

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Personální marketing**

**Bc. Markéta Pavléková**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Markéta Pavlěková

Provoz a ekonomika

Název práce

**Personální marketing**

Název anglicky

**HR Marketing**

---

### **Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit aktivity v oblasti personálního marketingu v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální činnosti, personální marketing, budování značky zaměstnavatele, interní personální marketing, externí personální marketing, marketingový mix

---

## **Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARROW, Simon a Richard MOSLEY. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0470012734.
- BONDAROUK, Tanya a Miguel R. OLIVAS-LUJÁN. Social Media in Human Resources Management. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013. ISBN 978-1-78190-900-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: GRADA Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- SARTAIN, Libby a Mark SCHUMANN. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 978-0-7879-8189-1.
- VAN DER SLUIS, Lidewey a Sylvia VAN DE BUNT-KOKHUIS. Competing for Talent. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 2009. ISBN 9789023244547.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Personální marketing“ jsem vypracovala samostatně, pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka diplomové práce prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21. 3. 2016 \_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi ochotně pomáhali s vypracováním diplomové práce. Zvláště pak Ing. Martině Fejfarové Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné rady a vedení při její tvorbě a Ing. Martině Zátopkové za konzultace a podklady, které mi poskytla.

# Personální marketing

## Souhrn

Práce se zaměřuje na jednu z poměrně nových oblastí řízení lidských zdrojů, kterou je personální marketing. Úvodní teoretická část je věnována jeho charakteristice, vysvětlení základní terminologie a principu spojení personalistiky s marketingovými nástroji. Hlavním cílem práce je, za pomoci výsledků empirického výzkumu, zhodnotit zavedené procesy a nástroje z oblasti personálního marketingu v české IT firmě Javlin a.s.

Aby vlastní výzkum zachytil současný stav z hlediska interního i externího, byla provedena dvě dotazníková šetření orientovaná jak na současné zaměstnance firmy, tak na potenciální uchazeče o zaměstnání. První z uvedených šetření bylo zaměřeno na spokojenost stávajících zaměstnanců – jak je firma vnímána jako zaměstnavatel uvnitř a druhé na zhodnocení aktuální personální inzerce firmy a obecné požadavky uchazečů při hledání zaměstnání. Dalšími použitými metodami při sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou personálního oddělení a analýza interních dokumentů.

Výsledky vlastního výzkumu byly využity k návrhům konkrétních opatření, které by měly zvýšit povědomí o firmě v cílové skupině, vybudovat atraktivní zaměstnavatelskou pověst založenou na osobitých zážitcích a zajistit tak dlouhodobě dostatek kvalitních pracovníků.

## **Klíčová slova:**

Personální marketing, marketingový mix, značka zaměstnavatele, personální činnosti, externí personální marketing, interní personální marketing.

# HR Marketing

## **Summary**

This master thesis presents a relatively new area of Human Resource Management which is called HR Marketing. The introductory theoretical part is focused on characteristic features, explanation of the basic terminology and conjunction principle of Human Resources Management with marketing tools. The aim of this thesis is to evaluate established processes and tools from area of HR marketing in the Czech IT company called Javlin a.s. with the aid of empirical research results.

Two questionnaire surveys focused on both the current employees of the company and potential job seekers were implemented to capture present state in internal and external terms. The first of the mentioned research was focused on the satisfaction of existing employees - employees' perceptions of company values and employer-employee relationships and second one on the evaluation of current recruitment advertising and general candidate's requirements in search for a job. Furthermore, other methods used for data collection were a semi-structured interview with the Director of Human Resources and analysis of internal documents.

The results of the research are used to propose concrete measure which could raise awareness of the company in the target group of people, create an attractive employer reputation based on distinguishing experience and ensure a sufficient number of high-quality employees in the long term.

## **Key words:**

HR Marketing, Marketing Mix, Employer Branding, Human Resource Management, External HR Marketing, Internal HR Marketing.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
2.1	Cíl práce .....	13
2.2	Metodika práce.....	13
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>18</b>
3.1	Personální marketing.....	18
3.2	Stabilizace zaměstnanců.....	21
3.3	Vztah člověk a firma z pohledu marketingového mixu .....	22
3.3.1	Product .....	23
3.3.2	Price .....	23
3.3.3	Promotion.....	24
3.3.4	Place.....	24
3.3.5	Personality .....	25
3.4	Marketingová komunikace a personální marketing .....	25
3.5	Typy personálního marketingu .....	29
3.5.1	Externí personální marketing.....	30
3.5.2	Interní personální marketing.....	32
3.6	Personální marketing a personální činnosti.....	34
3.6.1	Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců .....	35
3.6.2	Přijímání a orientace zaměstnanců .....	36
3.6.3	Hodnocení zaměstnanců .....	37
3.6.4	Rozmísťování a propouštění zaměstnanců .....	37
3.6.5	Odměňování zaměstnanců .....	38
3.6.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	39
3.6.7	Péče o zaměstnance .....	40
3.6.8	Průzkum trhu práce .....	40
<b>4</b>	<b>Praktická část</b> .....	<b>42</b>
4.1	Charakteristika firmy .....	42
4.1.1	Firemní hodnoty a poslání .....	43
4.1.2	Portfolio firmy .....	44



4.1.3	Organizace a řízení firmy .....	44
4.2	Personální marketing a personální činnosti.....	46
4.2.1	Značka zaměstnavatele – employer branding .....	46
4.2.2	Firemní kultura a interní komunikace.....	47
4.2.3	Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců .....	48
4.2.4	Přijímání a orientace zaměstnanců .....	50
4.2.5	Hodnocení zaměstnanců .....	51
4.2.6	Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců .....	52
4.2.7	Odměňování zaměstnanců .....	53
4.2.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	54
4.2.9	Péče o zaměstnance .....	55
4.2.10	Průzkum trhu práce .....	55
4.3	Vlastní výzkum .....	56
4.3.1	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy.....	56
4.3.2	Dotazníkové šetření mezi potenciálními uchazeči.....	69
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>87</b>
5.1	Zhodnocení výsledků .....	87
5.1.1	Zhodnocení z pohledu marketingové komunikace .....	87
5.1.2	Zhodnocení silných a slabých stránek personálního marketingu .....	90
5.2	Formulace návrhů na zlepšení.....	91
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>99</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>105</b>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Marketingový mix v personálním marketingu a jeho potenciál směny .....	22
Obrázek č. 2 – Zkušební body.....	32
Obrázek č. 3 – Klíčové faktory firmy a jejich vazby .....	33
Obrázek č. 4 - Logo firmy Javlin a jejího produktu.....	42
Obrázek č. 5 – Řídící struktura personálního oddělení Javlin .....	45
Obrázek č. 6 – Personální komunikační mix firmy Javlin a.s. ....	89

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Potenciální problémy firmy .....	67
Tabulka č. 2 – Hodnocení motivačních a stimulačních nástrojů zaměstnanci .....	68
Tabulka č. 3 – Charakteristika respondentů.....	70
Tabulka č. 4 – Hodnocení atributů při výběru zaměstnavatele.....	77
Tabulka č. 5 – Nulové a alternativní hypotézy šetření mezi studenty .....	82
Tabulka č. 6 – Výsledky testování hypotéz z šetření mezi potenciálními uchazeči .....	83
Tabulka č. 7 – Konference a veletrhy .....	91

## Seznam grafů

Graf č. 1 – Zaměstnavatelská pověst Javlinu z pohledu zaměstnanců .....	58
Graf č. 2 – Jak je Javlin vnímán IT komunitou z pohledu zaměstnanců .....	59
Graf č. 3 – Mezilidské vztahy v Javlinu .....	60
Graf č. 4 – Rozložení práce .....	60
Graf č. 5 – Způsob zadávání pracovních úkolů .....	61
Graf č. 6 – Zaměstnanecké výhody .....	61
Graf č. 7 – Motivace k vyššímu výkonu .....	62
Graf č. 8 – Nabídka doplňujících školení .....	62
Graf č. 9 – Otevřenost jednání na pracovišti .....	63
Graf č. 10 – Důvěra v management .....	64
Graf č. 11 – Manažerské chování .....	65
Graf č. 12 – Vztah nadřízených a podřízených.....	65
Graf č. 13 – První dojem z inzerátu .....	70

Graf č. 14 – Poutavost inzerátu.....	71
Graf č. 15 – Povědomí o firmě .....	72
Graf č. 16 – Javlin jako perspektivní zaměstnavatel .....	72
Graf č. 17 – Chybějící informace.....	73
Graf č. 18 – Zájem o pozici bez údaje o výši mzdy.....	73
Graf č. 19 – Vhodnost nabídky pro studenty a absolventy VŠ.....	74
Graf č. 20 – Jednoznačnost pojmenování pozice v nabídce .....	74
Graf č. 21 – Důležitost grafického zpracování .....	75
Graf č. 22 – Působení inzerátu na oslovené studenty .....	75
Graf č. 23 – Hodnocení firmy na základě předloženého inzerátu .....	76
Graf č. 24 – Důležitost mezilidských vztahů na pracovišti z pohledu studentů .....	78
Graf č. 25 – Nejčastěji využívané zdroje při hledání zaměstnání.....	78

# 1 Úvod

Dnešní vysoce dynamické tržní prostředí vyžaduje od firem ve všech oblastech stálou pozornost a neustálé zlepšování. Aby se podnikatelé udrželi alespoň krok před konkurencí a získali či zachovali svoji konkurenční výhodu, musí neustále přicházet s něčím novým, nevšedním a atraktivním pro cílový trh. Pracovní trh v daném ohledu není výjimkou – stejně jako obchodníci bojují o své zákazníky, personalisté bojují o talentované pracovníky, kteří patří mezi nejdůležitější součást firemních zdrojů a jsou nositeli pověstné *know-how*.

V posledních několika dekádách se obrací pozornost k možnému způsobu, jak najít, přilákat a udržet kvalitní pracovní sílu, u které je v mnoha oborech zaznamenáván nedostatek – je jím personální marketing. Daná, relativně mladá disciplína, představuje přístup, jehož cílem je, prostřednictvím kombinace personalistiky s marketingem, dosažení odlišnosti firmy jakožto zaměstnavatele. Odborníci se shodují, že se jedná o koncept zaměřený na využití potenciálu lidských zdrojů k dosažení konkurenční výhody, protože jsou to právě lidé a jejich schopnosti, zkušenosti a znalosti, které umožňují firmám profitovat. Bez dobrých zaměstnanců i ten nejlepší podnikatelský plán může selhat. Množství příležitostí, které se kvalitním, talentovaným pracovníkům naskýtá, enormně roste, a proto je nezbytné nabízet jim něco ojedinělého, osobitého, co jinde nenajdou. Prostřednictvím praktik personálního marketingu mohou zaměstnavatelé odhalit nápadité cesty, jak přilákat a stabilizovat cennou pracovní sílu a současně být vysoce efektivní.

Jedním z nezbytných předpokladů pro realizaci personálního marketingu je změna pohledu na personální řízení, což si v posledních letech uvědomuje stále více firem i v českém prostředí. Role personalistů se v čase vyvíjí ruku v ruce s rostoucím nedostatkem talentů a se skutečností, že si manažeři firem daný fakt připouští. Z personálního oddělení, které dříve představovalo spíše podpůrnou organizační jednotku a zajišťovalo převážně administrativu a procesy spojené s náborem se stává útvar podílející se na strategickém plánování lidských zdrojů a akcelerující byznys. Poměrně málo firem si může dovolit vybudovat nové oddělení zaměřující se na využití marketingových nástrojů při hledání talentů. Nicméně uvědomění, jak je zachování kontinuity v oblasti lidských zdrojů je významné, je prvním krokem a klíčem k udržení či vylepšení stávající pozice na trhu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit aktivity personálního marketingu v podmínkách IT firmy Javlin a.s. a v případě zjištění nedostatků nebo nalezení oblasti s potenciálem na zlepšení, navrhnout vhodná řešení stávající situace.

Díličí cíle diplomové práce jsou stanoveny následovně:

- studium odborné literatury související s tématy personalistika a marketing za účelem vypracování literární rešerše,
- charakteristika firmy Javlin a.s. zaměřená na personální oddělení a personální činnosti,
- příprava a realizace vlastního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a potenciálními uchazeči o zaměstnání ve firmě Javlin a.s., následné zpracování zjištěných dat a jejich vyhodnocení,
- prezentace výsledků šetření a vlastní návrhy na zlepšení stávající situace v oblasti personálního marketingu ve firmě Javlin a.s.

### **2.2 Metodika práce**

Tématem diplomové práce je personální marketing, který je v praxi prozatím relativně neustálenou oblastí. Kombinace marketingového přístupu a personálního řízení vyžaduje komplexní studium obou disciplín a nově publikovaných článků pohlížející na danou tematiku z různých úhlů pohledu. Protože praktické využití marketingu v personalistice se mnohdy potýká s nedůvěrou, nejnovější průzkumy v dané oblasti se jeví jako vhodný doplňující materiál ke studiu.

První část diplomové práce, kterou je literární rešerše, je zaměřena na charakteristiku stěžejních pojmů z personálního managementu a obecného marketingu, kterým je třeba porozumět před propojením dvou daných disciplín a samotnou výzkumnou částí. Základní užitou metodou ke zpracování teoretických východisek byla analýza sekundárních zdrojů. Studium odborné literatury a aktuálních článků

v odborných databázích bylo zaměřeno zejména na personální činnosti, marketingový mix v pojetí personalistiky a fakta o personálním marketingu.

Výzkumná část práce je založena na metodologické triangulaci, přičemž mezi užívané metody patří studium firemních dokumentů, polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření ve dvou skupinách respondentů. Důvodem k použití daných metod je snaha o co nejobektivnější zhodnocení zkoumané oblasti ve firmě, která je předmětem diplomové práce. Aby stanovený cíl mohl být naplněn, autorka se zaměřuje na obě sféry dané disciplíny – interní a externí personální marketing, k čemuž je nezbytná orientace jak na stávající zaměstnance firmy, které lze považovat za výsledek současného interního personálního marketingu, tak na její potenciální uchazeče o zaměstnání, kteří jsou předmětem externího personálního marketingu.

Otázky pro rozhovor a dotazníky byly vybrány s ohledem na definovaný cíl práce. Všichni oslovení respondenti byli předem informováni o účelu šetření, aby nedocházelo ke zkreslení dat nebo k nežádoucímu očekávání ohledně budoucího vývoje firmy ze strany současných zaměstnanců.

Polostrukturovaný rozhovor, který byl vytvořen speciálně pro manažerku personálního oddělení, slouží k charakteristice firmy, k analýze personálních činností a především k hlubšímu poznání současného stavu personálního marketingu. Rozhovor byl zvolen jako výzkumná metoda z důvodu pružné osobní interakce, možnosti modifikace otázek a existenci okamžité zpětné vazby, která umožňuje upřesnění výkladu. Osnova rozhovoru se skládá z devatenácti hlavních otázek s předpokladem jejich doplnění v průběhu dotazování. Prvních sedm otázek je zaměřeno na základní charakteristiku firmy a zbylých dvanáct na personální činnosti a současný stav personálního marketingu. Rozhovor proběhl v rámci dvou konzultací v prostorách firmy Javlin a.s. a k němu vytvořené podklady jsou k vidění v příloze č. 1.

Pro realizaci empirického výzkumu mezi stávajícími zaměstnanci bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které probíhalo v prosinci 2015 a v lednu 2016. Dotazníky byly prostřednictvím manažerky personálního oddělení distribuovány mezi všechny české zaměstnance (z pražské i brněnské pobočky firmy), kteří jsou předmětem výzkumné části. Důvodem pro výzkum ve dvou regionálně vzdálených pobočkách je získání relevantních dat a maximální eliminace možného zkreslení výsledků způsobeného zaměřením pouze na jednu z poboček. Hlavním cílem daného dotazníkového šetření bylo vyhodnotit

spokojenost stávajících zaměstnanců s firmou Javlin a.s. jakožto jejich zaměstnavatelem. Konkrétně se jednalo o zjištění názorů zaměstnanců na zaměstnavatelskou pověst, na zhodnocení pracovních podmínek a management firmy, dále na identifikaci problémů, se kterými se u svého zaměstnavatele potýkají a na potenciální motivační a stimulační faktory. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z následujících důvodů – dotazování má potenciál rychlého zjištění požadovaných informací od většího počtu respondentů ve standardizované podobě, je relativně nenáročné na organizaci a řadí se mezi nízkonákladové metody sběru dat. Nevýhodou dotazování je však nízká návratnost dotazníků, což ovlivnilo také rychlost sběru dat autorky diplomové práce. Danou nevýhodu se snažila autorka minimalizovat prostřednictvím úpravy dotazníku do elektronické formy (vyplnění online) a jeho zestručněním, čímž mělo být dosaženo vysoké návratnosti a vyšší zainteresovanosti na šetření. Náhled stěžejní části dotazníků je k vidění v příloze č. 3.

Cílovou skupinou pro výzkum externího personálního marketingu jsou studenti z ČVUT a z Univerzity Karlovy v Praze, kteří se řadí mezi nejdůležitější externí zdroj pracovní síly firmy Javlin a.s. Dotazníkové šetření proběhlo v únoru 2016 ve dvou dnech v prostorách zmíněných vysokých škol, přičemž dotazníky byly distribuovány mezi studenty v tištěné verzi. Náhled stěžejní části dotazníků je k vidění v příloze č. 4. Cílem daného šetření bylo získání názorů potenciálních uchazečů na pracovní nabídku firmy Javlin, která jim byla předložena, následné zhodnocení firmy jakožto zaměstnavatele a zjištění nejdůležitějších faktorů ovlivňující danou skupinu respondentů při výběru zaměstnání. Jelikož je cílová skupina respondentů z řad potenciálních uchazečů příliš rozsáhlá, byl do empirické části zařazen výběrový soubor, který představuje reprezentativní vzorek dostačující pro účely práce. Kritérii pro výběr studentů byl ročník studia – pouze 4. a 5. ročníky, dále fakulta, na kterou se firma orientuje při náboru – tedy Fakulta informačních technologií ČVUT a Matematicko-fyzikální fakulta Univerzity Karlovy.

Dotazníky pro obě skupiny respondentů byly rozděleny na otázky uzavřené a polootevřené. Uzavřené otázky poskytovaly respondentům možnosti, ze kterých mohli vybírat své odpovědi bez jakékoliv jejich modifikace, pro tvorbu těchto otázek byla využita pětistupňová Likertova škála. Polootevřené otázky umožňovaly upřesnění odpovědi či obohacení o vlastní názor respondenta.

Struktura dotazníků pro obě skupiny vypadala následovně:

- úvodní část, jejímž námětem bylo představení tazatele, seznámení s účelem dotazníkového šetření a informace o dobrovolnosti vyplnění a anonymitě
- část charakterizující respondenty z hlediska pohlaví, zařazení (u zaměstnanců pracovní zařazení ve firmě, u potenciálních uchazečů ročník studia), u zaměstnanců dále z hlediska počtu odpracovaných let ve zkoumané firmě, nejvyššího dosaženého vzdělání a věkové kategorie; tato sekce je pro splnění účelu dotazníku pro potenciální uchazeče řazena na konec jejich dotazníku
- odborná část, která je tvořena otázkami zaměřenými na zkoumanou problematiku – řazení sekce je opět odlišné v jednotlivých šetřeních
- závěrečná část obsahující poděkování za účast v šetření

Analýza získaných dat tvoří poslední část empirického výzkumu. Získané odpovědi z dotazníkových šetření v obou skupinách respondentů byly zpracovány do tabulek a prezentovány v grafické podobě se slovním komentářem. Dotazníkové šetření mezi studenty bylo následně v rámci analýzy podrobena statistickému testování zjištěných kvalitativních znaků z hlediska jejich vzájemné závislosti pomocí programu SPSS Statistics.

Dotazníkové šetření přináší množství zajímavých informací, ale aby mohly být hypotézy vyplývající z empirického výzkumu označeny za nenáhodné a validní v celé cílové skupině, je třeba využít testů nezávislosti, které odpovídají na otázku, zda jsou rozdíly mezi pozorovanými a teoretickými četnostmi náhodné nebo ne. Za tímto účelem bylo formulováno 13 nulových hypotéz a následně vytvořeny kontingenční tabulky, jejichž součástí byly vždy logicky vybrané proměnné s potenciálem potvrdit či vyvrátit hypotézu. Pro testování nulových hypotéz, jejichž předpokladem byla neexistence závislosti sledovaných proměnných, byla zvolena hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Při výběru testu nezávislosti hrál významnou roli počet odpovědí u jednotlivých možností v dotazníku, protože přijatelné aproximace exaktního rozdělení lze dosáhnout za použití chí-kvadrát testu ( $\chi^2$ ) jen v případě, že maximálně u 20 % intervalů se objevuje četnost nižší než 5. (Budíková, 2010). Pro účely statistického testování byly některé skupiny odpovědí logicky sloučeny, aby se zvýšila jejich četnost. Hodnotou, která rozhoduje o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy je v programu SPSS P-hodnota. Je-li daná hodnota nižší než hladina významnosti testu  $\alpha = 0,05$ , nulová hypotéza se zamítá a přijímá se alternativní



hypotéza. Síla závislosti kvalitativních znaků je v případě pozitivního nálezu hodnocena prostřednictvím Phi a Cramerova koeficientu.

Na základě analýzy polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou personálního oddělení, analýzy firemních dokumentů a dotazníkových šetření mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními uchazeči o zaměstnání byla aplikována syntéza poznatků a následně formulovány závěry a návrhy na zlepšení stávajícího stavu personálního marketingu ve firmě Javlin a.s.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Personální marketing

Pojem jako takový se poprvé objevuje v literatuře v průběhu šedesátých let minulého století v Německu. Jeho počátky jsou spojeny s nedostatkem pracovní síly v některých segmentech, z tohoto důvodu se způsob nábory pracovníků začal orientovat směrem ke kandidátům. Kolem roku 1970 se pojem rozšířil také do anglosaských zemí, kde se častěji uvádí jako HR marketing nebo jako employer branding. V anglosaském prostředí také došlo ke změně chápání zaměstnance. Nový pohled na věc přinesla Kotlerova publikace *Principles of Marketing* (1980), kde autor pohlíží na zaměstnance jako na zákazníka a pracovní vztah je připodobněn k produktu. Daná myšlenka dále formuluje otázky typu „*Jak by měla firma vytvořit a zabalit produkt tak, aby byl atraktivní? Co je produktem? Jaké prodejní nebo marketingové strategie zavést?*“. Anglosaský přístup k personálnímu marketingu se zabývá na rozdíl od evropského přístupu zejména budováním značky zaměstnavatele, snaží se stát se zaměstnavatelem první volby, což do pozadí sune aplikaci dalších marketingových principů.

Převaha poptávky nad nabídkou na trhu pracovních sil je jedním z důvodů, proč stále více personálních oddělení přehodnocuje svoje zavedené postupy personalistiky. Podle výzkumu PricewaterhouseCoopers<sup>1</sup> více než 1.250 leaderů firem z více než šedesáti zemí světa považuje získávání talentovaných zaměstnanců za prioritu číslo jedna, protože cítí hrozbu ze strany obsazování klíčových pozic nevhodnými zaměstnanci (Vilet, 2013). Mění se trh práce, kde je výrazným rysem velká poptávka po specialistech a talentech nutí firmy přemýšlet o marketingu také v rámci personálního řízení. Zkušené firmy jsou si vědomy, že schopnosti a dovednosti nejzkušenějších pracovníků nelze vyvážit ani zlatem a podobných lidí na trhu práce ubývá v důsledku expanze. Konkurenční boj v dané oblasti přiosťruje, a proto se firmy snaží zejména o udržení těch nejlepších. Talentovaní jedinci si uvědomují, že o ně firmy stojí a že mají svojí cenu, proto využívají příležitosti a vybírají si vždy nejlepší možnou firmu, nejlepší roli či nejlepší nabídku. Za svojí příležitostí jsou ochotni se stěhovat, jsou mobilní, vědí, co chtějí a jsou nároční. Když se firma přestane

---

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers neboli PwC je síť firem působící ve sto padesáti sedmi zemích světa poskytující auditorské, daňové a poradenské služby (PwC, 2015)

o svého talentovaného zaměstnance zajímat, nebude mu poskytovat zázemí, kde se může seberealizovat, pravděpodobně přejde ke konkurenci. V dnešní době není výjimkou, že personální útvary pomocí nových technologií mapují specialisty a talenty a předkládají jim návrhy, aby je k sobě nalákali.

Jelikož jsou firmy vzhledem k výše popsaným skutečnostem nuceny k vypracování strategie výběru a udržení talentů, postupně začínají pracovat s nabídkou zaměstnání podobně jako s produktem, který je na trhu práce na prodej. Mezi nejčastěji praktikované aktivity personálního marketingu patří ty, které jsou spjaté s náborem. Spojování personálního marketingu pouze s náborem je ale chybným pohledem na problematiku, protože pojem má daleko širší význam než jen uveřejňování pracovních pozic a šíření barevných letáček personálních útvarů (Bednář, 2013).

*Podle Koubka (2007) je personální marketing definován jako „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Podle Armstronga (2007) je nutné sledovat klíčové faktory, které hrají roli v přilákání uchazečů, jedná se tedy o analýzu silných a slabých stránek firmy jako zaměstnavatele. Tyto faktory se týkají podoby pracovního místa, pracovních podmínek a organizačních aspektů. Po stanovení daných faktorů následuje jejich porovnání s konkurencí, výsledkem by dále měly být faktory, které prodávají firmu jako zaměstnavatele. Jak bylo již uvedeno výše, firma se chová jako prodávající, který nabízí svůj produkt (pracovní místo) a jedinec jako kupující (uchazeč o zaměstnání). Je tedy nutné pohlížet na pracovní pozici jako na produkt a podle toho řídit jeho „prodej“ (Mamarchev, 1996). Aby proces personálního marketingu proběhl úspěšně, je žádoucí, stejně jako u kteréhokoliv jiného produktu, provést výzkum na trhu (práce) a také produkt dostatečně na trhu prezentovat, což probíhá prostřednictvím employer branding, komunikační politiky – interní a externí komunikace a kultury firmy. Prezentace na trhu může probíhat formou spolupráce s partnery – s univerzitami, úřady práce, personálními agenturami či profesními organizacemi. Významný vliv má také sponzoring, mediální politika či způsoby získávání pracovníků. V případě zaměstnanců a uchazečů hraje roli

system odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariéry, přístup nadřízeného, jeho styl vedení včetně způsobu oceňování práce (Armstrong, 2007).

V rozhodování uchazečům pomáhají průzkumy zaměřené na spokojenost zaměstnanců ve firmách či ocenění typu nejlepší zaměstnavatel (Kociánová, 2010). Největší vypovídající hodnotu mají samozřejmě studie vypracované na základě hodnocení zaměstnanci, výjimkou nejsou ale studie založené na rozhodnutích odborné poroty. V České republice jsou podobná ocenění také udělována. Mezi ně patří „Zaměstnavatel roku X“ pořádán Klubem zaměstnavatelů nebo „Best employers X Česká republika“ zpracovávaný společností Aon Hewitt. Ocenění Zaměstnavatel roku nominuje třicet největších společností v kraji, přihlásit se ale mohou také firmy čítající více než padesát zaměstnanců. O vítězích rozhoduje 10tičlenná odborná porota z oblasti personalistiky, trhu práce, lidských zdrojů a specialisti na zaměstnanecké výhody. Ocenění jsou udělována na regionální i celostátní úrovni v kategoriích Zaměstnavatel roku, Personální projekt roku a The Most Desired Company (Zaměstnavatel roku, 2014).

Každý z autorů přistupuje k personálnímu marketingu jinak, těžiště však zůstává přibližně stejné. Spočívá v dlouhodobém a systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice vhodnými lidmi a následně je stabilizovat. Jeho dalším cílem je rozvíjení a posilování dobrých vztahů firmy se stávajícími zaměstnanci, podpora pracovních týmů, efektivně pracující vedení, budování dobrého jména a image firmy na trhu práce.

Firma, která začne k personálním činnostem přistupovat jako k předmětu marketingu, mění svoji personální politiku obecně. Dlouhodobě se mění jejich komunikace s vnitřním i vnějším trhem práce, protože zaměstnanci i odmítnutí uchazeči už nejsou považováni jen za pasivní prvek, nýbrž za rovnocenné partnery. Aby mohla firma úspěšně řídit marketingovou strategii HR, musí se zajímat o pocity, potřeby a očekávání svých partnerů, protože jsou aktivními činiteli v celém procesu (Bednář, 2013).

### 3.2 Stabilizace zaměstnanců

Jak bylo vysvětleno výše, jedním z důvodů, proč se personalisté po celém světě uchylují k praktikám marketingu, je stabilizace zaměstnanců. Ať už se jedná o dodatečné náklady na fluktuaci zaměstnanců nebo o snahu udržet si specialisty a talentované jedince, personální marketing problémy umí řešit.

Mezi nejčastější důvody, proč kvalifikovaná pracovní síla opouští firmu Branham (2004) řadí následující:

- Žádná spojitost mezi výkonem a odměnou zaměstnance – častá demotivace pracovníků, kteří pracují lépe a jsou odměňováni stejně jako kolegové pracující průměrně.
- Žádná příležitost k růstu nebo postupu – pokud si zaměstnanec nepovšimne příležitosti ke kariernímu růstu, pravděpodobně žádná neexistuje, nadřízení o možnostech se zaměstnanci nediskutují, neseznamují je se svými plány.
- Zaměstnanci nehodnotí svoji práci jako důležitou, profesní přínos není rozpoznán a oceněn druhými – pokud zaměstnanci nevidí smysl v jejich práci a nejsou za ni patřičně oceněni nadřízenými.
- Žádné příležitosti k využití svého talentu – nevhodné spojení zaměstnance a pracovní pozice.
- Očekávání pracovníků jsou nerealistická nebo nemají představu o tom, co lze od jejich práce očekávat.
- Nepříjemný nadřízený nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí – urážlivé jednání nadřízeného nebo zbytečný stres.

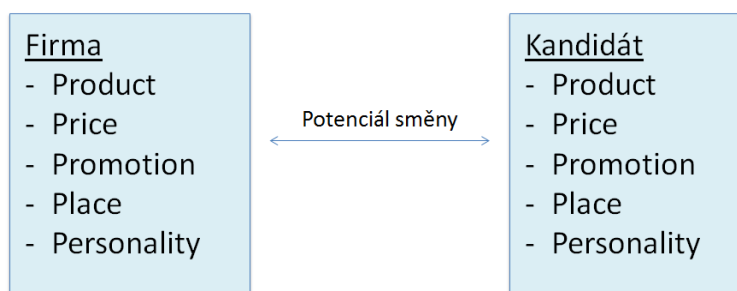
Faktem je, že z firmy odcházejí zpravidla zaměstnanci, o které firma přijít nechce (Kociánová, 2010), a proto je třeba se odchodům klíčových zaměstnanců vyvarovat – chováním a péčí, kterou si zaměstnanci zaslouží. I přesto, že může být příčinou mobility zaměstnanců trh a nikoliv zaměstnavatel, častějším důvodem je chování a atraktivita zaměstnavatele (Cappelli, 2000). Podle Armstronga (2007) je důležité jednat podle faktorů ovlivňujících stabilitu zaměstnanců. Konkrétně se jedná o zmíněnou atraktivitu zaměstnavatele, postupy uplatňované při obsazování pozic, přístup nadřízených k podřízeným, příležitosti k rozvoji a růstu a podobně. V každém období kariéry má

jedinec trochu jiné představy o své práci a tomu je třeba také přizpůsobit plánování jeho kariéry, jeho zařazení a příležitosti. Pro rané fáze pracovního života je typická touha po karierním postupu, pro fázi mezi třiceti a padesáti lety je typické uspokojení z práce a v pozdějších letech je nejdůležitější jistota (Kociánová, 2010).

### 3.3 Vztah člověk a firma z pohledu marketingového mixu

Personální marketing vychází z myšlenky, že zaměstnanec, kandidát nebo zákazník jsou aktivním objektem, jsou našimi partnery. Realizace dané idey lze provést aplikací marketingového mixu do prostředí personalistiky (Doyle, 2011). Z pohledu marketingového mixu mezi firmou a jedincem probíhá směna, která spočívá v hledání vhodného protějšku. Odborné publikace pracují s marketingovým rámcem 4P, 5P nebo 7P (pro služby). Forma 4P je v současnosti podrobována kritice pro svoji orientaci pouze na firmu. Protože směna je oboustranná a je třeba se zabývat dostatečně potřebami zákazníka, je vhodnější aplikovat marketingový mix 5P – Product, Price, Place, Promotion, Personality. Naplnění potřeb obou stran směny spočívá v nabídce produktu firmou a v jeho nákupu kandidátem (Bednář, 2013). Grafické znázornění popsané směny je uvedeno na obrázku 1.

Obrázek č. 1 - Marketingový mix v personálním marketingu a jeho potenciál směny



Zdroj: Bednář, 2013

Základním stavebním kamenem směny je určitá motivace obchodujících stran, které jsou motivovány získáním užitku, jenž se týká obou stran. Oba partneři musí mít něco, po čem druhá obchodující strana touží, musí být ochotni o předmětu komunikovat, své produkty si navzájem předat, dále je nezbytnou součástí jejich svobodná vůle přistoupit ke směně a vyjednání podmínek obchodu. Tyto aspekty jsou formulovány marketingovým mixem a bez nich nemůže být směna uskutečněna. V personálním marketingu probíhá

směna analogicky – mezi potenciálním zaměstnancem a firmou k vyjednávání dochází současně a vede k dohodě podmínek práce nebo k rozhodnutí směnu neuskutečnit (Bednář, 2013).

### 3.3.1 Product

*Produkt* = pracovní místo. Na produkt je nutné pohlížet jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu kandidáta. Z pohledu firmy je produktem konkrétní pracovní místo se všemi atributy – požadavky na místo, místo výkonu nebo organizace práce a pracovní doby. Z pohledu kandidáta se jedná o uspokojení jeho potřeb, proto prodává svoji práci v určité kvalitě a s určitými časovými možnostmi (Bednář, 2013). Produkt je základním nástrojem marketingového mixu personálního marketingu. V případě, že se firma rozhodne obsadit nově vytvořenou pracovní pozici nebo uvolněnou pozici v rámci vnitřní mobility, je třeba upřesnit a zdokonalit pracovní nabídku, aby na trhu práce byla konkurenceschopná. Analýza pracovních míst může být jedním z účinných nástrojů, které pomohou popsat danou práci, specifikovat kvalifikační a osobnostní profil pracovníka a stanovit požadavky pro přijetí (Kociánová, 2010). Pohled na personalistiku prostřednictvím marketingového mixu přináší do dané problematiky další aspekt, kterým je oboustranná spokojenost. Nejen, že firma si vybírá svého zákazníka = pracovníka, ale pracovník si současně vybírá i firmu a musí zvažovat, zda pro ni chce skutečně pracovat (Koubek, 2011).

### 3.3.2 Price

*Price* = motivace a odměna za práci. Práce je cílevědomá záměrná činnost, kterou lidé vykonávají na základě motivace. Protože se jedná o motivaci vázanou k určité pracovní pozici, ke konkrétním okolnostem a pracovním úkolům říkáme jí pracovní motivace (Tureckiová, 2004). Na pracovní motivaci a pracovní výkon se úzce váže strategie odměňování, která formou mzdy, platu uznání nebo benefitů plní funkci stejnou jako cena produktu v klasickém marketingovém mixu, tady *Price* stanovuje hodnotu dané pracovní pozice (Charvát, 2006). Jedním z faktorů, který ovlivňuje funkčnost odměňování je správně nastavený systém odměňování, jehož vlastnostmi je spravedlnost, přiměřenost a motivace. Každá firma by měla mít vypracovaný svůj vlastní systém, který bude zcela vyhovovat pracovním podmínkám, povaze práce, potřebám zaměstnanců a bude

adekvátní ke specifickým zdrojům firmy – materiálním, finančním a lidským. Systém by měl reagovat také na situaci na pracovním trhu a na ekonomickou situaci firmy (Bednář, 2013).

### 3.3.3 Promotion

*Promotion* neboli podpora v sobě skrývá v pojetí personálního marketingu prezentaci pracovní nabídky a firmy na trhu práce, tak, aby motivovala potenciální uchazeče k přihlášení do výběrového řízení. K tomu aby firma dostatečně zaujala uchazeče, může být použito vícero metod, jejichž výběr záleží například na atraktivitě profese, získaných pravomocích a významu pracovního místa, ale i na zdroji pracovní síly (d'Ambrosová, 2011). Účinnost prezentace závisí na kvalitě zveřejněných informací a na ochotě komunikovat s trhem práce. Pro zajištění kvalitní prezentace na trhu práce může posloužit analýza silných a slabých stránek procesu získávání pracovníků, která zkoumá, co vlastně firmu *prodává* jakožto zaměstnavatele. Je důležité zaměřit se na preference potenciálních zaměstnanců a na vlastnosti samotného produktu – pracovního místa, jestli jsou pro sebe vzájemně přitažliví, jestli si mají vzájemně co nabídnout (Armstrong, 2007).

### 3.3.4 Place

*Place* může být v personalistice chápáno dvěma způsoby, prvním z nich je firemní kultura a druhým místo výkonu práce. Oba pojmy jsou spolu úzce propojeny, protože uchazeč o zaměstnání se zajímá jak o lokalitu, kde bude pracovat, tak o firemní kulturu a image firmy (d'Ambrosová, 2011). Firemní kultura vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu, který se denně projevuje chováním zaměstnanců, uznávanými hodnotami, normami, prioritami, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, vztahy na pracovišti, motivací zaměstnanců nebo uspořádáním firmy. Firemní kultura má velice blízko k personalistice, protože obě oblasti se snaží ovlivňovat jednání pracovníků tak, aby firma dosahovala stanovených cílů. Projevuje se prostřednictvím svých tvůrců a nositelů a je ovlivňována vztahy mezi zaměstnanci nebo normami a principy, které uznávají (Antošová, 2005).



### 3.3.5 Personality

*People* neboli lidé jsou další složkou, která se začala uvádět jako součást marketingového mixu. Pro potřeby personalistiky a managementu lidských zdrojů se *People* skloňuje též jako *Personality*. Úlohou personalistů je prodat danou pracovní pozici, svoji firmu, příležitost, plat, místo, životní styl s prací spojený a mnoho dalšího. To obnáší vylepšení daných aspektů tak, aby vše zmíněné působilo co nejatraktivněji na osobnost potenciálních kandidátů a směna mohla proběhnout. Pracovní pozice musí mít takovou formu a být natolik lákavá, aby zaměstnanec naplňovala, a tím se ve firmě stabilizoval (Bednář, 2013).

Personální marketing, stejně jako všechna ostatní odvětví marketingu, musí být součástí strategického plánování firmy. Strategický plán určuje, v jakých sférách bude firma podnikat a jakých cílů chce dosáhnout. Hlavní funkční oddělení, kam patří také personalistika, spolu musí spolupracovat na dosažení strategických cílů, i když každé z nich pracuje na dosažení cílů s jinou cílovou skupinou a jinými prostředky. Pro marketing obecně jsou cílovou skupinou zákazníci, pro finance úvěrové instituce a akcionáři, pro oddělení nákupu materiálů nezbytný pro provoz a pro personalistiku je to několikrát zmíněná pracovní síla (Kotler a kol., 2007).

## 3.4 Marketingová komunikace a personální marketing

K naplnění strategických cílů firmy, jak bylo výše zmíněno, je zapotřebí zvládnout praktiky marketingového mixu. Jedním z jeho nejdůležitějších nástrojů pro personální marketing je *Promotion* neboli marketingová komunikace. Podle Karlíčka (2011) se marketingovou komunikací „rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle“. Prostřednictvím komunikačních nástrojů firmy působí na potenciální zákazníky a přesvědčují je, aby si zakoupili jejich produkt či služby. Analogicky lze tvrdit, že za pomoci komunikačních nástrojů personalistika působí na stávající a potenciální zaměstnance a přesvědčuje je o kvalitách firmy a pracovních pozic.

Že marketingová komunikace přispívá také k dosažení cílů personálního marketingu, dokazuje fakt, že mezi nejčastější cíle komunikačních kampaní patří zvýšení

povědomí o značce a ovlivňování postojů, které cílová skupina k dané značce zastává. Povědomí o značce (brand awareness) je jedním ze základních faktorů ovlivňující přístup a chování spotřebitele a je pozitivně spojena s loajálností ke značce (Saleem, Ranham, Umar, 2015). Cílem firem je dostat se do povědomí natolik, aby si jejich značku potenciální nebo současní zaměstnanci vybavili v nejlepším světle a byla pro ně atraktivní.

Aby firma dosáhla svého komunikačního cíle, je zapotřebí využít komunikační nástroje. V zájmu efektivního procesu a očekávaného výsledku musí veškeré komunikační snahy dohromady tvořit konzistentní a koordinovaný komunikační program (Kotler, 2007). V odborné literatuře se setkáváme s několika verzemi komunikačního mixu, pro potřeby personálního marketingu je vhodná jeho rozšířená verze tvořená sedmi disciplínami: reklama, direct marketing, podpora prodeje, PR, osobní prodej, event marketing a sponzoring a on-line komunikace (Karlíček, 2011).

## **Reklama**

Reklama je podle Americké marketingové asociace „*každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora*“, může být šířena prostřednictvím nejrůznějších médií (televize, tisk, rozhlas, venkovní reklamní plochy atd.) a s různou výší nákladů (Vysekalová a kol., 2007).

Základní cíle firemních reklam se člení obvykle do pěti skupin: finančně orientované, obhajovací či advokátní reklama, situační sdělení, image a náborová reklama. Náborová reklama slouží v konkurenčním prostředí k posilování firemní image v očích potenciálních zaměstnanců a pro personální marketing je společně s image významným nástrojem. V praxi se používají zejména tiskové zprávy, brožury a propagační tiskoviny, méně často z důvodu finanční nákladnosti vysílané reklamy v televizi nebo rádiové spoty, dále krátká videa na internetu či virální zprávy.

## **Podpora prodeje**

Podpora prodeje sestává podle Kotlera (2007) „*z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou*“ a její předností je intenzivní a okamžité působení na zákazníky, které nabízí důvody proč si výrobek nebo službu pořídit *ted'* (Zamazalová, 2009). Jejím cílem v personalistice je podpora firmy jakožto

zaměstnavatele a jejího nového nebo stávajícího produktu, tedy pracovní pozice. Měla by přispívat k budování vztahů s potenciálními uchazeči, a zajistit jejich dlouhodobý charakter (Kotler, 2007). V praxi má podobu dárků, vzorků, ukázek, soutěží nebo her.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je nástroj komunikačního mixu, který v personalistice reprezentuje komunikaci s jedním či více potenciálními zaměstnanci. Na rozdíl od reklamy, osobní prodej neoslovuje masu lidí, ale zato od oslovených lidí získává zpětnou vazbu na sdělení v okamžiku, kdy je to aktuální a pak s ní dále pracuje (Jakubíková, 2013). V praxi personální marketing může využít osobní prodej při kontaktování potenciálních nebo stávajících zaměstnanců. Příkladem může být telefonický kontakt potenciálních uchazečů nebo osobní nabídka práce na veletrhu pracovních příležitostí, dále exkurze ve firmě, prezentace na dnech pracovních příležitostí, vlastní semináře a vzdělávací programy, stáže a programy pro studenty.

### **Přímý marketing**

Přímý marketing je komunikační disciplína, která je oproštěna o univerzální sdělení pro celý trh, naopak se snaží přizpůsobit se jedinci. Mezi jeho znaky patří přesné zacílení, výrazná adaptace oznámení, vyvolání okamžité reakce a budování dlouhodobých vztahů s potenciálními i stávajícími zaměstnanci. Podle Karlíčka (2011) se přímý marketing v personalistice využívá při zasílání pracovní nabídky poštou, elektronicky nebo po telefonu přímo potenciálnímu kandidátovi.

### **Public relations**

Public relations neboli vtahy s veřejností (zkráceně PR) je bohatě strukturovaná činnost zabývající se komunikací či ochranou image firmy nebo jejích produktů. Aktivity směřují převážně k neosobní a jejich výsledkem je publicita firmy (Keller, 2007). Image zaměstnavatele, jakožto jeden z nejpodstatnějších prvků personálního marketingu, je budována v rámci employer branding a bývá jedním z důvodů, proč chtějí lidé u firmy pracovat (Svoboda, 2009). PR je v personalistice reprezentováno novinovými články, výstupy na veřejnosti, výročními zprávami, vlastním časopisem, seminářem nebo exkurzí pro veřejnost.

## **Event marketing a sponzoring**

Odborná literatura nabízí množství definic event marketingu, které se obvykle setkávají v podstatných bodech, kterými jsou: emocionální zážitek, komunikační sdělení nebo výjimečná událost (Šindler, 2003). Pro personální marketing je daný nástroj užitečný tím, že na sebe firma prostřednictvím událostí strhává pozornost a podporuje snahy o získávání pracovníků (Kennedy-Luczak, Thompson, 2005).

V rámci sponzoringu firmy poskytují svoje služby, finanční nebo věcné prostředky, a očekávají za ně protislužbu, která jim dopomůže k dosažení marketingových cílů. Nejčastěji jsou sponzorovány sportovní nebo kulturní akce, protože zajišťují největší publicitu. Výjimkou však není ani sponzoring v sociální oblasti, kde se jedná zejména o charitativní projekty (Vysekalová a kol., 2007). Všechny výše zmíněné aktivity mohou být využity ve prospěch personálního marketingu.

## **Online komunikace**

Firmy se spoléhají v oblasti personálního marketingu většinou na klasické prostředky komunikace – tisk, internetové pracovní portály, vývěsky nebo elektronická pošta. Existují však moderní a poměrně účinné cesty, jak komunikovat s trhem práce a zaměstnanci. Moderní nástroje jsou inovativní, účinné, levné, ale jejich důležitým předpokladem je uživatelská znalost počítačových technologií, protože se nejčastěji odehrávají ve virtuálním světě.

Prvním z moderních prostředků je *Blogging*. Je založen na tvorbě tzv. webových deníků obsahující chronologicky uspořádané příspěvky včetně názorů (Jurášková, Horňák, 2012) a může být také zaměřený na potenciální uchazeče o zaměstnání a plnit funkci nástroje personálního marketingu při elektronickém získávání zaměstnanců (Jurášková, Horňák, 2012). Poutavé a podstatné informace a diskuze na téma práce nebo kariéra od jednotlivých zaměstnanců a dalších zúčastněných stran může pomoci vytvářet či upevnit zaměstnavatelskou pověst (Hasson, 2007).

Dalším alternativním nástrojem personálního marketingu je *Podcasting*, který je založen na vytváření a sdílení zvukových záznamů a je volně na internetu (Jurášková, Horňák, 2012). Zaměstnavatelé svoje *podcasty* uveřejňují buď na svém webu nebo blogu a jejich obsahem nejčastěji bývají informace a diskuze o práci a kariéře u zaměstnavatele

včetně aktuálních nabídek zaměstnání a souvisejících informací o zaměstnavateli a jeho činnosti (Šikýř, 2012).

Třetím alternativním nástrojem je *Social Networking* (neboli sociální sítě), který je založen na vytváření a rozvíjení virtuálních komunit se společnými zájmy. V dnešním světě globálního podnikání se networking pomalu stává klíčovým komunikačním kanálem pro celosvětovou komunikaci a spolupráci, protože zejména mezinárodním společností přináší jistou konkurenční výhodu (Ruël, Bondarouk, Dresselhaus, 2013). V pracovních podmínkách je nejefektivnější rozvíjející se sociální síť Linked-In, která slouží k vyhledávání talentovaných zaměstnanců, mapování pracovních příležitostí nebo navazování kontaktů na poli práce. Sociální sítě lze vyvíjet také v prostředí uvnitř firmy, prostřednictvím intranetu, kde je lze využívat ke vzdělávání nebo k šíření znalostí a informací (Šikýř, 2012).

### 3.5 Typy personálního marketingu

Činnosti personálního marketingu lze podle oblasti, na kterou se zaměřují, rozdělit na dvě části. První z nich je skupina činností, která se orientuje směrem dovnitř firmy – na stávající zaměstnance, jejich spokojenost a péči. Do druhé skupiny patří činnosti zaměřené na vnější prostředí firmy, které mají za úkol tvořit značku zaměstnavatele, působit na vnímání firmy veřejností a v neposlední řadě na potenciální zaměstnance.

Podle Fehrse (2013) se interní a externí marketing skládá z několika prvků

#### Interní personální marketing:

- Motivace
  - Rozvoj
  - Komunikace
- } prvky vytvářející perspektivy pro stávající zaměstnance

#### Externí personální marketing:

- Propagace pověsti zaměstnavatele
- Metody získávání zaměstnanců

### 3.5.1 Externí personální marketing

Externí personální marketing je souborem nástrojů či činností, pomocí kterých se firma snaží oslovit, získat a stabilizovat kvalitní pracovní sílu. Těchto cílů firma dosahuje na základě práce s informacemi, které působí na vnější okolí – potenciální zaměstnance (Koubek, 2007). Množství, povaha a způsob, jakým se firma navenek prezentuje, ovlivňuje značku zaměstnavatele (employer brand) a tím i dosažení daných cílů. V činnostech externího personálního marketingu je patrná nadvláda marketingu nad personálním řízením, kde například chování firemních zaměstnanců na veřejnosti, prezentace firmy zaměstnanci, či reference může významně ovlivňovat vnímání firmy okolím (Bondarouk, Olivas-Luján, 2013).

Některé činnosti řazené do oblasti personálního marketingu externího bývají řazeny také do skupiny interně zaměřených činností – jejich rozdělení není pevně stanoveno. Jako jeden z příkladů může být uvedeno získávání zaměstnanců, které probíhá jak na vnějším, tak na vnitřním trhu práce.

#### **Značka zaměstnavatele – employer branding**

Termín employer brand se začal užívat na počátku devadesátých let minulého století k označení pověsti firmy jakožto zaměstnavatele. Poprvé se veřejnost s termínem seznámila v příspěvku *Turning recruitment advertising into a competitive weapon* na konferenci CIPD<sup>2</sup> v roce 1990. V roce 2008 už se employer branding považoval za zcela běžnou praxi integrovanou do strategie byznysu (Bednář, 2013). Jedná se o efektivní marketingový nástroj, který pomáhá firmám formovat jejich image v očích potenciálních kandidátů a udává jim směr, aby se staly zaměstnavatelem první volby (Saini, Rai, Chaudhary, 2014).

Spojitost mezi personálním marketingem a employer brandingem nelze popřít. Spojení HR a marketingu je jednou z cest, jak učinit značku (zaměstnavatele) něčím unikátním (Ruch, Nazemetz, 2012). Odborná literatura tyto dva pojmy spojuje, protože se jejich činnosti překrývají, navazují na sebe a řadí se do jedné kategorie v rámci

---

<sup>2</sup> Chartered Institute of Personnel and Development – asociace profesionálů z oblasti HR managementu založená roku 1913. Dnes má více než 130.000 členů po celém světě pracujících napříč soukromým, veřejným a dobrovolnickým sektorem.

marketingu. Lidé si vybírají své zaměstnavatele podle značky, jakou mají na trhu, podle svých postojů k danému zaměstnavateli i podle svých pocitů. Odborníci na moderní personalistiku však upozorňují na fakt, že pojmy personální marketing a employer branding nejsou totéž. Employer branding je jen jedním z nástrojů externího personálního marketingu (Kupfernagel, 2009).

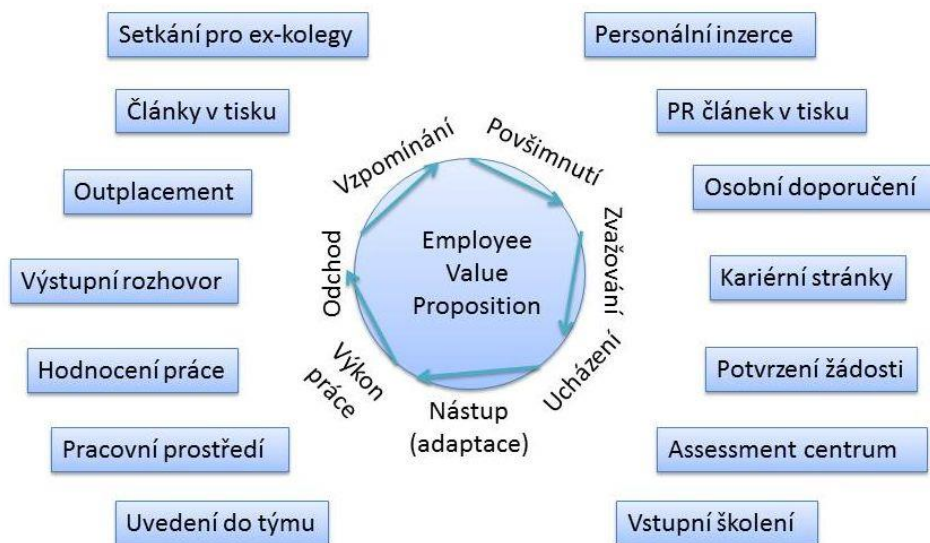
Na základě teorie uvedené výše, je personální marketing činnost, která se týká zaměstnanců současných, bývalých a budoucích. Jsou to konkrétní marketingové nástroje, kterými firma systematicky nebo nahodile komunikuje „*kdo jsme, co děláme a koho hledáme*“, pokud ale chce praktikovat skutečný employer branding, musí přidat něco navíc. Employer branding komunikuje vizi firmy a její poslání „*proč existujeme, kam směřujeme a co je smyslem naší práce*“. Jeho součástí je také prezentace firmy, její jedinečnosti a vizuální stránka sdělení (Menšík, 2012). Employer branding by měl kandidátům odpovědět na otázku, v čem je daná firma lepší a proč by si měli vybrat právě ji a měl by dávat najevo určitý příslib hodnoty zaměstnancům, který vyjadřuje pozitiva a jedinečnost nabídky (Foster, Punjaisri, Cheng, 2010). Podle průzkumu v České republice<sup>3</sup> se strategií zaměřenou na značku zaměstnavatele zabývalo v roce 2015 celých 56 % oslovených firem, což potvrzuje fakt, že i v českých poměrech si firmy uvědomují zvyšující se důležitost employer brandingů při získávání a stabilizaci zaměstnanců (Brand Bakers, 2015).

Budování a řízení značky vyžaduje pečlivou identifikaci možných zkušenostních bodů, které je nutné dostat pod kontrolu, provést jejich analýzu a aplikovat na ně marketingový přístup. Pokud se ve firmě dané body nevyskytují, je vhodné naplánovat jejich realizaci. Grafické znázornění zkušenostních bodů v hodnotové propozici je k vidění na obrázku 3 (Menšík, 2012).

---

<sup>3</sup> Výzkum aktuálních trendů HR marketingu v České republice 2015 společnosti Brand Bakers, který proběhl v únoru 2015 mezi 140 českými firmami (personalisty převážně v řídicí funkci).

Obrázek č. 2 – Zkušenostní body



Zdroj: Personální marketing, 2015

### 3.5.2 Interní personální marketing

Na rozdíl od externího personálního marketingu, který se zabývá budováním dobrého zaměstnavatelského jména a zacílením náborových kampaní, interní personální marketing se zabývá pracovními podmínkami zaměstnanců již přijatých a hledá způsoby, jak zamezit fluktuaci, udržet klíčové pracovníky a zajistit stabilní pracovní výkony ve firmě. K udržení pracovníků využívá personální marketing různá opatření, která mu slouží ke zvýšení nebo zachování atraktivity firmy jako zaměstnavatele. K dosažení cílů mohou být používány různorodé motivační a stimulační prostředky, ale na konečný výsledek má vliv více faktorů, jako například firemní kultura, možnost profesního a osobního rozvoje, interní komunikace apod. (Doyle, 2011).

#### Firemní kultura

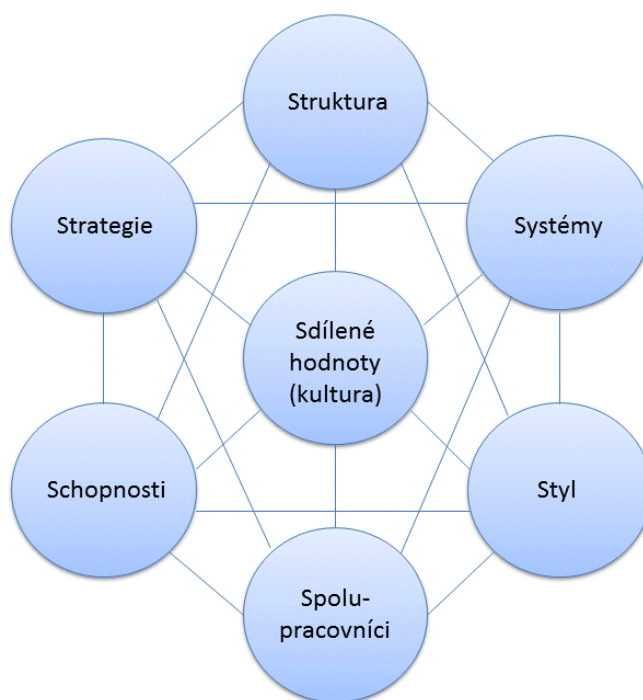
Firmy aplikující nejlepší praxi (best practices) se snaží své zaměstnance socializovat podle svých určitých zavedených „pravidel“ a působit tak na jejich stabilizaci a loajalitu k firmě. Podnětem k danému kroku je firemní kultura, která je specifickou charakteristikou firmy. V rámci organizační teorie bývá vymezována dvěma přístupy. První z nich – interpretativní přístup – chápe kulturu jako „něco, čím firma je“, naopak



druhý – objektivistický přístup – ji chápe jako něco, „*co firma má*“ (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Firemní kultura je považována za důležitý nástroj managementu, který je součástí strategického řízení firmy a lze různými způsoby měnit, ovlivňovat nebo ovládat. Je také stimulačním faktorem, který přispívá k efektivnímu řízení a rozvoji zaměstnanců a prvkem rozhodujícím o obrazu firmy navenek a úzce souvisí s image firmy. Někdy bývá definována jako „*duch firmy*“ nebo „*sociální tmel firmy*“ a řadí se mezi kritické nebo klíčové faktory úspěchu firmy (Tureckiová, 2004). Její zařazení do tzv. „*šťastného atomu*“ klíčových faktorů je zobrazeno na obrázku 4.

Obrázek č. 3 – Klíčové faktory firmy a jejich vazby



Zdroj: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Tureckiová

Firemní kultura je jedním z aspektů, který se hodnotí při výběru nového pracovníka, protože je důležité, aby daný jedinec do firemní kultury zapadnul. Musí uznávat podobné hodnoty, zastávat podobné postoje a názory, protože vše má vliv na rozvoj a úspěch firmy (Vysekalová, Mikeš, 2009). Od pracovníků se očekává, že budou společné hodnoty cítit, respektovat a budou se chovat podle kulturních zásad.

## **Interní komunikace**

*„Každý podnik chce zaměstnávat lidi, kteří jsou motivováni a odvádějí maximální výkon, udržet si klíčové pracovníky a mít dobrou pověst. Z tohoto pohledu je s podivem, jak malou pozornost podniky věnují interní komunikaci. Dobrá image nevzniká pochvalnými pajánami v tisku, rodí se totiž uvnitř podniku.“* Z úvodní citace Dvořákové (2012) lze vyvodit důležitou roli komunikace na úrovni firmy, která se může podílet, díky vlivu na zaměstnance, také na personálním marketingu. Úspěšná propagace interního brandingů je stejně závislá na iniciativách oddělení HR jako na jejím rozvoji v oddělení marketingu (Aurand, Gorchels, Bishop, 2005). Interní komunikace také významnou měrou přispívá k tvorbě a udržování firemní kultury, která také ovlivňuje výsledky personálního marketingu (Vymětal, 2008).

Interní komunikace je stále novou disciplínou managementu, ale postoj firem k ní se mění s tím, jak poznávají její význam a možnosti využití. Postupně se její těžiště přesunuje z událostí a lidí ke sdílení firemních cílů a pomáhá zaměstnancům pochopit, co od nich vedení očekává (Smith, 2008).

Faktem je, že externí komunikace v podobě reklamy či PR pomáhá firmám budovat image, aby se odlišily od ostatních v prostředí stále rostoucí konkurence. Na druhou stranu, role interní komunikace při budování značky, je v odborné literatuře opomíjená i přesto, že zaměření na stávající zaměstnance, kterým se daný druh komunikace věnuje, může být klíčové pro budování značky na trhu. Zaměstnanci jsou totiž obecně považováni za jeden z nejdůvěryhodnějších zdrojů informací o společnosti, a tím, jak jsou zapojeni do firemní komunikace, jaké informace se k nim dostávají, ovlivňují snahy firmy o prestižní jméno (Chong, 2007).

### **3.6 Personální marketing a personální činnosti**

Podle Dvořákové (2012) může být personální marketing buď samostatnou funkcí personálního řízení, nebo na něj může být pohlíženo jako na koncepci, která obsahuje všechny personální činnosti. Pro potřeby diplomové práce bude využíván koncepční pohled na problematiku, podle kterého personální marketing prostupuje všemi personálními činnostmi a ovlivňuje v globále celou personální práci.

Jak hluboce jsou jeho nástroje zakotveny v každé z činností a jaký význam je jim přikládán, potom záleží na postavení personálního oddělení ve firmě a na přístupu vedení k personální práci obecně. Přesto, že tomu tak mnohdy není, personální oddělení by mělo být jedním z hlavních aktérů při prosazování firemní vize, poslání a cílů a toho dosahovat prostřednictvím personálních činností. Čím vyšší je postavení personálního ředitele v řídicí struktuře firmy, tím spíše je věnována personálnímu marketingu pozornost (Vojtovič, 2011).

Je žádoucí, aby byl personální marketing součástí strategie firmy a byly mu soustavně vytvářeny vhodné podmínky pro dosahování cílů. Firmy se dnes často potýkají s dvojitým problémem, protože bojují současně se zavedenými stereotypy personální práce a zároveň musejí čelit konkurenci. Tato skutečnost vytváří bariéry pro efektivní uplatnění personálního marketingu. Kvalita personální práce bezesporu rozhoduje o úspěchu či neúspěchu personálního marketingu a silně ovlivňuje zaměstnavatelskou pověst (d'Ambrosiová a kolektiv, 2011).

### 3.6.1 Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších činností personální práce, kdy se významně projevuje strategie personálního marketingu firmy. Pokud se firma rozhodne pro získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce, začíná komunikovat s veřejností a do popředí se dostávají nástroje externího marketingu. Pro úspěšné působení na trhu je třeba dodržovat zásady získávání zaměstnanců (Šikýř, 2012). Získávání zaměstnanců často začíná personální inzercí, které je jedním ze zkušenostních bodů v rámci personálního marketingu (Menšík, 2012), a proto je třeba jí věnovat náležitou pozornost.

Vhodně cílenou personální inzercí lze eliminovat následující jevy (Neščáková, Marelová, 2013):

- počet přihlášených uchazečů,
- profesní orientaci přihlášených uchazečů,
- jazykovou zdatnost uchazeče,
- místní, regionální nebo celorepublikovou příslušnost daného uchazeče,
- náhled na firmu z pohledu veřejnosti.

Kvalita inzerce ovlivňuje efektivitu výběru vhodného kandidáta a také názor veřejnosti na firmu obecně. K lepším výsledkům pomáhá správný výběr formy inzerátu, jeho sestavení, grafické zpracování, logické uspořádání dat a uvedení dat, která by neměla v inzerci chybět – název firmy, kontakty, termíny apod. V personální inzerci se odráží různé charakteristiky firmy, podle kterých je hodnocena, jedná se například o firemní kulturu nebo péči o zaměstnance. Příliš častá inzerce na podobné pracovní pozice může způsobit negativní ohlasy a komentáře, protože vzbuzuje dojem, že na dané pozici jsou zaměstnanci silně nespokojeni (Koubek, 2011).

Ať už se jedná o inzerci nebo o jiné metody, je důležité, aby informace, které firma komunikuje potenciálním zaměstnancům, byly kompletní, nezkrácené, poskytované vlastním jménem, bez prvků diskriminace a v neposlední řadě atraktivní a zaujaly cílovou skupinu (Dvořáková, 2012).

K efektivnímu získávání a výběru zaměstnanců dopomůže také pohled na pracovní pozici a kandidáta z úhlu marketingového mixu. Neboli musí být nalezen bod, ve kterém splývají potřeby zaměstnavatele i zaměstnance. Aby bylo dosaženo daného bodu, musí být pozice vytvořena a prezentována tak, aby po ní potenciální zaměstnanec toužil, cítil, že z ní bude mít užitek a stejně tak to bylo výhodné pro zaměstnavatele (Bednář, 2013).

V rámci získávání a výběru zaměstnanců se významně projevuje také firemní kultura, jejíž nositelé komunikují s potenciálními zaměstnanci. Zaměstnavatelská pověst je ovlivňována tím, jak se chovají personalisté při výběrových řízeních a odmítání nevhodných uchazečů (Synek, 2010).

### 3.6.2 Přijímání a orientace zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je podrobně upraveno Zákoníkem práce, proto neposkytuje mnoho příležitostí pro uplatnění personálního marketingu. Nicméně, důležité dokumenty jako pracovní smlouva nebo další součásti přijímacích procedur mohou svým způsobem ovlivňovat nové zaměstnance a zprostředkovaně také veřejnost. Správné postupy během procesu, ať už z hlediska právního nebo podle etických zásad, a bezchybné zpracování veškerých dokumentů řadí zaměstnavatele do kategorie těch seriózních a nepřímo ovlivňuje již mnohokrát zmiňovanou zaměstnavatelskou pověst (Koubek, 2007).

Orientace pracovníků je jedna z nejdůležitějších fází pro zaměstnance i zaměstnavatele. Jedná se často o stresující období několika měsíců, kdy se musí zaměstnanec seznámit jak s pracovními úkoly, tak se sociálním prostředím a firemní kulturou. Jestli zaměstnanec uspěje, záleží z velké míry na postavení zaměstnavatele k adaptaci. Jeho chování může proces významně urychlit, zjednodušit, zpříjemnit a zároveň si může formovat opět svoji pověst. Zaměstnanec, který odejde z firmy po několika týdnech či měsících, protože je z různých důvodů nespokojený, se stává zdrojem referencí na zaměstnavatele. Adaptace zaměstnanců spadá z větší části do kompetencí liniových manažerů, personální marketing se tak stává záležitostí více oddělení (Kociánová, 2010).

### 3.6.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je soustavná činnost, na kterou navazují další personální činnosti a pokud je prováděna správně, je kontrolním a motivačním prvkem řízení. Jeho náplní by mělo být kromě zhodnocení výsledků práce také pracovníko chování, aktivita, přístup, vztahy s ostatními. Nedílnou součástí je vyzdvihnutí pozitivních přínosů pracovníka, tedy pochvala a vyslechnutí názorů obou stran, které slouží jako důležitá zpětná vazba. Firma by měla dbát na zásady pro hodnocení, ale měla by se vyhýbat extrémním situacím, které přinášejí oběma stranám více stresu než užitku (Dvořáková, 2012). Správné postupy mohou pomoci vytvářet přátelskou a tvůrčí atmosféru, která zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Výsledky hodnocení jsou cennými podklady pro odměňování, pro plánování budoucího rozvoje a vzdělávání popřípadě pro zlepšování péče o zaměstnance, tzn., že činnosti jsou provázané a ovlivňují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Hroník, 2006).

Součástí hodnotících pohovorů je plánování osobního rozvoje a kariéry pracovníka, což je významný motivační nástroj, který stabilizuje zaměstnance ve firmě (Forsyth, 2009).

### 3.6.4 Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců

Při rozmíst'ování zaměstnanců je klíčové dbát na objektivnost a spravedlnost. Dané dva aspekty mohou způsobit v pozitivním případě spokojenost zaměstnanců nebo v opačném případě křivdu, ublížení, v nejhorším případě odchod zaměstnance z firmy.

Vedení firmy v kooperaci s personálním oddělením musí zajistit, aby byla pracovní místa obsazována nejlepším možným zaměstnancem a zároveň aby zaměstnanec byl daným místem trvale uspokojován. Spravedlivé zacházení obecně přináší zaměstnavateli respekt a zaměstnancům se dostává zaslouženého jednání. Korektní rozmístění zaměstnanců, obzvláště povýšení je jedním ze stimulačních nástrojů řízení (Dvořáková, 2012).

Jednou z nejcitlivějších oblastí personální práce je propouštění zaměstnanců a právě zde se značně dbá na šetrnost metod a způsobů provedení. Moderní personalistika se často obrací s propouštěním zaměstnanců na specializované agentury, které nabízejí poradenské služby jednak personalistům, jednak propouštěným zaměstnancům a snaží se zmírnit následky rozhodnutí. Důvodem je vědomí, že pro své dalekosáhlé důsledky je nutné činnost provést naprosto správně, aby nepoškodila zaměstnavatelskou pověst. Zaměstnanec, který cítí křivdu, ať už právem či neprávem, za své propuštění, může způsobit značné škody na jméno firmy a je proto žádoucí takovému chování předcházet. Vhodným nástrojem pro řízení propouštění zaměstnanců je analýza odchodů pracovníků z firmy (Kociánová, 2010).

### 3.6.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří k nejvíce motivujícím nástrojům řízení a je vnímáno potenciálními zaměstnanci jako jeden z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o přijetí nabídky pracovního místa. Pracovní nabídka podle průzkumů zaujme uchazeče mzdou, která je vyšší než u konkurence nebo balíčkem benefitů (Robert Half International, Inc., 2008). Za odměňování nesmí být považována pouze peněžitá forma, nýbrž také nepeněžitá: „*Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů*“ (Dvořáková, 2012). Firma se musí naučit kombinovat jednotlivé složky odměňování tak, aby byla atraktivní pro vnější trh práce, zároveň uspokojovala stávající zaměstnance, stimulovala je ke kvalitnímu pracovnímu výkonu a přitom udržovala náklady v efektivním poměru k produktivitě práce (Armstrong, 2009).

Marketingový přístup k odměňování zohledňuje potřeby zaměstnanců, které zjišťuje například dotazníkovými průzkumy a dále zjištěné informace využívá k tvorbě systému odměňování. V zájmu obou stran je vytvoření takového systému, který je transparentní, srozumitelný, spravedlivý a jednoduchý, proto je vhodné do něj zapojit zaměstnance (Branham, 2009).

Aby byly motivační nástroje ve formě odměňování efektivní, je třeba dbát na dodržování určitých zásad. Zaměstnanec musí vidět jasnou souvislost mezi odměnou a odvedenou prací, odměna musí být reálně dosažitelná jeho úsilím a musí být plněn princip spravedlnosti – za stejnou práci náleží stejná odměna. Náležitého výsledku je dosaženo také na základě průzkumů o motivačním profilu zaměstnanců (Koubek, 2011).

### 3.6.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Při rozhodování potenciálních zaměstnanců, zda přijmou pracovní nabídku, hraje roli také možnost budoucího vzdělávání a rozvoje. Pokud má firma integrovaný program vzdělávání a rozvoje ve své personální strategii, stává se pro zaměstnance atraktivnějším zaměstnavatelem, protože jim dává touto cestou šanci se seberealizovat. Rozvoj osobnosti, získávání a formování odborných znalostí v součinnosti s motivující pozicí ve firmě dávají zaměstnanci možnost stát se tím, čím opravdu chce (Vojtovič, 2008). Personální marketing zde zasahuje tedy prostřednictvím uspokojování potřeb zaměstnanců, které jsou na nejvyšší úrovni. Daný faktor ale nemusí pozitivně působit na všechny typy zaměstnanců, protože v Maslowově hierarchii potřeb seberealizace popř. sebeaktualizace stojí na jejím samotném vrcholu a danou potřebu pocítují jen někteří lidé. Jednak z důvodu neuspokojení předcházejících potřeb, jednak z důvodu odlišného profilu osobnosti (Dědina, Cejthamr, 2005).

Vzdělávání a rozvoj jsou pro zaměstnance v dnešním turbulentním prostředí výhodou, protože jim napomáhají stát se více flexibilním, konkurenceschopným neboli lépe zaměstnatelným pracovníkem. Řada firem si skutečnost, že vzdělaný a rozvíjený personál, přináší konkurenční výhodu v podobě kvalifikované pracovní síly, uvědomují, ale pro své vyšší náklady na zaměstnance se stále jedná spíše o velké firmy a transnacionální společnosti (Folwarczná, 2010).

### 3.6.7 Péče o zaměstnance

Na péči o zaměstnance lze pohlížet ze dvou úhlů pohledu. V širším pojetí se jedná o činnosti firmy, které upravují pracovní dobu a pracovní režim, zabývají se pracovním a životním prostředím, bezpečností práce a ochranou zdraví a poskytují služby zaměstnancům a jejich rodinám, včetně jejich rozvoje. V užším pojetí se jedná především o personální rozvoj zaměstnanců, jejich seberealizaci a vytváření vhodných podmínek pro dané činnosti. Hlavním cílem péče o zaměstnance je jejich spokojenost a z ní vyplývající výkonnost, zainteresovanost, sounáležitost a dobré vztahy na pracovišti (Dvořáková, 2012).

Péče o zaměstnance může vycházet ze tří pramenů – ze zákona, z kolektivních smluv nebo je dobrovolným počinem firmy. Dobrovolná péče zaměstnavatele o zaměstnance zvyšuje jeho atraktivitu v očích stávajících i potenciálních zaměstnanců, protože jim poskytuje něco navíc, jisté výhody a benefity, které nejsou pro všechny firmy samozřejmostí, a stabilizuje pracovní sílu. Důležitou roli hraje také firemní kultura a vztahy s nadřízenými a kolegy, poněvadž dané aspekty dohromady vytvářejí určitou atmosféru, prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a neustále jsou jím ovlivňováni. Příjemné pracovní podmínky a přátelské vztahy na pracovišti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které rozhodují o přijetí pracovní nabídky (Dědina, Cejthamr, 2005).

### 3.6.8 Průzkum trhu práce

Personální marketing se opírá o průzkum trhu práce, neboli o „*průzkum vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace*“ (Koubek, 2007). Jedná se bezesporu o důležitou personální činnost, kterou nelze zanedbávat, pokud se firma snaží o strategické řízení lidských zdrojů. Mezi nejdůležitější oblasti, kterým by v rámci průzkumu měla být věnována pozornost podle Koubka (2007) patří:

- situace na trhu práce a konkurenční nabídky pracovních příležitostí,
- populační vývoj, zejména reprodukce pracovní síly a její územní diferenciaci,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky a hodnotové orientace lidí (například rodinná orientace žen),



- vývoj techniky a technologií,
- sídelní podmínky v okolí firmy, typy bydlení, kvalita životního prostředí,
- územní mobilita pracovní síly,
- politicko-legislativní podmínky, politika zaměstnanosti,
- změny v poptávce po produktech firmy
- míra otevřenosti národní ekonomiky a její změny.

Součástí trhu práce není pouze vnější trh, ale také ten vnitřní, který je tvořen stávajícími zaměstnanci (Šikýř, 2012). Je nutné mu věnovat stejnou pozornost, protože pohled dovnitř firmy je důležitý pro získávání informací o míře spokojenosti, postojích, potřebách a názorech (Armstrong, 2007). Jedním z nástrojů pro průzkum vnitřního trhu práce může být průzkum motivovanosti zaměstnanců, který měří spokojenost zaměstnanců s různými faktory, které působí na jejich motivovanost (Kociánová, 2010). Další průzkumy se zabývají postojem zaměstnanců k práci, spokojeností se současným zaměstnáním (včetně mzdy) nebo zjišťují, co jim ve firmě schází (Dvořáková, 2012).

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika firmy

Javlin je česká firma z odvětví informačních technologií. Byla založena v roce 2005 jako společnost s ručením omezeným a v roce 2008 se stala akciovou společností. Firma je zaměřena na vývoj softwaru a zákaznická řešení pro datovou integraci. V České republice se v daném oboru považuje za předního poskytovatele, který mimo jiné nabízí prodej vlastního softwaru a konzultace z oblasti správy dat. Jejimi zákazníky jsou české i mezinárodní firmy – ze západní Evropy a Severní Ameriky zejména z oboru logistiky, financí a médií (například IBM, Accenture, Oracle nebo GoodData).

Obrázek č. 4 - Logo firmy Javlin a jejího produktu



Zdroj: Javlin (2015)

Centrála firmy se nachází od jejího vzniku v Praze, v roce 2012 se rozhodla po delší spolupráci se zahraničními klienty expandovat ve formě nové dceřiné společnosti do Washingtonu, aby se svým zákazníkům přiblížila. V roce 2014 rozšířila svoji expanzi ve formě dceřiné společnosti do Londýna a její pobočku lze najít také v Brně. Vývojový tým Javlinu (ještě ne pod tímto jménem) už od roku 2002 vyvíjí vlastní platformu nazývanou CloverETL<sup>4</sup>, která umožňuje jejím uživatelům kromě Master Data Managementu a správy datových skladů také integraci, migraci, čištění, audit, synchronizaci a konsolidaci dat. Během let platforma vyrostla z opensourcové aplikace na podnikové řešení.

---

<sup>4</sup> CloverETL platforma je nezávislá na operačním systému a datovém uložení, je škálovatelná a se snadným upgradem na pokročilejší verze. Lze ji také snadno nasadit do dalších produktů a řešení (Javlin, 2015). Zkratka ETL označuje mechanismus získávání dat z provozních systémů firmy, jejich následné zpracování a poskytnutí aplikacím pro podporu rozhodování – extrakce, transformace, load (SystemOnLine, 2015).

Celosvětově zaměstnává 76 zaměstnanců<sup>5</sup> a tento počet plánuje do roku 2018 zvýšit na minimálně 120 zaměstnanců. V pražské pobočce firmy sídlí generální ředitel, finanční ředitelka, technický ředitel, projektový ředitel, účetní oddělení, HR & office oddělení, programátoři, obchodní zástupci, interní podpora (support), konzultační oddělení a část marketingového oddělení. V Brně se nachází oddělení externí podpory (supportu), programátoři a konzultanti. V UK má firma konzultační a obchodní oddělení a vedení marketingového oddělení. Ve Spojených státech amerických se nachází vedení obchodní divize, konzultační oddělení a administrativa.

Rozdělení zaměstnanců z pohledu pohlaví potvrzuje statistické údaje o zaměstnanosti žen v IT oboru (ČSÚ uvádí kolem 10 %<sup>6</sup>). Ve firmě pracuje jen 17 % zaměstnanců ženského pohlaví.

V rámci struktury zaměstnanců firma nerealizuje žádnou konkrétní strategii z pohledu pohlaví či národnosti. Management nedbá na kvóty, ale snaží se zaměstnávat talentované odborníky bez ohledu na zmíněné charakteristiky.

#### 4.1.1 Firemní hodnoty a poslání

Firemní hodnoty Javlinu jsou velmi uvolněné a nejsou zpracovány jednotnou formou oficiálního dokumentu. Firma se jimi snaží zdůraznit *smysluplnost vlastní práce*, na které se zaměstnanci společně podílejí jako *tým*, ve kterém se všichni navzájem *respektují*. Klade důraz na *sdílení znalostí*, *permanentní zdokonalování* a vysokou *kvalitu produktů a služeb*, které jí přinášejí *zasloužený úspěch*. Firma lpí na *výkonu*, váží si svých *loajálních zaměstnanců*, kteří jsou i přes geografickou vzdálenost *tmeleni jednotnou kulturou* a cíli firmy a v neposlední řadě si váží *zákazníků*, kteří zhodnocují úsilí všech. Hodnoty nejsou šířeny formální cestou, nýbrž předávány formou osobní komunikace a jednoduchou všerikající elektronickou prezentací, se kterou se seznamují všichni nově příchozí zaměstnanci – což jen potvrzuje snahu o přímost a transparentnost jednání a „rodinnou atmosféru“.

Poslání firmy je prezentováno následovně: „*Konečný hodnotný produkt: v termínu a bezchybně dodaný software, řešení a služby, které zákazník včas a kompletně uhradil.*“

---

<sup>5</sup> Údaj z prosince roku 2015

<sup>6</sup> Údaj z roku 2013

## 4.1.2 Portfolio firmy

Portfoliem firmy je její vlastní software CloverETL pro správu velkého množství dat. Firma systém vyvíjí, dodává konečné řešení zákazníkovi a také jej školí. Software CloverETL je možné použít na datovou integraci, datovou migraci, datové sklady i zjištění datové kvality<sup>7</sup>. V roce 2010 software firmy Javlin získal ocenění *IT produkt roku* v kategorii podnikových řešení (ComputerWorld, 2015).

Software CloverETL se prodává buď pouze jako licence bez služeb, pouze služby nebo licence se službami. Službami se rozumí konzultace zaměstnance firmy se zákazníkem, který vyžaduje určitou operaci s daty. Konzultant u zákazníka standardně provádí analýzu, navrhuje řešení prostřednictvím softwaru CloverETL, testuje ho, implementuje a zaučuje supportní oddělení z důvodu případné podpory pro řešení v produkci.

## 4.1.3 Organizace a řízení firmy

Firma zaměstnává v současnosti<sup>8</sup> 76 zaměstnanců, z toho 40 sídlí v Praze, 17 v Brně a 19 v zahraničních pobočkách. V geografickém rozdělení zaměstnanců se promítají české kořeny firmy – 75 % z nich pracuje v ČR. V čele stojí generální ředitel, který přímo řídí management tým složený z obchodního ředitele, dále technického, projektového, finančního, marketingového ředitele, ředitele oddělení podpory a dvě ředitelky lidských zdrojů (opět pro jednotlivé regiony). Ve středním managementu pracuje devět lidí (viz příloha č. 2).

Personální oddělení spadá přímo pod generálního ředitele a jeho postavení ve firmě začíná být po nedávné restrukturalizaci významnější, čemuž se přizpůsobují i pravomoci. V minulosti bylo dané oddělení podřízené finanční ředitelce (z historických důvodů, kdy měla stejná osoba na starosti také personalistiku), v současnosti je ředitelka HR na stejné úrovni jako ostatní členové top managementu a význam i odpovědnosti HR se zvyšují. Nyní je daná strukturální změna ve fázi testování, zda vše bude fungovat podle plánu a vyhovovat celé firmě. HR ředitelce pro ČR se zodpovídají další dva zaměstnanci. První

---

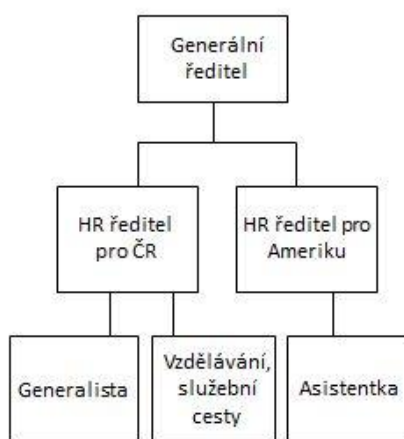
<sup>7</sup> Konkrétněji se jedná například o sloučení dvou databází se zákaznickými daty, odstranění duplicit (při statistických a více záznamech) dat, tvoření reportů pro různá oddělení ve firmách atp.

<sup>8</sup> Konec roku 2015

z nich se stará o běžnou agendu personálního oddělení a administrativu – pozice zde pod názvem generalista, druhý má na starosti organizaci školení a zajišťování služebních cest pro zaměstnance.

Organizační struktura firmy je převážně centralizovaná – řídí se pravidlem „co lze centralizovat, se centralizuje“. Centrálnímu řízení podléhá technické oddělení, oddělení podpory, oddělení projektové, marketingové a finanční. Do budoucna firma počítá také s centrálním plánováním personálního oddělení, které je prozatím rozděleno na dva celky podle regionů, přičemž oba disponují relativní volností ve fungování, řízení i rozhodování. Řídící struktura personálního oddělení odpovídá schématu celé firmy – je plochá a lze rozdělit na top management (ředitel pro ČR a pro Ameriku), střední management (generalista, specialista na vzdělávání a služební cesty) a řadové zaměstnance (asistentka). Řídící struktura firmy je funkcionálním typem, kdy konkrétně personální oddělení může být úkolováno jak ze strany generálního ředitele, tak od ředitelů pro jednotlivé oblasti (častým jevem je spolupráce s marketingovým oddělením) nebo také jednotlivými vedoucími pracovníky (zejména organizace školení a plánování služebních cest).

Obrázek č. 5 – Řídící struktura personálního oddělení Javlin



Zdroj: Javlin, vlastní zpracování

Protože se diplomová práce zaměřuje na českou část firmy, v následujícím textu je podrobněji popsána pouze levá větev řídicí struktury personálního oddělení.

HR ředitelka je zodpovědná za získávání a výběr zaměstnanců, zajištění adaptačního procesu nových zaměstnanců včetně zákonných školení na bezpečnost

a ochranu zdraví při práci a požární ochranu, strategii pro vzdělávání a rozvoj, motivaci zaměstnanců a systém odměňování, zajištění a správu benefitů a také organizaci nejrůznějších firemních akcí, komunikaci s top managementem nebo reporting. Obecně lze říci, že má na starosti standardní personální činnosti, ale spíše ze strategického pohledu.

Generalista ve firmě slouží také k zajištění základních personálních činností, nicméně je orientován zejména na organizační a administrativní stránku věci a na mnoha aktivitách spolupracuje s ředitelkou HR. Jmenovitě je jeho náplní práce příprava výběrových řízení, pracovně-právní dokumentace, zadávání a správa dat v HR systému, komunikace s příslušnými úřady a partnerskými firmami v personální oblasti a také zajištění povinných školení.

Popisem práce specialisty na vzdělávání a služební cesty je zajištění a vyúčtování služebních cest, podílení se na organizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či organizace firemních akcí.

## **4.2 Personální marketing a personální činnosti**

Personální marketing ve firmě Javlin není prozatím zakotven v souhrnném souboru či dokumentu, který lze označit za strategický plán v této oblasti nebo který určuje pravidla a jednotlivé kroky vedoucí k naplnění cílů. V současnosti na něm společně pracuje marketingové a personální oddělení, přičemž jeho dokončení je plánováno na polovinu roku 2016.

### **4.2.1 Značka zaměstnavatele – employer branding**

Pro firmu je budování značky zaměstnavatele považováno za jednu z klíčových aktivit, nicméně daná činnost je ve fázi tvorby jednotné strategie, která by měla být hotová v polovině roku 2016. Top management, zejména marketingového a personálního zaměření, momentálně pracuje na celkové změně koncepce – doposud se firma prezentovala prostřednictvím produktu CloverETL, do budoucna by chtěla stavět svůj úspěch v oblasti employer branding na propagaci jména firmy, tedy Javlinu (v ČR může být problematickou záležitostí, protože lidé vzhledem k nízkému počtu projektů na našem území firmu neznají). Hlavní cíl firmy je v podstatě jediný – zabezpečení dlouhodobých náborových potřeb. Javlin se nikdy nesetkal s vysokou fluktuací

zaměstnanců, takže není potřeba zlepšovat délku setrvání zaměstnanců v pracovním poměru, jak tomu bývá standardně v rámci employer brandingových strategií. Hlavní zodpovědnost za danou oblast nese nově personální oddělení.

Rozpočet na employer branding byl v minulosti silně zaměřen na interní publikum, tedy zaměstnance, a na externí publikum – kandidáty na trhu práce se zaměřoval spíše okrajově. Od roku 2015 se začíná projevovat tendence s rovnoměrným zaměřením na obě skupiny. Projekt budování značky zaměstnavatele firma hodnotí na základě počtu uchazečů, kteří odpověděli na vypsanou pozici a kvalitou uchazečů, neboli kolik z nich je vhodných k přizvání k výběrovému řízení. U odborných pozic se počet uchazečů v současnosti pohybuje mezi deseti až patnácti na pozici, z nichž je cca sedm až devět vhodných k přizvání k výběrovému řízení.

#### 4.2.2 Firemní kultura a interní komunikace

Jak vyplývá z firemních hodnot, které byly výše uvedeny, Javlin se snaží působit uvolněným dojmem a zachovat si tvář rodinné firmy. Na první pohled je to zřejmé z oblékání zaměstnanců, které není předepsané a má podporovat komfort zaměstnanců při práci (s výjimkou obchodních zástupců). Druhým znakem neformální firemní kultury je způsob komunikace – všichni zaměstnanci si tykají, konflikty se řeší přímo, s respektem a osobně. S jakýmkoli problémem se zaměstnanci nebojí přijít za HR ředitelkou, která ve firmě působí také jako ombudsman. Pracovní prostředí opět koresponduje s firemními hodnotami – je příjemné, zaměstnanci pracují převážně v oddělených kancelářích, což jim dává jistou svobodu pro práci a soustředění.

Firemní kultura je udržována a vedena managementem firmy a personálním oddělením. Vedoucí pracovníci a personalisté, kteří spolurozhodují o přijímání nových zaměstnanců, se snaží kromě kvalifikačních předpokladů zhodnotit vždy také osobnostní charakteristiky, aby se daný člověk dokázal sjednotit se stávající kulturou a kolektivem. Rozhodující osoby v tomto směru spoléhají na svoji intuici, nevyužívají žádné standardizované dotazníky ani sofistikovanější metody.

O úrovni firemní kultury svědčí také způsob delegování úkolů, kontroly nebo množství byrokracie v procesech. Ani s jedním ze zmíněných faktorů firma nemá dlouhodobě problémy. Vedoucí týmů jednají se svými podřízenými férově, delegování

úkolů probíhá podle řídicí struktury a přílišným byrokratickým úkonům se vedení snaží vyvarovat, aby neztěžovala zaměstnancům práci.

Přesto, že se ve firmě běžně neprovádí průzkumy spokojenosti zaměstnanců a neexistují žádné prověřené důkazy, že tamní firemní kultura přispívá k vyšší motivovanosti, angažovanosti a výkonnosti pracovníků, členové personálního oddělení se domnívají, že zaměstnanci obecně důvěřují svojí firmě, cítí sounáležitost, jsou loajální a orientovaní na výkon (jediným důkazem je téměř nulová fluktuace). Firma se snaží stoprocentně uspokojit své zákazníky, nicméně jí velmi záleží také na spokojenosti svých zaměstnanců.

#### 4.2.3 Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců

Firma si uvědomuje důležitost získávání a výběru zaměstnanců, a proto patří obě činnosti k jednomu z nejpropracovanějších procesů v Javlinu. Hlavní zodpovědnost za ně nese personální oddělení, konkrétně ředitelka HR, která spolupracuje nejen se svou kolegyní generalistkou, ale také s vedoucími zaměstnanci, kteří přicházejí s podněty zejména na rozšíření pracovního kolektivu. HR ředitelka je zodpovědnou osobou za obsahovou stránku, vzhled personální inzerce i rozhodnutí, která média se pro inzerci použijí. Při tvorbě inzerce jsou dodržována základní pravidla, což v praxi znamená, že se zveřejňují pouze jasné, úplné, nezkrácené informace a zároveň se inzerát tvoří v atraktivní formě. V rámci nové koncepce personálního marketingu, firma uvažuje o využití služeb agentury specializované na personální inzerci, nicméně prozatím jsou inzeráty stále spravovány zaměstnanci Javlinu.

Celý proces získávání a výběru začíná zpravidla zveřejněním obsazované pozice uvnitř firmy, protože jsou preferovány nejdříve interní zdroje. Nabídka je vždy zveřejněna na intranetu přibližně týden, poté se dostává na externí trh práce. Vzhledem k velikosti a kultuře firmy o nové pozici všichni zaměstnanci vědí přibližně do tří dnů, takže není potřeba rozesílat žádné informativní emaily.



Personální inzerce je nejčastěji v rámci externího trhu práce zveřejňována následující formou:

- **Webové stránky firmy Javlin** – věnovaná kariéře, kde lze nalézt všechna momentálně volná pracovní místa pro české i zahraniční pobočky; stránku lze zobrazit pouze v anglickém jazyce. Další inzeráty pro zahraniční pobočky jsou uvedeny na stránkách produktu CloverETL, které jsou také v anglickém jazyce. V sekci „Join our team“ uchazeč prochází jednotlivé pozice (nelze využít filtrování podle kritérií) a v případě zájmu odpovídá na uvedenou emailovou adresu personalisty. Není zde možnost vytvořit profil uchazeče, který by byl zařazen do databáze uchazečů a později kontaktován.
- **Inzerce na specializovaných internetových serverech** – firma využívá pracovní portály jobs.cz, sprace.cz, práce.cz, indeed.com (pro americké pozice), startupjobs.cz, superkariera.cz, JobChallenge (jobch.cz), přičemž na některých je vytvořen profil firmy (s graficky propracovanější hlavičkou), což působí profesionálnější dojmem.
- **Sociální síť** – důležitým komunikačním kanálem s uchazeči je pro firmu také síť LinkedIn, prostřednictvím které je možné najít zkušené profesionály z oboru nebo sociální síť Facebook, kde jsou publikovány některé novinky a aktuality z Javlinu.
- **Spolupráce s vysokými školami** – vzhledem k oboru podnikání jsou pro firmu důležitým zdrojem pracovní síly vysoké školy. Pozice jsou často obsazovány z řad studentů a absolventů z fakult informačních technologií pražských a brněnských vysokých škol (UK, ČVUT, VUT, VŠE, MU<sup>9</sup>), proto se firma pravidelně účastní jejich veletrhů pracovních příležitostí, kde má šanci o sobě zvýšit povědomí a zatraktivnit se v očích potenciálních uchazečů. Konzultanti jsou nejčastěji vybíráni z VŠE a UK, vývojáři a testeři z ostatních uvedených škol. Firma se studenty a absolventy spolupracuje na dlouhodobé bázi – formou částečných úvazků nebo hlavních pracovních poměrů, protože krátkodobá spolupráce není efektivní z pohledu zaučování a povahy projektů.

---

<sup>9</sup> UK – Univerzita Karlova v Praze (zejména Matematicko-fyzikální fakulta), ČVUT – České vysoké učení technické v Praze (Fakulta informačních technologií), VUT – Vysoké učení technické v Brně (Fakulta informačních technologií), VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze (Fakulta informatiky a statistiky), MU – Masarykova univerzita v Brně (Fakulta informatiky).

- **Referenční program** – Doporučte svého kamaráda – stávající zaměstnanci mají šanci zapojit se do programu a v případě setrvání doporučeného nováčka déle než tři měsíce, což je standardně jeho zkušební doba, získávají finanční odměnu (bez ohledu na pozici). V roce 2015 touto cestou firma získala šest zaměstnanců.
- **Spolupráce s personálními agenturami** – prozatím jen zřídka využívaný způsob získávání zaměstnanců. S agenturou firma spolupracuje, pokud se jedná o nábor na strategické pozice (nejčastěji seniorní pozice).
- **Tištěná inzerce** – daný způsob není využíván v pravém slova smyslu, což je ovlivněno faktem, že cílové publikum zpravidla dané médium k tomuto účelu nevyužívá. K tisku firma přistupuje pouze v případě propagačních letáků a plakátů, kterými zviditelňuje svoji účast na dnech pracovních příležitostí na vysokých školách.

Firma nespolupracuje s úřadem práce, protože potenciální uchazeči z oboru IT jsou žádanou skupinou odborníků, kteří nejsou obvykle registrovaní jako nezaměstnaní – tento způsob tedy není pro firmu vhodný. Do budoucna by firma ráda zařadila mezi využívané způsoby získávání a výběru zaměstnanců akvizice na speciálních náborových akcích, konkrétně by se jednalo o dny otevřených dveří Javlinu.

Při získávání zaměstnanců se personalisté snaží udělat dobrý první dojem na všechny uchazeče, protože vědí, že i odmítnutí uchazeči jsou jistou formou reklamy pro firmu. Z tohoto pohledu se personalisté soustředí na hladký a příjemný průběh výběrových pohovorů a důstojné odmítání nevhodných uchazečů, které probíhá převážně elektronickou formou. Ve všech aspektech získávání i výběru se projevuje výše popsaná uvolněná firemní kultura.

#### 4.2.4 Přijímání a orientace zaměstnanců

Přijímání a orientace zaměstnanců jsou další činnosti, podle kterých si zaměstnanci utvářejí názor na společnost a jsou tak činitelem v personálním marketingu. První dny/týdny bývají pro nové zaměstnance nejtěžší, protože musí projít nejen přijímacími procedurami vyplývajícími ze zákona, ale také se musí zorientovat ve firmě v dalších oblastech – v novém pracovním kolektivu, nových pracovních úkolech. Celý proces se personalisté Javlinu snaží zaměstnancům co nejvíce zpříjemnit a zjednodušit.

HR ředitelka předává informace o firemní kultuře, seznamuje nováčka s jeho týmem a také se podílí na průběžném hodnocení či řešení případných problémů – to vše osobně. Nově přijatí zaměstnanci dostávají první den tzv. *survival guide*, kde jsou popsány první kroky nováčků ve firmě, informace týkající se firemních hodnot, intranetu a adaptačního plánu.

Proces orientace lze rozčlenit následovně:

- úvod – představení firmy, firemní hodnoty a kultura – v režii HR ředitelky,
- seznámení s pracovním kolektivem – zajišťuje HR ředitelka společně s přímým nadřízeným nového zaměstnance,
- povinná školení – školení povinná ze zákona probíhají nejpozději první den nástupu do zaměstnání – zajišťuje HR generalistka,
- odborné zaškolení na konkrétní pozici – v režii přímého nadřízeného,
- hodnocení průběžné a závěrečné – zpravidla formou diskuse nadřízeného a zaměstnance, dále HR ředitelky a zaměstnance a na závěr HR ředitelky a nadřízeného, kteří zhodnotí, jak se nováček ve firmě začleňuje po všech stránkách. Závěrečné hodnocení je časově směřováno ke konci zkušební doby.

Cílem procesu orientace je adaptovaný a stabilizovaný pracovník, u kterého je patrná prohlubující se sounáležitost s firmou. Ke stabilizaci zaměstnanců obecně přispívá možnost rozvoje a kariérní růst, což si personalisté Javlinu uvědomují, a proto v současnosti pracují na kariérních plánech pro všechny zaměstnance. Proces stabilizace je ve firmě podle personalistů veden správně, protože se neseťkávají s propouštěním ve zkušební době nebo v prvních měsících výkonu práce. Pokud zaměstnanci opouštějí firmu, je to přibližně po pěti až šesti letech a důvodem je prostá touha po nových zkušenostech.

#### 4.2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve firmě probíhá pravidelně jednou za půl roku a týká se všech pracovníků. Obvykle má formu diskuse, které se účastní zaměstnanec, jeho nadřízený a HR ředitelka. Jádrem hodnocení je ohlédnutí za předešlými šesti měsíci – vyzdvihnutí úspěchů a pozitivních přínosů, rozebrání neúspěchů a samozřejmě plánování budoucnosti – kariéry, pracovního zařazení, finančního ohodnocení, vzdělávání a rozvoje

pracovníka. Zaměstnanci mají také příležitost vyjádřit se k péči o zaměstnance a vztahům na pracovišti, což je důležitá zpětná vazba pro personální oddělení.

Firma využívá následující metody hodnocení zaměstnanců:

- volný popis – ke zhodnocení proběhlých událostí, případných problémů či konfliktů oběma stranami,
- sebehodnocení – hodnocení pracovního výkonu samotným zaměstnancem,
- metoda kritických událostí – využívána v nestandardizované podobě – hlubší diskuse,
- řízení podle cílů – MBO – využívána v nestandardizované podobě, nikde se neuchovávají konkrétní cíle a nekontroluje se jejich plnění, nicméně je během hodnocení řečeno, kam by měl daný zaměstnanec směřovat, jaký cíl by měl splnit a co od něj firma očekává,
- 360stupňová zpětná vazba – firma ji prozatím nevyužívá, ale její zařazení se plánuje na druhou polovinu roku 2016.

Personální oddělení si v rámci hodnocení klade za cíl motivovat zaměstnance, zvyšovat jejich zainteresovanost na výsledcích firmy a v neposlední řadě napravit nedostatky, které by mohly snižovat spokojenost zaměstnanců.

#### 4.2.6 Rozmíst'ování a propoušt'ění zaměstnanců

Rozmíst'ování zaměstnanců je citlivou záležitostí snad ve všech firmách, protože v případě špatného rozhodnutí může dojít ke křivd'ě a nespokojenosti zaměstnanců, kterých se daný počin týká. Javlin není ani v této oblasti výjimkou, a proto upřednostňuje povýšení z vlastních řad zaměstnanců (obvykle se jedná o povýšení z juniorské na seniorskou pozici), které je považováno za krok ke stabilizaci a motivovanosti zaměstnanců. K náboru přistupuje firma až tehdy, pokud po zhodnocení všech kvalit interních zdrojů nenachází vhodného zaměstnance. Obecně se však rozmíst'ování zaměstnanců v Javlinu nepovažuje za častý jev.

Jelikož fluktuace je ve firmě takřka nulová, propoušt'ění zaměstnanců také není častou činností. Firma si jej zajišťuje sama, nevyužívá služeb specializovaných agentur. Zaměstnanci Javlin opoušt'ějí spíše sami, protože vyhledávají změnu, než že by je

firma sama propouštěla, tzn., že daná činnost probíhá nekonfliktně a často na přátelské bázi, takže se neobává poškození pověsti ze strany ukřivděných bývalých zaměstnanců. Personální oddělení nepociťuje potřebu provádět složitou analýzu odchodů, protože za posledních pár let, odešli v průměru dva zaměstnanci za rok. Důležitá je však pro firmu zpětná vazba od zaměstnance, kterou firma získává při výstupních rozhovorech – personalisté se všemi odcházejícími proberou aspekty, které je přiměly k rozhodnutí firmu opustit, a následně zvažuje, zda se jim může v budoucnu vyvarovat.

#### 4.2.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je ve firmě vnímáno jako stěžejní činnost, která ovlivňuje její kvalitativní stránku. Jedná se o jeden ze stimulů, podle kterého se zaměstnanci rozhodují, zda setrvají ve firmě nebo se posunou za výhodnějšími podmínkami konkurentů. Protože v oboru IT je nadprůměrná konkurence na straně poptávky po práci, Javlin se snaží kombinací finančních i nefinančních složek poskytnout nejlepší možný systém odměňování, aby firma setrvala v očích současných i potenciálních zaměstnanců atraktivní a zároveň náklady odpovídaly skutečné produktivitě práce. Důležitým faktorem při sestavování složek odměňování je průzkum konkurenčních firem a obecně trh práce daného odvětví. Průzkumy mezi zaměstnanci na dané téma se ve firmě standardně nerealizují, protože v rámci firemní kultury jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými založeny na upřímnosti a přímém jednání, tudíž jakékoliv připomínky jsou řešeny přímo osobně.

Finanční složka je tvořena základní mzdou, zákonnými příplatky, příplatky za vedení týmu a bonusy, které zaměstnanci obdrží v případě podílení se na úspěšném projektu. Hlavním cílem bonusů je zvyšovat efektivnost odměňování, tím, že je zřetelně viditelná souvislost mezi výkonem a mzdovým ohodnocením. Firma si zakládá na odměnách, kde jsou zdůrazňovány zásluhy zaměstnanců, tedy je viditelná návaznost na jejich výkon a z tohoto důvodu nevyplácí 13. plat nebo vánoční prémie. Nefinanční složka se skládá ze základních benefitů, které má každý zaměstnanec automaticky (týden dovolené navíc, tři *sick days*, vybrané vzdělávací kurzy, příspěvek na stravování, příspěvek na životní a penzijní připojištění, notebook a mobilní telefon) a z volitelných benefitů,

kteře si vybírá v závislosti na jeho osobních preferencích (volnočasové aktivity, vzdělávání, rekreace).

#### 4.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Javlinu probíhá, stejně jako mnoho činností, spíše operativním způsobem, než na základě integrovaného programu. Z této skutečnosti ovšem nelze vyvozovat závěr, že firma nedbá o rozvoj své pracovní síly. Naopak personalisté i vedoucí pracovníci se snaží pro své zaměstnance zajistit dostatečný počet vzdělávacích aktivit, aby se mohli zlepšovat na stávajících pozicích a pocíťovali, že firmě na jejich rozvoji záleží (proto je vzdělávání zařazeno také do fondu benefitů). Na základě zpětné vazby získané během hodnotících rozhovorů, lze konstatovat, že zaměstnanci oceňují možnosti rozvoje v Javlinu a považují je za jeden z důvodů, proč ve firmě rádi pracují.

Proces vzdělávání a rozvoje obvykle začíná požadavkem nadřízeného, že jeho podřízený potřebuje v konkrétní oblasti proškolit, požadavek dále zpracovává personální oddělení, které organizuje skupinová či individuální školení/kurzy. Zpravidla se jedná o externí vzdělávání mimo pracoviště jednou z následujících metod:

- přednáška / přednáška spojená s diskusí,
- demonstrování,
- případové studie,
- workshop,
- hraní rolí.

Vzdělávání a rozvoj v Javlinu lze strukturovat do tří kategorií:

- **Povinné vzdělávání** – školení, která jsou stanovena zákonem (vstupní příprava a povinné e-kurzy).
- **Profesní vzdělávání** – určeno ke spolehlivému výkonu povolání, zvýšení odbornosti (profesní kvalifikace, obchodní dovednosti, jazykové kurzy) – všechny vzdělávací potřeby jsou v této kategorii posuzovány individuálně, nikoliv podle jednotných plánů.

- **Rozvojové vzdělávání** – určeno k prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností (rozvoj kompetencí – *soft skills*, rozvojové programy pro budoucí manažery, rozvoj pro firemní talenty) – potřeby jednotlivých zaměstnanců jsou opět posuzovány individuálně.

Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou hodnoceny bezprostředně po jejich konání zaměstnancem, který školení/kurz absolvoval v rámci hodnotící diskuse z HR ředitelkou. Tímto způsobem se hodnotí obvykle jednorázové aktivity, nikoliv dlouhodobější kurzy, kterým je například jazykový kurz. U jazykových kurzů se kromě jejich průběhu a organizace prověřuje také zlepšení dovedností zaměstnance formou testu (v případě neprůkazného zlepšení zaměstnanec dodatečně hradí část kurzovného). Vzhledem k tomu, že firma neprovádí žádné pravidelné průzkumy či analýzy na dané téma, nelze spolehlivě říci, zda investice do vzdělávání a rozvoje pozitivně ovlivňují finanční výsledky firmy.

#### 4.2.9 Péče o zaměstnance

Na základě úsudků vedení firmy i personálního oddělení Javlin poskytuje svým zaměstnancům kvalitní péči, která je v mnoha oblastech nadstandardní. Péče o pracovní prostředí, pracovní dobu a bezpečnost, která vyplývá ze zákona, je samozřejmostí, zaměstnancům jsou však k dispozici také jisté benefity, které jejich působení ve firmě mají zpříjemnit a jsou dobrovolným počinem firmy. Jedná se například o občerstvení na pracovišti, v případě potřeby volnější pracovní doba, týden dovolené navíc, home office, personální rozvoj a prostor pro seberealizaci. Dané benefity v kombinaci s dobrými vztahy na pracovišti a přátelskou, uvolněnou firemní kulturou napomáhají stabilizovat pracovníky, podněcují jejich zainteresovanost, sounáležitost a zvyšují atraktivitu zaměstnavatele. Jedním z benefitů, které mají za cíl stmelovat firmu, jakožto pracovní kolektiv jsou organizované výlety do přírody (vodácký kurz) nebo tzv. volnočasová místnost přímo na pracovišti. Jelikož je firma jako celek s pracovními podmínkami i vztahy na pracovišti spokojená, neuvažuje v dané oblasti o inovacích či nápadech na jejich zlepšení.

#### 4.2.10 Průzkum trhu práce

Díky strategické lokaci firmy v Praze a Brně se Javlin nepotýká s problémy spojené s nedostatkem oborově vzdělaných uchazečů, přesídlováním zaměstnanců či jinými

nepříznivými vlivy, které se vyskytují na trhu práce často v menších obcích. Firma se tedy v rámci průzkumné činnosti orientuje pouze na dvě stěžejní oblasti vnějších podmínek trhu. Konkrétně se jedná o sledování aktuální situace na trhu práce a konkurenční nabídky pracovních příležitostí. Danou činnost má ve firmě na starost HR ředitelka, která situaci a nabídky zhodnotí a vytváří závěry pro další postup zejména v oblasti odměňování a benefitů, nejedná se však o žádné dlouhodobé a složité analyzování.

Druhou oblastí jsou ekonomické podmínky, kde se sleduje například vývoj mezd v odvětví, průměrná mzda v ČR či inflace. I tento průzkum provádí ředitelka HR, firma nevyužívá služeb specializovaných firem na získávání daných informací.

### **4.3 Vlastní výzkum**

#### **4.3.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy**

Dotazníky pro šetření mezi stávajícími zaměstnanci byly pro snadný přístup a potenciální rychlost vyplnění vytvořeny v online aplikaci Google Formuláře. Prostřednictvím firemních emailových adres byl všem českým zaměstnancům doručen internetový odkaz, kde dotazník mohli vyplnit. Očekávaná doba sběru odpovědí se z jednoho měsíce prodloužila na sedm týdnů kvůli nízké počáteční návratnosti.

#### **Charakteristika respondentů**

V prvním dotazníkovém šetření, které bylo zaměřeno na stávající české zaměstnance firmy, bylo osloveno všech 57 pracovníků z pražské a brněnské pobočky. Z celkového počtu oslovených pracovníků se šetření zúčastnilo 72 % – konkrétně 41 zaměstnanců, přičemž 5 z nich bylo ženského a 36 mužského pohlaví.

Jedním z rozhodujících kritérií pro další výzkum bylo rozdělení respondentů z hlediska věkové kategorie. Více než polovina dotázaných se zařadila do věkové skupiny 31-40 let (53,7 %), druhou početnější kategorií je 18-30 let (39 %) a zbývajících 7,3 % patří do kategorie 51 a více let. Šetření se nezúčastnil nikdo mladší 18ti let ani ve věkovém intervalu 41-50 let. Výsledky potvrzují skutečnost, že IT firmy jsou velmi často tvořené mladší generací pracovníků a danou skutečnost je třeba zohlednit při budoucím plánování personální strategie.



Charakteristika respondentů z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání vypadá následovně: 23 pracovníků dosáhlo vysokoškolského magisterského nebo vyššího vzdělání (56,1 %), 14 pracovníků disponuje bakalářským titulem nebo titulem DiS. (34,1 %) a 4 respondenti dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou (9,8 %). Z daného rozdělení lze očekávat, že firemní zaměření vyžaduje vysokou odbornost odpovídající zejména vysokoškolskému vzdělání. Ve firmě nepracuje žádný zaměstnanec s nižším než středoškolským vzděláním ukončeným maturitou.

Jedním z kritérií, které může ovlivňovat pohled zaměstnanců na firmu a její procesy je jejich pracovní zařazení. Více než 80 % oslovených respondentů bylo zařazeno mezi řadové zaměstnance, což znamená, že se šetření zúčastnil největší podíl konzultantů, specialistů nebo administrativních pracovníků a 19,5 % se řadí do středního managementu. Z top managementu se šetření nezúčastnil nikdo. Z pohledu délky pracovního vztahu lze konstatovat, že největší podíl zaměstnanců v Javlinu pracuje 3-5 let (39 %) nebo méně než 3 roky (39 %). Odpověď „více než 5 let“ zvolilo 22 % respondentů.

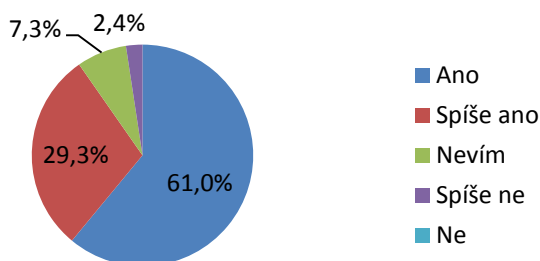
### **Hodnocení zaměstnavatelské pověsti**

Protože formování a stabilizace kvalitní pracovní síly se podle teorie personálního marketingu opírá o zaměstnavatelskou pověst firmy, první část dotazníku pro zaměstnance se zaměřuje na danou oblast. Jedná se o stěžejní profil firmy, který dlouhodobě ovlivňuje její činnost. Na první pohled by se mohlo zdát, že pověst zaměstnavatele je důležitá jen pro externí trh práce, ze kterého je čerpána nová pracovní síla, pravdou však je, že stávající zaměstnanci jsou hlavními činiteli vytvářející firmě její skutečnou značku zaměstnavatele, která je založena na jejich vlastních zkušenostech. Proto bylo v zájmu autorky práce zjistit, jaké má firma postavení v očích zaměstnanců, a zda Javlin může budovat své jméno na silných základech s jejich podporou.

Na první otázku zaměřenou na značku zaměstnavatele, která se tázala, zda by *dotyčný/á doporučil/a společnost jako dobré místo pro zaměstnání*, odpovědělo 97,6 % zaměstnanců kladně, pouze jeden z respondentů odpověděl negativně, což činí zbylých 2,4 %. Na základě vyhodnocení odpovědí lze konstatovat, že firma může k získání nových pracovníků využívat marketingových nástrojů, které jsou založeny na doporučení stávajících zaměstnanců a hrozba poškození pověsti ze strany zaměstnanců je minimální.

Na rozdíl od první otázky, která byla zaměřena přímo na potenciální doporučení firmy zaměstnancem, se druhá otázka soustředí na názory zaměstnanců ohledně pověsti zaměstnavatele mezi externími zájmovými skupinami: ***Myslíte si, že má Vaše společnost dobrou zaměstnavatelskou pověst?*** Jak lze vidět v grafu č. 1, u dané otázky byly odpovědi o poznání rozmanitější. S jistotou odpovědělo kladně 61 % respondentů, dalších 29,3 % se přiklání k pozitivní odpovědi, 7,3 % se nedokázalo rozhodnout a jeden respondent se přikláněl spíše ke špatné pověsti firmy. Jistota, se kterou by zaměstnanci firmu doporučili, už není jednoznačná v případě, že zjišťujeme názor na okolí firmy. I když jsou odpovědi na druhou otázku převážně pozitivní, vzniká zde prostor pro zjištění důvodů pochybností a případné odstranění nedostatků.

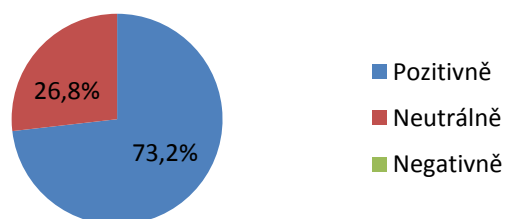
Graf č. 1 – Zaměstnavatelská pověst Javlinu z pohledu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Firma realizuje svou činnost ve vysoce konkurenčním prostředí, kde je nabídka kvalifikované pracovní síly nižší než poptávka po ní, a tak nejsou v oboru výjimkou praktiky, jejichž úkolem je žádané pracovníky, pomocí výhodnějších pracovních podmínek, přivést na svoji stranu. Jedním z hlavních cílů personalistů je z uvedeného důvodu stabilizace zaměstnanců, k čemuž přispívá mimo jiné i její postavení ve specializované IT komunitě. Na otázku zaměřenou na ***názor zaměstnanců ohledně vnímání firmy IT komunitou*** odpovědělo 73,2 % respondentů, že se domnívají, že IT komunita vnímá Javlin pozitivně a zbylých 26,8 % respondentů odpovědělo, že je vnímán neutrálně (graf č. 2). Pro firmu může být výsledek potěšující, nicméně, je třeba zohlednit, že se jedná čistě o názor stávajících zaměstnanců a neodráží skutečnou situaci v IT komunitě.

Graf č. 2 – Jak je Javlin vnímán IT komunitou z pohledu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

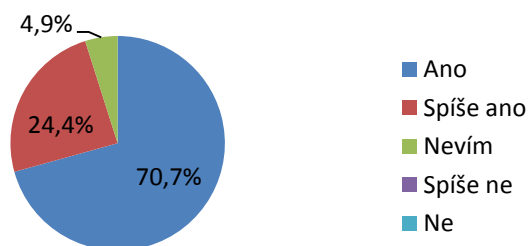
### Hodnocení pracovních podmínek

Pracovní podmínky poukazují na silné a slabé stránky firmy jakožto zaměstnavatele, a tím ovlivňují proces přilákání potřebných pracovníků. Jedná se o faktory, které determinují kvalitu pracovních nabídek, firma se jimi prezentuje uvnitř i navenek, a proto by měly být v maximální možné míře vyladěny pro potřeby a spokojenost firmy i zaměstnanců. Uchazeči o zaměstnání vždy porovnávají pracovní podmínky u konkurenčních firem a podle svých preferencí si dále vybírají zaměstnavatele. V případě stávajících zaměstnanců je proces podobný, protože se jedná o vysoce konkurenční prostředí - z tohoto důvodu se firma musí soustředit na spokojenost zaměstnanců v této sféře, aby se co nejlépe prodala jako zaměstnavatel.

Prvním z faktorů působících na spokojenost zaměstnanců ve firmě jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Na otázku *jestli zaměstnanci hodnotí vztahy ve firmě jako dobré*, odpověděla většina pozitivně – „ano“ a „spíše ano“ odpovědělo více než 95 % respondentů a zbylých 5 % zvolilo možnost „nevím“ (graf č. 3). Z výsledku lze usuzovat, že sociální podmínky jsou ve firmě velmi kvalitní a firma se jimi může prezentovat za podpory svých současných zaměstnanců.

Dalším významným aspektem, který hraje roli v míře spokojenosti zaměstnanců je rovnoměrnost rozložení jejich práce. V případě, že jsou pracovníci nerovnoměrně vytíženi s výkyvy na stranu hektickou, přetěžující nebo na stranu, kdy nejsou plně využity jejich kapacity, může docházet ke stresujícím situacím a k nejrůznějším konfliktům. Nekvalitní pracovní podmínky z daného hlediska mohou negativně působit na tvůrčí atmosféru ve firmě.

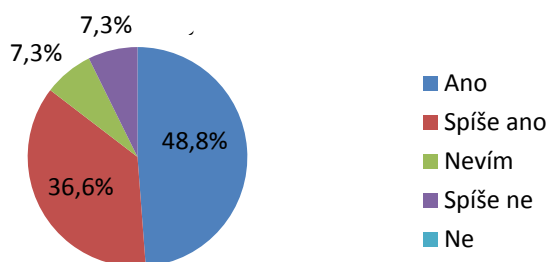
Graf č. 3 – Mezilidské vztahy v Javlinu



Zdroj: vlastní zpracování

Podle získaných odpovědí na otázku, *zda je práce zaměstnancům rozložena rovnoměrně*, se Javlin s výše popsáním problémem spíše nepotýká. Více než 85 % zaměstnanců odpovědělo „ano“ nebo „spíše ano“, 7,3 % se nedokázalo rozhodnout a 7,3 % se domnívá, že jejich práce spíše není rozložena rovnoměrně (graf. č. 4).

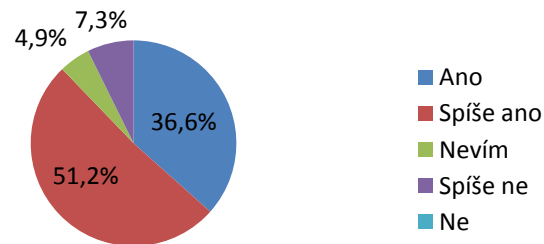
Graf č. 4 – Rozložení práce



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní náplň a zprostředkovaně také spokojenost zaměstnanců může být z velké míry ovlivněna způsobem, jakým jsou jim zadávány pracovní úkoly. Jasně, výstižné zadání bývá klíčem k rychlému, efektivnímu splnění úkolů a tím i ke spokojenosti z dobře odvedené práce. Na otázku, *zda jsou úkoly ve firmě zadávány jasně*, odpovědělo 87,8 % respondentů „ano“ nebo „spíše ano“, 4,9 % se nedokázalo přiklonit k žádné straně a 7,3 % respondentů se domnívá, že jim úkoly spíše nejsou zadávány jasně (graf č. 5).

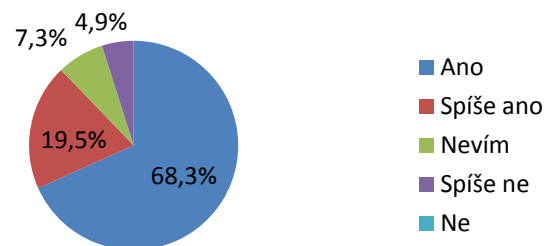
Graf č. 5 – Způsob zadávání pracovních úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

System odměňování zaměstnanců se v současnosti již nezaměřuje pouze na finanční stránku. Součástí novodobých systémů jsou rozmanité zaměstnanecké výhody, které lze považovat za důležitý faktor rozhodující o kvalitě zaměstnavatele. Nabídka výhod firmy v jejich pracovních nabídkách ji odlišuje nebo ztotožňuje s konkurencí a strategie v dané oblasti má proto dopad na přilákání a udržení potřebných zaměstnanců, přičemž variace výhod je zpravidla pestřejší tím více, čím je větší konkurence na trhu práce. Pro uvedené důvody je podstatné znát názor stávajících zaměstnanců na nabídku výhod, případně zkoumat možné závislosti mezi spokojeností a charakterem respondentů: **„Jste spokojeni s rozsahem zaměstnaneckých výhod?“** Pozitivním zjištěním pro firmu je, že celých 68,3 % je s nabídkou spokojeno, 19,5 % je spíše spokojeno, 7,3 % se k rozsahu výhod blíže nevyjádřilo a 4,9 % respondentů spíše spokojeno není (graf č. 6).

Graf č. 6 – Zaměstnanecké výhody

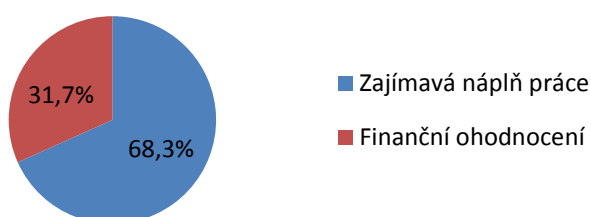


Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu zaměření pracovních benefitů je vhodné zjistit, který z motivačních faktorů působí na zaměstnance účinněji a kam tedy směřovat prostředky a úsilí, aby byl výsledek co nejpříznivější pro obě strany. Následující otázka měla orientaci zaměstnanců

rozpoznat: „*Motivuje Vás k lepším výkonům zajímavá práce nebo finanční ohodnocení?*“ První z možností – zajímavou práci jako motivační prvek zvolilo 68,3 % respondentů, finanční ohodnocení preferovalo 31,7 % respondentů (graf č. 7). Odpovědi je z pohledu firmy vhodné analyzovat podle charakteristiky respondentů, za účelem zjištění, zda byly odpovědi závislé na věku zaměstnanců, jejich pracovním zařazení či délce pracovního vztahu a následně využít výsledky k zamyšlení nad budoucím vývojem personálního marketingu.

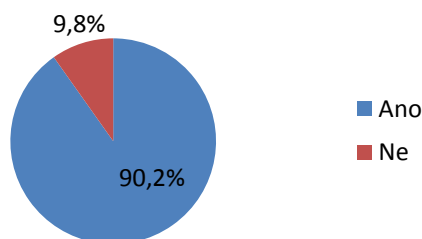
Graf č. 7 – Motivace k vyššímu výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Nejen uchazeči o zaměstnání hodnotí při výběru firmy nabízené možnosti vzdělávání. Také současní zaměstnanci mohou vnímat vzdělávací kurzy jako formu vlastního rozvoje, která jim napomáhá stabilizovat se ve firmě. U různých skupin lidí je tak žádoucí zjistit, zda jim doplňující školení jsou vůbec nabízena a zda jsou s nabídkou spokojeni. Při dotazování na *doplňující školení korespondující s pracovním zařazením* zaměstnanců více než 90 % respondentů uvedlo, že firma jim daná školení nabízí a 9,8 % respondentů se domnívá, že nikoliv, což neodpovídá domněnkám personalistky, že všem je dopřáván dostatek potřebných školení (graf č. 8).

Graf č. 8 – Nabídka doplňujících školení



Zdroj: vlastní zpracování

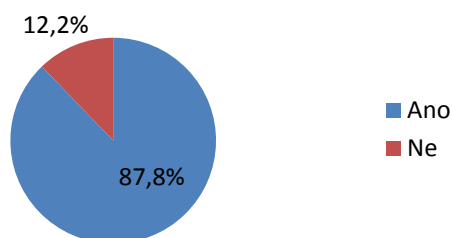
Sekci zaměřenou na pracovní podmínky uzavírá prostá otázka, která může pomoci zhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců ve firmě: „*Těšíte se ráno do práce?*“ Výsledek se jeví jako poměrně jednoznačný: 95 % respondentů odpovědělo, že se těší, 5 % respondentů odpovědělo negativně a jeden zaměstnanec se zdržel odpovědi.

### **Hodnocení managementu firmy**

Se spokojeností se zaměstnavatelem úzce souvisí kvalita vedení firmy. Pokud se zaměstnanci necítí kvůli nevhodnému přístupu svých nadřízených v zaměstnání dobře, pravděpodobně tam nesetrvají. Cílem následující části dotazníku je tedy zhodnocení managementu firmy z pohledu jeho otevřenosti vůči zaměstnancům, chování nadřízených k podřízeným, vnímání jejich názorů a v neposlední řadě z pohledu jejich důvěry k manažerům, která je závislá na jejich spravedlnosti, objektivitě či otevřeném jednání.

První dvě otázky se snaží zjistit názory zaměstnanců na skutečnost, jak firma přistupuje k otevřeným diskusím, chování a novým podnětům ze strany zaměstnanců. Charakter managementu lze vystihnout na základě jeho přístupu k jednání svých podřízených. Pokud firma uvítá náměty na zlepšení produktu či zjednodušení pracovních procesů, pravděpodobně se zaměstnanci budou cítit více užiteční, což jim přináší jistou formu uspokojení. Na otázku „*Myslíte si, že můžete v práci otevřeně dělat a říkat to, co považujete pro společnost za nejlepší?*“ odpovědělo 87,8 % respondentů pozitivně a 12,2 % negativně (graf č. 9). Pět z oslovených zaměstnanců vnímá management jako sortu lidí, která jim nedovolí jednat v souladu s nejlepšími zájmy firmy, otázkou však zůstává, zda jsou zaměstnanci schopni objektivně zhodnotit své případné nápady a připomínky, které mají potenciál ve firmě cokoliv zlepšit.

Graf č. 9 – Otevřenost jednání na pracovišti

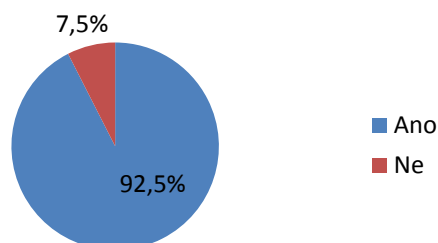


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „*Myslíte si, že je Vaše společnost nakloněna k novým podmínkám od zaměstnanců?*“ odpovědělo 92,7 % respondentů kladně a 7,3 % negativně, z čehož při porovnání s předchozí otázkou vyplývá možnost, že dva zaměstnanci se domnívají, že sice nemohou jednat a říkat, vše, co je podle jejich názoru prospěšné pro firmu, ale na druhou stranu souhlasí s tím, že management je ochoten zvažovat jejich nové podněty.

Zásadní otázkou pro dlouhodobé setrvání v pracovním vztahu je předpoklad důvěry v management firmy. Vzhledem k faktu, že členka managementu, personální manažerka, se domnívá, že rodinná atmosféra a uvolněná firemní kultura ve firmě minimalizuje sociální i pracovní konflikty, dalo by se usuzovat, že se nepotýká ani s nedůvěrou v její vedení. Výsledky šetření v této oblasti jsou následující: na otázku „*Důvěřujete managementu společnosti?*“ odpovědělo 92,5 % pozitivně a 7,5 % negativně, což znamená, že i v této oblasti existuje prostor pro zlepšení (graf č. 10). Management firmy by mělo zajímat, co přesně je důvodem k nedůvěře, přičemž jednou z možností, která se nabízí je délka pracovního vztahu a s tím spojené důkladnější poznání nadřízených kolegů. Jeden ze zaměstnanců se v rámci šetření vyhnul odpovědi na uvedenou otázku, což může mít příčinu v konfliktním vztahu se členem managementu.

Graf č. 10 – Důvěra v management



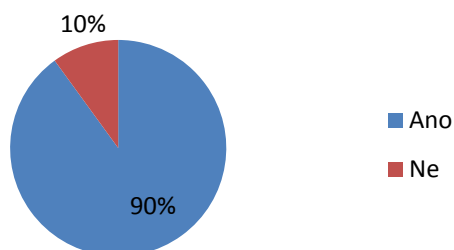
Zdroj: vlastní zpracování

Management firmy může získat důvěru svých zaměstnanců za předpokladu, že jeho jednání koresponduje s jeho vyřčenými výroky a rozšířenými názory. V opačném případě management podřívá svoji autoritu a budovanou důvěru ztrácí. Znovuzískání důvěry je pro management náročný, dlouhodobý úkol, pokud zaměstnává stále stejné lidi. V případě pracovníků, kteří se s nesouladem mezi slovy a jednáním manažera setkali a pracovní vztah ukončili, firma hazarduje se svojí zaměstnavatelskou pověstí, která je významně formována prostřednictvím stávajících i bývalých zaměstnanců. Na otázku



„*Jste přesvědčen/a, že Váš manažer jedná v souladu s tím, co říká?*“ odpovědělo celých 90 % respondentů pozitivně, 10 % negativně a jeden zaměstnanec se z neznámého důvodu opět zdržel odpovědi (graf č. 11).

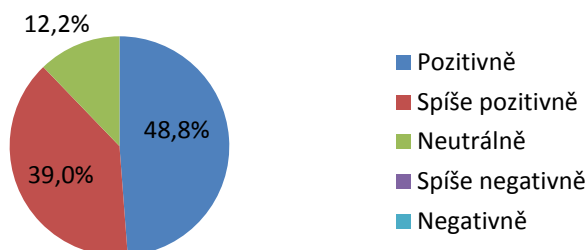
Graf č. 11 – Manažerské chování



Zdroj: vlastní zpracování

Sekci otázek zaměřenou na management firmy uzavírá dotaz na ***zhodnocení vztahu nadřízených k podřízeným ve firmě***. Odpovědi jsou doslova pozitivním zjištěním: 48,8 % respondentů uvedlo, že vztahy napříč vertikální organizační strukturou vnímají pozitivně, dalších 39 % uvedlo spíše pozitivně a zbylých 12,2 % respondentů se nepřiklonilo k žádné straně (graf č. 12).

Graf č. 12 – Vztah nadřízených a podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

### Hodnocení potenciálních problémů

V další části dotazníkového šetření bylo cílem zjistit, zda se z pohledu zaměstnanců firma potýká s vybranými problémy, a tím zakončit analýzu současných pracovních podmínek. Zaměstnanci měli za úkol u každého z pěti potenciálních problémů určit do jaké míry se s ním v Javlinu setkávají, přičemž jim byla nabídnuta opět Likertova hodnotící stupnice. Nejvyšší četnost odpovědí je pro každou oblast v tabulce č. 1 zvýrazněna modře.

Na základě absolutních četností jsou nejlépe hodnoceny *mezilidské vztahy*, které nikdo nepovažuje ve firmě za jednoznačný problém, což jen potvrzuje zjištění z otázky č. 9. Pouze jeden respondent se v dané odpovědi přiklonil k tomu, že mezilidské vztahy představují jistý problém, ale ani zde nepoužil nejsilnější výraz pro nelibost z nabídky možností. Za zmínku stojí také rozdíl v četnostech mezi odpovědi „ne“ (63,4 %) a „spíše ne“ (29,3 %) – u daného problému je rozdíl mezi sousedními možnostmi největší, což potvrzuje silné přesvědčení zaměstnanců o kvalitě vztahů na pracovišti.

Za druhou nejméně problematickou oblast lze označit *systém odměňování*, který je v očích zaměstnanců viděn jako jistý problém jen u necelých 5 % respondentů. Naopak 82,9 % dotázaných odpovědělo, že se s problémem nepotýkají vůbec nebo zřídka. Zbýlých 12,2 % respondentů uvedlo odpověď „nevím“.

Oslovení zaměstnanci podle svých odpovědí ze 79,5 % nepocítují, že by ve firmě trpěli *nedostatečnými možnostmi odborného růstu*. Poměrně velký počet respondentů se však k tomuto možnému problému nedokázalo přesněji vyjádřit – 17,9 % a volilo možnost „nevím“, jen 2,6 % (tedy jeden zaměstnanec) se domnívá, že má ve firmě špatnou perspektivu v dané oblasti.

U problému *práce ve stresu a nedostatečná interní komunikace* si respondenti nebyli tak jistí se svou odmítavou odpovědí a volili převážně možnost „spíše ne“. V případě „práce ve stresu“ se jedna pětina dotázaných s problémem nepotýká, dalších 55 % připouští, že někdy je vystavována stresující pracovní situaci, 10 % se nedokázalo rozhodnout a 5 % respondentů se s prací ve stresu určitě potýká. Relativní četnost pozitivních odpovědí je zde z vybraných pěti problémů nejvyšší – 15 % (součet „spíše ano“ a „ano“). U interní komunikace je situace podobná – 29,3 % ji nepovažuje v Javlinu za problém, 43,9 % připouští, že někdy je oblast problémová, poměrně vysoké procento dotázaných opět volilo možnost nevím (14,6 %) a kumulativní četnost pozitivních odpovědí je zde ve výši 12,2 %.

Z výše uvedeného rozboru odpovědí lze konstatovat, že tři ze zkoumaných problémů nejsou pro firmu v současnosti hrozbou z hlediska spokojenosti zaměstnanců (mezilidské vztahy, systém odměňování a perspektiva odborného růstu) a dva z nich (práce

ve stresu a interní komunikace) mají tendenci jejich spokojenost ovlivňovat v negativním slova smyslu.

Tabulka č. 1 – Potenciální problémy firmy

Zhodnoťte, zda se s daným problémem potýkáte ve Vaší společnosti		
Práce ve stresu	Ne	20,0%
	Spíše ne	55,0%
	Nevím	10,0%
	Spíše ano	10,0%
	Ano	5,0%
Nedostatečná interní komunikace	Ne	29,3%
	Spíše ne	43,9%
	Nevím	14,6%
	Spíše ano	9,8%
	Ano	2,4%
Špatné mezilidské vztahy	Ne	63,4%
	Spíše ne	29,3%
	Nevím	4,9%
	Spíše ano	2,4%
	Ano	0,0%
Špatná perspektiva odborného růstu	Ne	46,2%
	Spíše ne	33,3%
	Nevím	17,9%
	Spíše ano	0,0%
	Ano	2,6%
Špatný systém odměňování	Ne	51,2%
	Spíše ne	31,7%
	Nevím	12,2%
	Spíše ano	2,4%
	Ano	2,4%

Zdroj: vlastní zpracování

### Hodnocení motivačních a stimulačních nástrojů

Závěrečná část dotazníku pro zaměstnance je věnována hodnocení motivačně-stimulačních faktorů podle jejich účinnosti na základě subjektivních názorů respondentů. Zaměstnanci měli za úkol označkovat každý z nabídnutých nástrojů podle jeho účinnosti známkou 1-5, přičemž „1“ byla známka nejvyšší a „5“ nejnižší. Přehled výsledků

je k vidění v tabulce č. 2, kde jsou zobrazeny průměrné známky všech nabídnutých nástrojů a ty, které byly nejlépe hodnoceny, jsou modře zvýrazněny.

Zaměstnanci považují za neúčinnější motivačně-stimulační nástroje zajímavou a smysluplnou práci (49 % hodnotilo známkou 1) a dobré mezilidské vztahy (37 % hodnotilo známkou 1). Naopak jako nejméně účinný nástroj byla označena jistota zaměstnání (známku 5 udělilo 15 % respondentů a průměrem je nejhůře hodnocený) a zaměstnanecké výhody (5 % udělilo známku 5, ale v průměru patří mezi druhý nejhůře hodnocený nástroj).

Tabulka č. 2 – Hodnocení motivačních a stimulačních nástrojů zaměstnanci

<b>Průměrné hodnocení motivačních a stimulačních nástrojů podle jejich účinnosti</b>	
<b>1 = nejméně účinný, 5 = nejméně účinný</b>	
Vlastní přínos pro společnost	2,56
Jistota zaměstnání	2,98
Prestiž společnosti	2,51
Dobré mezilidské vztahy	1,93
Zajímavá a smysluplná náplň práce	1,69
Možnost profesního růstu	2,27
Spravedlivý, objektivní management	2,22
Zaměstnanecké výhody	2,66
Ocenění, pochvala	2,41
Uznání ostatních spolupracovníků	2,32
Spravedlivý, odpovídající mzdový systém	2,29

Zdroj: vlastní zpracování

Již podruhé se v rámci dotazníkového šetření setkáváme s pozitivním hodnocením zajímavé a smysluplné práce a mezilidských vztahů. Podle odpovědí se jedná opravdu o významné firemní hodnoty, kterých si zaměstnanci cení, které vnímají jako faktor ovlivňující jejich výkonnost a pozitivně působí na jejich pracovní spokojenost. Zjištěné skutečnosti potvrzují názory personální manažerky, která se ke stejným hodnotám vyjádřila v rámci rozhovoru. Zdá se, že kvalita vztahů na pracovišti a náplň práce jsou v Javlinu fungujícími prvky personálního marketingu (95 % zaměstnanců uvedlo, že vztahy jsou dobré) a je jednou z možných příčin extrémně nízké fluktuace pracovníků. Firma se může na své silné stránky více zaměřit a využít je lépe k tomu, aby se prodala jako zaměstnavatel.

Firma, jak bylo již několikrát uvedeno, se vyznačuje nízkou fluktuací zaměstnanců, což může být přisuzováno jejím kvalitám jakožto zaměstnavatele. Zaměstnanci, podle personální manažerky, cítí potřebu firmu opustit až po několika letech, kdy z osobních důvodů touží po změně a i to se děje poměrně zřídka. Daný fakt může být důvodem, proč byla „jistota zaměstnání“ hodnocena v šetření jako nejméně motivující/stimulující faktor – firma není charakteristická nestabilitou pracovní síly a to si pravděpodobně její zaměstnanci uvědomují. Druhým důvodem je patrně převyšující poptávka po IT odbornících nad její nabídkou – zaměstnanci vysoce kvalifikovaní v daném oboru rychle nalézají uplatnění na trhu práce a jistota, že jsou ve firmách potřební, snižuje účinnost popsaného faktoru.

#### 4.3.2 Dotazníkové šetření mezi potenciálními uchazeči

Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na potenciální kandidáty, kteří by se v budoucnu mohli zajímat o práci ve firmě, která je předmětem práce. Ze statistických údajů firmy Javlin a na základě tvrzení manažerky personálního oddělení vyplynulo, že nejčastěji jsou noví zaměstnanci z externího trhu práce nabíráni z fakult vysokých škol zaměřených na informační technologie. Oslovení respondenti pro druhé šetření proto jsou studenti Matematicko-fyzikální fakulty UK (dále jen MFF) a Fakulty informačních technologií ČVUT v Praze (dále jen FIT). Šetření proběhlo v únoru 2016 přímo v prostorách škol prostřednictvím tištěných dotazníků, jejichž odpovědi byly následně zpracovány do elektronické podoby autorkou práce. Cílem dotazování bylo zhodnocení vybrané aktuální personální inzerce oslovenými studenty, která je v současnosti zveřejněna na internetu a také zjištění jejich obecných názorů a potřeb při hledání zaměstnání. Důvodem pro hodnocení daného inzerátu je oblíbenost pracovních portálů a webových stránek firem<sup>10</sup> při hledání práce cílovou skupinou. Výsledky by měly objasnit, na co se běžně studenti informačních technologií zaměřují v procesu hledání práce, a zda v Javlinu existují oblasti s potenciálem na zlepšení. Získané odpovědi z dotazníkového šetření mohou být pro firmu výchozím bodem pro orientaci na konkrétní nástroje personálního marketingu v budoucnu.

---

<sup>10</sup> Podle výzkumu prováděného pracovním portálem Profesia.cz ve spolupráci se společností FOCUS Marketing&Social Research v roce 2012 využilo 80% ekonomicky aktivního obyvatelstva při hledání práce pracovní portály, kariérní stránky společností, vyhledávače a v poslední době také sociální sítě Facebook nebo LinkedIn, což potvrzuje vysokou oblíbenost internetových zdrojů při hledání práce v českém prostředí (Profesia, 2013).

## Charakteristika respondentů

Šetření zaměřené na studenty vysokých škol se zúčastnilo celkem 115 respondentů, přičemž 106 z nich bylo mužského a 9 ženského pohlaví. Vzorek oslovených studentů je tvořen 30 studenty MFF a 85 studenty FIT. Charakteristika je k vidění v tabulce č. 3. Pro účely personálního útvaru, který se zaměřuje na studenty končících ročníků VŠ, byla oslovena pouze daná kategorie studentů: 55,7 % respondentů uvedlo, že studují ve čtvrtém ročníku a 44,3 % v posledním, pátém, ročníku.

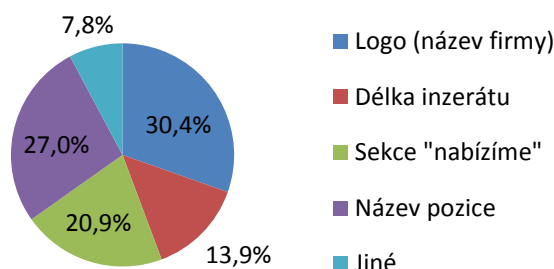
Tabulka č. 3 – Charakteristika respondentů

Pohlaví / Fakulta	MFF UK	FIT ČVUT	Celkem
<b>Muž</b>	25	81	106
<b>Žena</b>	5	4	9
<b>Celkem</b>	30	85	

Zdroj: vlastní zpracování

Po přečtení předloženého pracovního inzerátu byli respondenti okamžitě dotazováni na jejich názor na pracovní nabídku. Úvodní otázka cílí na jejich první dojem, který může odhalit, na co konkrétně se v prvních chvílích studenti zaměřují a na kterou pasáž inzerátu by se firma měla specializovat: „*Co Vás jako první zaujalo na inzerátu?*“ 30,4 % dotázaných respondentů bylo zaujato v prvním momentu „logem“ firmy, 27 % volilo možnost „název pozice“, 20,9 % odpovědělo „sekce nabízíme“, 13,9 % respondentů zaujala „délka inzerátu“ a zbylých 7,8 % oslovených studentů se zaměřilo na „jiný“ atribut inzerce (graf č. 13).

Graf č. 13 – První dojem z inzerátu

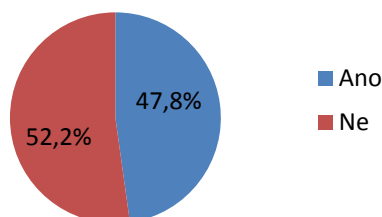


Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí lze vyvodit závěr, že nejdůležitější je zaujmout potenciální kandidáty poutavou hlavičkou inzerátu, která obsahuje logo a název pozice. Firma by se měla zaměřit na srozumitelnou strukturu a stručné provedení, ze kterého je na první pohled jasné, co nabízí.

Při současné úrovni konkurence na trhu práce v odvětví informačních technologií a nedostatku odborníků v oboru je žádoucí zjistit, zda má firma Javlin se svými aktuálními inzeráty šanci uspět mezi potenciálními uchazeči. Pokud inzerát studenty už na první pohled nezaujme, snižuje se šance, že v jeho čtení budou pokračovat a že objektivně zhodnotí celý obsah nabídky. Na otázku, zda by studenty *upoutal inzerát na pracovním portálu nebo v tisku* odpovědělo 52,2 % negativně a 47,8 % pozitivně. Poutavost inzerátu je ovlivněna nabízenou pozicí, která nemusí vyhovovat subjektivním zájmům každého jednotlivce, což zvyšuje relativní četnost negativních odpovědí a nelze tak jednoznačně tvrdit, že odpověď „ne“ byla volena pouze na základě zpracování inzerátu.

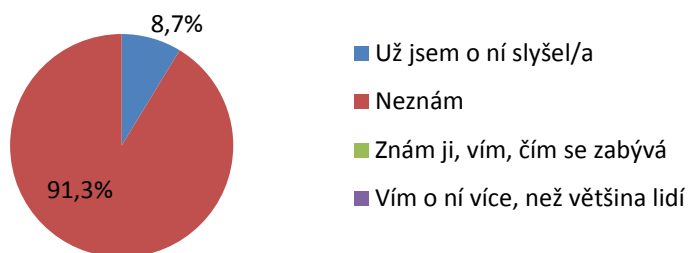
Graf č. 14 – Poutavost inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování

Úspěšnost personálního marketingu je z velké části ovlivňována známostí firmy jakožto zaměstnavatele na trhu práce, proto je nezbytné, aby pro cílovou skupinu potenciálních uchazečů nebyl Javlin neznámým pojmem. Skutečnost, zda je firma mezi respondenty známým zaměstnavatelem, měla zjistit následující otázka: „*Znáte firmu, která nabízí tuto pozici?*“ Převážná většina oslovených uvedla, že firmu nezná (91,3 %) a menšina (8,7 %), že už o ní slyšela, ale hlouběji firmu nezná nikdo z oslovených studentů (graf č. 15). Javlin má v dané oblasti evidentní prostor pro zlepšení, což může být zohledněno při současném strategickém plánování personálního řízení.

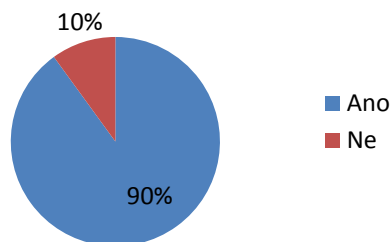
Graf č. 15 – Povědomí o firmě



Zdroj: vlastní zpracování

V případě pozitivní odpovědi na předchozí otázku, byli studenti dále dotazováni na názor na Javlin jako zaměstnavatele: „***Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce, že firmu znáte, myslíte si, že je perspektivní zaměstnavatel?***“. Protože firmu znalo minimum respondentů, následující otázka byla položena pouze 10 studentům, přičemž 9 z nich (90 %) odpovědělo, že se domnívají, že je firma perspektivní zaměstnavatel a 1 student volil možnost, že nikoliv (10 %). Zjištění je pozitivní, nicméně vzhledem k počtu odpovědí mu nelze přikládat vysokou váhu (graf č. 16).

Graf č. 16 – Javlin jako perspektivní zaměstnavatel



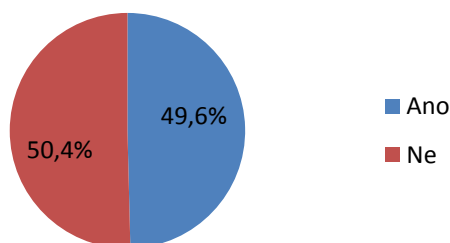
Zdroj: vlastní zpracování

Podstatným atributem, který určuje kvalitu personální inzerce, je úplnost informací, které jsou v ní zveřejňovány. Pokud některý z klíčových údajů potenciálním uchazečům v inzerci chybí, často se o nabídku hlouběji nezajímají a stránku, kde je zveřejněná rychle opouští. Na ***otázku týkající se chybějících informací*** odpovědělo 50,4 % respondentů negativně, tedy, že žádný údaj nepostrádají, naopak 49,6 % studentů uvedlo, že jim určitá informace chybí. Nejčastěji se jednalo o vyšší mzdy – respondenti dále uváděli, že by pro



ně bylo dostačující, kdyby byla uvedena alespoň její přibližná výše, což mohou personalisté ve firmě zvážit před dalším zveřejněním pracovních nabídek (graf č. 17).

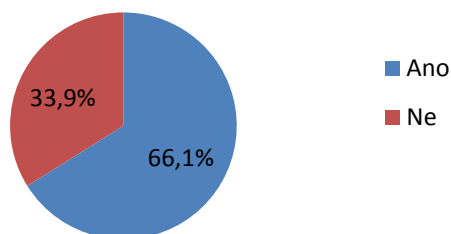
Graf č. 17 – Chybějící informace



Zdroj: vlastní zpracování

Protože finanční ohodnocení je obecně vnímáno jako jeden z nejdůležitějších faktorů při výběru zaměstnání, další otázka se snažila zjistit, zda oslovení studenti považují za podstatné, danou informaci v pracovní nabídce nalézt: „**Zaujala by vás volná pozice bez uvedené výše mzdy?**“ Nadpoloviční většina oslovených studentů odpověděla, že mzda není kritériem, které by je od nabídky zcela odradilo (66,1 %) a třetina uvedla, že bez uvedené výše mzdy by je volná pozice nezaujala (33,1 %). Z odpovědí je patrná spojitost mezi zájmem potenciálního uchazeče a údajem o finančním ohodnocení pozice. Přesto, že většina oslovených volila možnost „ano“, jedna třetina uchazečů, která by nabídku opomenula z důvodu neuvedení výše mzdy, by mohla být potenciálním zdrojem pracovní síly, o který by bylo vhodné v budoucnu nepřicházet (viz graf č. 18).

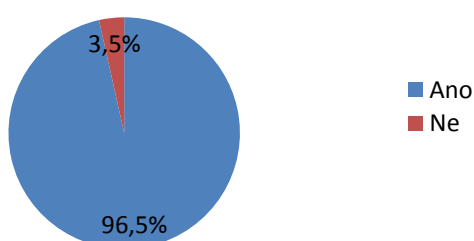
Graf č. 18 – Zájem o pozici bez údaje o výši mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Pro personalisty je cennou informací, zda jimi vytvořený inzerát je náležitě vnímán cílovou skupinou. Jedním z takových atributů je, že potenciální uchazeči správně vyhodnotí, že je určen právě jim, proto otázka: „*Myslíte si, že je pozice vhodná pro studenta a absolventy VŠ?*“ cílila na danou oblast. Výsledek je pro Javlin pozitivním zjištěním, protože předložený inzerát byl vyhodnocen téměř všemi oslovenými studenty korektně: 96,5 % odpovědělo, že si myslí, že je vhodný pro studenty nebo absolventy VŠ a 3,5 %, že nikoliv (viz graf č. 19).

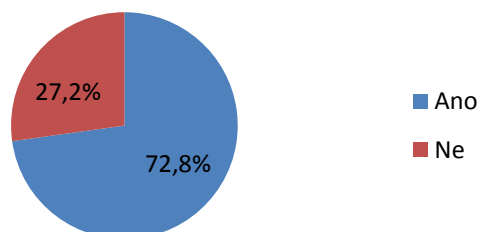
Graf č. 19 – Vhodnost nabídky pro studenty a absolventy VŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším atributem, vystihující kvalitu inzerátu, je správně zvolený název pozice. Pokud potenciální kandidát v prvních okamžicích nerozezná, o jakou pracovní nabídku se jedná, pravděpodobně se jí nebude dále zabývat. Předložená pozice *Testera* byla na základě odpovědí respondentů zvolena pravděpodobně vhodně, protože na *otázku, zda je studentům zcela jasné, o jakou pozici se v inzerátu jedná*, odpovědělo 72,8 % oslovených pozitivně a 27,2 % negativně. I zde se vyskytuje určitý prostor pro zlepšení a zvýšení četnosti pozitivních reakcí (viz graf č. 20).

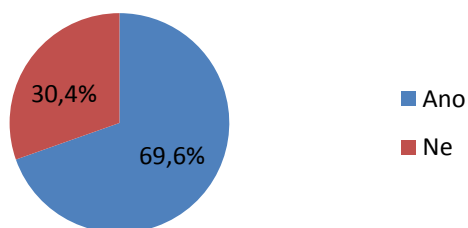
Graf č. 20 – Jednoznačnost pojmenování pozice v nabídce



Zdroj: vlastní zpracování

Cílová skupina firmy Javlin v oblasti získávání zaměstnanců je poměrně specifická – jedná se o vysoce kvalifikované odborníky IT, a proto je cílem zjistit zvláštnosti a faktory ovlivňující právě skupinu daných potenciálních uchazečů. Studenti obou oslovených fakult byli dotazováni, **jestli dbají na grafické zpracování pracovních nabídek** a jejich odpovědi byly následující: 69,6 % respondentů uvedlo, že na grafiku inzerátu při výběru zaměstnání nedbají a 30,4 % naopak vzhled nabídky posuzuje. Z výsledků vyplývá, že vzhled je do jisté míry opomenutelným atributem inzerátu a firma by se měla zaměřit více na její obsah než na grafické zpracování (graf č. 21).

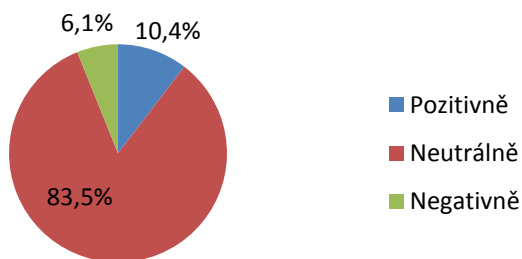
Graf č. 21 – Důležitost grafického zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Nadcházející otázka se zaměřila na dojem, který inzerát svým čtenářům navodil po jeho přečtení: „**Jak na vás přiložený inzerát působí?**“. Z oslovených studentů 83,5 % volilo neutrální možnost, 10,4 % dotázaných se přiklonilo na pozitivní stranu a 6,1 % uvedlo, že inzerát na ně působí negativním dojmem (viz graf č. 22). V ideálním případě, z pohledu personálního marketingu, by firma měla dosáhnout stavu, že jakákoliv komunikace s cílovou skupinou kandidátů je vnímána pozitivně, což vyvolává otázku, jak lze inzerci zpracovat lépe, aby efektu bylo dosaženo.

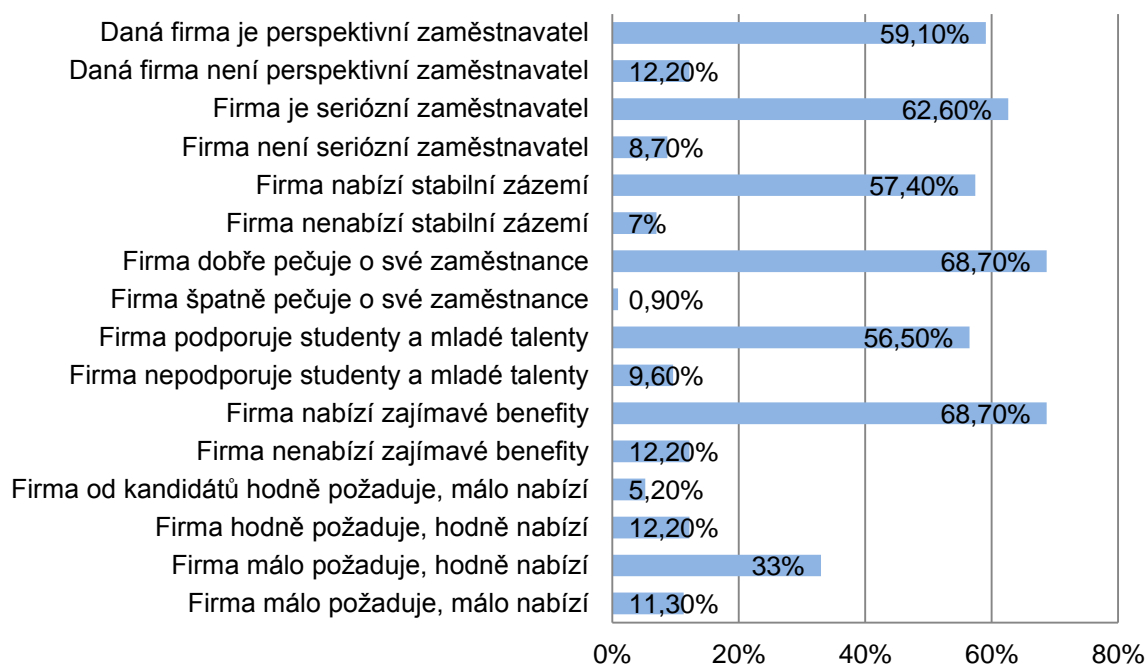
Graf č. 22 – Působení inzerátu na oslovené studenty



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka zaměřená na předložený inzerát zjišťovala názory respondentů na firmu Javlin, které si utvořili po přečtení pracovní nabídky. Studenti volili z mnoha možností, které na první pohled s inzercí nesouvisí, nicméně jak je možné vidět v grafu č. 23, studenti si utváří určité mínění o firmě už po přečtení její pracovní nabídky, aniž by znali detailnější informace o její činnosti. U otázky nebyl stanovený počet odpovědí, který museli respondenti vybrat. Jako silná stránka Javlinu se jeví jeho benefity a kvalitní péče o zaměstnance, která je pozitivně vnímána jak personální manažerkou, tak z pohledu potenciálních kandidátů. Na základě inzerátu studenti hodnotí firmu převážně jako perspektivního a seriózního zaměstnavatele, který podporuje studenty a mladé talenty a nabízí stabilní zázemí. Jako relativně pozitivní výsledek lze vnímat také fakt, že jedna třetina oslovených se domnívá, že firma má na vybranou pozici malé požadavky na uchazeče a naopak hodně nabízí. Jako výchozí bod pro budování zaměstnavatelské pověsti se daná skutečnost jeví jako vhodná, z dlouhodobého hlediska je však třeba uvažovat o efektivnosti vynaložených prostředků v porovnání s pracovním výkonem. Negativní hodnocení firmy se objevilo v relativně malých četnostech u jednotlivých možnostech.

Graf č. 23 – Hodnocení firmy na základě předloženého inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování

Další část dotazování byla zaměřena na obecné potřeby a názory v oblasti výběru zaměstnavatele u cílové skupiny studentů. První otázka se zabývá nejdůležitějšími faktory z pohledu dotazovaných, na které se soustředí při hledání zaměstnání. Respondenti měli za úkol *oznámkovat každý z nabídnutých atributů podle jeho důležitosti* známkou 1-5, přičemž „1“ byla známka nejvyšší a „5“ nejnižší. Přehled výsledků je k vidění v tabulce č. 4, kde jsou zobrazeny průměrné známky všech nabídnutých atributů a ty, které byly nejlépe hodnoceny, jsou modře zvýrazněny.

Z odpovědí vyplývá, že nejdůležitějším atributem je pro oslovené studenty zajímavá náplň práce a finanční ohodnocení. Naopak zaměstnání s flexibilní pracovní dobou nebo s možností služebních cest se jeví jako méně důležité kritérium při hodnocení pracovní nabídky. Pověst a značka zaměstnavatele, která je z pohledu personálního marketingu považována za jednu z významných proměnných, se mezi studenty neobjevila mezi rozhodujícími atributy: 7 % oslovených mu přiřadilo známku „1“, 34,8 % známku „2“, 41,7 % známku „3“, 12,2 % známku „4“ a pro zbylých 4,3 % je zaměstnavatelská pověst při rozhodování nedůležitá.

Tabulka č. 4 – Hodnocení atributů při výběru zaměstnavatele

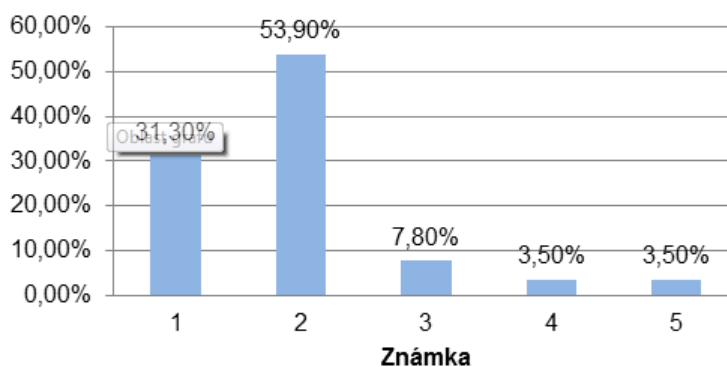
<b>Průměrné hodnocení atributů při rozhodování o zaměstnavateli</b>	
<b>1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité</b>	
Zajímavá náplň práce	1,20
Finanční ohodnocení	1,88
Pověst a značka zaměstnavatele	2,72
Dostupnost a vzdálenost k místu výkonu práce	2,49
Časová flexibilita	2,30
Možnost profesního růstu	2,10
Možnost cestovat v rámci služebních cest	3,12
Doporučení od známých	3,20

Zdroj: vlastní zpracování

V kapitole 4.3.1 zaměřené na názory zaměstnanců se zkoumal stimulačně-motivační faktor „mezilidské vztahy na pracovišti“. Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Javlinu lze konstatovat, že se jedná o jeden z nejdůležitějších atributů ovlivňující spokojenost pracovníků a zaměstnanci jej hodnotí v Javlinu převážně pozitivně. Zda jsou vztahy na pracovišti stejně důležité i pro potenciální kandidáty z řad studentů se snažila zjistit otázka „*Jak důležité jsou pro Vás dobré mezilidské vztahy*“

**na pracovišti?“. Nadpoloviční většina respondentů (85,2 %) posuzuje mezilidské vztahy jako významný atribut (hodnoceno známkou „1“ a „2“), a proto by firma měla pokračovat ve svém dosavadním řízení firemní kultury, které pocit dobrých vztahů v Javlinu současným zaměstnancům navozuje (viz graf č. 24).**

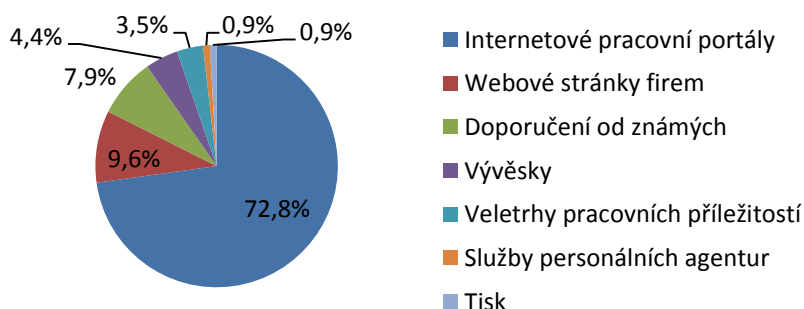
Graf č. 24 – Důležitost mezilidských vztahů na pracovišti z pohledu studentů



Zdroj: vlastní zpracování

Další důležitou informací jsou zdroje využívané cílovou skupinou při hledání práce. Aby mohla firma správně umístit své inzeráty, je vhodné zjistit, kam se studenti informačních technologií nejčastěji soustředí při průzkumu pracovních nabídek. Odpovědi na otázku „**Které zdroje využíváte při hledání práce či brigády nejčastěji?**“ byly poměrně jednoznačné: 72,8 % nejčastěji využívá pracovní portály na internetu, 9,6 % respondentů vyhledává přímo na webových stránkách firem, o které mají zájem, a 7,9 % dále dbá na doporučení od známých (viz graf č. 25). Ostatní zdroje se nejeví jako příliš oblíbené, a proto se firma i nadále může zaměřovat na kvalitní personální inzerci na vlastních stránkách a na pracovních portálech.

Graf č. 25 – Nejčastěji využívané zdroje při hledání zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí otázka se dotazovala na jeden nejčastěji využívaný zdroj při hledání zaměstnání. Následující otázka se však snažila zjistit, jak oblíbené jsou mezi studenty konkrétně veletrhy pracovních příležitostí, které jsou považovány za účinný nástroj personálního marketingu při budování značky zaměstnavatele: „**Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí?**“. Ze 115 oslovených studentů 85,2 % uvedlo, že se veletrhů neúčastní a 14,8 % odpovědělo, že se daných akcí účastní.

Fakulty obou zkoumaných škol pořádají veletrhy pracovních příležitostí – FIT organizuje každoročně veletrh „iKariéra“ (pod záštitou organizace IAESTE), přičemž jeho návštěvnost se pohybuje řádově v tisících a MFF pořádá svůj „Den firem pro matematiku a informatiku“, kde je návštěvnost rovněž vysoká. Přesto, že oslovení studenti, kteří se veletrhů účastní, jsou v menšině, potenciál na zvýšení povědomí o firmě Javlin veletrhy bezesporu mají. Důvodem pro nízkou četnost kladných odpovědí může být fakt, že do šetření nebyli zahrnuti studenti nižších ročníků.

### **Analýza závislosti proměnných**

Po grafickém vyjádření a slovním komentáři k získaným odpovědím nastává další fáze vlastního výzkumu, kterou je analýza závislosti vybraných proměnných, které se jeví jako významné z předchozího rozboru dotazníků. Konkrétně se jedná o statistické potvrzení či zamítnutí teoretických závěrů, které autorce práce vyplynuly z analýzy dotazníků. Postup při analýze je následující:

- I. Slovní popis konkrétních závěrů a určení logických závislostí.
- II. Formulace konkrétních nulových a alternativních hypotéz (viz tabulka č. 5), přičemž nulová hypotéza vyjadřuje skutečnost, že testované proměnné jsou na sobě nezávislé. K alternativní hypotéze se přistupuje, pokud je testem nulová hypotéza zamítnuta a vyjadřuje fakt, že proměnné jsou na sobě závislé.
- III. Stanovení hladiny významnosti testu  $\alpha$ , která určuje, s jakou pravděpodobností může být nulová hypotéza zamítnuta, přesto že platí. Pro potřeby práce autorka zvolila 5% pravděpodobnost chyby, tedy  $\alpha = 0,05$ .
- IV. Určení testového kritéria. Pro testování byla zvolena P-hodnota chí-kvadrát testu ( $\chi^2$ ), která byla vypočtena pro všechny hypotézy programem SPSS Statistics.

- V. Rozhodnutí o platnosti nulové hypotézy, ke kterému dochází na základě porovnání vypočtených P-hodnot s hladinou významnosti  $\alpha$ .  
Je-li P-hodnota vyšší než  $\alpha$ , nulovou hypotézu nelze zamítnout, je-li P-hodnota nižší než  $\alpha$ , nulová hypotéza se zamítá a přijímá se alternativní hypotéza, které uvažuje závislost proměnných (viz tabulka č. 6).
- VI. Určení síly závislosti proměnných na základě výpočtu Phi a Cramerova koeficientu (viz tabulka č. 6), podle kterých lze závislost označit za slabou, střední nebo silnou (Budíková a kol., 2010).
- VII. Formulace závěrů z dotazníkového šetření mezi studenty.

### Zjištěné závislosti v kontingenčních tabulkách:

- První dojem a zaměření studentů na jednotlivé prvky předloženého inzerátu je z mnoha důvodů odlišné. Jedním z nich může být rozdílný zájem studentů vyplývající z jejich příslušnosti k univerzitě: existuje **závislost mezi tím, jakou fakultu respondenti studují a tím, co je v inzerátu zaujme jako první**  $\rightarrow H_A(1)$ .
- Potenciální uchazeči hodnotí pracovní nabídky podle firmy, která je inzeruje, což značí spojitost mezi značkou zaměstnavatele a zájmem o pracovní inzerát v prvním momentu. Pokud firmu potenciální kandidáti neznají, nemusí inzerce vyvolat žádnou pozitivní reakci. **Atraktivita inzerátu je závislá na tom, zda potenciální uchazeč zná firmu nabízející pozici**  $\rightarrow H_A(2)$ .
- Adekvátní množství informací a srozumitelnost pracovní nabídky jsou neopomenutelným předpokladem úspěchu při získávání zaměstnanců. V případě, že potenciálním uchazečům není zcela jasné, co jim je inzerátem nabízeno, jeho atraktivita klesá. Existuje **závislost mezi tím, zda by studenty inzerát na webu zaujal a tím, zda jsou si jisti, o jakou pozici se v inzerátu přesně jedná**  $\rightarrow H_A(3)$ .
- Existuje **závislost mezi tím, zda by studenty inzerát na webu zaujal a tím, zda jim v inzerátu chybí nějaká klíčová informace**  $\rightarrow H_A(4)$ .
- Znalost, názory a smýšlení studentů o jednotlivých firmách v oboru mohou být rozdílné vzhledem k příslušnosti školy, kterou studují. Existuje **závislost mezi tím, jakou fakultu studenti studují a tím, zda firmu nabízející pracovní pozici znají**  $\rightarrow H_A(5)$ .
- Povědomí o zaměstnavateli vzniká mezi studenty na základě setkání s firmou v různém kontextu. Jedním z nich může být veletrh pracovních příležitostí, který je



využíván v rámci personálního marketingu. Protože Javlin je jedním z vystavovatelů, lze předpokládat **závislost mezi tím, zda firmu studenti znají a tím, zda se účastní daných veletrhů** →  $H_A(6)$ .

- Pro určení důležitosti grafického zpracování inzerce byla zkoumána závislost mezi pohlavím a hodnocením grafiky oslovenými studenty. Vnímání mužů a žen se v tomto směru považuje za odlišné (muži zaměřeni na celek a ženy na detail a prostorové rozložení). Existuje **závislost mezi pohlavím respondenta a tím, zda dbá na grafické zpracování inzerátu** →  $H_A(7)$ .
- Priority ohledně pracovních podmínek, náplně práce a ohodnocení se v průběhu studia často mění s tím, jak se jedinec vyvíjí a získává nové zkušenosti. Faktory, které jsou studenty považovány za důležité při jejich rozhodování o zaměstnání, mohou být vnímány různě podle počtu zbývajících let do ukončení studia. Existuje **závislost ročníku studia a toho, jak je atribut „finanční ohodnocení“ při hledání práce důležitý** →  $H_A(8)$ .
- Rozdílnost priorit ohledně pracovního zařazení a náplně práce může vyplývat také z příslušnosti studentů k univerzitě: existuje **závislost mezi tím, jakou fakultu respondenti studují a tím, jak je důležitý atribut „finanční ohodnocení“ při hledání práce** →  $H_A(9)$ .
- Při dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci se prokázala vysoká důležitost dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Lze předpokládat, že se různá důležitost vztahům přisuzuje podle počtu zbývajících let do ukončení studia. Existuje **závislost ročníku studia a důležitosti mezilidských vztahů při výběru zaměstnání** →  $H_A(10)$ .
- Lze předpokládat, že se různá důležitost vztahům přisuzuje podle fakulty, kterou oslovený respondent studuje. Existuje **závislost mezi tím, jakou fakultu respondenti studují a důležitostí mezilidských vztahů při výběru zaměstnání** →  $H_A(11)$ .
- Zaměření studentů je na technických fakultách různé a jejich způsoby při hledání zaměstnavatele také. Zdroje pracovních nabídek a frekvence jejich využívání mohou být odlišné podle studia konkrétní fakulty. Existuje **závislost mezi tím, jakou fakultu respondenti studují a tím, jaký zdroj nejčastěji používají** →  $H_A(12)$ .
- Oblíbenost jednotlivých zdrojů pracovních nabídek může vyplývat z příslušnosti ke konkrétní fakultě, a protože jedním z oblíbených nástrojů personálního marketingu

sloužícího k představení společnosti cílové skupině jsou veletrhy pracovních příležitostí, lze předpokládat **závislost mezi tím, jakou fakultu respondenti studují a tím, zda navštěvují veletrhy pracovních příležitostí** →  $H_A$  (13).

Tabulka č. 5 – Nulové a alternativní hypotézy šetření mezi studenty

č. $H_0$	Nulová hypotéza $H_0$	Alternativní hypotéza $H_A$
1	Element, který zaujal potenciální uchazeče v inzerátu jako první, je nezávislý na fakultě, kterou uchazeč studuje.	Element, který zaujal potenciální uchazeče v inzerátu jako první, je závislý na fakultě, kterou uchazeč studuje.
2	Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda potenciální uchazeč zná firmu nabízející pozici.	Atraktivita inzerátu je závislá na tom, zda potenciální uchazeč zná firmu nabízející pozici.
3	Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda má potenciální uchazeč jasnou představu o nabízené pozici.	Atraktivita inzerátu je závislá na tom, zda má potenciální uchazeč jasnou představu o nabízené pozici.
4	Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda potenciálnímu uchazeči chybí v inzerátu klíčová informace.	Atraktivita inzerátu je závislá na tom, zda potenciálnímu uchazeči chybí v inzerátu klíčová informace.
5	Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je nezávislé na fakultě, kterou studuje.	Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je závislé na fakultě, kterou studuje.
6	Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je nezávislé na tom, zda potenciální uchazeč navštěvuje veletrhy prac. příležitostí.	Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je závislé na tom, zda potenciální uchazeč navštěvuje veletrhy prac. příležitostí.
7	Důležitost grafického zpracování je nezávislá na pohlaví potenciálního uchazeče.	Důležitost grafického zpracování je závislá na pohlaví potenciálního uchazeče.
8	Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.	Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je závislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.
9	Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na fakultě, kterou potenciální uchazeč studuje.	Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je závislá na fakultě, kterou potenciální uchazeč studuje.
10	Důležitost atributu „mezilidské vztahy“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.	Důležitost atributu „mezilidské vztahy“ při výběru zaměstnavatele je závislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.
11	Důležitost atributu „mezilidské vztahy“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na fakultě, kterou potenciální uchazeč studuje.	Důležitost atributu „mezilidské vztahy“ při výběru zaměstnavatele je závislá na fakultě, kterou potenciální uchazeč studuje.
12	Nejčastěji využívaný zdroj při hledání práce potenciálním uchazečem je nezávislý na fakultě, kterou uchazeč studuje.	Nejčastěji využívaný zdroj při hledání práce potenciálním uchazečem je závislý na fakultě, kterou uchazeč studuje.
13	Využití veletrhu prac. příležitostí jako zdroje při hledání práce potenciálním uchazečem je nezávislé na fakultě, kterou uchazeč studuje.	Využití veletrhu prac. příležitostí jako zdroje při hledání práce potenciálním uchazečem je závislé na fakultě, kterou uchazeč studuje.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6 – Výsledky testování hypotéz z šetření mezi potenciálními uchazeči

	<b>Nulová hypotéza <math>H_0</math></b>	<b>P - hodnota</b>	<b>Zamítnutí <math>H_0</math></b>	<b>Síla závislosti</b>	<b>Závislost</b>
1	Element, který zaujal potenciální uchazeče v inzerátu jako první, je nezávislý na fakultě, kterou uchazeč studuje.	0,047	ANO	0,289	slabá
2	Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda potenciální uchazeč zná firmu nabízející pozici.	0,033	ANO	0,199	slabá
3	Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda má potenciální uchazeč jasnou představu o nabízené pozici.	0,002	ANO	0,284	slabá
4	Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda potenciálnímu uchazeči chybí v inzerátu klíčová informace.	0,801	NE		
5	Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je nezávislé na fakultě, kterou studuje.	0,049	ANO	0,183	slabá
6	Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je nezávislé na tom, zda potenciální uchazeč navštěvuje veletrhy prac. příležitostí.	0,019	ANO	0,219	slabá
7	Důležitost grafického zpracování je nezávislá na pohlaví potenciálního uchazeče.	0,577	NE		
8	Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.	0,004	ANO	0,309	slabá
9	Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na fakultě, kterou potenciální uchazeč studuje.	0,032	ANO	0,245	slabá
10	Důležitost atributu „mezilidské vztahy“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.	0,038	ANO	0,238	slabá
11	Důležitost atributu „mezilidské vztahy“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na fakultě, kterou potenciální uchazeč studuje.	0,6	NE		
12	Nejčastěji využívaný zdroj při hledání práce potenciálním uchazečem je nezávislý na fakultě, kterou uchazeč studuje.	0,402	NE		
13	Využití veletrhu prac. příležitostí jako zdroje při hledání práce potenciálním uchazečem je nezávislé na fakultě, kterou uchazeč studuje.	0,033	ANO	0,199	slabá

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků z  $\chi^2$  testu bylo na hladině  $\alpha = 0,05$  statisticky zamítnuto devět nulových hypotéz (modře označené v tabulce č. 6), u kterých byla vypočtena hodnota  $P$

nižší než 0,05 a přijímají se tak jejich alternativní hypotézy předpokládající závislost zkoumaných proměnných.

V případě závislosti mezi proměnnými obsaženými v alternativních hypotézách 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10 a 13 se jedná o slabou závislost. Jak lze vidět v tabulce č. 6, síla závislosti se pohybuje u všech proměnných v intervalu mezi 0,1-0,4, což podle Budíkové a kol. (2010) značí slabou závislost.

### **Formulace závěrů z dotazníkového šetření mezi studenty**

Nulová hypotéza *„Element, který zaujal potenciální uchazeče v inzerátu jako první, je nezávislý na fakultě, kterou uchazeč studuje.“* byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. Z výzkumu vyplývá, že atribut, který potenciální uchazeče zaujal na pracovní nabídce jako první, je závislý na příslušnosti studenta ke konkrétní fakultě. Zatímco na FIT ČVUT studenty zaujalo jako první logo/název firmy (31,8 %) a dále sekce „nabízíme“ (24,7 %) na MFF UK získal pozornost nejčastěji název pozice (43,3 %) a až poté logo/název firmy (26,7 %). Na základě kontingenční tabulky č. 5.1 v příloze č. 5 lze konstatovat, že studenti obou dotázaných fakult se v první chvíli zaměřují na rozdílné elementy.

Nulová hypotéza *„Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda potenciální uchazeč zná firmu nabízející pozici.“* byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. Míra zájmu studenta o inzerát na internetu nebo v tisku je závislá na skutečnosti, zda respondent inzerující firmu zná. V případě, že studenti firmu znají, přiklání se častěji k odpovědi, že by je inzerát zaujal (80 %), naopak studenti, kteří firmu neznají, častěji uváděli, že by je zveřejněná nabídka neoslovila (55,2 %). Z kontingenční tabulky č. 5.2 (příloha č. 5) vyplývá důležitost povědomí o firmě v cílové skupině.

Nulová hypotéza *„Atraktivita inzerátu je nezávislá na tom, zda má potenciální uchazeč jasnou představu o nabízené pozici.“* byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. Míra zájmu studenta o inzerát na internetu nebo v tisku je závislá na skutečnosti, zda respondent zcela rozumí tomu, jaká konkrétní pozice je mu nabízena. Studenti, kterým nebylo zcela jasné, o jakou pozici se jedná, častěji uvedli, že by je inzerát nezaujal (75 %), u respondentů, kteří ihned pochopili, co konkrétně firma nabízí, nebyla četnost negativních odpovědí tak vysoká (43,4 %). V kontingenční tabulce č. 5.3 (příloha č. 5) lze vypočítat

souvislost mezi jasnou představou o pracovní pozici a atraktivitou inzerce mezi potenciálními uchazeči.

Nulová hypotéza „*Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je nezávislé na fakultě, kterou studuje.*“ byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. Četnost odpovědí na otázku, zda studenti firmu znají, se lišila podle fakulty, na které respondenti studují. Z oslovených studentů na MFF UK neznal inzerující firmu nikdo. Na FIT ČVUT mělo povědomí o firmě necelých 12 % z oslovených (viz kontingenční tabulka 5.4 v příloze č. 5).

Nulová hypotéza „*Povědomí uchazeče o firmě z inzerátu je nezávislé na tom, zda potenciální uchazeč navštěvuje veletrhy pracovních příležitostí.*“ byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. Míra znalosti firmy mezi studenty je závislá na skutečnosti, zda navštěvují veletrhy: respondenti, kteří uvedli, že se veletrhů účastní, odpovídali častěji, že o firmě už slyšeli (23,5 %), naopak studenti, kteří se daných událostí neúčastní, firmu znají zřídka (6,1 %). Z kontingenční tabulky č. 5.5 (příloha č. 5) vyplývá důležitost prezentace firmy na veletrzích za účelem zvýšení povědomí o firmě v cílové skupině.

Nulová hypotéza „*Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.*“ byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. U posledního (pátého) ročníku studia byl finanční atribut hodnocen jako důležitější (98 % respondentů jej hodnotilo známkou 1 nebo 2), než tomu bylo u studentů čtvrtého ročníku (76,6 % hodnotilo známkou 1 nebo 2). Studenti nižšího ročníku při hledání zaměstnavatele přisuzují vyšší důležitost jiným atributům (například zajímavé náplni práce), než je tomu u posledních ročníků (kontingenční tabulka č. 5.6, příloha č. 5).

Nulová hypotéza „*Důležitost atributu „finanční ohodnocení“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na fakultě, kterou potenciální uchazeč studuje.*“ byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. Respondenti studující na FIT ČVUT hodnotí atribut „finanční ohodnocení“ při hledání práce jako důležitější (90,6 % hodnotilo známkou 1 nebo 2), než je tomu v případě studentů z MFF UK (73,3 % hodnotilo známkou 1 nebo 2). Na základě kontingenční tabulky č. 5.7 v příloze č. 5 lze konstatovat, že studenti obou dotázaných fakult, při hledání práce, přikládají hmotné stimulaci rozdílný význam.

Nulová *hypotéza* „**Důležitost atributu „mezilidské vztahy“ při výběru zaměstnavatele je nezávislá na ročníku studia potenciálního uchazeče.**“ byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. U studentů čtvrtého ročníku byly mezilidské vztahy na pracovišti hodnoceny častěji známkou 1 a 2 (vyšší důležitost přisuzovalo 90,6 % respondentů), na rozdíl od studentů pátého ročníku, u kterých byla četnost hodnocení známkou 1 nebo 2 nižší (78,4 %). Z kontingenční tabulky č. 5.8 (příloha č. 5) lze usuzovat vyšší důležitost mezilidských vztahů na pracovišti u nižších ročníků studia.

Nulová hypotéza „**Využití veletrhu pracovních příležitostí jako zdroje při hledání práce potenciálním uchazečem je nezávislé na fakultě, kterou uchazeč studuje.**“ byla na zvolené hladině  $\alpha$  zamítnuta. Z oslovených studentů, kteří studují FIT ČVUT, jich 10,6 % uvedlo, že veletrhy pracovních příležitostí jsou jedním ze způsobů, který při hledání práce využívají. U studentů z MFF UK je četnost kladných odpovědí, v porovnání s FIT, téměř trojnásobná (26,7 %). Z kontingenční tabulky č. 5.9 (příloha č. 5) tedy vyplývá, že oblíbenost veletrhů je závislá na konkrétní fakultě, kde oslovený respondent studuje.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Protože praktická část se zaměřila prostřednictvím několika metod na průzkum různých částí personálního marketingu firmy, je třeba seskupit poznatky z jednotlivých kapitol do uceleného zhodnocení stávajícího stavu. První část hodnotící kapitoly se zaměřuje na personální marketing z hlediska koncepce marketingové komunikace, druhá na silné a slabé stránky firmy ve zkoumané oblasti.

#### 5.1.1 Zhodnocení z pohledu marketingové komunikace

Podle odborníků může být ve sféře personálního marketingu dosaženo očekávaných výsledků spojením komunikačních nástrojů, které přímo souvisí s personálními činnostmi. Snahou je vytvoření konzistentního a koordinovaného komunikačního programu, který působí jak na současné zaměstnance, tak na potenciální uchazeče a tím vytváří vhodné podmínky pro prosperující firmu, která má dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků a zvučné jméno na trhu práce.

Firma Javlin v personalistice často neskloňuje termín komunikační mix a prozatím nevytváří personální koncepci, která je založená na čistě marketingovém přístupu. Nicméně to neznamená, že by v jejím případě personální a marketingová koncepce byla zcela izolována. Firma si naopak stále více uvědomuje, kolik příležitostí a benefitů v sobě skrývá například pozitivně vnímaná značka zaměstnavatele. Na základě analýzy personální práce, která je náplní předchozích kapitol, je možné snáze charakterizovat jednotlivé personální procesy a sjednotit je v nové celky do marketingové struktury. Následná syntéza poté vytváří prostor pro důkladnější vymezení vztahů mezi personálními činnostmi a pro nalezení oblastí s potenciálem na zlepšení.

Reklama je první součástí komunikačního mixu, která v souvislosti s personalistikou bude zkoumána. Na první pohled se daný nástroj, který je obvykle využíván pro plošné, masové působení na cílovou skupinu, jeví jako nepoužitelný pro firmu, která má čtyřicet sedm českých zaměstnanců a působí jen ve dvou velkých městech. Přesto lze některé činnosti do dané kategorie zařadit a označit je za hodnotné v rámci personálního marketingu. Plošně působí firma zejména prostřednictvím svých

kvalitních produktů a tak je jejich vývoj a související podpůrné služby přirozeně hlavním bodem, na které se firma soustředí. Zaměstnanci i potenciální uchazeči dbají na renomé svého zaměstnavatele, které je založeno na dobře odvedené práci, a proto jej autorka práce řadí mezi činitele personálního marketingu. Produkt je tvář firmy – takzvanou „chodící reklamou“, a pokud patří do kategorie nadprůměrných, lze na něm budovat jméno i z pohledu personalistiky a stabilizovat kolem něj pracovníky. Po určení nepřímého nástroje mixu přichází jasnější forma, která vytváří spojitost mezi plošným působením a personalistikou a tou je náborová reklama a reklama na podporu image. Firma ji praktikuje prostřednictvím brožur na dnech pracovních příležitostí (jedná se o podpůrný nástroj dalších aktivit) a nepřímo svou pracovní inzercí.

Jedním z významných nástrojů personalistů je osobní prodej, jehož rysem je častá komunikace se *zákazníkem* – se zaměstnanci a potenciálními uchazeči. Na nástroj zde lze nahlížet z pohledu interního nebo externího personálního marketingu, přičemž interní osobní prodej nabývá podoby vlastních seminářů, vzdělávacích programů (prozatím nepoužívaných) a konkrétních pracovních nabídek pro zaměstnance a externí má formu prezentace firmy na dnech pracovních příležitostí zejména na výše zmíněných vysokých školách. Vzhledem k tomu, že jsou studenti a absolventi důležitým zdrojem pracovní síly, je osobní prodej ceněným nástrojem.

V rámci podpory prodeje, kde hrají standardně hlavní roli dárkové předměty, vzorky či ukázky, je firma těžko přizpůsobitelná vzhledem k jejímu zaměření na software. Z pohledu personalistiky je situace poněkud odlišná, protože podpora prodeje znamená vyzdvižení výhod pracovní pozice, kterou firma nabízí na trhu práce. Přeneseně lze označit za nástroj podpory prodeje vše, co napomůže k rychlejšímu obsazení pozice kvalitním zaměstnancem, což může být cestou osobní prezentace na dnech pracovních příležitostí, atraktivní inzercí nebo osobním přístupem personalistů při komunikaci se zaměstnanci současnými či potenciálními za účelem dlouhodobé spolupráce.

Public relations využívá firma k budování značky. Každoročně vydává výroční zprávu, kde veřejnost může zjistit, jaké má firma postavení vzhledem ke konkurenci a tím nepřímo působí na potenciální uchazeče o zaměstnání z řad veřejnosti. Dalším nástrojem je prezentace úspěchu jejího produktu, který obstál i v celostátní soutěži. V době největšího



úspěchu firma byla středem zájmu nejednoho média zaměřeného na IT technologie, z čehož mohou těžit všechna její oddělení.

Online komunikace je neodmyslitelnou součástí IT firmy a Javlin není v tomto ohledu výjimkou. Nejen personální oddělení ji hojně využívá k utváření firemní kultury, rychlejším procesům nebo efektivnější spolupráci. Termín *Online* je pojítkem prakticky všech činností: v personálním marketingu konkrétně s webovými stránkami firmy, databází zaměstnanců a uchazečů, inzercí na pracovních portálech, firemním intranetem nebo social networkingem. V současnosti se jedná o velmi oblíbený nástroj, protože je příznačný svojí poměrně snadnou měřitelností, dostupností a tedy vysokou účinností.

S nástroji přímého marketingu přicházejí personalisté do styku vždy, když komunikují s uchazeči či zaměstnanci za účelem obsazení pracovní pozice. V Javlinu je nejčastější formou komunikace telefonická nebo přes internet, což vyplývá z firemní kultury s důrazem na osobní kontakt a povahy firmy zaměřené na IT. Event marketing a sponzoring nemá prozatím v Javlinu své místo, což pravděpodobně způsobuje fakt, že se jedná o malou firmu, která se orientuje na jiné hodnoty. Je zřejmé, že některé nástroje jsou těžko zařaditelné pouze do jedné z kategorií mixu. Důvodem je propojenost personálních činností a jejich působení na více než jednu oblast. Pro ilustraci výše popsaných nástrojů lze využít schéma z kapitoly 3.5:

Obrázek č. 6 – Personální komunikační mix firmy Javlin a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.2 Zhodnocení silných a slabých stránek personálního marketingu

Mezi silné stránky firmy v interním personálním marketingu patří zcela jistě vysoká úroveň spokojenosti stávajících zaměstnanců, která vyplývá z kvalitních pracovních podmínek, dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, dostatečné nabídky benefitů i možností vzdělávání a rozvoje. Platformou pro úspěch v dané oblasti je otevřená firemní kultura s důvěryhodným managementem a vědomím zásadního významu lidských zdrojů pro firmu, které se odráží v interní komunikaci. Silné stránky firmy lze uzavřít jedním z pozitivních výsledků výzkumu: 95 % zaměstnanců Javlinu se ráno těší do práce.

Přesto, že se s uvedenými problémy potýká jen minimum zaměstnanců, jako potenciální hrozbu ovlivňující spokojenost lze považovat práci ve stresu a nedostatečnou interní komunikaci. Vysoká úroveň péče o stávající zaměstnance může být pokládána také za slabou stránku, protože z pohledu rozpočtu byla doposud realizována na úkor zaměření personalistů na externí trh práce, což zpomalilo vývoj employer branding. V současnosti firma nastavuje procesy směrem k vyrovnání vynaložených zdrojů na obě strany podle připravované strategie. Jako slabina firmy lze hodnotit také prozatím neustálená pozice personálního oddělení, jeho zastoupení v top managementu a absence standardizované koncepce personálního marketingu s jasnými cíli.

Jako silnou stránku externího personálního marketingu lze uvést skutečnost, že sami její zaměstnanci hodnotí zaměstnavatelskou pověst firmy kladně a považují její postavení v IT komunitě za pozitivní. Podle šetření mezi studenty je firemní inzercí srozumitelná z pohledu cílení na potenciální kandidáty. Studenti, kteří uvedli, že firmu znají, ji vnímají jako dobrého zaměstnavatele a další respondenti, bez ohledu na povědomí o firmě, z nabídky práce usuzují, že firma je perspektivní zaměstnavatel, který dobře pečuje o své zaměstnance a nabízí zajímavé benefity. Třetina oslovených si myslí, že Javlin kandidátům hodně nabízí a naopak málo od nich požaduje.

Za slabou stránku externího personálního marketingu lze považovat relativně malý počet odpovědí na zveřejněné inzeráty a nízký počet studentů, kteří firmu znají nebo o ní alespoň slyšeli. Z průzkumu dále vyplynuly nedostatky zveřejněné nabídky: inzerát by v tisku nebo na pracovním portálu nadpoloviční většinu oslovených studentů nezaujal, většina z nich hodnotila inzerát jako průměrný s neutrálním efektem. Respondenti uváděli, že jim chybí v nabídce klíčová informace, a že je pro ně nabídka bez uvedené výše mzdy nezajímavá, jedna třetina studentů neměla po přečtení inzerátu jasnou představu o nabízené

pozici. Slabou stránkou firmy je v současnosti realizovaný přerod prezentace pracovních příležitostí na externím trhu práce – dříve jménem produktu, nikoliv jménem firmy.

## 5.2 Formulace návrhů na zlepšení

### Zviditelnění firmy, budování zaměstnavatelské pověsti

1) Jako nejpálčivější problém v oblasti personálního marketingu lze považovat nízké **povědomí o firmě** na externím trhu práce, což z dlouhodobého hlediska může způsobit problémy se získáváním zaměstnanců. Javlin se za účelem rozšíření své značky zaměstnavatele vydal správným směrem – aktivně se účastní **veletrhů pracovních příležitostí** na univerzitách, kde se setkává se svojí cílovou skupinou uchazečů. Jak šetření mezi studenty dokazuje, dané události mají potenciál zvýšit míru povědomí o firmě mezi kandidáty, takže by s účastí měl Javlin pokračovat.

Tabulka č. 7 – Konference a veletrhy

Událost		Pořadatel	Konání	Účast/ návštěvnost	Cena v Kč	Odpovědnost
Konference	Fresh IT	Oksystem	2. ročník	100	1 900	HR a Techn./Projekt. oddělení
Konference	Excel@FIT	FIT VUT	2. ročník	72 projektů, 300 návštěvníků	5-50 tisíc	HR a Techn./Projekt. oddělení
Konference	Konference Internet a Technologie	CZ.NIC	2x ročně	150	200 /den	HR a Techn./Projekt. oddělení
Konference	TechEd-DevCon	Gopas	1x ročně	500	0-8 tisíc	HR a Techn./Projekt. oddělení
Veletrh	Career Days	AIESec	1x ročně	1040	Od 15 tisíc	HR a marketing
Veletrh	Jobs Expo	Incheba Expo	1x ročně	10 500	25 270	HR a marketing
Veletrh	iKariéra	IAESTE - technické fakulty VŠ	6x ročně (různé VŠ)	3500	24 900	HR a marketing
Virtuální v.	Měsíc studentů a absolventů	Jobs.cz	1x ročně	80 000	Nezn.	HR a marketing
Veletrh	Šance	VŠE	2x ročně	1500	Od 10 tisíc	HR a marketing
Veletrh	Den firem pro matematiku a informatiku	MFF UK	1x ročně	300	Od 12 tisíc	HR a marketing
Veletrh	Profesia Days	Profesia	1x ročně	10 000	Nezn.	HR a marketing

Zdroj: vlastní zpracování

Personální oddělení by mělo zvážit také veletrhy zaměřené na obecnější publikum, nejen na studenty a aktivní účast na **odborných konferencích** z oblasti informačních technologií. Působení na konferencích nabízí několik možností od sponzoringu, přes prezentaci firmy, vedení semináře, až po hodnocení odborných prací studentů. Podle výběru aktivity na konferenci se odvíjí cena a zapojení firemních oddělení. V tabulce č. 7 jsou uvedeny příklady událostí, kde by firma mohla působit. U konferencí je uvedené základní vstupné, náklady na hlubší spolupráci jsou individuální (sponzoring, řečníci).

2) Firma se aktivně účastní veletrhu **iKariéra** zaměřeného na studenty a absolventy technických oborů, což je efektivní nástroj při budování image. Doprovodným projektem pořadatele IAESTE, který účinky komunikace na veletrhu může zesílit, je stejnojmenný **katalog** vystavovatelů a zaměstnavatelů. Firma se v brožuře může prezentovat v nejlepším světle a působí přímo na cílovou skupinu potenciálních kandidátů (studenti ČVUT, VUT a MU). Předpokladem je kvalitní článek, kde jsou popsány pracovní příležitosti studentů a absolventů v Javlinu zpracovaný ve spolupráci personálního a marketingového oddělení. Podobné služby nabízejí i další z uvedených veletrhů. Cena za uvedení v katalogu iKariéra je 5 900 Kč

3) Aby se firma přiblížila své cílové skupině uchazečů, může využít zkušenosti a nápady jejich vrstevníků. Jedním ze způsobů je tvorba programu, který zapojí **nové zaměstnance Javlinu z řad studentů a absolventů** do náborového procesu. Firma by měla najít silně motivovaného jedince s proaktivním přístupem a zájmem o média a práci s lidmi. **Program** se jménem „*Ambassador*“ by obsahoval aktivní účast *nováčka* na veletržích pracovních příležitostí, podílení se na tvorbě obsahu stránek na sociálních sítích a kariérních stránek Javlinu a jejich pravidelné aktualizaci. Podnětem pro jeho zapojení je angažovanost některých zaměstnanců a potřeba nepropadnout pracovnímu stereotypu a zejména skutečnost, že takový pracovník sám dobře zná situaci, ve které jsou studenti a absolventi a časový odstup od vlastního náboru je minimální. Předpokladem *Ambassadora* je znalost potřeb jeho vrstevníků při hledání práce a osobnost, kterou dokáže kandidáty zaujmout. Na vedení programu by se mělo podílet jak personální, tak marketingové oddělení a odměna zaměstnanci by měla korespondovat s jeho mzdovou sazbou.

## Posilování spokojenosti zaměstnanců a firemní kultury

4) Vysoce konkurenční prostředí v informačních technologiích nutí firmy stále zvyšovat standard péče o zaměstnance a nabízí jim širokou paletu benefitů. Zaujmout pracovníky něčím originálním a osobitým je čím dál obtížnější a přístup zaměstnavatele v dané oblasti mnohdy rozhoduje boj o talenty. Firma může, i přes současnou spokojenost zaměstnanců, své **pracovní podmínky zdokonalit**, aby potlačila případné lepší nabídky od konkurentů. Posílit spokojenost zaměstnance lze neustálým proječováním péče o něj a efektivní komunikací toho, co pro jeho spokojenost firma dělá. Jednou z cest je častější obměna fondu benefitů (vyvarování se stereotypu), dále pořádání soutěží, vyvolávání virtuálních i osobních diskusí na různá témata napříč organizační strukturou, motivační večere týmů, otevřené rozvojové kurzy nebo v posledních letech obdivované masáže na pracovišti. Zodpovědnost by z povahy návrhu mělo mít personální oddělení v součinnosti s marketingovými specialisty při tvorbě komunikační strategie.

**Návrh soutěže** – „Odměna za nápad“ nebo „Hledá se zlepšovák“ (jména korespondují s firemní kulturou). Zaměstnanci budou více motivovaní a vyvarují se rutyně, když budou mít možnost vnášet do práce vlastní hodnoty: hlavní myšlenkou soutěže je přimět zaměstnance zamyslet se nad procesy a firmou obecně tak, aby přinesli konkrétní návrh na zlepšení produktu, procesu nebo přístupu k čemukoliv. Odměnou jim bude podle uvážení buď finanční prémie, nebo hodnotná cena (typu nejnovější mobilní telefon na trhu). Propagace by měla proběhnout na intranetu, účastníci by měli návrhy zaslat do jednoho měsíce a o ceně rozhodne odborná porota složená ze zástupců všech oddělení po posouzení kvality a reálné využitelnosti návrhu.

**Otevřené rozvojové kurzy** – nejsou nutností, ale zpříjemněním pracovní doby a nástrojem ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Aby se kurzu mohl zúčastnit každý, je vhodné vybrat témata, která jsou blízká všem. Například několikahodinový kurz, kdy přijde lektor na pracoviště, může mít námět „Jak relaxovat v práci“ nebo „Jak se z práce nezbláznit“, potenciál kurzů tkví v atraktivitě pro sedavá zaměstnání s občasným výskytem strusu. Podobné kurzy lze v Praze u certifikovaných lektorů objednat od cca 20 000 Kč. Účelné by bylo, před samotnou objednávkou kurzů, vytvořit hlasování na intranetu, kde by zaměstnanci vyjádřili své sympatie k nabízeným kurzům, které personální oddělení předem vybralo.

**Výročí firmy** – oblíbená událost, která ovlivňuje employer branding. Personální nebo marketingové oddělení každoročně připraví oslavu založení firmy přímo v prostorách Javlinu. Součástí je dort odpovídající firemní kultuře, občerstvení a přípitek, při kterém top management vyjádří své díky stávajícím zaměstnancům za jejich pracovní výkony a spolupráci. Propagace nebo oznámení proběhne na intranetu a celková cena akce se může pohybovat kolem 10 000 Kč.

**Motivační večere** – protože zaměstnanci si váží okamžiků, kdy s kolegy nesedí za pracovním stolem, je vhodné organizovat akce mimo pracovní prostředí. Motivační večere splní svůj účel, když se bude účastnit převážná část zaměstnanců a vždy někdo z top managementu. Frekvence a složení účastníků je na uvážení specialistů, nicméně, potenciál mají každoroční večere pracovních týmů, podle jejich příslušnosti k projektům. Náklady na dané události mohou být velmi vysoké, ale v případě kontraktu s dodavatelem - konkrétní restaurací, je lze snížit. Odhadovaná cena za večeři pro 57 zaměstnanců je 30 000 Kč.

**Diskuse** – protože IT firma disponuje 100% počítačovou gramotností, neměl by následující návrh činit žádné potíže. Doporučení spočívá v oživení mezilidských vztahů na pracovišti (i během pracovní doby) bez ohledu na příslušnost k oddělení nebo úroveň v organizační struktuře, a to prostřednictvím zajímavých diskuzí na intranetu. Výsledným efektem by měl být stmelení kolektiv celé firmy, posílená firemní kultura a soudržnost. Témata je vhodné vybírat nejen z oboru, ale také z aktuálního dění. Do diskuzí by měl mít možnost zapojit se každý zaměstnanec a jejich koordinátorem je marketingové oddělení, které s jistou pravidelností diskuse vyvolává.

**Masáže na pracovišti** – návrh vyplývá z charakteru práce a nevšednosti benefitu. Masér/ka by mohla být pozván/a na konkrétní dny, podle zájmu zaměstnanců (vyplývající z hlasování na intranetu), přinesl/a by si vlastní pomůcky a podle předem připraveného rozvrhu by obsloužil/a zaměstnance během jejich pracovní doby (každý 30 minut, 15 lidí / den). Předpokládaný náklad na akci, pokud by si masáž objednalo všech 57 zaměstnanců, je 13 000 Kč. Myšlenku doplňující může být organizace otevřeného kurzu „Jak na bolavá záda“ (cca 20 000 Kč) nebo konzultace s fyzioterapeutem na pracovišti (cca 2 500 Kč / den).

5) Pro rychlé docílení adaptace a stabilizace zaměstnanců je dalším doporučením zaměření personálního oddělení na **procesy orientace a hodnocení**. Firma by mohla změnit

zavedené procesy hodnocení ve smyslu standardizace: uchovávání výsledků v elektronických formulářích, ustálené analýzy výsledků, sledování vývoje výkonnosti zaměstnanců a rozvojových plánů. Nezbytností mladé IT firmy je zavedení 360° zpětné vazby přinejmenším na klíčových pozicích (zařazení je v plánu pro rok 2016), její účinnost může být však vysoká u většiny typových pozic v Javlinu. Zpětnou vazbu je doporučeno využívat 2x ročně, v dílci personálního oddělení za součinnosti vedoucích příslušných oddělení. Pro usnadnění adaptačního období lze využít metody na rychlé seznámení týmu s novým členem a odbourání bariér v komunikaci (pro vedoucí pozice například *new manager assimilation*), po skončení zkušební doby je vhodné ověřit, zda jsou naplněna očekávání od nového zaměstnance (například pomocí *skip level meetingu*). Jako doplňkovou metodu, která poslouží k udržení motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců lze uvést *pravidelné hloubkové rozhovory* s náhodně vybíranými pracovníky na téma seberealizace prostřednictvím pracovní náplně a splnění očekávání od pracovní pozice (odlišné od standardního půlročního hodnocení zaměřeného na cíle). Uvedené metody by mělo koordinovat a hodnotit personální oddělení a v případě negativních výsledků uvažovat o mobilitě či rotaci zaměstnance.

Atraktivní zpracování **kariérního plánu pro absolventy** může působit pozitivně při lákání talentů do firmy. Uchazeč v případě kvalitního komplexního provedení jasně vidí možnosti postupu ve firmě, příležitosti k rozvoji a spokojenost či úspěchy předchůdců. Příslib kariérního růstu, rotací nebo zahraničních cest jsou pro studenty významné atributy a jejich prezentace na veletrzích prostřednictvím typových plánů může pozitivně ovlivnit employer branding. Potenciál absolventů pro firmu je evidentní – firma si je může vychovávat od začátku k obrazu svému, například už během polovičního pracovního úvazku, který má během studia na VŠ. Po studiích přejde kvalifikovaný a stabilizovaný absolvent na hlavní pracovní poměr a jeho výkonnost je téměř ihned na požadované úrovni.

6) Po vyhodnocení šetření zaměřeného **na spokojenost zaměstnanců** firmy lze konstatovat, že se jedná o silnou stránku Javlinu, takže jako vhodné se jeví využít její renomé na externím trhu práce. Jednou z možností je zapojení do projektů typu „*Zaměstnavatel roku*“ nebo „*Best Employers*“, kde je možné oficiální cestou ocenit kvality zaměstnavatele. Nutností je mít nejméně 50 stálých zaměstnanců, což Javlin splňuje. Další z možností je nová kampaň na referenční program „*doporuč firmu svému příteli*“, přičemž

by kromě důsledné interní komunikace mohla zapůsobit také vyšší odměna za adaptovaného nováčka.

### **Sjednocení image zaměstnavatele**

7) Javlin v roce 2016 renovoval vlastní webové stránky včetně jejich kariérní sekce. Jejich nový design působí pozitivním dojmem a přehlednost je na dobré úrovni. Aby byla zachována kontinuita všech marketingových nástrojů v personalistice, je vhodné vytvořit komplexní materiál – **brandbook**, který poslouží jako předloha a inspirace nejen personalistům. Jeho obsahem by měla být doporučená stylizace veškeré komunikace s potenciálními kandidáty, užívaný jazyk, zkratka by měl představovat kompletní strategii sjednocující design a myšlenky, které mají být uchazečům předány. Předmětem materiálu jsou kariérní stránky, obsah náborové komunikace, strategie pro sociální sítě a náborové kampaně a na jeho tvorbě se musí podílet jak personalisté, tak marketingoví specialisté.

8) Na předchozí doporučení navazuje návrh na **změnu formy personální inzerce**, který vyplynul z šetření mezi studenty. Vzhledem k hlavní cílové skupině při získávání zaměstnanců by Javlin měl zvážit, zda jeho pracovní nabídky korespondují s uvolněnou firemní kulturou a tím, jak se osobně prezentuje. Firma si může dovolit oprostít se od konzervativního, nezajímavého jazyka a při současném zachování obsahu přeformulovat nabídku do atraktivnější podoby, aby zaujala mladou generaci, na kterou se soustředí při náboru. Vlastní návrh inzerátu je k vidění v příloze č. 6 této práce.

Realizace výše uvedených návrhů na zlepšení není vzájemně podmíněna, tzn. firma se může soustředit, dle svého uvážení, jen na vybrané aktivity a svévolně je kombinovat. Náklady na uskutečnění jednotlivých návrhů jsou orientační a vycházejí z nabídek aktuálních v roce 2016.



## 6 Závěr

Zaměření na personální marketing v rámci řízení lidských zdrojů je v současnosti běžnou praxí v zemích západního světa, které význam daného tématu pro zachování konkurenceschopnosti firem pochopily. Přesto, že v českých podmínkách prozatím nemá daná disciplína takové zastoupení, zkušenosti manažeři různých oddělení si stále častěji uvědomují, že kreativní a talentovaní pracovníci v jejich týmech jsou klíčem k úspěchu, a proto vzniká tlak na změnu přístupu k personalistice.

Zesilující konkurenční boj o kvalitní pracovní sílu zvyšuje zájem o využití marketingových nástrojů při získávání zaměstnanců i při jejich následné stabilizaci. Hledání osobitého způsobu, jak chtěné talenty získat či udržet ve firmě a volba vhodné komunikační strategie je nezbytnou podmínkou k realizaci interního i externího personálního marketingu. Předpokladem pro úspěch v této mladé disciplíně je totiž otevřenost k nevšedním nápadům, empatie a filosofie poskytování zážitků při každém kontaktu s cílovou skupinou. Protože většina firem na českém trhu se prozatím prezentuje na trhu práce spíše konzervativními a léty prověřenými metodami, vzniká prostor pro vyniknutí zaměstnavatele, který se nebojí svoji zaměstnavatelskou image renovovat a komunikovat nevšedními způsoby. Dané příležitosti by měla využít také firma Javlin, která je předmětem diplomové práce.

Stěžejním tématem, na které by se firma měla zaměřit je budování pozitivní zaměstnavatelské pověsti a zvyšování povědomí o jejich aktivitách a pracovních příležitostech mezi potenciálními uchazeči. Jednou z cest může být změna její prezentace veřejnosti ve smyslu nových kontaktních míst nebo představitelů, které cílovou skupinu oslovují. Důležité je efektivně komunikovat úspěchy a výhody zaměstnání v Javlinu ať už prostřednictvím současných zaměstnanců a jejich referencí nebo online cestou na sociálních sítích a webových stránkách. Uceleného pohledu na zaměstnavatele může být docíleno jednotnou strategií zaměřenou na komunikaci s potenciálními uchazeči a atraktivní personální inzercí, která koresponduje s firemní kulturou. V neposlední řadě je žádoucí neustále zdokonalovat pracovní podmínky, aby byla spokojenost současných zaměstnanců zachována a utvrdila potenciální kandidáty o kvalitách firmy jakožto zaměstnavatele. Prostředkem naplnění daného cíle mohou být zajímavé události

organizované přímo na pracovišti, které nejsou u konkurentů standardní nebo zviditelnění prostřednictvím soutěží typu *Zaměstnavatel roku*.

Přesto, že se Javlin nezdá být na první pohled firmou s enormním potenciálem na to, stát se všeobecně známou zaměstnavatelskou značkou, argumentů pro její úspěch při získávání a stabilizaci talentovaných lidí a přilákání kvalitních odborníků je celá řada – patří mezi špičku ve svém oboru (pyšní se dvěma oceněními produktu), jejími zákazníky jsou nadnárodní korporace, což značí velkou důvěru vloženou do know-how Javlinu, operuje v mezinárodním prostředí, zaměstnanci jsou dlouhodobě spokojení (to dokazuje téměř nulová fluktuace) a klima pracovního prostředí je neformální a atraktivní pro mladou generaci.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714073.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024742113.

BONDAROUK, Tanya a Miguel R. OLIVAS-LUJÁN. *Social Media in Human Resources Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013. ISBN 9781781909003.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 8025102237.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024729039.

BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024732435.

D'AMBROSOVÁ, H., H. ČORNEJOVÁ, V. LEŠTINSKÁ, P. PELECH, J. STÝBLO, Z. ŠENK, J. VALENTA a Z. SCHMIED. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 9788072636464.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 9788024713007.

DOYLE, Charles. *A Dictionary of Marketing*. New York: Oxford University Press, 2011. ISBN 9780199590230.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 9788074003479.

- FEHRS, André. *Foundations in Human Resource Management: Short. Compact. Precise.* Norderstedt: BoD – Books on Demand, 2013. ISBN 9783848216505.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024721286.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 9788024714585.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 9788024713892.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024746708.
- JURÁŠKOVÁ, O. a P. HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024782034.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024775166.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024714813.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024769332.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing.* 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024770833.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KUPFERNAGEL, R. *The impact of a strong global Employer Brand in the war for talent*. Hamburg: Diplom.de, 2009. ISBN 9783836640015.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024788012.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024783512.

RUCH, Will a Patricia NAZEMETZ. *HR and Marketing Power Partners*. New York: Will Ruch & Pat Nazemetz, 2012. ISBN 9780985605308.

RUËL H., BONDAROUK T. a DRESSELHAUS L. *Global Talent Management in Multinational Corporations and the Role of Social Networks*. Media in Strategic Management. 2013, č. 11. Emerald Group Publishing Limited.

SVOBODA, Václav. *Public relations - moderně a účinně: 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024769646.

SMITH, L. *Effective Internal Communication*. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2008. ISBN 9780749452650.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 9788074003363.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024779140.

ŠINDLER, P. *Event marketing - Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0646-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 9788024704050.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024739489.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024726144.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Psychologie reklamy - 3. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024721965.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024767307.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024720494.

### **Internetové zdroje**

AURAND, T.W., GORCHELS, L. and BISHOP, T.R., 2005. Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy. *The Journal of Product and Brand Management*, ročník 14, č. 2, ProQuest Central. ISSN 10610421.

ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketing-mix v personalistice*. Moderní řízení [online]. 11. 11. 2005, [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>.

CAPPELLI, P. A market driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review* [online]. 2000, 78., č. 1 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent>.

FOSTER, C., PUNJAISRI, K. and CHENG, R., 2010. Exploring the Relationship between Corporate, Internal and Employer Branding. *The Journal of Product and Brand Management*, ročník 19, č. 6, str. 401-409 ProQuest Central. ISSN 10610421. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/10610421011085712>.

HASSON, J., 2007. Blogging for Talent. *HRMagazine*, ročník 52, č. 10, str. 65-66,68 ProQuest Central. ISSN 10473149.

HOVORKA, Petr. Výzkum aktuálních trendů HR marketingu v České republice 2015. In: *BrandBakers* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-12-17]. Dostupné z:

[http://www.brandbakers.cz/img/BB\\_Infografika\\_vyzkum\\_2015\\_%28Petr\\_Hovorka\\_s\\_conflicted\\_copy\\_2015-05-19%29.jpg](http://www.brandbakers.cz/img/BB_Infografika_vyzkum_2015_%28Petr_Hovorka_s_conflicted_copy_2015-05-19%29.jpg).

CHONG, M., 2007. The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, Fall, ročník 10, č. 3, ProQuest Central. ISSN 13633589. DOI <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. *CIPD* [online]. 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/about-us/default.aspx>.

IT produkt: Vyhlašujeme vítěze soutěže IT produkt 2010. *Computer World: Deník pro IT profesionály* [online]. Praha, 6/12/2010 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/it-produkt/vyhlasujeme-viteze-souteze-it-produkt-2010-8120>.

MAMARCHEV, S., 1996. Think Like a Marketing Pro. *HR Focus*, ročník 73, č. 10, str. 9-10 ProQuest Central. ISSN 10596038.

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing není totéž co Employer Branding*. In: [online]. 2012 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/personalni-marketing-neni-totez-co-employer-branding>.

*Profesia.cz: 80% lidí hledá práci na internetu, uchazeči míří na veletrhy* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/kveten-2013/80-lidi-hleda-praci-na-internetu-uchazeci-miri-na-veletrhy/44275>.

*PwC Česká republika* [online]. Praha, 2009 [cit. 2015-09-17]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/o-nas.html>.

ROBERT HALF INTERNATIONAL, Inc., 2008. Survey Finds Salary Remains Top Draw for Job Candidates but Benefits Gaining in Popularity. *Canada NewsWire*, Ottawa: , Feb 13, ProQuest Central.

SAINI, G. K., P. RAI a M. K. CHAUDHARI. *What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?*. Palgrave macmillan: Journal of Brand

Management [online]. 2014, roč. 21, č. 2 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v21/n2/full/bm201310a.html>.

SALEEM, S., RAHMAN, S.U. and UMAR, R.M., 2015. Measuring Customer Based Beverage Brand Equity: Investigating the Relationship between Perceived Quality, Brand Awareness, Brand Image, and Brand Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, ročník 7, č. 1, str. 66-77 ProQuest Central. ISSN 1918719X.

SCHILLER, Martin. Co se skrývá pod zkratkou ETL? *SystemOnLine* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-09-12]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/co-se-skryva-pod-zkratkou-etl.htm>.

VILET, Jacque. *Let's Move Recruiting to the Marketing Department*. In: ERE MEDIA. ERE.net [online]. © 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2013/12/11/recruiting-does-it-need-a-new-home-how-about-over-in-marketing/>.

*Zaměstnavatelroku.cz - KlubZaměstnavatelů.cz* [online]. © 2009 – 2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/>.



## **8 Přílohy**

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor pro manažerku personálního oddělení.....	I
Příloha č. 2 – Útvarová řídicí struktura firmy Javlin .....	II
Příloha č. 3 – Dotazník pro zaměstnance firmy Javlin .....	III
Příloha č. 4 – Dotazník pro potenciální kandidáty.....	VI
Příloha č. 5 – Kontingenční tabulky, tabulky pro Chí-kvadrát test a síly závislosti.....	IX
Příloha č. 6 – Návrh personální inzerce .....	XVIII

## **Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor pro manažerku personálního oddělení**

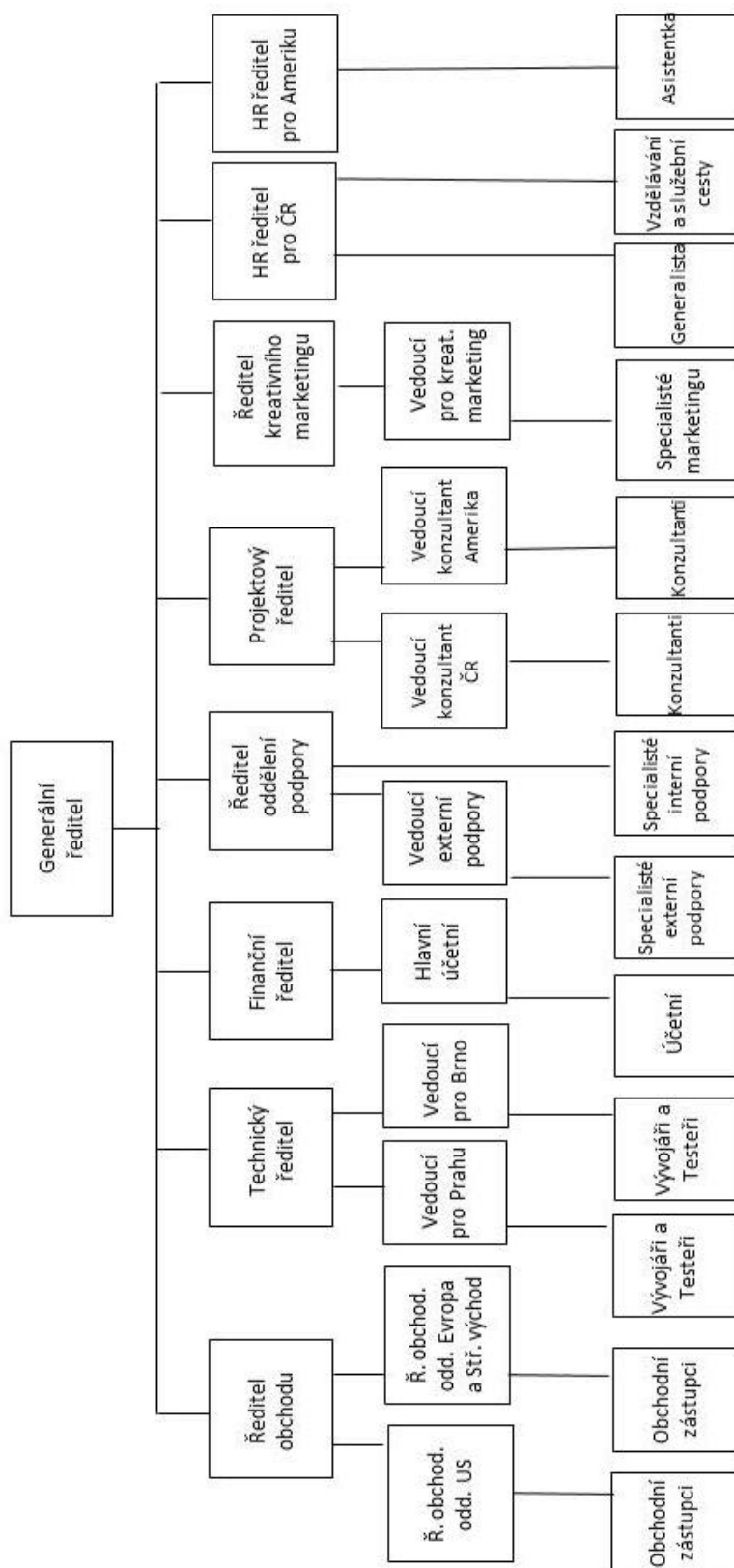
### Základní charakteristiky

- 1) Jak byste charakterizovala Vaši firmu (obor, vize, poslání)?
- 2) Co můžete říci o produktech firmy?
- 3) Jak vypadá Vaše řídicí struktura?
- 4) Kolik má firma zaměstnanců a jaká je jejich struktura a rozmístění?
- 5) Jak byste charakterizovala firemní kulturu a hodnoty Javlinu?
- 6) Jak probíhá interní komunikace ve firmě?
- 7) Jak byste charakterizovala personální oddělení ve firmě? Jaké je jeho postavení a struktura?

### