poslední 2 % respondentů vybrala úsek udržitelnosti. Pro více než jednu třetinu, 31 % respondentů je nejvíce rozhodující harmonie mezi osobním a pracovním životem. Dalších 28 % respondentů považuje za důležitou možnost rozvoje a kariérního růstu. Pro 27 % je rozhodující platové ohodnocení. Pro méně než 5 % respondentů je důležitá firemní kultura a vztahy. 3,5 % získaly rovnou dvě možnosti, a to široká škála benefitů a možnost získání zkušeností. Pouze 2 % respondentů považuje za nejdůležitější atraktivitu práce. Skoro polovina, a to přesně 48 % respondentů, vybralo za nejžádanější benefit Flexi pass, tedy bonusovou kartu s příspěvkem a různé služby, jako je kultura, sport, vzdělávání atd. Na druhém místě se jako žádaný benefit umístil 13. plat, ten vybralo 24 % respondentů. Jako třetí nejžádanější bonus se s 13 % umístily kvartální bonusy. 7 % respondentů preferuje 5 dnů dovolené navíc a 4 % příspěvek na penzijní připojištění. Na posledním místě se umístily stravenky a možnost jiné. 61 % hledá práci přes pracovní portály. Jako druhé s 27 % respondenti vybrali možnost hledání práce přes sociální síť. Dále s 9 % obstála možnost jiné a nejméně respondentů hledá práci na LinkedInu.

Z výsledku rozhovoru se stávajícími zaměstnanci je potvrzeno, že 10/10 zaměstnanců je ve Společnosti XY spokojeno. 5/10 našlo zaměstnání přes pracovní portály. 10/10 uvedlo, že pohovor probíhal profesionálně, stejně jako nástup. Většina zaměstnanců je spokojena s osobním hodnocením a odměňováním. Dotazovaní uvedli, že by bonusy rozšířili o kartu Flexi pass, penzijní připojištění a 13. plat. Přes spokojenost se vzděláváním by byl zájem o PC kurzy. 10/10 jsou s celkovou péčí o zaměstnance spokojeni a neplánují odchod z organizace.

### 4. Závěry a doporučení:

Dle výsledků, které byly získány pomocí výše uvedených metod, zejména pak z výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru se stávajícími zaměstnanci, byla navržena tato doporučení: Pokračovat v inzerci na pracovních portálech a doplnit proces získávání zaměstnanců o kampaň na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. V oblasti hodnocení zaměstnanců lze doporučit osobně hodnotit zaměstnance 2x ročně a zaměřit se na feedback od zaměstnanců. Dále byl navržen anonymní dotazník celkové spokojenosti zaměstnance ve Společnosti XY. S odměňováním jsou zaměstnanci dle výzkumu spokojeni, a proto v práci navrhuji pouze rozšířit nabídku benefitů o bonusovou kartu Flexi pass a příspěvek na penzijní připojištění. V oblasti vzdělávání zaměstnanců byly navrženy měsíční PC kurzy se zaměřením na MS Office. V neposlední řadě navrhuji jednou týdně práci z domova, a to pro každého zaměstnance.

## KLÍČOVÁ SLOVA

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Personální marketing, interní a externí personální marketing, získávání zaměstnanců, značka zaměstnavatele.

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to propose improvements and recommendations in personal marketing in the Company XY, mainly in the direction of recruiting employees, their evaluation, extension of benefits, education and employees care overall.

### 2. Research methods:

The first research method was a questionnaire survey, which was applied to the general public. The second research method was an interview with Company XY employees.

### 3. Result of research:

67 % of woman and 33 % of men took part in the questionnaire survey. More than half, 56 % of respondents answered at the age of 18-28, 34 % 29-49 age and 10 % at the age 50+. 48 % had university degree, 28 % high school with diploma, 13 % of respondents had completed their education by apprenticeship and remaining 11 % of respondents had higher vocational education. The majority of respondents 61 % were employed, 28 % had student status, 6 % indicated another option and 5 % of respondents were unemployed.

100 % of respondents know Company XY. 81 % consider it as an attractive employer and 85 % have considerable experience. 58 % would be interested in working for Company XY. 100 % consider XY as a strong brand. 15 % of respondents would be interested in working in the marketing department and human resources department. 14 % in the financial department, 11 % in the trade department and the same percentage in the logistics department. 8 % chose option none and another 8 % of the answers were attributed to the product design and development department. The common position with 5 % was assigned to store management and 4 % the product promoter. Last but not least 2 % chose sustainability section. For more than one third, 31 % of respondents is the most important harmony between personal and professional life. Another 28 % of respondents consider the possibility of development and career growth to be important. Salary evaluation is decisive for 27 %. For less than 5 % is important corporate culture and relationships. 3,5 % prefers a wide range of benefits nad opportunity to gain experience. The last 2 % considers work attractiveness to be the most important. Almost half 48 % of respondents chose Flexi pass as the most requested benefit, 24 % considers 13th salary as the second most requested benefit. 13 % requested quarterly bonuses as benefits. 7 % of respondents prefer 5 days of extra leave and 4 % a contribution to supplementary pension insurance. In the last place were placed meal vouchers. 61 % found the job through job portals. 27 % are looking for a job on social media. Furthermore 9 % chose none and the rest are looking for a job on LinkedIn.

The results of interview with employees is confirmed that 10/10 are satisfied with Company XY. 5/10 found their job through job portals. 10/10 stated that their interview was professional as well as the adaption first days. Most employees are satisfied with personal evaluation and remuneration. Respondents stated that they would like to extended bonuses with a Flexi pass card, supplementary pension insurance and 13th salary. Despite the satisfaction with the education, employees would appreciate PC courses. 10/10 are satisfied with the overall employees care and do not plan to leave the organization.

### 4. Conclusions and recommendation:

According the questionnaire results and the interview with employees these recommendations were proposed. Continue advertising on job portals and to extend the recruitment process create campaign on social networks Facebook and LinkedIn. In the area of employee evaluation, it was concluded to personally evaluate employees twice a year and focus on their feedback. Furthermore an anonymous questionnaire on the overall employee satisfaction at Company XY. According to the research, employees are satisfied with the remuneration, and therefore the thesis only proposes to expand the offer of benefits with the Flexi pass bonus card and the



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

supplementary pension insurance. In the area of employee education organize monthly PC courses focused on MS Office. Last but not least thesis propose possibility of once a week home office.

## KEYWORDS

Human resources marketing, marketing, employer branding, internal and external HR marketing.

## JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing

M51 Firm Employment Decisions, Promotions

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Natálie Dvořáková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 15
Název BP:	Personální marketing v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Personální marketing</li><li>2.2 Marketingový mix v personálním marketingu</li><li>2.3 Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele</li><li>2.4 Metodika</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika organizace XY</li><li>3.2 Současný stav personálního marketingu v organizaci</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Výsledky šetření a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• ULRICH, D. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 06. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 07. 2020</li><li>• Zpracování výsledků šetření do 15. 08. 2020</li><li>• Vytvoření finální verze do 01. 09. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 6. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Personální marketing.....	3
2.1.1 Vnější personální marketing .....	4
2.1.2 Vnitřní personální marketing .....	6
2.1.3 Cíl personálního marketingu .....	9
2.2 Marketingový mix v personalistice .....	9
2.2.1 Personalistika vs. personální marketing .....	10
2.2.2 Nástroje komunikačního mixu .....	10
2.3 Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele .....	11
E-recruitment .....	12
Sociální sítě .....	13
Kariérní stránky a náborová videa.....	13
2.4 Metodika .....	14
3 Praktická část .....	16
3.1 Charakteristika organizace XY .....	16
3.2 Současný stav personálního marketingu v organizaci.....	17
3.2.1 Hodnocení zaměstnanců.....	19
3.2.2 Odměňování zaměstnanců.....	20
3.2.3 Vzdělávání zaměstnanců .....	20
3.2.4 Péče o zaměstnance .....	21
3.3 Výzkumné šetření .....	21
3.3.1 Dotazníkové šetření .....	21
3.3.2 Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti .....	26
3.4 Výsledky šetření a doporučení .....	28
Závěr.....	33
Literatura .....	35
Přílohy .....	I

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Řízení pracovního výkonu.....	6
Obrázek 2 Nejvíce využívané sociální sítě v personalistice.....	13

## Seznam Tabulek

Tabulka 1 Cíle vnitřního a vnějšího personálního marketingu.....	9
Tabulka 2 Nástroje komunikačního mixu.....	11
Tabulka 3 Otázka 6: Vnímáte Společnost XY jako atraktivního zaměstnavatele?.....	20
Tabulka 4 Otázka 7: Máte zkušenost se značkou XY?.....	21
Tabulka 5 Otázka 8: Zajímala by Vás práce ve Společnosti XY?.....	21
Tabulka 6 Otázka 9: V jakém odvětví byste rádi obsadili pozici?.....	22
Tabulka 7 Otázka 11: Co by bylo pro Vás, jako potenciálního uchazeče o zaměstnání ve Společnosti XY důležité, až rozhodující?.....	23
Tabulka 8 Otázka 12: Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?.....	24
Tabulka 9 Otázka 13: Kde nejčastěji hledáte zaměstnání?.....	24
Tabulka 10 Shrnutí silné, slabé stránky a doporučení.....	30

# 1 Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z klíčových faktorů úspěšného fungování každého podniku. Z tohoto pohledu je stěžejní role personálního marketingu, jehož úkolem je právě získávání, tvorba a udržování zaměstnanecké složky podniku. Metody a nástroje využívané personalisty za tímto účelem se neustále vyvíjejí například i s ohledem na technologické možnosti a také aktuální stav na trhu práce. Zároveň je nezbytné tyto metody a nástroje neustále revidovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám daného podniku, neboť vytvoření optimální struktury zaměstnanců s kompetencemi, které odpovídají potřebám a cílům podniku jsou hlavním předpokladem jeho rozvoje a konkurenceschopnosti.

Cílem bakalářské práce je posouzení používaných nástrojů personálního marketingu ve vybrané Společnosti XY a návrh vhodných doporučení ke zvýšení jeho účinnosti. Dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek v oblasti personálního marketingu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoreticko-metodologickou a praktickou. Teoreticko-metodologická část práce vychází z rešerše odborné literatury. Jejím cílem je porovnat názory jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku a shrnout hlavní teoretické poznatky z oblasti personálního marketingu. V této části práce jsou definovány základní související pojmy, typologické rozdělení a cíle personálního marketingu. Dále jsou zde uvedeny nástroje personálního marketingu a stručně popsány nejnovější trendy v této oblasti. První část bakalářské práce tak vytváří vhodné teoretické východisko pro následující praktickou část. Na základě této analýzy následně v rámci metodologické části se rozvádí reálné možnosti využitelnosti jednotlivých nástrojů popsaných v části teoretické.

V závěru části teoreticko-metodologické je podrobně popsána použitá metodika práce. Jsou popsány hlavní výzkumné metody. K získání primárních dat byl použit popis (deskripce) hlavních nástrojů a oblastí personálního marketingu ve vybrané společnosti, analýza poskytnutých interních materiálů, polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak působí vybraná Společnost XY v očích veřejnosti jako potenciální zaměstnavatel a jaké nástroje vnějšího marketingu k tomu používá.

V praktické části bakalářské práce je nejprve stručně charakterizována vybraná Společnost XY, a to z pohledu jejího současného i historického působení na trhu, včetně uvedení její aktuální organizační struktury. Dále se již práce věnuje analýze současného stavu personálního marketingu ve Společnosti XY. Poté následuje popis nástrojů personálního marketingu, které jsou využívány ve Společnosti XY. Pozornost je zaměřena jak na nástroje vnějšího, tak vnitřního marketingu, neboť obě oblasti spolu velmi úzce souvisí a do určité míry se prolínají. V současném vysoce konkurenčním prostředí je úspěšná ta společnost, která dovede volbou vhodných nástrojů vnějšího marketingu oslovit a „přilákat“ vhodné uchazeče. To ale nestačí, je nutné zaměřit pozornost také dovnitř společnosti a zaměstnance stabilizovat, a to pomocí vhodně zvolených nástrojů vnitřního marketingu. Schopnost udržet kvalitní pracovní sílu a dostatečně ji motivovat pro další profesní růst je v dnešní době, kdy se zaměstnavatelé potýkají s nedostatkem pracovníků a především tzv. talentů, mnohdy náročnější než na trhu práce rekrutovat sílu novou a tím zatěžovat organizaci dalšími dodatečnými náklady, které by mohly být využity efektivněji na rozvoj Společnosti XY a v jiných segmentech nezbytných pro její fungování. V práci proto podrobně rozvádí nástroje a metody, které tuto specifickou oblast personálního marketingu (vnitřní personální marketing) umožňují provádět efektivně. Jedním ze stěžejních pilířů této disciplíny je průběžné vyhodnocování spokojenosti pracovníků ve vztahu k jejich konkrétnímu zařazení v rámci personální hierarchie Společnosti XY. V současnosti se jedná hlavně o poměrně specifický vědní obor založený na kombinaci motivačních praktik, ale především na přímém kontaktu a diskusi s liniovým manažerem (tj. bezprostředně nadřízeným) nad spokojeností

konkrétního pracovníka s jeho zařazením v rámci jeho pracovní pozice (zpětná vazba). Nástroje vnitřního marketingu a sledování spokojenosti zaměstnanců jsou přitom stále intenzivněji navazány na rozličná a velice propracovaná multimediální rozhraní, často schopná stopovat a podrobně analyzovat výkon práce a nasazení konkrétních pracovníků. Klíčovým nástrojem vnitřního marketingu je odměna za vykonanou práci. Oblast odměňování bezprostředně navazuje na hodnocení. Práce se zabývá rozdílnými způsoby hodnocení pracovníků a jejich dopady na psychickou pohodu a motivovanost pro další spolupráci. Nelze pochopitelně opomenout i nemateriální formu odměn, dlouhodobou motivovanost a systém povyšování v rámci podnikové hierarchie. Specifickou roli pak hraje vzdělávání zaměstnanců. Možnost se dále vzdělávat, rozvíjet a poté své znalosti a schopnosti uplatnit na vhodném pracovním místě v podniku, jsou velmi efektivními nástroji motivace a stabilizace zaměstnanců. S oblastí vzdělávání a rozvoje jsou spojeny nemalé náklady, a proto zaměstnavatelé mají velký zájem na tom, aby v podniku vzniklo takové prostředí, které přispěje k udržení nízké fluktuace zaměstnanců. Investice do lidského kapitálu mají delší návratnost; čím déle pracují zaměstnanci v podniku, tím lépe se vynaložené investice do jejich odborného vzdělávání a rozvoje zhodnotí. Po dohodě s manažerem Společnosti XY bylo rozhodnuto, že v rámci vnitřního marketingu bude pozornost zaměřena oblast hodnocení, odměňování, vzdělávání a péče o zaměstnance. Spravedlivé a jasné hodnocení výkonu, odpovídající mzda, možnost odborného vzdělávání a rozvoje a péče o zaměstnance nad rámec zákona jsou významnými nástroji vnitřního marketingu, nástroji stabilizace zaměstnanců. Dále v textu jsou popsány a analyzovány, které jsou rovněž graficky zpracovány.

Vyhodnoceny jsou také výsledky kvalitativního výzkumu, tj. polostrukturovaného rozhovoru. V závěru práce jsou pak formulována vhodná doporučení na zlepšení personálního marketingu ve společnosti.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část práce vychází z rešerše odborné literatury. Jsou porovnávány a komparovány názory jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Postupně jsou vysvětleny základní pojmy související s personálním marketingem, jeho členění a cíle. Jsou uvedeny také hlavní trendy. Tato část práce vytváří základní teoretický rámec pro navazující praktickou část bakalářské práce.

Součástí druhé kapitoly je také metodika práce. Obsahuje postup výzkumného šetření a je zde zdůvodněn výběr výzkumných metod. Jako první výzkumná metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření, na jehož základě bylo zjištěno mínění veřejnosti o Společnosti XY a její preference v oblastech týkajících se personálního marketingu. Druhou metodou výzkumu byl rozhovor se stávajícími zaměstnanci Společnosti XY. Tento rozhovor měl zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací ve Společnosti XY a jejich názor na personální marketing, jako je například proces získávání zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování a vzdělávání. Na základě výsledků z dotazníkového řešení a rozhovoru se stávajícími zaměstnanci, byla navržena vhodná doporučení ke zlepšení personálního marketingu ve Společnosti XY. Po metodice následuje již samotná praktická část.

### 2.1 Personální marketing

Dvořáková (2012, s. 3) uvádí, že personální práce v České republice zaznamenala od počátku 90. let 20. století zásadní změny podmíněné demokratizací společnosti a transformací ekonomiky. Podstatně přibylo občanů, kteří pochopili pravidla tržní ekonomiky, naučili se nezbytným praktickým dovednostem pro život v tržním hospodářství a v současnosti se již umí prosadit na náročném trhu práce v Evropě i dalších kontinentech. Současné řízení lidských zdrojů může na uplynulé roky změň navázat, i když je nutno podotknout, že všechny jejich výzvy a příležitosti nejsou dosud plně využity.

Kociánová (2010, s. 89) je toho názoru, že přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocování a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Armstrong (2007) doporučuje v případě obtíží v přilákání uchazečů zpracovat studii faktorů, které mohou tyto obtíže způsobovat, tedy analyzovat silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. Autor dále uvádí, že analýza by se měla zaměřit na skutečnosti týkající se podoby pracovního místa a podmínek na daném místě a na související organizační aspekty. Tyto skutečnosti je třeba porovnat s tím, co nabízí konkurence. Výsledkem by měl být přehled faktorů, které prodávají organizaci jako zaměstnavatele. Uchazeči se snaží prodat sami sebe, ale zároveň kupují to, co nabízí organizace, takže by se měla organizace zabývat tím, co nabízí, aby se prodala. Cílem tohoto zkoumání, které lze založit na průzkumu postojů a názorů současných pracovníků, je lepší obraz organizace pro potřeby přilákání zájmu uchazečů. Informace z průzkumu mohou napomoci např. při inzerování, při přípravě materiálů pro uchazeče, při rozhovorech s uchazeči. Koubek (2001, s. 159) píše v souvislosti s nástroji vhodnými k snadnějšímu získávání pracovníků, že mnohé lze shrnout do slova slušnost. To, do jaké míry organizace už při získávání pracovníků, ale i při jiných svých aktivitách dodržuje pravidla slušnosti, spoluvytváří její pověst. A dobrá pověst je sama o sobě velmi účinným nástrojem usnadňujícím získávání pracovníků.

Dle Koubka (2001, s. 160) úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst i bezproblémové utváření personálu organizace by mělo mít koncepční charakter. V této souvislosti lze hovořit o personálním marketingu, který je v současnosti někdy chápán jako ekvivalent získávání pracovníků. Personální marketing může mít ovšem i širší význam. Uvedený autor vymezuje personální marketing jako nástroj formování personálu organizace, a to nejen z hlediska získávání pracovníků, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci (může zahrnovat např. i analýzu odchodů pracovníků z organizace). Tvrdí, že personální marketing představuje

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 výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace. Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci. Kociánová (2010, s. 90) uvádí, že personální marketing postihuje v nejširším záběru všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí. Významný vliv má podle autorky prezentace organizace na trhu práce, jež zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání pracovníků, tj. především inzerce, spolupráce se školami, personálními agenturami, profesními organizacemi a i úroveň výběru pracovníků, zejména způsob jednání s uchazeči. Dobré jméno organizace jako zaměstnavatele, spoluutváří její personální politika. Z pohledu zaměstnanců i uchazečů je významný systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariéry. V případě zaměstnanců může hrát důležitou roli přístup nadřízeného, jeho styl vedení včetně způsobů oceňování práce.

Personální marketing lze rozdělit na dvě oblasti – vnější personální marketing a vnitřní personální marketing. Cílem vnějšího HR marketingu je oslovit, přilákat a získat dostatečný počet vhodných zájemců na volné pracovní místo. Cílem vnějšího HR marketingu je zaměstnance v podniku stabilizovat, a to pomocí vhodně a cíleně zvolených nástrojů.

### **2.1.1 Vnější personální marketing**

Dle Koubka (2007, s. 49) hlavním úkolem externího personálního marketingu je získávání a výběr zaměstnanců a cílem je najít vhodné zdroje, efektivně informovat o volných pracovních pozicích a zjistit o kandidátech dostatečné množství informací pro selekci, předvýběr a výběr.

Koubek (2015, s. 129) rozděluje vnější zdroje pracovních sil takto:

1. volné pracovní síly na trhu práce (např. spolupráce s úřady práce);
2. absolventi škol a jiných institucí (spolupráce s těmito zařízeními);
3. zaměstnanci jiných organizací;
4. studenti, ženy v domácnosti, důchodci apod. (doplňkové vnější zdroje).

Bayerová (2010) dodává, že externí marketing se zaměřuje na oslovování a získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců. K tomu využívá různé nástroje, jako jsou např. nabídky pracovních míst prostřednictvím sociálních sítí, možnosti studentů účastnit se stáží, účast na veletrzích pracovních sil, inzerce, články v odborných časopisech.

Luhan (2008, s. 1) tvrdí, že externí marketing představuje získávání pracovníků, jejich výběr a adaptaci. Jeho cílem je budování dobrého zaměstnavatelského jména společnosti, vhodné zacílení náborových kampaní a jejich realizace. Uvádí také, že v případě externího personálního marketingu musí organizace využívat průzkumy trhu práce, demografické vývoje a struktury obyvatelstva. Neméně důležité je také srovnání se s konkurencí a dále také průzkumy mezi studenty a uchazeči o zaměstnání.

Ulrich (2014, s. 31-32) zdůrazňuje, že skutečné podnikání firmy, to, čím se opravdu zabývá, je definováno zvnějšku: kontext v prostředí, ve kterém firma působí, očekáváním klíčových zainteresovaných skupin (zákazníků, investorů, komunit, partnerů, zaměstnanců atd. – výraz zainteresovaná skupina je zde používán jako překlad anglického slova stakeholder) a strategie, jež společnosti přináší její jedinečnou konkurenční výhodu. Mají-li HR pracovníci



skutečně přispívat k výkonu společnosti, pak musí svou mysl sladit s cíli samotné firmy. Musí tuto vnější realitu vstřebat a zohlednit ji ve všem, co dělají, a úkoly související s oblastí své odbornosti neustále provádět s vědomím zájmů firmy jako celku a nikoli jen svého vlastního oddělení.

Ulrich (2014, s. 120) dále uvádí, že pokud se pracovníci HR soustředí na podnikání firmy, budou schopni přinášet smysluplnou a udržitelnou hodnotu. Pokud budou při své práci vycházet z potřeb podnikání firmy, pak budou přemýšlet a jednat z vnějšího pohledu. Přijetí vnějšího pohledu na práci HR s sebou přináší řadu drobných, ale o to důležitějších změn.

Získávání pracovníků a jejich povyšování z vnějšího pohledu: Standardy přijímání nových pracovníků a povyšování stávajících zaměstnanců na vyšší pozice jsou určovány očekáváním zákazníků. Nejde jen o to být preferovaným zaměstnavatelem, musíme se snažit být preferovaným zaměstnavatelem pro takové zaměstnance, se kterými budou zákazníci chtít spolupracovat.

Dle článku z bosston.cz je cílem externího personálního marketingu budování dobrého zaměstnavatelského jména společnosti, vhodné zacílení náborových kampaní a jejich realizace. Personalista zkušený v této oblasti si dvakrát rozmyslí, než napíše do inzerátu něco jako – zajímavé platové ohodnocení.

Externí personální marketing lze chápat jako aktivity personálního marketingu, které dělá firma na venek, a je spojen též s pojmem employer branding. Dle článku Značka zaměstnavatele na serveru employerbranding.cz, je značka zaměstnavatele pověstí na trhu práce. Tvoří ji pocity, znalosti a očekávání, získané díky předchozí zkušenosti s vámi. Značka je to, co o firmě lidé říkají. Skvělá značka zaměstnavatele působí jako magnet, přitahuje a drží pohromadě lidi, kteří k sobě přirozeně patří. Employer branding pak představuje cílenou dlouhodobou strategii řízení povědomí o konkrétní firmě a jejího vnímání za strany zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců a dotčených stakeholderů. Více se značka zaměstnavatele rozebírá ve své vlastní podkapitole.

Dle employerbranding.cz jsou stanoveny 3 zásady pro využití značky zaměstnavatele v externím marketingu:

1. Dejte o sobě vědět.

Pokud se jedná o firmu, která má mnoho kladných stránek, měla by toho využít a šířit svou dobrou pověst, dávat svému okolí pravidelně vědět, v čem je firma jedinečná a jaké je pro firmu pracovat. Čím více lidí se o firmě dozví pozitivních informací, tím lépe pro budování značky zaměstnavatele. Důležité je zejména dostat pozitivní informaci mezi lidi, na kterých firmě záleží – zaměstnance, dodavatele, odběratele a potenciální uchazeče o zaměstnání.

2. Aktivně komunikujte

Komunikovat znamená spolupracovat, sdílet, něco někomu dávat. Získávat důvěru příznivců firmy prospěšnými projekty pro okolí. Důvěru příznivců dále posiluje poskytování zajímavých informací ze života formy, novinek z oboru podnikání nebo vytvářením zajímavých komunit.

3. Udržujte vztahy

Pokud se z příznivců firmy stali zaměstnanci, je to dobré znamení, ale ani to neznamená konec budování značky zaměstnavatele. Naopak je třeba budovat značku zaměstnavatele i mezi zaměstnanci, připomínat jim kladné stránky firmy. Ideální je zapojit zaměstnance firmy při šíření dobré pověsti zaměstnavatele, neboť právě oni jsou hlavním nositelem značky zaměstnavatele.

### 2.1.2 Vnitřní personální marketing

Nedílnou součástí procesu získávání a částí personálního marketingu je marketing interní. Činnosti interního personálního marketingu jsou zaměřeny na péči o stávající zaměstnance, na posílení jejich loajality, výkonnosti a stability. Do této skupiny patří i ti zaměstnanci, kteří z organizace odchází. Cílem je tedy vytvořit kvalitní pracovní podmínky, zamezit fluktuaci zaměstnanců, zajistit stabilní výkonnost pracovníků, udržet klíčové týmy a v neposlední řadě posílit značku zaměstnavatele.

Armstrong, Taylor (2015, s. 276) uvádí, že zdrojem pro získání zaměstnance může být organizace, kde personalisté hledají ideálního uchazeče o zaměstnání ve vlastních vodách, anebo z vnějších zdrojů. Jednou z možností je také pokusit se získat zpět již bývalé zaměstnance anebo případně doporučení na konkrétního člověka od vlastního zaměstnance. Pokud se však nedaří těmito metodami získat uchazeče na daný post, je nutné použít vnější zdroje.

Koubek (2015, s. 129) dělí vnitřní zdroje pracovních sil takto:

1. pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje;
2. pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn;
3. pracovníci, kteří jsou schopni a připraveni vykonávat složitější práci než doposud;
4. pracovníci ochotní vykonávat jinou práci.

Šikýř (2012 s. 97) říká, že se jedná o vztah mezi zaměstnanci a manažery podniku. Jedná se především o snížení fluktuace zaměstnanců, budování okruhu potenciálních vedoucích i vytváření loajality vůči zaměstnanci. Interní personální marketing utužuje stabilitu zaměstnanců a snižuje jejich touhu po změně zaměstnání. Jde také o zlepšení postavení a životaschopnosti organizace za pomoci zaměstnaneckých skupin. Spokojení zaměstnanci mohou šířit pozitivní informace o svém zaměstnavateli, ale totéž platí i obráceně, nespokojení zaměstnanci mohou napáchat velké škody na pověsti podniku.

Branham (2004, s. 39) tvrdí, že v případě interního i později zmíněného externího personálního marketingu se organizace musí zajímat o to, co lidé skutečně požadují a chtějí, a cíleně se na to zaměřit. Nejjednodušším způsobem, jak to zjistit, je často opomíjený způsob zeptat se přímo zaměstnanců např. v podobě průzkumu, ptát se na jejich preference a potřeby. Branham (2009, s. 263) uvádí sedm důvodů, kvůli kterým lidé z organizace odcházejí. Při řešení těchto problémů má důležitou roli opět dobrá personální práce. Velký význam má také styl řízení, mezilidské vztahy a pracovní vztahy, včetně vztahu manažera ke svým podřízeným, a celkové klima na pracovišti.

Podle zmíněného autora prvním důvodem je, že náplň práce nebo pracovní místo nesplňuje očekávání zaměstnance. V některých případech mohou být očekávání zaměstnanců nereálná. A právě tato nereálná a nenaplněná očekávání stojí společnosti nevyčísitelné množství peněz. Podle Branhama (2009, s. 263) výstupní dotazníky často nenabízejí možnost důvodu odchodu – nesplněná očekávání, i když se může jednat o jednu z nejčastějších příčin odchodu. Důležité z pohledu zaměstnance je porozumět svým očekáváním a umět je již při vstupním pohovoru interpretovat. Čím otevřenější diskuze mezi uchazečem a zaměstnavatelem proběhne, tím pravděpodobnější bude dosažení uspokojivé vzájemné dohody.

Dále autor zmiňuje druhý důvod odchodu zaměstnanců, a to nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem. To znamená, že pracovníci nemají pocit, že využívají své znalosti a dovednosti, svou kvalifikaci. Tito lidé jsou svědectvím plýtvání lidským nadáním a ztráty produktivity. Důvodem tohoto plýtvání bývá nejčastěji nezájem manažerů o podřízené a nesoulad pracovního místa a talentu zaměstnance. V závislosti na situaci na trhu práce zaměstnanci i přes tento nesoulad v práci zůstávají a podmínkám se přizpůsobí. A to

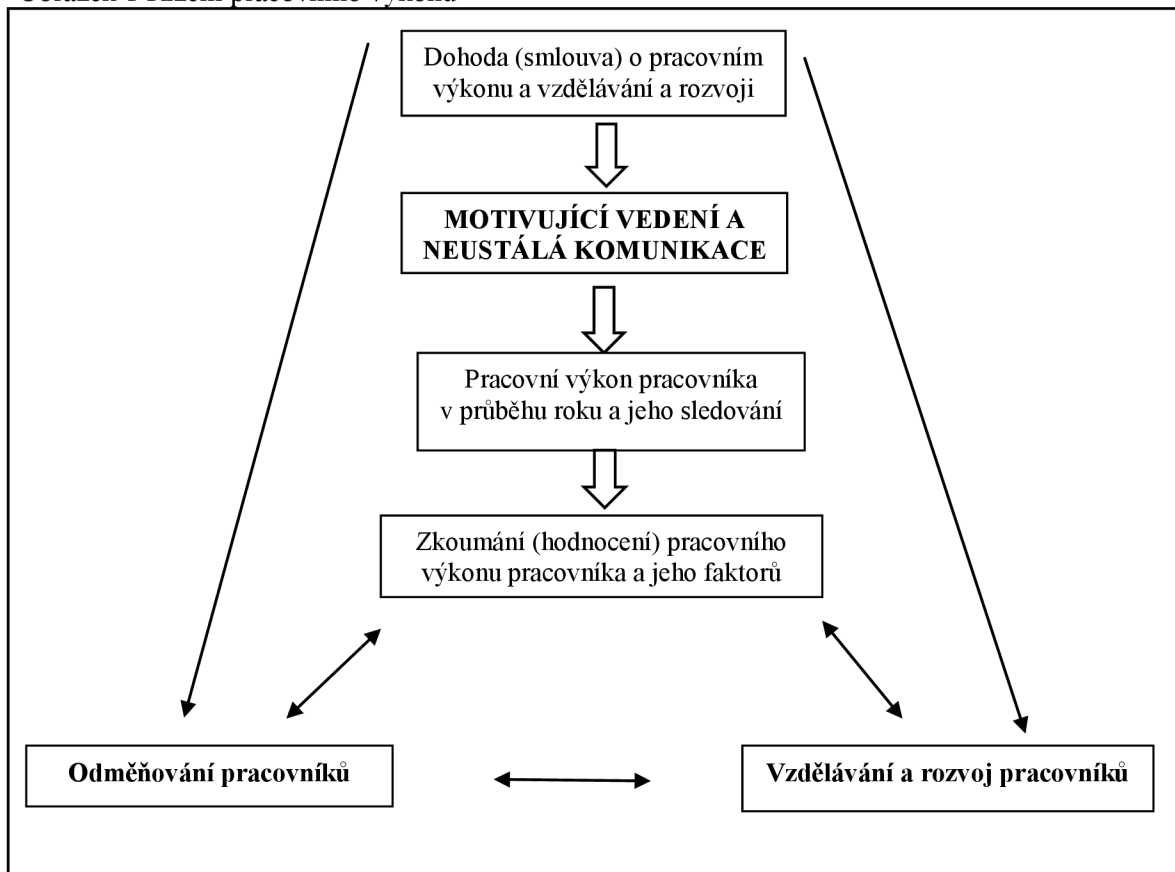
především v době vysoké nezaměstnanosti. Firmy si jsou situace vědomy a potřeby organizace jsou v tomto momentě nadřazené potřebám jednotlivce. Jakmile se situace zlepší a firmy začnou o talenty soupeřit, budou mít lidé na výběr jiné možnosti a organizace opustí. Jednání společností se změní a budou se snažit vyhovět i potřebám jednotlivce. Branham (2009, s. 190) uvádí, že obě strany budou po zásluze náležitě odměněny. Jedná se o bod zvratu, po kterém se z pouhé organizace stává preferovaný zaměstnavatel.

Třetím důvodem, proč zaměstnanci odcházejí, je dle Branhama (2009) nedostatek koučování a zpětné vazby od zaměstnavatele. Koučování neposkytuje hotová řešení problémů ani nedává odpovědi na položené otázky a rozkazy. Dle uvedeného autora, kouč v procesu koučování pouze pomáhá ujasnit, kde je jádro problému, a dodává pozitivní myšlení a potřebné odhodlání dosáhnout cíle. Moderuje také proces tvorby variant řešení. Zjednodušeně se jedná o podporu a rozvoj pracovníků, jejich efektivnější schopnosti učit se a podpořit tvůrčí myšlení. Fišerová (2012) tvrdí, že jakákoli zpětná vazba je většinou (stejně jako koučování) lepší než nic, jsou však způsoby, jak to dělat dobře – a způsoby, jak to dělat výborně. DeForest (2003) zdůrazňuje, že zpětná vazba ve formě konstruktivní kritiky a pochvaly je pro zaměstnance velmi důležitá, bez ní se nikdy nedozví, zda svou práci dělají správně, a nejsou dostatečně motivováni např. pochvalou a uznáním. Rychtářová (2008) zdůrazňuje, že právě nedostatek zpětné vazby, ať už v podobě konstruktivní kritiky či pochvaly, je důvodem odchodu zaměstnanců z organizace.

Další problém dle Brahama (2009) nastává v momentě, kdy zaměstnanci vidí příliš málo příležitosti k osobnímu růstu a dalšímu povyšování. Důvodem je to, že většina organizací neposkytuje zaměstnancům dostatečnou možnost se rozvíjet a pracovníka na nové pozice vybírají raději z venku. Nalezení správných lidí uvnitř organizace šetří zejména náklady spojené s hledáním nových lidí a dává lidem na vědomí, že jim společnost a manažeři věří. Dále autor uvádí, že možnost kariérního postupu je pro zaměstnance klíčovou odměnou. Problémem bývá, že plány následnictví v souvislosti s řízením kariéry bývají tajné, jsou realizovány jen na vyšších úrovních a zaměstnanec se o nich dozví až při svém odchodu z organizace.

Jako pátý důvod Branham (2009) uvádí pocit nedocení a neuznání, ten nastává tehdy, kdy zaměstnanci nevidí souvislosti mezi odvedeným výkonem a odměnou nebo považují daný systém odměňování za nespravedlivý a demotivující. Možným nástrojem, který by mohl pomoci vyřešit tyto nedostatky, je proces řízení pracovního výkonu. Koubek (2007, s. 203) říká, že integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Dále autor tvrdí, že na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka, viz, obrázek 1.

Obrázek 1 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2007, s. 21)

Freemantle (2006) zdůrazňuje, že odměňování je jedním z klíčových faktorů úspěchu společnosti. Mají-li členové týmu/zaměstnanci odvádět nejlepší výkon, musí jim společnost zajistit nejlepší možné podmínky. Nedílnou součástí těchto podmínek je plat zaměstnance. Autor dále uvádí, že strategie a princip vyjednávání nejlacinějších pracovních zdrojů vede k dlouhodobé perspektivě ke katastrofě. Kvalitní zaměstnanci bývají často tím, co dokáže firmu ve zlých časech zachránit. Chce-li si firma tyto lidi udržet, musí je náležitě platově ohodnotit.

Dalším z klíčových problémů, kvůli kterému často zaměstnanci odcházejí od stávajících zaměstnavatelů, je dle Branham (2009) stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Dlouhé pracovní dny bez odpočinku a vyžadování nepřiměřených osobních obětí, dispozice zaměstnanců kdykoliv a kdekoliv a nadměrné množství úkolů vedou ještě k většímu stresu. Dále autor tvrdí, že mají také negativní vliv na zdraví člověka a jeho osobní život a rodinu.

Lustyková (2013) uvádí, že s tímto tématem je spojen pojem „work-life balance“ (WLB). Work-life balance vyjadřuje sladění osobního a pracovního života; zahrnuje široké množství nástrojů, které umožňují zaměstnancům skloubit pracovní a osobní záležitosti. Podle autorky se jedná např. o flexibilní pracovní dobu, využívání polovičních pracovních úvazků, sdílené pracovní místo, či distanční práce.

Mezi další příčiny odchodu zaměstnanců Branham (2009) řadí ztrátu důvěry v nejvyšší vedení. Kromě pracovní smlouvy funguje mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nepsaná psychologická smlouva. Tato smlouva je utvářena postupně a jejím obsahem jsou vzájemné očekávání a závazky. Pokud se zaměstnanec potká s porušením závazků, jeho důvěra a loajalita ve vedení společnosti klesá a může se začít chovat na transakční úrovni, něco za

něco. Jestliže zaměstnanci nemají důvěru v zaměstnavatele, ztrácí motivaci a jejich výkonnost se také snižuje.

Jak již bylo zmíněno, je dle Branhama (2009) odměna zaměstnance úzce spojena s jeho osobním rozvojem. Nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci je důležité mít vypracovaný program vzdělávání a rozvoje, a to především proto, aby vykonávali sjednanou práci a dosahovali požadovaného výkonu v současnosti i budoucnosti. Autor dále tvrdí, že důvodem pro systematické vzdělávání je např. nesoulad mezi schopnostmi zaměstnanců (znanostmi, dovednostmi a schopnostmi) a požadavky pracovních míst. Systematické vzdělávání a rozvoj připravuje zaměstnance na změny požadavků a podmínek pracovních míst. Tento program zajišťuje zaměstnavateli prosperitu a konkurenční výhodu. Branham říká, že odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Při plánování vzdělávání je důležité určit cíl vzdělávání a metody hodnocení dosažených výsledků.

### 2.1.3 Cíl personálního marketingu

Jak zdůrazňuje Koubek (2007) úkolem personálního marketingu je vyhledat a získat užitečné kandidáty. Skrývá s v něm však i efekt motivační. Dále autor tvrdí, že důležitost má i vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace či průzkum trhu práce.

Barták (2011) doplňuje, jak již bylo zmíněno, že lze personální marketing rozlišovat na interní a externí. S ohledem na jeho zacílení ho začleňujeme do vnitřního a vnějšího prostředí. Cíle vnitřního (interního) a vnějšího (externího) marketingu jsou blíže popsány v tabulce 1.

Tabulka 1 Cíle vnitřního a vnějšího personálního marketingu

Vnější personální marketing	Vnitřní personální marketing
Tvorba příznivého obrazu firmy navenek	Orientace na interního zaměstnance a jeho vztahy k okolí
Využití nástrojů PR (medií, dnů otevřených dveří)	Mapování meziskupinových vztahů a problémů uvnitř organizace
Posílení image firmy jako atraktivního a prestižního zaměstnavatele	Mapování vztahů a problémů uvnitř skupin (mezi jednotlivci)
Ovlivňování trhu práce	Posilování pozitivního vztahu zaměstnanců ke kolegům, skupině a firmě
Odhalování potencionálních zdrojů	
Vyhodnocování efektivity aplikovaných postupů	

Zdroj: Barták (2011), vlastní zpracování

## 2.2 Marketingový mix v personalistice

Kotler a Armstrong (2004, s. 105) definují marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Dále autoři tvrdí, že marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po svém výrobku poptávku, třídí se do čtyř skupin, které jsou známy jako „čtyři P“ (obrázek 2), což jsou: výrobek (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikační politika (Promotion). Kotler s Armstrongem (2004, s. 65) vysvětlují pojmy „produkt“, jímž rozumíme výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu, pojem „cena“ představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal. Pod pojmem „distribuce“ autoři zahrnují veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným.

Dále autoři uvádí pojem „komunikační politika“, který zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil. Jakubíková (2008, s. 146) uvádí, že operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení představuje marketingový mix. Dle uvedené autorky se jedná o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu. Boučková (2003 s. 6) zdůrazňuje, že praktická konkretizace marketingové orientace firmy je spojena s tvorbou a využíváním nástrojů marketingu jako je marketingový mix. Boučková marketingový mix definuje jako soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry. Schoellova a Gultinanemova (1988, s. 55) uvádí, že definice se liší, říkají, že marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů na cílovém trhu, další, např. Tomek, Vávrová (2001, s. 30), se zabývají marketingovým mixem uvnitř firmy a další spatřují jeho úlohu ve vztahu k mikroprostředí podniku.

### **2.2.1 Personalistika vs. personální marketing**

Šikýř (2016, s. 67) vysvětluje, že pojem „personalistika“ či „personální práce“ označuje jednu z oblastí řízení společnosti, která souvisí s vedením s řízením lidí. Tento pojem se občas zaměňuje s pojmy „personální řízení“ nebo „řízení lidských zdrojů“. Hlavním úkolem personalistiky je především zabezpečit společnosti dost schopných a motivovaných lidí a za jejich pomoci dosáhnout určitého výkonu a cíle. Armstrong a Taylor (2015, s. 329) říkají, že personalistika se zabývá vším, co se vztahuje k zaměstnávání a řízení lidí v organizaci.

Dle Bednáře (2013) je jádrem personálního marketingu využívání marketingových přístupů a nástrojů k řízení lidských zdrojů. Těžiště zde spočívá zejména v dlouhodobém, systematickém ovlivňování externího a interního trhu práce s cílem obsazování pracovních pozic kvalifikovanými lidmi ve správný čas. Autor dále tvrdí, že se také zaměřuje na posilování a rozvíjení vztahů v organizaci, na podporu formování pracovních týmů a na budování dobrého jména společnosti.

### **2.2.2 Nástroje komunikačního mixu**

Přikrylová a Jahoda (2010) zdůrazňují, že marketingový mix vytváří výrobovou politiku, tvorbu cen, komunikace a distribuční cesty. Obecně by se dalo říci, že podsystém marketingového mixu je komunikační marketingový mix. Dále tvrdí, že pomocí komunikačního mixu se příslušný manažer pokouší za pomoci nevhodnější kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a současně i firemních cílů. V komunikačním mixu existují jak osobní, tak neosobní formy komunikace. Autorky říkají, že osobní formu zastupuje osobní prodej a formu neosobní prezentuje reklama, podpora prodeje, přímý marketing, sponzoring a public relation. Kotler, Armstrong, Saunders aj. (2007) souhlasí. Podle nich komunikační mix zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a nástroje přímého marketingu, která je využívána firmou pro dosažení reklamních a marketingových cílů.

Kotler a Armstrong (2003, s. 105) definují marketingový mix jako soubor taktických a marketingových nástrojů – výrobové, cenově distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Tabulka 2 Nástroje komunikačního mixu

Reklama	Představuje placenou neosobní formu prezentace a komunikace myšlenek. Patří sem: televize, sport, billboardy, venkovní reklama, tištěná média.
Osobní prodej	Osobní prezentace provádí prodejci společnosti za cílem prodeje a budování zákaznických vztahů, např. osobní kontakt, prezentace.
Přímý marketing	Je přímým propojováním s jednotlivými a pečlivě vybranými cílovými spotřebiteli. Jedná se především o zasílání nabídky práce poštou, emailem nebo telefonicky. Přímé oslovení přes sociální sítě (LinkedIn).
Public Relations	Buduje vztahy s odlišnými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budování zajímavé image firmy a odvrácení nebo vyvrácení informací, které by stavěly firmy do špatného světla. Mezi PR patří: výroční zprávy, veřejný projev manažera, lobbování, firemní meeting, sponzoring a fundraising.
Podpora prodeje	Krátkodobé podněty, které by měly povzbudit nákup nebo prodej. Zde můžeme zařadit: hry, soutěže, reklamní dárky, vzorky zdarma.
Online komunikace	Do online komunikace zařazujeme firemní intranet, prezentace na profesních sociálních sítích, vlastní firemní web, sociální média, prezentace na sociálních sítích např. Facebook, Twitter, Instagram.
Event marketing a sponzoring	Řadíme sem prezentace na veletrzích, sponzoring, exkurze pro studenty i pro veřejnost v organizaci.

Zdroj: Kotler, Armstrong, Saunders aj. (2007) vlastní zpracování

### 2.3 Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele

Dle Bednáře (2013, s. 208) byla značka zprvu spojována se zárukou kvality. Řemeslníci si své výrobky vždy označovali značkou, díky které docházelo k propojení se zákazníky. Věděli, že pod ní je kvalitní výrobek, do kterého se vyplatí investovat. Během průmyslové revoluce byl trh naráz zavalen mnoha výrobky a produkty, což mělo za následek rozšíření trhu z důvodu nedostatečného odběru výrobků zákazníky. I přes množství dostupných výrobků bylo zanedlouho zřejmé, že tímto stylem produkované výrobky nemohou konkurovat kvalitním výrobkům se značkou lokálních řemeslníků. Firmy rychle pochopily, že značka prodává. Zákazník nekupuje pouze vybraný produkt, ale také značku. Podle značky se řídí jeho úsudek, zda investovat, či nikoliv. Hovorka (2016) tvrdí, že značka je soubor očekávání, vzpomínek, příběhů a vztahů, který, vzato dohromady, má vliv na rozhodování zákazníků, kteří dávají přednost jednomu produktu nebo službě před druhým. Když spotřebitel neupřednostňuje jeden produkt před druhým nebo o produktu nemluví, pak značka nemá pro spotřebitele žádnou hodnotu. Bednář (2013, s. 211) uvádí identitu organizace jako osobnost organizace, jakou je nebo by chtěla být. Veřejným obrazem identity je image. Každá snaha o řízení identity se odráží ve vztazích organizace a jejími cílovými skupinami, kdy finálně je tedy změněna či ovlivněna i image organizace. U změny image organizace na trhu práce se jedná o dlouhodobý proces.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 297) je k vytváření značky zaměstnavatele vhodné udělat analýzu potřeb těch nejlepších uchazečů. Vzít veškerá fakta v úvahu při rozhodování jak a co by se mělo prostřednictvím organizace nabízet. Důležité je také vhodné a atraktivní prezentování organizace, hodnoty, kterými organizace skutečně žije. Autoři dále uvádí, že by měl být kladen důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a v neposlední řadě udělat průzkum a následné porovnání způsobů, jakými se prezentují jiné organizace. Informace jsou pro organizaci přínosnými z hlediska inspirace, jak vylepšit vlastní značku. Vše by se mělo nést v upřímném a realistickém duchu.

Hovorka (2016) říká, že Employer Branding je skladbou promyšlených kroků, které mají za cíl značku, tedy to, jak lidé společnost jako značku vnímají, budovat. Minchington (2015)

definuje Employer Branding jako asociace o společnosti vzbuzující v hlavách současných zaměstnanců a klíčových stakeholderů, pocit skvělého místa, kde pracovat. Dále autor považuje Employer Branding jako strategický proces, který je v souladu s obchodní strategií. Proto strategický Employer Branding definuje jako umění a vědu strategického budování značky zaměstnavatele, jehož cílem je přitáhnout, angažovat a udržet nové i soudobé zaměstnance. Je to dlouhodobý proces budování vztahů mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci a kandidáty. Vyžaduje velké zapojení vedení, zejména ředitele a není úlohou pouze HR. V neposlední řadě Minchington (2015) uvádí, že hlavní úlohou HR v budování značky zaměstnavatele by měla být v podobě podpory pilířů, na kterých je značka zaměstnavatele postavena, udržování firemní kultury a zajištění správného zážitku pro kandidáty při náboru.

Pokud shrneme jednotlivé názory autorů, lze říci, že budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) je komplexní přístup, který má strategický charakter. Jeho cílem je vytvořit pozitivní pověst podniku jako zaměstnavatele na trhu práce. Personální marketing pomáhá vhodnými nástroji podnik jako vhodného zaměstnavatele prezentovat.

### **Nové trendy v personálním marketingu**

Budování značky zaměstnavatel, stejně tak jako sám personální marketing patří k novým přístupům a trendům, které jsou patrné v oblasti personalistiky přibližně od přelomu milénia. Jsou reakcí na změnu vnějších podmínek, v němž podniky působí. Sílicí konkurence mezi podniky společně s nedostatkem pracovníků s požadovanými kompetencemi na trhu práce jsou příčinou, proč se podniky snaží najít nové, efektivnější postupy, jak získat a udržet nové zaměstnance.

Také v rámci personálního marketingu je možné pozorovat určitý posun; mění se především nástroje personálního marketingu, a to jak vnitřního, tak vnějšího.

K novým nástrojům vnějšího marketingu patří především e-recruitment, využívání sociálních sítí a kariérních stránek. V oblasti vnitřního marketingu lze sledovat větší propojování motivace s řadou personálních činností. Například promyšlené využívání prvku motivace (zejména vzdělávání a rozvoje) v řízení pracovního výkonu, jeho propojení s možností kariérního růstu, propojování finanční odměny s ostatními složkami motivačního systému v rámci konceptu celkového odměňování, tozvíjí se specifický přístup k talentovaným jedincům, tzv. talent management, atd.

Vzhledem k rozsahu bakalářské práce je níže v textu pozornost zaměřena na nové přístupy v rámci vnějšího personálního marketingu. Jedná se o nástroje, které souvisí s rozvojem informačních a komunikačních technologií.

### **E-recruitment**

Rutledge (2008) poukazuje na to, že e-recruitment se stále vyvíjí, avšak za posledních deset let prošel revolucí a velké i malé podniky začaly pomocí něho řešit své personální potřeby. Dnešní náboráři využívají různé online nástroje za cílem nalezení nejlepšího kandidáta. E-recruitment dalece přesahuje pouhé zasílání životopisů emailem. Představuje to cestu využívání internetových prostředků, jako jsou sociální sítě, videa, blogy, podcasty, textové zprávy atd. k zefektivnění náborového procesu. Armstrong (2007) dodává, že celý proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí je složen z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů, výběru a nabízení zaměstnání či odmítání daných uchazečů. Dále autor uvádí, že jednou z jeho největších výhod je ušetření nákladů a současně také může být organizace schopná poskytnout uchazečům mnohem více informací, které se dají jednoduše aktualizovat. Nalezneme zde prostor pro nabízení volného místa způsobem, který zvyšuje atraktivitu společnosti jako pracoviště.



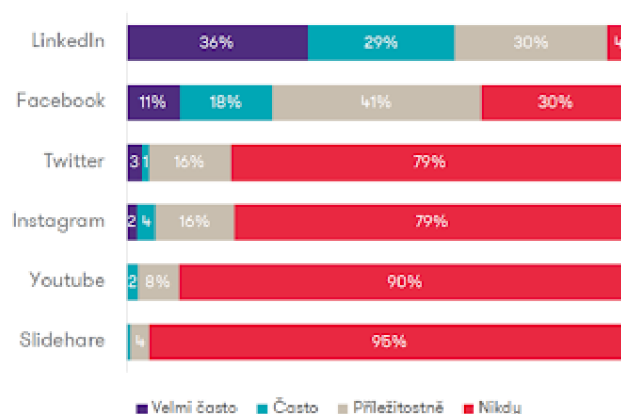
## Sociální sítě

Součková (1.11.2019) ve svém článku uvádí, že sociální sítě jako LinkedIn, Facebook, Instagram a další hrají čím dál větší roli na poli byznysu. Prodej služeb i produktů skrz sociální sítě bude rostoucím trendem i v dlouhodobé budoucnosti. Zapojení těchto médií je již nyní nevyhnutelnou nutností pro samotné personalisty v oblastech sourcingu, recruitmentu, employer branding, personal branding atd.

Nenávratně pryč jsou doby, kdy personalisté zadali pozici na Jobsu a čekali na desítky a stovky odpovědí od kandidátů, ze kterých si mohli vybírat. Chování kandidátů se výrazně mění, přesouvá se směrem k sociálním sítím, networkingu. Krásným důkazem je růst sítě uživatelů LinkedInu skvělým tempem – nyní má globálně více než 610 000 000 členů. LinkedIn v ČR má cca 1,5 milionu profilů. Bez LinkedInu a doplňkových pluginů se již talent soupeři neobejdou. Mnoho firem a uživatelů si stále neuvědomuje sílu této sítě a možnosti využití plného potenciálu LinkedInu, příležitosti zapojování ambasadorů do procesu recruitmentu, salesu či employer branding v porovnání s tradičními tištěnými médii. Autorka článku také zmiňuje LinkedIn Akademii. Úlohou personalistů bude vytěžovat nástroje LI na maximum pro jednotlivé oblasti. Personalisté mohou rozlišovat svoje znalosti a získávat praktické zkušenosti s LinkedInem jak pro svoji práci, tak pro jednotlivé pracovníky ve firmě. Součková dále uvádí, že vhodným doplňkovým sociálním médiem pro personalisty je Facebook, má 5,1 milionu uživatelů, který se přihlásí minimálně 1x měsíčně. A 4,2 milionu uživatelů, který se přihlásí denně. I když je kvalita dat na Facebooku jiná, vynechat Facebook pro sourcing není vhodné. LinkedIn a doplňkově Facebook by měli být základ pro všechny bez ohledu na obor.

Obrázek 2 Nejvíce využívané sociální sítě v personalistice

### Osobní profily využívané personalisty pro HR marketing a recruitment



Zdroj: <http://socialnisitevhr.cz/>

## Kariérní stránky a náborová videa

Jobs.cz (2017) Kariérní stránky jsou jedním z hlavních zdrojů informací, kterých využívají potencionální uchazeči o zaměstnání. Stávají se tak strategickým místem pro komunikaci s nimi. Kariérní stránky by měly být odrazem posledních trendů personálního marketingu

a odpovídat personální a byznys strategii. Investice do kariérních stránek dávají společností přidanou hodnotu ve formě oslovování širšího okruhu potenciálních kandidátů a minimalizují administrativní či finanční zátěže související s náborem. Vzhledem k nedostatku talentů na pracovním trhu, řada podniků má speciální kariérní stránky, které cílí na absolventy vysokých škol. Kromě kariérních stránek používají k oslovení absolventů stále častěji také náborové videa (viz např. [www.jsmedeloitte.cz](http://www.jsmedeloitte.cz)).

## 2.4 Metodika

Cílem bakalářské práce je posouzení používaných nástrojů personálního marketingu ve Společnosti XY a návrh vhodných doporučení ke zvýšení jeho účinnosti. Dílčím cílem je identifikace silných a slabých stránek v oblasti personálního marketingu.

K dosažení stanovených cílů autorka využila několik výzkumných metod. V první řadě rešerši odborné literatury, aby bylo možné porovnat teorii s praktickou aplikací ve vybrané společnosti. K získání dostateku relevantních informací pak byla použita analýza poskytnutých interních materiálů, popis nástrojů personálního marketingu ve Společnosti XY, polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Polostrukturovaný rozhovor je kvalitativní metodou výzkumu, umožňuje získat detailnější informace a vhodně tak doplňuje kvantitativní výzkum, který se usutečnil formou dotazníkového šetření.

Po dohodě s vedením podniku byl výzkum zaměřen na dvě skupiny respondentů, a to potenciální zájemce o práci ve společnosti a stávající zaměstnanci. Také otázky z dotazníkového šetření autorka práce konzultovala se zástupcem vedení podniku.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na širokou veřejnost a jeho cílem bylo získat informace, které by společnost mohla využít k budování a rozvíjení dobrého jména zaměstnavatele. Data z dotazníkového šetření umožní společnosti optimalizovat využívání nástrojů vnějšího i vnitřního marketingu. Znění otázek v dotazníku autorka práce konzultovala se zástupcem vedení podniku.

Dotazníkové šetření probíhalo od 10.06.2020 do 20.06.2020. Sběr dat probíhal pomocí online dotazníku na Facebooku, který byl určen široké veřejnosti, tj. potenciálním uchazečům o zaměstnání ve Společnosti XY. Dotazník obsahoval celkem 13 otázek, z toho první čtyři byly identifikační, další se týkaly názorů respondentů na podnik jako zaměstnavatele, na používání nástrojů vnějšího a vnitřního marketingu. Dotazník vyplnilo 85 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí statistické metody absolutní a relativní četnosti.

Polostrukturovaný rozhovor se uskutečnil dne 15.06.2020. Byl veden s deseti zaměstnanci společnosti, vždy se dvěma zaměstnanci z každého oddělení. Zaměstnanci měli možnost se do rozhovoru přihlásit sami; pokud z nějakého oddělení nebyl zájemce, byl delgován svým nadřízeným. Na centrální pobočce v Praze pracuje 89 zaměstnanců, autorce práce bylo umožněno vést rozhovory pouze s deseti zaměstnanci.

Rozhovory probíhaly neformálně v prostorách Společnosti XY. Rozhovor byl předem připraven a zahrnoval 10 otázek. Otázky byly stejně jako v dotazníkovém šetření rozděleny na oblast vnitřního a vnějšího personálního marketingu. Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda společnost vhodně postupuje při získávání a celkově obsazování pracovních míst, protože tyto personální činnosti mohou významně ovlivnit budování jména společnosti jako zaměstnavatele, a zda používá vhodné nástroje vnějšího personálního marketingu. Další otázky pak umožnily zjistit, zda společnost používá ke stabilizaci svých zaměstnanců vhodné nástroje vnitřního personálního marketingu. Otázky proto směřovaly ke zjištění celkové

spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech (hodnocení a odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance nad hranici stanovenou zákonem, zejména benefity).

V závěru práce byla zjištěná zjištěná uvedenými metodami zkoumání shrnuta, byly identifikovány silné a slabé stránky personálního marketingu Společnosti XY a navržena doporučení k jeho optimalizaci.

### 3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce obsahuje popis a vyhodnocení výzkumného šetření. Nejprve je představena vybraná společnost, její cíle, hodnoty, mise a strategie. Vedení společnosti si přálo, aby název společnosti zůstal v anonymitě, a proto je v celé práci používáno označení Společnost XY. Poté je uvedena deskripce vybraných nástrojů personálního marketingu, na něž je ve společnosti kladen důraz. Následuje popis a vyhodnocení dotazníkové šetření a polostrukturovaných pohovorů. V závěru jsou analyzovány získané informace, identifikovány silné a slabé stránky nastavení personálního marketingu ve společnosti a navržena doporučení, jejichž realizace v praxi by mohla přispět ke zvýšení účinnosti vnějšího i vnitřního marketingu ve společnosti. Výsledky výzkumného šetření budou aplikovány v prostředí pražské centrály Společnosti XY.

#### 3.1 Charakteristika organizace XY

Technologická Společnost XY byla založena jako „Dílna pro jemnou mechaniku a elektrotechniku“ ve Stuttgartu v roce 1886. Tehdy se zrodila dnešní globální společnost, která hned od začátku byla charakteristická inovativní silou a sociálním citěním. Mezi první úspěchy společnosti patřil vstup na automobilový trh, vstup na trhy za hranicemi Německa a také založení větší továrny, což znamenalo mnohem vyšší produkci zboží. Rychlý rozvoj společnosti přerušila první světová válka, po níž společnost musela projít transformací a důrazně se zaměřit na inovace, aby se dokázala vyrovnat s poválečnou krizí.

Brzy po první světové válce vznikla světová hospodářská krize (1929-1933), diktát národních socialistů s nesmírnou inovační silou a vytrvalostí až do vypuknutí druhé světové války, která znovu způsobila problémy. Na konci druhé světové války Společnost XY ztratila své mezinárodní působení podruhé. Většina výrobních závodů byla v troskách. Následujících dvacet let věnovala rekonstrukci, ale zároveň budování nových obchodních kontaktů.

Šedesátá až osmdesátá léta byla pro společnost úspěšná. Společnost XY se opět stala globálním lídrem na trhu v elektronice pro automobily se samostatně řízenými divizemi. Po pádu železné opony Asie poskytla nové trhy a tím se společnosti otevřely nové příležitosti. Posledních třicet let přinesla rapidní ekonomickou změnu, které se Společnost XY musela postavit čelem, a i přesto je v dnešní době globálním lídrem na technologickém trhu.

Největším cílem společnosti, tak jako u každé je zisk, kterou si zajišťuje svou budoucnost a budoucí projekty. Ovšem mezi druhý největší cíl patří udržitelnost, na které si společnost velice zakládá. Jelikož je Společnost XY technologická společnost, mezi další její velký cíl patří inovace a důslednost, kterou si zajišťuje své umístění na trhu. Otevřenost, spolehlivost a důvěra je jedním ze základů vlastností společnosti, díky které se drží na prvním místě ve svém oboru již několik let.

#### Organizační struktura Společnosti XY

Organizační struktura Společnosti XY je rozdělena do pěti úseků. Tato organizační struktura se vztahuje konkrétně k centrále Společnosti XY v Praze, kde pracuje celkem 89 zaměstnanců.

Konkrétně se jedná a následující úseky:

**Úsek generálního ředitele** – na tomto úseku pracuje pouze generálního ředitele společnosti, a to jak pro Českou, tak i Slovenskou republiku, a jeho asistentka.

**Úsek finanční** – do tohoto úseku spadá celé účetní oddělení včetně mzdové účetní.

**Úsek ekonomický** – ekonomický úsek obsahuje právní oddělení společnosti, oddělení hospodářské správy, personální oddělení a recepci.

**Úsek obchodní** – tento úsek řídí obchodní vedoucí společnosti, dále do obchodního úseku patří obchodní manažeři, sales manažeři a také do něj spadá celé marketingové oddělení.

**Úsek technický** – do technického úseku patří provozní odbor, vývoj a výrobní závody.

### **3.2 Současný stav personálního marketingu v organizaci**

Tato kapitola se zabývá současným stavem personálního marketingu ve Společnosti XY. Zaměřuje se především na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání a v neposlední řadě na péči o zaměstnance nad rámec daný zákonem (především zaměstnanecké benefity). Cílem je zjistit, jaké nástroje vnějšího personálního marketingu společnost používá, zda obsazování pracovních míst pozitivně ovlivňuje budování pověsti dobrého zaměstnavatele a na které nástroje stabilizace zaměstnanců (vnitřního marketingu) společnost klade důraz.

Všechny informace o fungování personálního marketingu ve Společnosti XY byly získány na základě rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení společnosti a z interních materiálů poskytnutých společností k nahlédnutí.

#### **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

V případě, že ve společnosti vznikne potřeba obsadit volnou pracovní pozici, personalisté v první řadě rozhodují, zda bude obsazena z **vnitřních zdrojů**, nebo ze **zdrojů vnějších**. Pokud ze zdrojů vnějších, pak se rozhoduje o tom, jaká metoda získávání bude zvolena. Určující pro volbu vhodné metody je charakter pracovního místa. Na základě osobního rozhovoru s personalistkou společnosti se autorka bakalářské práce dozvěděla potřebné informace k dané problematice.

Při obsazování volného pracovního místa společnost nejprve využívá vnitřních zdrojů, tj. možnosti dosadit na volnou pracovní pozici některého ze svých stávajících zaměstnanců. To je mimo jiné i z důvodu, že společnost si zakládá na možnosti kariérního růstu stávajících zaměstnanců. V první řadě tedy společnost inseruje nová, volná pracovní místa na Intranetu a nástěnkách přístupných zaměstnancům tak, aby je mohli pravidelně sledovat. Na Intranetu je uveden přesný popis každé uvolněné či nové pozice, požadavky na uchazeče a pobočka, na kterou se nový zaměstnanec hledá. Stávající zaměstnanec se může přihlásit sám nebo ho může doporučit jakýkoliv jeho kolega či nadřízený pracovník. V této souvislosti se zaměstnancům také otevírají nové možnosti působení v zahraničí. Může se jednat jak o krátkodobé stáže – ty jsou zamýšleny primárně pro studenty, tak dlouhodobé přidělení zaměstnance na pobočku v jiné zemi. Podmínkou pro pracovní pozici v zahraničí je pochopitelně perfektní znalost anglického či německého jazyka. K výhodám uplatnění této metody získávání nových zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří jednoznačně nízké náklady a poměrně rychlé obsazení volného pracovního místa. Za nevýhodu lze považovat skutečnost, že se nový pracovník vybírá z omezeného okruhu uchazečů. Teprve ve chvíli, kdy není možné volné pracovní místo obsadit z vnitřních zdrojů personalisté se obracejí na vnější zdroje.

V této době nízké nezaměstnanosti je pro personalisty mnohdy složité najít vhodné kandidáty. Z toho důvodu se společnost ročně zúčastní několika veletrhů práce, ať už pro absolventy, tak na vysokých školách nebo na veletrzích pořádaných pracovními portály, jako je Jobs. Veletrhy mají výhodu v tom, že je kontakt mezi potenciálním uchazečem a personalistou osobní, což je jak pro personalistu, tak pro celou společnost pozitivní, neboť není lepší možnost výběru nejvhodnějšího kandidáta na kteroukoliv pracovní pozici než právě osobní kontakt a poznání. Nelze také pominout, že účast na takovém veletrhu představuje kromě možnosti výběru vhodného kandidáta i skvělou možnost společnosti na propagaci své značky. Společnost XY má tu výhodu, že díky síle značky má spoustu dobrých recenzí, což vede

k vlastní iniciativě lidí, aby se chodili sami ptát, zda by se pro ně ve společnosti nenašlo volné pracovní místo. Aktuální nezaměstnanost také vyžaduje různé inovace, Společnost XY musí více prezentovat svou vnitřní firemní kulturu. I když je Společnost XY na dobré úrovni se získáváním nových zaměstnanců, v této době je nutné více podpořit budování značky neboli employer branding, a to především investicí do komunikace s okolím a reklamy.

V případě získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů Společnost XY nejvíce využívá níže uvedené prostředky.

**Internetové pracovní portály** – mezi největší a nejpoužívanější zdroje vyhledávání zaměstnání patří pracovní portály. Společnost XY využívá portál Jobs a Práce.cz. Na těchto portálech pod svým profilem inzeruje veškeré pracovní pozice, na které se aktuálně hledají noví zaměstnanci. Na těchto stránkách může mít společnost jednotlivé inzeráty zveřejněny po dobu 30 dnů. Každý inzerát obsahuje název a podrobný popis pozice, požadavky na uchazeče, příklad profilu uchazeče, kterého společnost hledá, a co společnost nabízí (benefity, platové ohodnocení atd.), jako poslední je v inzerátu uvedena kontaktní osoba a adresa místa, kam se nový zaměstnanec hledá. Tato metoda je sice finančně náročnější, ale její jednoznačnou výhodou je skutečnost, že se informace o volné pracovní pozici dostane rychle v jednom okamžiku k velkému počtu zájemců.

**Inzerce na webových stránkách** – Společnost XY má moderní a přehledné webové stránky, na kterých v sekci Kariéra inzeruje aktuální volná pracovní místa. Inzeruje jak pracovní pozice na hlavní pracovní poměr, tak brigády či stáže pro studenty. Pracovní pozice vystavené na webových stránkách jsou pozice jak v kancelářích Společnosti XY, tak pozice do závodů po celé České republice. Každý inzerát obsahuje ty stejné informace jako inzeráty na pracovních portálech. Dle názoru personální pracovnice je inzerce pracovních míst na webových stránkách velmi účinná. To zřejmě souvisí mimo jiné i s výše uvedeným faktem, že Společnost XY má poměrně silnou značku a dobrou pověst, takže jsou webové stránky společnosti často navštěvovány potenciálními uchazeči o práci v této společnosti. Výhodou získávání nových zaměstnanců prostřednictvím inzerce na webových stránkách společnosti je předpokládaný zájem potenciálních uchazečů, kteří společnost znají a cíleně webové stránky společnosti navštíví.

**Úřad práce** – společnost XY výjimečně spolupracuje i s úřadem práce. Nahlásí zde pracovní nabídky a úřad práce jim zasílá potenciální uchazeče. Tato forma výběru zaměstnanců není častá.

Výběr zaměstnance probíhá tak, že v první řadě personální pracovníci vyřadí zcela nevyhovující uchazeče. Na žádnou pozici nevybírá budoucího zaměstnance pouze jeden pracovník personálního oddělení, vždy to konzultují mezi sebou. Ze zaslaných životopisů personalisté vyberou vyhovující kandidáty a pozvou je na první kolo výběrového řízení. Uchazeči se zvou první telefonicky a poté se jim zašle email s potvrzeným datem, časem a přesnou adresou, kam se mají dostavit.

První kolo výběrového řízení probíhá vždy osobně. Personalisté zde kladou běžné otázky o dosaženém vzdělání, pracovních zkušenostech, kurzech, kladou se otázky ohledně představy budoucnosti uchazeče, volném čase atd. Prvního kola se zúčastní vždy jeden z personalistů. Pokud kandidát postoupí do druhého kola výběrového řízení, je kontaktován a v případě stávajícího zájmu o danou pozici je pozván do druhého kola. Druhé kolo probíhá již s vedoucí personálního oddělení a vedoucí oddělení, do kterého se hledá nový zaměstnanec. Druhé kolo obsahuje podrobnější rozhovor o tom, proč má uchazeč zájem pracovat zrovna ve Společnosti XY, jaké má představy o finančním ohodnocení, benefitech a personalista s uchazečem vede krátký rozhovor v anglickém jazyce. V poslední řadě uchazeč vyplňuje osobnostní test, na základě kterého se personalisté snaží vyhodnotit, zda je uchazeč vhodný či nikoliv.

V okamžiku, kdy personalisté vyberou nejvhodnějšího kandidáta, kontaktují ho. V případě nezájmu vybraného uchazeče personalisté kontaktují dalšího vybraného kandidáta, vhodného

na danou pozici. V případě zájmu uchazeče o nastoupení se domluví přesné datum nástupu nového zaměstnance. Nejdůležitější náležitostí při přijetí nového zaměstnance je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Před podepsáním smlouvy je nový zaměstnanec seznámen s pracovními podmínkami. Pokud s podmínkami souhlasí, dochází k podepsání pracovní smlouvy a následuje adaptační program.

Adaptační program začíná seznámením nového zaměstnance s ostatními zaměstnanci Společnosti XY. Dochází tak k částečnému odbourání prvotních zábran. Následuje schůzka s nadřízeným, kde nový zaměstnanec a nadřízený vedou rozhovor o vzájemných představách spojených s danou pozicí. Poté nového zaměstnance čekají potřebná školení k vykonávání práce. Mezi adaptační školení patří například interní firemní systém, firemní kultura a hodnoty, produktové školení atd.

Proces obsazování volných pracovních míst může podstatně ovlivnit povědomí veřejnosti o společnosti a její pověst jako dobrého zaměstnavatele. Společnost postupuje v souladu s teorií, když se snaží nejprve obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů. Tato strategie významně přispívá ke stabilizaci zaměstnanců, zvyšuje pocit jistoty pracovního místa v podniku a možnosti kariérního postupu. Popsaný postup získávání z vnějších zdrojů rovněž odpovídá teoretickým východiskům. Pokud jde o metody získávání, v posledních letech došlo k velkému nárůstu metod souvisejících s využíváním sociálních sítí, významným nástrojem může být především LinkedIn, Facebook ad. K efektivitě získávání mohou také přispět tzv. referral programy. Používání uvedených metod získávání lze doporučit i Společnosti XY.

### **3.2.1 Hodnocení zaměstnanců**

Společnost XY si velice zakládá na přátelském vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Jelikož je historicky tento vztah velice napjatý, a to především ze strany zaměstnance, je ve společnosti zavedeno, že již od prvního dne nástupu si nadřízený/á začne tykat se svým zaměstnancem a oslovují se nadále křestním jménem. Odbourává to prvotní zábrany a hned od začátku to vytváří přátelskou a neformální atmosféru. Neformální podniková kultura může být pro řadu pracovníků významným stabilizačním prvkem.

Standardní zkušební doba každého zaměstnance ve Společnosti XY jsou tři měsíce. Po zkušební době se koná první hodnocení zaměstnance, které vede vždy přímý nadřízený nového zaměstnance. Mezi nejvíce hodnocené aspekty patří to, zda se zaměstnanec řádně zaučil a je schopen svou práci vykonávat bez větších problémů.

V rámci zkušební doby se zaměstnanec průběžně hodnotí. Zda je schopný a spolehlivý, či zda nemá nedostatky ve vzdělání, které je potřeba k výkonu dané práce. V případě nějakých nedostatků je vždy možné zaměstnanci doplnit potřebné znalosti a dovednosti formou školení. Pokud se zaměstnanec do skončení zkušební doby osvědčí, prodlužuje se mu smlouva na jeden rok a v případě spokojenosti na obou stranách se po jednom roce smlouva prodlužuje na dobu neurčitou. Předávání zpětné vazby je velice důležité pro následující růst. Proto podobné hodnocení zaměstnance probíhá vždy jednou za rok, kdy nadřízený hodnotí práci zaměstnance, a naopak zaměstnanec hodnotí své pracovní prostředí a další možnosti svého profesního růstu. Je patrné, že společnost má o své zaměstnance zájem, a to již od adaptačního procesu. V této fázi je nutné se zaměstnanci více věnovat a diskutovat s ním; praxe ukazuje, že v období adaptace je vyšší fluktuace zaměstnanců. Pravidelné hodnocení a zejména pravidelná zpětná vazba stejně tak vytvoření podmínek pro vzdělávání a rozvoj v případě, že zaměstnanec nepodává požadovaný výkon, patří k základním principům řízení pracovního výkonu. Jejich uplatňování přispívá ke stabilizaci zaměstnanců. Vzdělávání a dobrá komunikace s nadřízeným jsou významné nástroje vnitřního marketingu.

### **3.2.2 Odměňování zaměstnanců**

Každý zaměstnanec se odměňuje individuálně, a to na základě pracovní smlouvy a mzdových předpisů. Vždy se jedná o fixní částku, která se vyplácí každý měsíc, plus variabilní složku, která je většinou připsána úkolem či prací navíc. Díky variabilní složce dochází k motivaci zaměstnanců vydělat si více peněz a současně zvýšit tak produktivitu práce ve společnosti.

Součástí celkové odměny jsou také benefity, které jsou obecně mezi zaměstnanci velmi oblíbenou složkou. Společnost XY si celkem výrazně zakládá na pestrosti benefitů a snaží se tak najít vhodný benefit pro téměř každého zaměstnance. Mezi klasické a zároveň i nejžádanější benefity ve Společnosti XY patří příspěvek na sport, ročně pět dní dovolené navíc a stravenky. Dále je na pracovišti pro každého zaměstnance volně k dispozici občerstvení – pití, káva a ovoce a vždy první pracovní den v měsíci se pořádá velká snídaně pro všechny zaměstnance. Jako nový a velice zajímavý benefit Společnost XY zavedla bodování kolegů. Funguje to tak, že každý zaměstnanec může mezi své kolegy měsíčně rozdělit 10 bodů a jeden bod se rovná 100 korun. Vždy na konci měsíce dostane zaměstnanec poukázku v takové hodnotě, kolik dostal od svých kolegů bodů. Poukázka je každý měsíc na něco jiného.

V posledních letech se benefity staly významným nástrojem získávání a stabilizace zaměstnanců. Pokud mají benefity plnit svou funkci, je nutné, aby odpovídaly potřebám zaměstnanců. Z tohoto důvodu lze společnosti doporučit, aby porýáděla pravidelné (jednou ročně) dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, z něhož by získala informace, o které benefity je ze strany zaměstnanců zájem, o které z aktuálně nabízených benefitů zájem není a jaké benefity by si zaměstnanci přáli. Lze také doporučit zavedení systému Cafeteria, který umožňuje individualizaci benefitů. Vždy je však nutné sledovat náklady na benefity a jejich vliv na spokojenost zaměstnanců a potažmo výkon (vztah mezi náklady a přínosy).

### **3.2.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnance probíhá již od prvního dne nástupu do společnosti. Jak se již výše v práci zmiňuje, každý zaměstnanec prochází adaptačním programem. V první den nástupu jde zaměstnanec po podepsání pracovní smlouvy na školení vedené vedoucí personálního oddělení, kde se dozvídá podrobné informace o organizační struktuře společnosti, firemní kultuře a nabízených benefitech. Toto školení probíhá vždy první pracovní den v měsíci, a tudíž i první den nového zaměstnance. Pokud daný měsíc nastupuje více lidí, školení probíhá společně se všemi novými zaměstnanci. To se ve společnosti osvědčilo pozitivně, a to z důvodu seznámení nových zaměstnanců mezi sebou a odbourání prvotních bariér a obav z prvního dne v novém zaměstnání.

Jako další povinné školení pro všechny nové zaměstnance následuje školení vnitřního interního systému, v němž pracují všichni zaměstnanci. Jedná se o podnikový systém, přes který funguje celá společnost. Školení vnitřního informačního systému probíhá pod vedením vedoucí technického oddělení, která nové zaměstnance naučí používat systém a všechny potřebné dovednosti s tím spojené.

Společnost XY se zabývá technologickými produkty, a tudíž je nutné všechny zaměstnance alespoň obecně seznámit s prodávanými produkty. Obecné školení je určeno pro každého nového zaměstnance a další odbornější produktová školení jsou již zaměřena individuálně, a to na základě pracovní pozice, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat.

Dalším způsobem vzdělávání ve Společnosti XY jsou individuální či skupinové lekce cizích jazyků, jako je angličtina a němčina, na které dostává zaměstnanec 50% příspěvek od společnosti. Patří tudíž i mezi benefity. Ve Společnosti XY také každý měsíc probíhají workshopy s úspěšnými podnikateli, kteří hodinu přednáší na vybrané téma.

Možnosti podnikového vzdělávání a rozvoje patří k významným nástrojům vnitřního marketingu. V současné době se velmi rychle šíří nové metody vzdělávání, které souvisí



s rozvojem informačních technologií. V této souvislosti lze doporučit větší využívání e-learningových programů.

### **3.2.4 Péče o zaměstnance**

Po konzultaci s představiteli společnosti byly do výzkumné části zahrnuty také otázky týkající se oblasti péče o zaměstnance, a to tzv. nepovinné péče o zaměstnance. Jedná se o oblast personalistiky, která může významně ovlivnit stabilizaci zaměstnanců. V rámci dobrovolné péče o zaměstnance mají pracovníci na pracovišti neomezenou možnost konzumace pití, kávy a ovoce; jednou měsíčně probíhá také společná snídaneň. Součástí péče o zaměstnance je také vytvoření podmínek pro work-life balance, tedy takových podmínek, které umožní lépe sladit pracovní a soukromý život. V této souvislosti, jak vyplynulo i z dotazníkového šetření, zaměstnanci velmi oceňují flexibilitu pracovní doby. Zaměstnanci mají možnost, po domluvě s nadřízeným, pracovní dobu přizpůsobit svým potřebám.

## **3.3 Výzkumné šetření**

V rámci výzkumného šetření byla použita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, a to formou polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Obě metody se velmi dobře doplňují. Kvalitativní výzkum umožňuje detailější pohled na zkoumanou problematiku.

### **3.3.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na širokou veřejnost a jeho cílem bylo získat informace, které by společnost mohla využít k budování a rozvíjení dobrého jména zaměstnavatele. Data z dotazníkového šetření umožní společnosti optimalizovat využívání nástrojů vnějšího i vnitřního marketingu. Znění otázek v dotazníku autorka práce konzultovala se zástupcem vedení podniku.

Dotazníkové šetření probíhalo od 10.06.2020 do 20.06.2020. Sběr dat probíhal pomocí online dotazníku na Facebooku, který byl určen široké veřejnosti, tj. potenciálním uchazečům o zaměstnání ve Společnosti XY. Dotazník obsahoval celkem 13 otázek, z toho první čtyři byly identifikační, další se týkaly názorů respondentů na podnik jako zaměstnavatele, na používání nástrojů vnějšího a vnitřního marketingu. Dotazník vyplnilo 85 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí statistické metody absoutní a relativní četnosti.

#### **Otázka 1: Pohlaví.**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 67 % žen a 33 % mužů.

#### **Otázka 2: Věk.**

Více než polovina respondentů, a to 56 % respondentů odpovídalo ve věku 18-28 let, 34 % respondentů bylo ve věku 29-49 let a zbytek, tedy 10 %, 50 a více let.

#### **Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

48 % respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, 28 % respondentů střední školu s maturitou, 13 % respondentů ukončilo vzdělání vyučením a zbylých 11 % respondentů mělo vyšší odborné vzdělání.

#### **Otázka 4: Jaké je vaše postavení na trhu práce?**

Většina respondentů, a to 61 % patřilo mezi zaměstnané, 28 % respondentů mělo status studenta, 6 % respondentů označilo možnost jiné a 5 % respondentů bylo nezaměstnaných.

### Otázka 5: Znáte Společnost XY?

Na uvedenou otázku odpovědělo 100 % respondentů, že ano, že společnost znají. Nejde o nic překvapivého, jedná se o známou globální společnost. Je patrné, že Společnost XY velmi efektivně buduje na veřejnosti povědomí o organizaci.

### Otázka 6: Vnímáte Společnost XY jako atraktivního zaměstnavatele?

Velice pozitivní zjištění vyplynulo z výsledků šesté otázky. 81 % respondentů uvedlo, že Společnost XY vnímají jako atraktivního zaměstnavatele, zbylých 19 % Společnost XY za atraktivního zaměstnavatele nepovažuje. Takové výsledky jsou nejen pro personální oddělení společnosti, ale i pro celou společnost velice pozitivní a motivující.

Přestože výsledky této odpovědi lze vnímat jako pozitivní, přece jen téměř 20 % respondentů, tj. jedna pětina, nevnímá společnost jako atraktivního zaměstnavatele. Bylo by vhodné šetření rozšířit o otázku, proč tomu tak je?

Tabulka 3 Otázka 6: Vnímáte Společnost XY jako atraktivního zaměstnavatele?

Odpověď	Absolutní četnost (počet respondí)	Relativní četnost (podíl v procentech)
ano	69	81,2 %
ne	16	18,8 %
celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Otázka 7: Máte zkušenost se značkou XY?

Výsledky otázky číslo sedm byly také velmi příznivé. Pro Společnost XY je opravdu důležité, aby měla široká veřejnost – tudíž i potenciální uchazeči o zaměstnání povědomí o Společnosti XY a jejích produktech. Proto se považuje za dobrý výsledek, že 85 % respondentů odpovědělo, že mají zkušenosti se značkou XY, zbylých 15 % nikoliv. Více než tři čtvrtiny respondentů se ve svém životě někdy setkaly s produktem či značkou XY. Jelikož Společnost XY zasahuje do široké škály technologických odvětví, může se s produktem či službou od Společnosti XY setkat téměř každý člověk, ovšem je možné, že někteří lidé se nikdy nesečkali se značkou XY ani jejím produktem či službou.

Tabulka 4 Otázka 7: Máte zkušenost se značkou XY?

Odpověď	Absolutní četnost (počet respondí)	Relativní četnost (podíl v procentech)
ano	72	84,7 %
ne	13	15,3 %
celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Otázka 8: Zajímala by Vás práce ve Společnosti XY?

V této otázce byly odpovědi téměř vyrovnané. 58 % respondentů by dle dotazníkového šetření mělo zájem o práci ve Společnosti XY, 42 % by o práci ve Společnosti XY naopak zájem nemělo. Z důvodu technického zaměření společnosti je jasné, že práce v takové společnosti není pro každého člověka vhodná. Může se jednat jak o faktor pohlaví, kdy většinou do takové pracovní sféry směřují spíše muži, tak i na základě věku či zájmů respondenta. I přes

specifický obor zaměření Společnosti jsou výsledky této otázky uspokojivé, když více než polovina respondentů by měla zájem o pracovní příležitost ve Společnosti XY.

Výsledky z této otázky jsou pro zaměstnavatele velice důležité. Na základě zájmu potenciálních uchazečů pracovat ve Společnosti XY, může zaměstnavatel zhodnotit, zda se vydal správným směrem v oblasti budování značky zaměstnavatele a zda je to efektivní. V tomto případě výsledek není špatný, ale na základě velikosti Společnosti XY by mohl být lepší. Proto je potřeba se zaměřit na efektivnější formu budování značky zaměstnavatele ve Společnosti XY.

Tabulka 5 Otázka 8: Zajímala by Vás práce ve Společnosti XY

Odpověď	Absolutní četnost (počet responzí)	Relativní četnost (podíl v procentech)
ano	72	84,7 %
ne	13	15,3 %
celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

#### Otázka 9: Působí na Vás Společnost XY jako silná značka?

Všech 85 respondentů, tedy 100 %, odpovědělo ano. Společnost XY je dle dotazníkového šetření silná značka. Jelikož je Společnost XY mezinárodní společnost, která na trhu působí několik let, je pro značku úspěch, že jí 100 % respondentů považuje za silnou značku. Společnost je brána jako silná značka nejen v působící oblasti, ale i celkově jako globální korporátní organizace.

#### Otázka 10: Kde nejčastěji hledáte zaměstnání?

Dle nejen tohoto průzkumu jsou pracovní portály (jako je Jobs.cz, Práce.cz atd.) nejvíce využívanou platformou při hledání nového zaměstnání. V této otázce tak dle předpokladu zvítězila odpověď pracovní portály, kterou zvolila více než polovina respondentů (61 %). Mezi další nejvíce využívané platformy v této době bez pochyby patří sociální sítě, které již zasahují do téměř všech sfér běžného života, a to i v rámci hledání nového zaměstnání. Celkem 27 % respondentů vybralo možnost hledání práce přes sociální sítě. Nejméně respondentů hledá práci na LinkedInu. Tato odpověď byla ovšem překvapivá. LinkedIn je v dnešní době velice používaná sociální síť zaměřená na vyhledávání jak zaměstnanců, tak pracovních příležitostí.

Tabulka 6 Otázka 10: Kde nejčastěji hledáte zaměstnání?

Odpověď	Absolutní četnost (počet responzí)	Relativní četnost (podíl v procentech)
pracovní portály	52	61,1 %
sociální sítě	23	27,1 %
LinkedIn	2	2,4 %
úřad práce	0	0 %
jiné	8	9,4 %
celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Otázky zaměřené na vnitřní personální marketing

#### Otázka 11: V jakém pracovním úseku Společnosti XY byste rádi obsadili pozici?

Tato otázka měla na výběr celkem z 11 možných odpovědí. Shodně 15 % respondentů odpovědělo, že by měli zájem o práci v oddělení marketingu a v oddělení lidských zdrojů. Celkem 14 % respondentů vyjádřilo zájem pracovat v oddělení a 11 % respondentů by rádo pracovalo v úseku obchodu a stejné procento respondentů v úseku logistiky. 8 % odpovědí bylo připsáno úseku design a vývoj produktů. Odpověď jiné vybralo celkem 7 % respondentů. Na posledních místech s 5 % se umístila volba pozice v úseku store managementu, 4 % promotér produktů a poslední 2 % respondentů vybrala úsek udržitelnosti. Cílem uvedené otázky bylo zjistit, o které pracovní pozice má široká veřejnost zájem. Společnost se tak do budoucna může více zaměřit na propagaci daného oddělení v případě hledání nových zaměstnanců.

Výsledky z této otázky mohou společnosti jako zaměstnavateli pomoci vidět, o jaký pracovní úsek by měli potenciální uchazeči zájem. Může se tedy dle výsledků více zaměřit na inzerci a propagaci nejvíce žádaných pracovních úseků společnosti. Dle zjištěných informací, o jaké pracovní úseky mají potenciální zaměstnanci nejvíce zájem, se zaměstnavatel může dle potřeby a uvážení rozhodnout, zda není potřeba nějaký z daných pracovních úseků rozšířit a začít tak s náborem nových zaměstnanců do rozšiřovaného úseku.

Tabulka 7 Otázka 11: V jakém odvětví byste rádi obsadili pozici?

Odpověď	Absolutní četnost (počet respondí)	Relativní četnost (podíl v procentech)
obchod	9	10,6 %
jiné	6	7,1 %
žáde	7	8,2 %
lidské zdroje	13	15,3 %
marketing	13	15,3 %
design a vývoj produktu	7	8,2 %
finance	12	14,1 %
store management	4	4,7 %
udržitelnost	2	2,4 %
promotér produktů	3	3,5 %
logistika	9	10,6 %
celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

#### Otázka 12: Co by bylo pro Vás, jako potenciálního uchazeče o zaměstnání ve Společnosti XY důležité až rozhodující?

V dnešní době je důležité a zároveň i velmi těžké skloubit osobní a pracovní život. Tudíž je pro více než jednu třetinu, a to 31 % respondentů nejvíce rozhodujícím faktorem harmonie mezi osobním a pracovním životem. Druhá, téměř třetina respondentů, 28 %, považuje za důležitou možnost rozvoj a kariérní růst. Na třetím místě se dle očekávání umístilo platové ohodnocení, které je pro většinu lidí velice důležitým až klíčovým faktorem. Pro 27 % respondentů je tedy rozhodující platové ohodnocení. Pro méně než 5 % respondentů je důležitá firemní kultura a vztahy na pracovišti. 3,5 % získaly rovnou dvě možnosti, a to široká škála benefitů a možnost získání zkušeností. Pouze 2 % respondentů považuje za nejdůležitější atraktivitu práce.

Tabulka 8 Otázka 12: Co by bylo pro Vás jako potenciálního uchazeče o zaměstnání ve Společnosti XY důležité až rozhodující?

Odpověď	Absolutní četnost (počet responzí)	Relativní četnost (podíl v procentech)
firemní kultura a lidé	4	4,7 %
široká škála benefitů	3	3,5 %
možnost rozvoje a kariérní růst	24	28,2 %
harmonie mezi osobním a pracovním životem	26	30,6 %
platové ohodnocení	23	27,1 %
získávání zkušeností	3	3,5 %
atraktivita práce	2	2,4 %
jiné	0	0 %
celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

### Otázka 13: Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?

Zaměstnanecké benefity a harmonie mezi osobním a pracovním životem se často střetávají, proto není překvapením, že skoro polovina, a to přesně 48 % respondentů, vybralo za nejžádanější benefit Flexi Pass, tedy bonusovou kartu s příspěvkem na různé služby, jako je kultura, sport, vzdělávání atd. Na následujících dvou místech se umístily finanční bonusy, což také není nic mimořádného. Jako druhý nejžádanější žádaný benefit se umístil 13. plat, ten vybralo 24 % respondentů, následovaly kvartální bonusy, které označilo 13 % respondentů. 7 % respondentů preferuje 5 dnů dovolené navíc a 4 % příspěvek na penzijní připojištění. Na posledním místě se umístily stravenky, které se dnes již považují spíše za samozřejmost.

Informace o atraktivitě benefitů je pro zaměstnavatele důležitá. Z odpovědí zaměstnavatel vidí, které benefity mohou potenciální uchazeče o zaměstnání do společnosti přitáhnout. Vytvoření vhodného mixu benefitů může tak být velmi účinným nástrojem vnějšího personálního marketingu.

Tabulka 9 Otázka 13: Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?

Odpověď	Absolutní četnost (počet responzí)	Relativní četnost (podíl v procentech)
pět dnů dovolené navíc	6	7,1 %
zaměstnanecká sleva	0	0 %
příspěvek na důchodové připojištění	3	3,5 %
stravenky	2	2,4 %
13. plat	20	23,5 %
flexipas (bonusová karta)	41	48,2 %
kvartální finanční bonusy	11	12,9 %
jiné	2	2,4 %
celkem	85	100 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z výsledků dotazníku vyplývá, že mezi silné stránky společnosti patří především široké povědomí o společnosti jako zaměstnavateli i o značce společnosti. Většina respondentů vnímá společnost jako atraktivního zaměstnavatele a více než polovina by měla zájem o práci ve společnosti. Do silných stránek společnosti lze také zařadit celkový postup obsazování pracovních míst a volbu vhodných metod získávání. Potenciální uchazeči mají dostatek informací, které jim poskytují inzeráty, a společnost používá metody získávání, které respondenti označili za nejvíce využívané. Jedná se zejména o pracovní portály a sociální sítě. V neposlední řadě lze jako silnou stránkou společnosti označit vytváření podmínek pro skloubení pracovního a osobního života (tzv. work-life balance). Většina respondentů uvedla tento fakt jako jeden z rozhodujících faktorů při výběru zaměstnání.

Na druhé straně je nutné také upozornit, že přestože většina respondentů vnímá společnost jako atraktivního zaměstnavatele, téměř pětina respondentů nikoliv. V této souvislosti by bylo vhodné zjistit, proč tomu tak je. Jak bylo uvedeno výše, o práci ve společnosti má zájem více než polovina respondentů, menší část respondentů nikoliv. Dle autorky je tento výsledek způsoben zaměřením společnosti, o které mají zájem více muži než ženy, což mohlo výsledky dotazníku popodstatně ovlivnit. Přestože společnost nabízí poměrně širokou škálu benefitů, o některé není mezi respondenty velký zájem. Je nutné, aby společnost prováděla pravidelná šetření, aby mohla nabídku benefitů průběžně optimalizovat. Jen tak mohou být benefity účinným nástrojem získávání a poté stabilizace zaměstnanců. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že pro potenciální uchazeče o práci není tak podstatná firemní kultura a přátelské vztahy, přitom se jedná o faktor, který je velmi častou příčinou odchodů od zaměstnavatele. Lze usoudit, že jinak vnímají některé faktory potenciální uchazeči a jinak zaměstnanci, každá skupina má jiné potřeby.

### **3.3.2 Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti**

Další formou výzkumného šetření byl rozhovor, který proběhl s 10 zaměstnanci, a to vždy s dvěma zaměstnanci z každého oddělení. Zaměstnanci měli možnost se do rozhovoru přihlásit sami, pokud z nějakého oddělení nebyl zájemce, byl vybrán svým nadřízeným. Na centrální pobočce v Praze je 89 zaměstnanců, bohužel bylo možné dotázat se pouze dvou zaměstnanců z každého oddělení. Rozhovor probíhal neformálně v prostorách Společnosti XY. Zahrnoval 10 otázek. Otázky byly stejně jako v dotazníkovém šetření rozděleny na otázky týkající se vnitřního a vnějšího personálního marketingu

Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda společnost vhodně postupuje při získávání a celkově obsazování pracovních míst, protože tyto personální činnosti mohou významně ovlivnit budování jména společnosti jako zaměstnavatele. Další otázky pak umožnily zjistit, zda společnost používá ke stabilizaci svých zaměstnanců vhodné nástroje vnitřního personálního marketingu. Otázky proto směřovaly ke zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech (hodnocení a odměňování, vzdělávání a zejména pak v oblasti péče o zaměstnance nad hranici povinné péče stanovené zákonem a zaměstnanecké benefity).

#### **Otázka 1: Jste spokojený/á ve Společnosti XY?**

Pro zaměstnavatele by měla být spokojenost svých zaměstnanců na prvním místě. Je opravdu důležité, aby se zaměstnanec ve své práci cítil dobře, jak kvůli sobě, tak i z hlediska zaměstnavatele. Když je zaměstnanec spokojený, jeho výkon je zpravidla vyšší, než pokud je zaměstnanec v práci nespokojený. Výsledky první otázky představují pro zaměstnavatele úspěch. Všech deset dotazovaných uvedlo, že jsou ve společnosti spokojeni. Současně lze předpokládat, že pro rozhovor byli vybráni nebo se dobrovolně přihlásili zaměstnanci, kteří jsou v podniku spokojeni a jsou angažováni.

### **Otázka 2: Kde jste se dozvěděl/a o práci ve Společnosti XY?**

Polovina, tedy 5 z 10 zaměstnanců, se o práci dozvěděla přes pracovní portál Jobs a odpovědělo na inzerát. Dva zaměstnanci byli povýšeni z jiné pracovní pozice ve stávající společnosti a tři zaměstnanci se do společnosti dostali na základě doporučení od stávajících či bývalých zaměstnanců Společnosti XY. Všechna tato zjištění jsou dle předpokladů zaměstnavatele. Pracovní portály, orientace na vnitřní zdroje a doporučení zaměstnanců patří k významným nástrojům personálního marketingu. V této souvislosti lze doporučit vytvoření a používání tzv. referral programů, kdy jsou stávajícím zaměstnancům za doporučení nového vhodného zaměstnance vypláceny finanční bonusy. Praxe ukazuje, že vedle sociálních sítí jsou tyto programy velmi efektivním nástrojem získání nových zaměstnanců. Uvedené informace jsou pro zaměstnavatele výrazně důležité. Může se tak zaměřit na inzerci pracovních míst na platformách, které jsou dle dotazovaných nejvíce využívány a zefektivnit tak proces hledání nových či potenciálních zaměstnanců do Společnosti XY.

### **Otázka 3: Jak probíhal pohovor?**

Dle názoru stávajících zaměstnanců pohovor probíhá na velice profesionální, ale současně na přátelské úrovni a v uvolněné atmosféře. Během prvního kola se uchazeč setká vždy pouze s jedním personalistou, kdy personalista představí společnost a inzerovanou pozici a následně uchazeči nechá prostor na představení sebe a svých pracovních zkušeností.

Ve druhém kole pohovoru se uchazeč setká s vedoucí personálního oddělení a svým budoucím nadřízeným. Druhé kolo se dle shrnutí výpovědí stávajících zaměstnanců zaměřuje na bližší dovednosti uchazeče, možnost případného nástupu a přiblížení firemní kultury. Na konci druhého kola pohovoru uchazeči vyplňují osobnostní dotazník, který je ale dle názoru většiny stávajících zaměstnanců nepřehledný a matoucí. Bylo by proto vhodné zvážit, zda jej v této podobě používat i do budoucna.

### **Otázka 4: Jak probíhal nástup?**

Stávající zaměstnanci potvrdili, že v rámci nástupu probíhá již zmiňovaný adaptační program a všichni z dotazovaných zaměstnanců s tímto stylem nástupu byli velmi spokojeni. Individuální přístup hned od prvního dne je dle dotazovaných velice příjemný a odbourává nejistotu z nového prostředí.

Zájem o nového zaměstnance v průběhu adaptace je velmi důležitý. Přestože hodnocení dopadá pro zaměstnavatele dobře, bylo by vhodné navrhnout, aby novým zaměstnancům byli v prvních dnech přiděleni mentoři, kteří by jim orientaci (odbornou i sociální) v novém prostředí usnadnili.

### **Otázka 5: Jste spokojený/á s formou osobního hodnocení?**

Na otázku osobního hodnocení se v odpovědích setkalo více různých názorů. Většinou styl, jakým probíhá osobní hodnocení, vyhovuje – jak již bylo zmíněno, první probíhá po zkušební době a dále se koná vždy jednou za rok v souvislosti s řízením pracovního výkonu formou zpětné vazby (hodnotícího rozhovoru) s přímým nadřízeným. Někteří z dotazovaných uvedli, že by přivítali častější zpětnou vazbu a hodnocení. Praxe ukazuje, že zpětná vazba je významným nástrojem motivace zaměstnanců. Řada podniků má do hodnocení zapojeny především liniové manažery, tj. bezprostřední nadřízené.

### **Otázka 6: Jste spokojený/á s odměňováním ve Společnosti XY?**

10/10 dotazovaných bylo spokojených s osobním odměňováním – mzdou. Dle odpovědí je v případě nespokojenosti vždy možná domluva s nadřízeným a situace se dá vyřešit

ve prospěch obou stran. Dále jsou také zaměstnanci spokojeni s měsíční variabilní složkou, která se jim v případě práce nad rámec klasické pracovní agendy přičte k fixní mzdě.

**Otázka 7: Myslíte, že je ve Společnosti XY dostatek benefitů pro zaměstnance, popřípadě co Vám chybí?**

I přes širokou škálu benefitů, které Společnost XY nabízí, z výzkumného šetření vyplnulo, že prostor pro zlepšení vidí respondenti právě v možnosti rozšířit benefity pro zaměstnance. A to především v konkrétních oblastech jako je příspěvek na kulturu a penzijní připojištění.

V této souvislosti je možné doporučit, jak bylo naznačeno již výše, pravidelné provádění dotazníkového šetření (alespoň jednou ročně) mezi zaměstnanci. Je nutné, aby nabízené benefity odpovídaly aktuálním potřebám zaměstnanců, jinak nebudou dobře plnit funkci nástroje vnitřního marketingu.

**Otázka 8: Jaký je Váš názor na vzdělávání ve Společnosti XY?**

Nežádanější forma vzdělávání vyšla dle odpovědí dotazovaných možnost počítačových kurzů MS Office. Jelikož Společnost XY zaměstnává zaměstnance ve všech věkových kategoriích, byl by pro některé starší zaměstnance nebo i méně zdatné počítačové uživatele takovýto způsob vzdělávání užitečný.

**Otázka 9: Jaký máte jako zaměstnanec pocit z celkové péče o zaměstnance?**

S péčí zaměstnavatele jsou dotazovaní zaměstnanci velice spokojeni. Jak je již v předchozích kapitolách zmíněno, zaměstnanci mají na pracovišti neomezenou možnost konzumace pití, kávy, ovoce a společnou snídani, která probíhá jednou za měsíc. Dále byla velice oceněna flexibilita pracovní doby, kterou lze přizpůsobit svým potřebám po domluvě s nadřízeným.

10/10 zaměstnanců odpovědělo, že jsou s celkovou péčí ze strany zaměstnavatele spokojeni, což je pro Společnost XY velmi pozitivní výsledek.

**Otázka 10: Plánujete změnu povolání z důvodu nespokojenosti ve stávající společnosti?**

Žádný z 10 dotazovaných stávajících zaměstnanců neplánuje opustit práci ve Společnosti XY z důvodu nespokojenosti. Jelikož je téměř vždy v případě nějaké nespokojenosti možnost řešení vyhovující oběma stranám, zaměstnanci se nebojí v takových případech jít za nadřízeným a problémy vyřešit.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplívají především silné stránky společnosti. Mezi nejsilnější stránky patří celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti, velice pozitivně hodnocený průběh pohovorů a následně nástupy do společnosti, spokojenost s osobním hodnocením zaměstnanců. Dále kladně hodnocená péče o zaměstnance a fakt, že žádný z dotazovaných nepřemýšlí nad odchodem ze společnosti.

Mezi slabší stránky společnosti dle rozhovorů se zaměstnanci patří benefity a celkové vzdělávání zaměstnanců. Viz tabulka se shrnutím silných, slabých stránek a doporučení dále v textu.

### **3.4 Výsledky šetření a doporučení**

V této části bakalářské práce budou na základě informací a zjištění, která autorka získala v průběhu výzkumného šetření, identifikovány slabé stránky v oblasti personálního marketingu Společnost XY a navržena vhodná doporučení.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, tedy proces obsazování volných pracovních míst, je jedním z klíčových úkolů řízení lidských zdrojů. Důležitou roli přitom hrají vhodně použité



nástroje a postupy personálního marketingu. Správné množství, kvalita a rozložení personální složky společnosti je stěžejním faktorem pro úspěšné naplňování potřeb a cílů společnosti.

K dosažení stanoveného cíle práce autorka využila kombinaci několika výzkumných metod, a to rešerši odborné literatury, popis současného systému personálního marketingu, dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory. Použití několika výzkumných metod umožnilo získat dostatek vhodných informací. Kvantitativní šetření (polostrukturované rozhovory) vhodně doplnily dotazníkové šetření a umožnily získat detailnější pohled na zkoumanou problematiku.

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na oblast vnějšího i vnitřního marketingu, tedy na proces obsazování volných pracovních míst a stabilizaci zaměstnanců (odměňování, benefity, vzdělávání a rozvoj, možnosti kariérního růstu, péče o zaměstnance). Oblasti byly vybrány ve spolupráci se zástupcem managementu společnosti; rovněž otázky dotazníkového šetření byly s tímto zástupcem konzultovány.

Z výsledků celkové výzkumného šetření vyplynulo, že největší výhodou společnosti je povědomí o společnosti jako zaměstnavateli a celkově o značce společnosti.

Další silnou stránkou společnosti je dobře nastavený proces získávání a výběru zaměstnanců včetně požívání optimálních metod získávání a výběru. Společnost se orientuje na metody získávání, které jsou nejčastěji používány potenciálními zaměstnanci o pracovní pozici.

Drtivá většina respondentů z dotazníkového šetření uvedla jako zdroj vyhledávání práce pracovní portály. Je to nejefektivnější a nejvíce žádaná forma přijímání zaměstnanců jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany uchazeče. Tuto formu získávání zaměstnanců je určitě nutné podporovat a udržovat. Dle průzkumu většina uchazečů hledá zaměstnání přes pracovní portály jako je například Jobs.cz či Práce.cz, proto je důležité tuto formu získávání zaměstnanců aktivně využívat.

Překvapivě málo respondentů vybralo možnost vyhledávání zaměstnání přes sociální sítě a LinkedIn. V této době jsou však tyto zdroje vyhledávání zaměstnání populární zejména mezi mladými lidmi, tj. především absolventy různých škol, kteří jsou nepochybně jednou z cílových skupin při hledání nových zaměstnanců na některé vybrané pracovní pozice, a proto je třeba vytvořit kampaň pro získávání zaměstnanců právě přes tyto zdroje.

Jelikož hledání nových talentů může být náročné, je potřeba na ně zacílit i tam, kde v dnešní době tráví svůj volný čas – na sociálních sítích. První návrh je kampaň na Facebooku. Ve skupinách, které slouží k inzerci zaměstnání je veliké množství jak nabídek, tak i poptávek od potenciálních uchazečů. Bylo by tak vhodné vytvořit poutavý inzerát, který se zdarma vystaví ve facebookových skupinách inzercí zaměstnání. Další formou možné inzerce na facebooku je založení firemního účtu, na kterém se pomocí vytvoření timeline vytváří pracovní nabídky, které jsou zdarma. Na firemním účtu se dají zveřejňovat a šířit veškeré volné pozice, které ve Společnosti XY aktuálně jsou. Je možné využít možnost propagace pracovní nabídky, kdy se uživatelům Facebooku bude nabídka na základě jimi zadaných informací o sobě zobrazovat.

Druhým možným návrhem je kampaň zaměřená na inzerci na profesní sociální síti LinkedIn. V této době je LinkedIn velmi využívaným portálem pro hledání zaměstnanců a naopak. Společnost XY má na LinkedInu založený účet, ale bohužel je nedostatečný a málo aktivní. Proto je potřeba účet zkompletovat a vložit na něj všechny aktuální pracovní příležitosti. Stejně jako u propagace na Facebooku je možné si na LinkedInu založit premium účet, který společnosti umožní zveřejnit nabídku nejen pro lidi, kteří sledují profil Společnosti XY, ale pro všechny uživatele. Tato forma je pro zaměstnavatele výhodná tím, že si může vyfiltrovat přesně ty potenciální kandidáty, které potřebuje oslovit, a to na základě jejich informací uvedených na profilu. Poté, co najde vhodné kandidáty, je může napřímo oslovit.

Vzhledem k současným trendům v získávání nových pracovníků lze doporučit také tzv. referral programy.

V oblasti výběru zaměstnanců byly výsledky odpovědí velice pozitivní a stávající zaměstnanci neměli v této oblasti žádné stížnosti. Jediným nedostatkem, který vyplývá z odpovědí stávajících zaměstnanců, je osobnostní dotazník, který dostává každý uchazeč ve druhém kole pohovoru, a který respondenti označili za nepřehledný a matoucí. Tudíž jako jediný návrh na zlepšení v této věci je zjednodušit a zpřehlednit osobnostní dotazník dle uvážení personalistů.

Oblast přijímání a adaptace je nastavena dobře, noví zaměstnanci mají dostatek informací a je nastaven adaptační program. Lze doporučit automatické přidělování mentorů, které by orientaci nováčku na pracovišti dále zlehilo.

Pokud jde o oblast vnitřního marketingu, byla pozornost zaměřena v první řadě na hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců se provádí pravidelně v ročních intervalech. Vzhledem k rychle se měnícímu vnějšímu prostředí pro podnikání, by bylo vhodné hodnocení realizovat častěji, což vyplynulo i z výsledků šetření. Přitom důležitá je zpětná vazba nejen od nadřízeného, ale i je nutné poskytnout prostor i zaměstnancům – zde byl shledán určitý nedostatek. Pozitivně lze hodnotit úlohu liniových manažerů v procesu hodnocení výkonu. Do budoucna lze doporučit, aby zaměstnanci dostali větší prostor, aby se mohli vyjádřit především k péči o zaměstnance a spokojenosti s pracovní pozicí, náplní a vším, co je s pracovním prostředím a s výkonem jejich práce spojené.

Dalším návrhem je vytvořit na intranetu anonymní dotazník zaměřený na spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Neboť, jak vyplývá z teorie, spokojenost zaměstnanců zvyšuje jejich motivaci a má pozitivní dopad na výkon. Dotazník by se dal zaměstnancům k vyplnění jednou za šest měsíců; zaměstnavatel by tak měl cenné aktuální informace o tom, zda je zaměstnanec spokojený na své pozici, se svým nadřízeným, s pracovními úkoly, možnostmi vzdělávání a kariérního postupu, s vedením Společnosti XY apod. Dotazník by také mohl zjistit názor zaměstnanců na komunikaci v podniku, zda si myslí, že jejich názor má nějaký význam a je brán v potaz atd. Vytvoření podmínek otevřené komunikace v podniku je pro spokojenost zaměstnance velice důležité.

Odměňování zaměstnanců je dle průzkumu stávajících zaměstnanců na dobré úrovni. Ve srovnání s ostatními zaměstnavateli v regionu podnik nabízí nadstandardní mzdu. Z výzkumů také vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni jak s pevnou, tak pohyblivou složkou mzdy, která má silný motivační efekt. Tento způsob odměňování je jednak spravedlivý a jednak i vysoce motivující, což představuje pro Společnost XY určitou výhodu. Mzdy jsou doplněny další hmotnou složkou, a to benefity. Společnost XY poskytuje svým zaměstnancům poměrně širokou nabídku zaměstnaneckých benefitů. Výsledky výzkumu ukázaly, že o některé benefity neprojeví jak potenciální uchazeči, tak stávající zaměstnanci velký zájem. V této souvislosti je vhodné doporučit zájem o zaměstnanecké benefity pravidelně zjišťovat, a to formou jednoduchých dotazníků. Předpokladem toho, aby benefity byly účinným nástrojem získávání a stabilizace zaměstnanců je, aby odpovídal potřebám zaměstnanců

Jelikož Společnost XY nabízí v současné době dle názoru autorky dostatečné množství benefitů, není možné vyhovět všem požadavkům ohledně dalších benefitů. Především žádaný 13. plat by znamenal pro společnost významné navýšení nákladů na zaměstnance. Autorka práce proto navrhuje rozšířit nabídku benefitů o kartu Flexi Pass a dle uvážení a možností Společnosti XY příspěvek na penzijní připojištění. Flexi Pass je bonusová karta pokrývající kulturu, sport, vzdělávání, cestování, relax i zábavu. Každý ji tedy může využít dle svých

zájmu. Je nutné zdůraznit, že při vytváření nabídky benefitů je vždy nezbytné zvažovat náklady a event. přínosy pro společnost. Jinými slovy, vše je nutné dobře propočítat.

Z výsledků rozhovoru se stávajícími zaměstnanci vyplývá, že zaměstnanci jsou z většiny spokojeni se vzděláváním ve Společnosti XY. Dle výsledků z výzkumu a z rozhovoru s personalistou Společnosti XY je zřejmé, že Společnost XY dává do vzdělávání svých zaměstnanců, a to v různých směrech, maximum a snaží se o co nejpestřejší a nejefektivnější kurzy. Jediný návrh v oblasti vzdělávání, který z odpovědí dotazovaných zaměstnanců vzešel, by byla možnost počítačových kurzů. Ovšem z důvodu zaměstnávání veškerých věkových skupin se někteří zaměstnanci dožadovali pokročilých uživatelských počítačových kurzů. Proto práce navrhuje uskutečnit jednou za měsíc skupinové počítačové kurzy, a to především se zaměřením na MS Office – pokročilou uživatelskou dovednost. Kurzy by probíhaly v prostorách Společnosti XY v konferenční místnosti s notebooky. Každý zaměstnanec, který by pociťoval nedostatky v uživatelských počítačových dovednostech, by měl možnost jít na kurz. Kurzy by byly omezeny na 10 účastníků každý týden a byly by pro zaměstnance Společnosti XY zcela zdarma. Jak uvádí teorie, bylo by vhodné, aby většina vzdělávacích aktivit byla zaměřena na zlepšení klíčových ukazatelů výkonu, aby bylo možné lépe měřit efektivitu vzdělávacích aktivit. Vzdělávání zaměstnanců je spojeno s nemalými náklady, které by se měly zaměstnavateli vrátit v podobě lepších výkonů a vyšší motivace zaměstnanců.

Péče o zaměstnance je ve Společnosti XY na velmi dobré úrovni. Z výsledků dotazníkového šetření i rozhovoru se stávajícími zaměstnanci ale vyšlo najevo, že se v dnešní době klade velký důraz na souhrn pracovního a osobního života. Ve Společnosti XY funguje klasická osmihodinová pracovní doba od pondělí do pátku. Společnost XY je nadnárodní korporátní firma, s pevně stanovenými postupy a pravidly, a občas je práce pro zaměstnance hlavně psychicky náročná. Proto je vhodné zaměstnancům navrhnout více práce z domova, a to alespoň jednou týdně. Práce na centrální pobočce ve Společnosti XY vyžaduje práci především na počítači, který mají všichni zaměstnanci k dispozici, tudíž není problém pracovat z domova. Zaměstnanci tak budou svou práci vykonávat z domova a zároveň budou mít pocit, že jsou více doma s rodinou. Práce z domova je obecně mezi zaměstnanci velmi oblíbenou formou práce a stále více zaměstnavatelů tuto flexibilní formu v různé míře využívá. S ohledem na aktuální události v tomto roce, konkrétně probíhající pandemii koronaviru SARS-CoV-2, lze pak určitě očekávat další vývoj v oblasti využívání práce z domova.

Dalším návrhem v oblasti celkové péče o zaměstnance je zavést na centrále společnosti v Praze školku pro děti zaměstnanců. Školka by byla otevřená od pondělí do pátku v hodinách pracovní doby zaměstnanců pod vedením kvalifikované učitelky. Školka by byla placená a dobrovolná. Jelikož se v prostorách budovy Společnosti XY nacházejí dvě velké místnosti pro relax zónu, mohla by se jedna místnost využít právě jako prostor pro dětskou školku. Maximální kapacita dětí ve školce by byla 20 dětí, aby bylo pro učitelku možné kvalitně se postarat o všechny děti ve školce a každému se z části individuálně věnovat. Tato služba je ve velkých společnostech, jako je Společnost XY, v poslední době velice oblíbená a využívaná. Jedná se o další nástroj, kromě flexibilních forem zaměstnávání a využívání pracovní doby, který umožňuje lépe sladit pracovní a rodinný život.

Tabulka 10 Shrnutí silné, slabé stránky a doporučení

Silné stránky	Slabé stránky	Doporučení
Značka společnosti je vnímána jako silná a atraktivní	Malá propagace dobré firemní kultury	Použít dobrou firemní kulturu v inzerci pracovních míst
Nastavení procesu obsazování pracovních míst (získávání, výběr, přijímání, adaptace) včetně vhodně zvolených metod získávání a výběru	Nedostatečné využívání některých sociálních sítí	Využití FB, LinkedIn
Ohled na spojení pracovního a osobního života	Využít více forem ke sladění osobního a pracovního života	Využívání pružné pracovní doby, zavedení home office, zřízení firemní školy
Individuální přístup k zaměstnancům	Nedostatek v komunikaci, chybí dostatečná zpětná vazba směrem nahoru	Osobní hodnocení zaměstnanců + anonymní dotazník 2x ročně
Vzdělávání zaměstnanců	Špatně nastavené s ohledem na výkon	PC kurzy

Zdroj: vlastní zpracování

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo posouzení používaných nástrojů personálního marketingu ve vybrané Společnosti XY a návrh vhodných doporučení ke zvýšení jeho účinnosti. Dílčím cílem byla identifikace silných a slabých stránek v oblasti personálního marketingu. Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, teoreticko-metodologickou a praktickou. Teoreticko-metodologická část práce vychází z rešerše odborné literatury. Jejím cílem bylo porovnat názory jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku a shrnout hlavní teoretické poznatky z oblasti personálního marketingu. V této části práce byly definovány základní související pojmy, typologické rozdělení a cíle personálního marketingu. Dále nástroje personálního marketingu stručně popsány nejnovější trendy v této oblasti. První část bakalářské práce tak vytvořila vhodné teoretické východisko pro následující praktickou část. Na základě této analýzy následně v rámci metodologické části se rozvedly reálné možnosti využitelnosti jednotlivých nástrojů popsaných v části teoretické.

V závěru části teoreticko-metodologické je podrobně popsána použitá metodika práce. Kde jsou popsány hlavní výzkumné metody. K získání primárních dat byl použit popis (deskripce) hlavních nástrojů a oblastí personálního marketingu ve vybrané společnosti, analýza poskytnutých interních materiálů, polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak působí vybraná Společnost XY v očích veřejnosti jako potenciální zaměstnavatel a jaké nástroje vnějšího marketingu k tomu používá.

V praktické části bakalářské práce byla nejprve stručně charakterizována vybraná Společnost XY, a to z pohledu jejího současného i historického působení na trhu, včetně uvedení její aktuální organizační struktury. Dále se již práce věnuje analýze současného stavu personálního marketingu ve Společnosti XY.

Poté následuje popis nástrojů personálního marketingu, které jsou využívány ve Společnosti XY. Pozornost byla zaměřena jak na nástroje vnějšího, tak vnitřního marketingu, neboť obě oblasti spolu velmi úzce souvisí a do určité míry se prolínají.

V rámci výzkumu se došlo k závěru, že v současnosti nejefektivnějším a z hlediska nákladového taktéž nejpříznivějším řešením personálního marketingu je pro Společnost XY použití adekvátních kanálů na sociálních sítích, tedy zejména Facebook, LinkedIn případně rozšířit webovou inzerci na portálech Jobs.cz či Práce.cz. Uvedené nástroje poskytují Společnosti XY flexibilní nástroje vyhledávání nových pracovníků nezbytných pro její činnost.

Ohledně odměňování zaměstnanců místo mimořádných přímých finančních odměn klást větší důraz na podporu volnočasových činností v oblasti kultury a sportu. Tyto aktivity představují pro pracovníky Společnosti XY vhodné možnosti, jak aktivně využít volný čas, jak nastolit určitou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, a jistě se projeví pozitivně i v jejich pracovní činnosti pro Společnost XY. Navíc s ohledem na daňová zvýhodnění se taková forma mimořádného odměňování jeví jako finančně výhodnější i z hlediska ekonomického fungování Společnosti XY.

Pokud jde o oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, v dnešní době překotného rozvoje informačních technologií bude vhodné budoucí rozvoj zaměstnanců směřovat do podoby konkrétních skupinových kurzů rozvoje práce příslušnými programy obvykle používanými v rámci výkonu podnikatelské činnosti Společnosti XY. Vzdělávací a rozvojové programy by měly sledovat primární cíl, zvyšování požadovaného výkonu zaměstnanců.

Z hlediska organizace práce a potažmo péče o zaměstnance je vhodné mimo jiné i v návaznosti na předchozí důraz rozvoje pracovníků společnosti v oblasti informačních technologií doporučit umožnit zaměstnancům práci z domova. V současné době totiž takový

postup představuje velmi oblíbenou a oceňovanou formu práce, která i vzhledem k probíhající pandemii koronaviru SARS-CoV-2 představuje oblast, ve které lze očekávat překotný rozvoj. Home office je zejména vhodným nástrojem, jak sladit pracovní a soukromý život (tzv. work-life balance). V neposlední řadě lze doporučit, aby oblast péče o zaměstnance byla rozšířena o službu dětské školky pro děti zaměstnanců, a to z důvodu mnoha zaměstnaných žen. Výsledky provedeného výzkumu naznačily, že Společnost XY má určité rezervy především v nastavení interních postupů péče o zaměstnance. Kdy vyplněním těchto rezerv by mohlo z hlediska personálního dle mého názoru dojít jistě ke zlepšení existující situace personálního marketingu ve Společnosti XY.

## Literatura

### Sekundární zdroje

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-421-3.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- DeFOREST, H. *Mastering the Art of Feedback*. American Society for Training and Development, 2003. ISBN 15-6286-356-8.
- FREEMANTLE, D. *50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746708.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 9788072610334.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
- KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024705132.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- RUTLEDGE, P. *Profiting from social networking*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2008. Truth about (FT Press). ISBN 978-0-78-973788-5.
- SCHOELL, W. a GUILTINAN J. *Marketing: contemporary concepts and practices*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, c1988. ISBN isbn0-205-10569-6.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741512.
- TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
- ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024750903.

### Internetové zdroje

- BAYEROVÁ, M. *Personální marketing konkrétního podniku*. Diplomová práce. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2010.

FIŠEROVÁ, J, E. *Zpětná vazba a koučování*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze 2012

HAVELEC, D. *Personální marketing ve vybraném podniku*. České Budějovice: Ekonomická fakulta 2017 Jihočeské univerzity, 2017.

HOVORKA, P. *Trendy v Employer Brandingu v roce 2016 v ČR*  
[http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/263](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/263)

LUHAN, M. *Co je personální marketing*. Bosston 2008. <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketingh>

LUSTYKOVA, A. *Work-life balance je in 2013*. <http://www.svetbyznysu.cz/2013/06/work-life-balance-je-in/>

MINCHINGTON, B. *15 Employer branding best practices to focus on in 2015*.  
<http://www.brettminchington.com/free-resources/trends/154-15-employer-brandingbest-practices-to-focus-on-in-2015.html>

### **Webové stránky**

<http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>

<https://www.jobs.cz/>

<http://www.monikasouckova.cz/news/hr-trendy-2019/>

<http://socialnisitevhhr.cz/>

<https://www.bosch.cz/>



## Přílohy

### Příloha 1 Otázky z rozhovoru se zaměstnanci společnosti XY

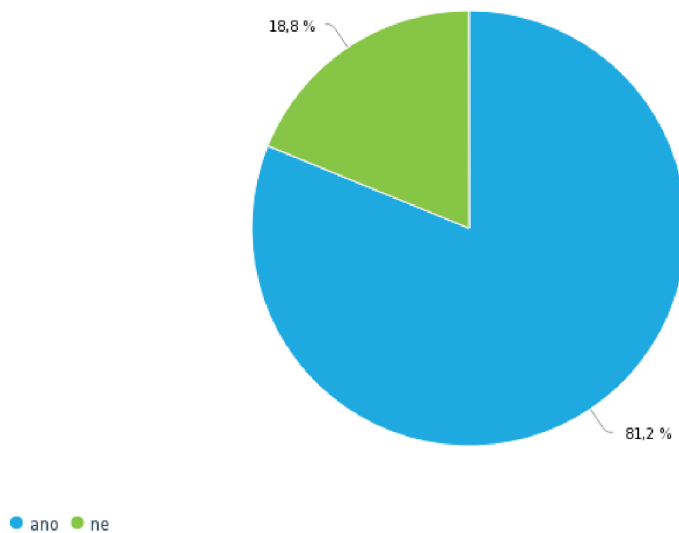
Otázky vnějšího personálního marketingu:

1. Jste spokojený ve Společnosti XY?
2. Kde jste se dozvěděl/a o práci ve Společnosti XY?

Otázky vnitřního personálního marketingu:

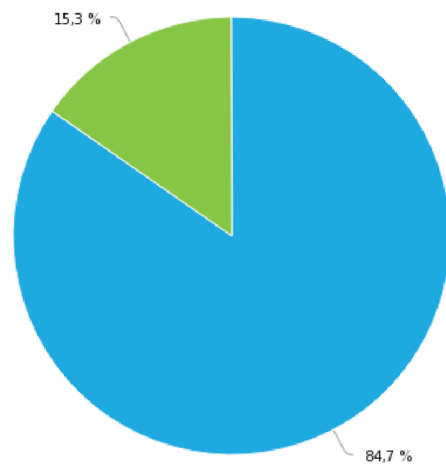
3. Jak probíhal pohovor?
4. Jak probíhal nástup?
5. Jste spokojený/á s formou osobního hodnocení?
6. Jste spokojený/á s odměňováním ve Společnosti XY?
7. Myslíte, že je ve Společnosti XY dostatek benefitů pro zaměstnance, popřípadě co Vám chybí?
8. Jaký je Váš názor na vzdělávání ve Společnosti XY?
9. Jaký máte jako zaměstnanec pocit z celkové péče o zaměstnance?
10. Plánujete změnu povolání z důvodu nespokojenosti ve stávající společnosti?

### Příloha 2 Graf 1 Otázka 6: Vnímáte Společnost XY jako atraktivního zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

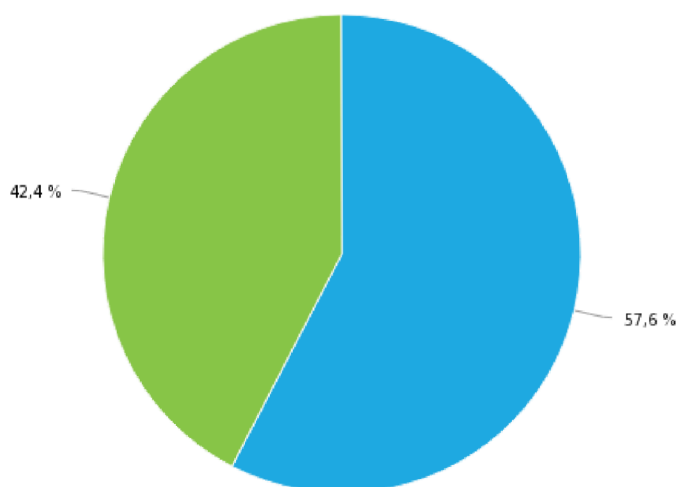
### Příloha 3 Graf 2 Otázka 7: Máte zkušenost se značkou XY?



● ano ● ne

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

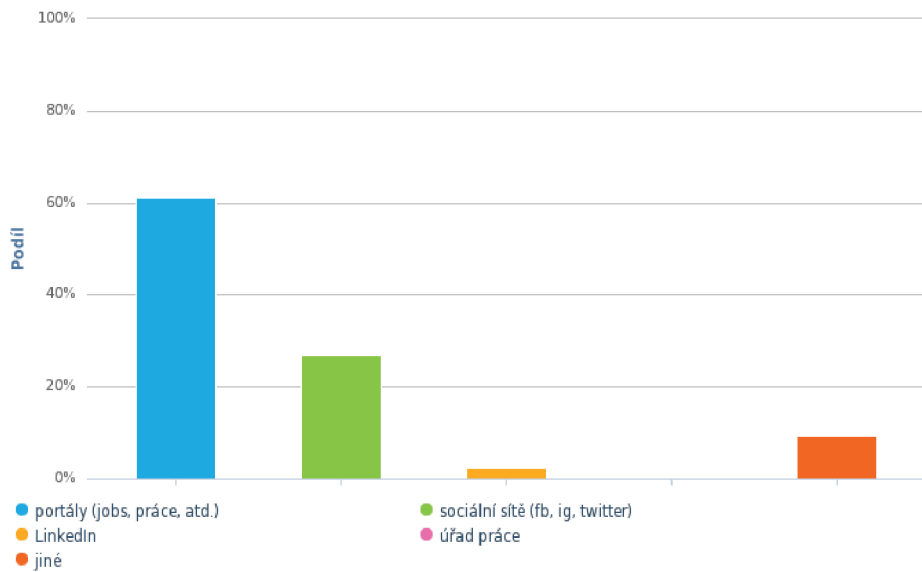
Příloha 4 Graf 3 Otázka 8: Zajímala by Vás práce ve Společnosti XY



● ano ● ne

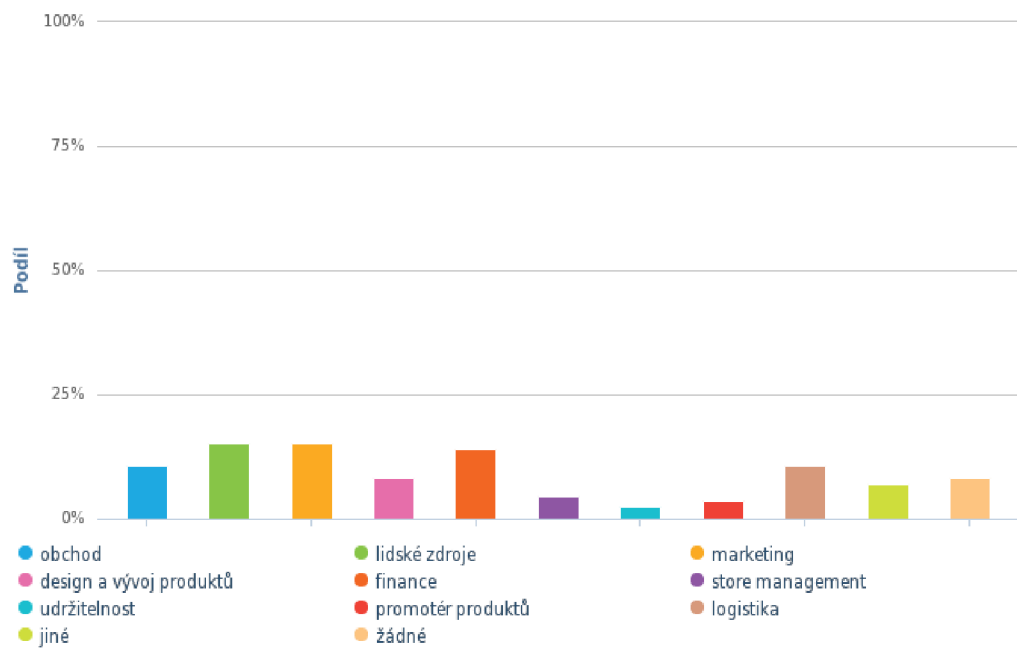
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Příloha 5 Graf 7 Otázka 10: Kde nejčastěji hledáte zaměstnání?



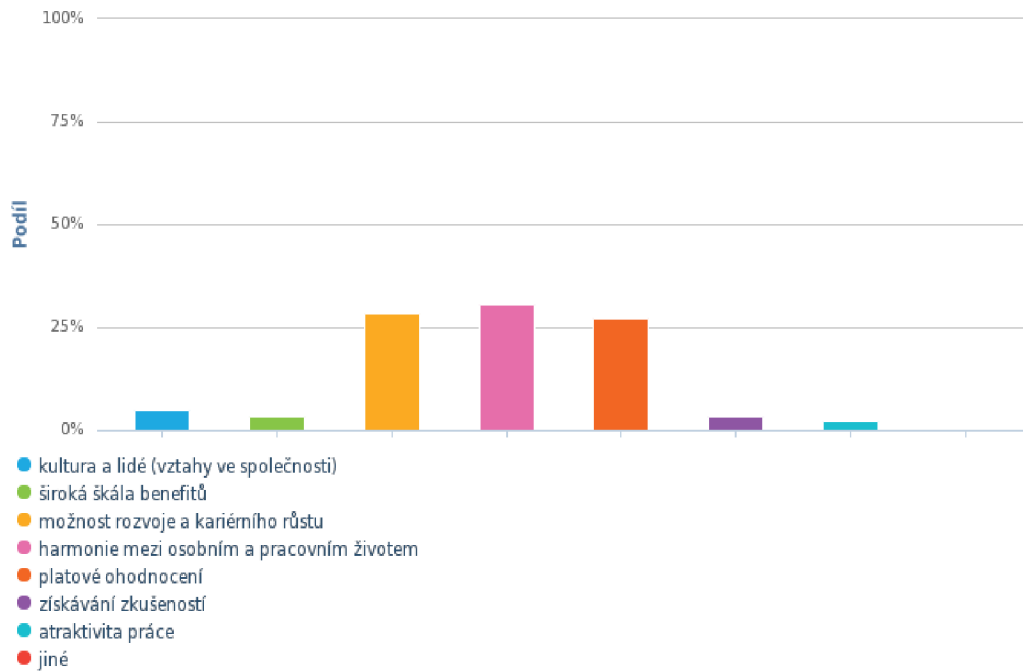
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Příloha 6 Graf 4: Otázka 11: V jakém odvětví byste rádi obsadili pozici?



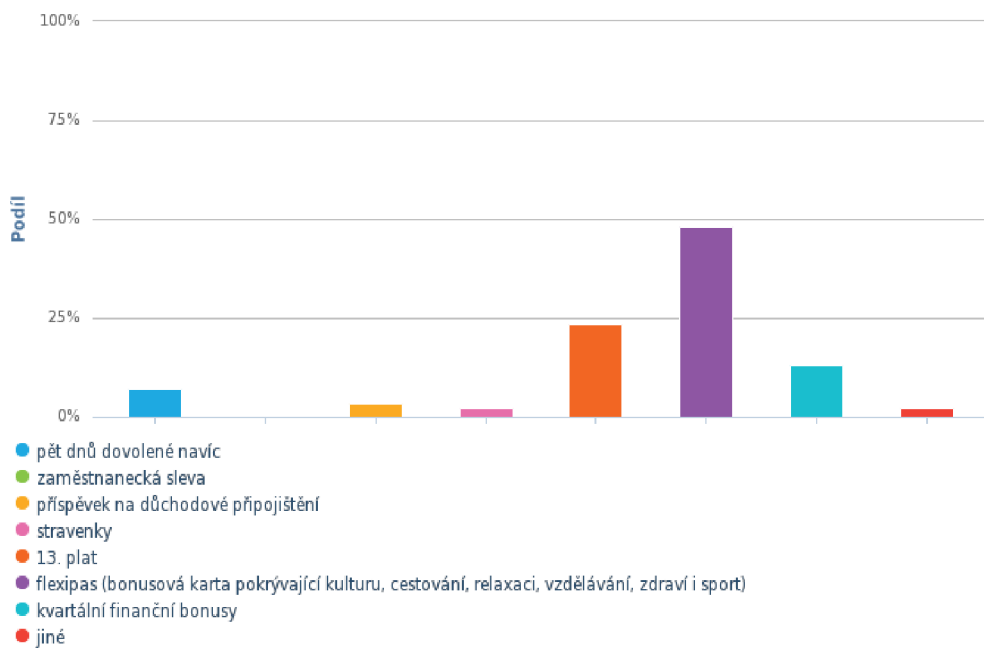
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Příloha 7 Graf 5: Otázka 12: Co by bylo pro Vás, jako potenciálního uchazeče o zaměstnání ve Společnosti XY důležité až rozhodující?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Příloha 8 Graf 6: Otázka 13: Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření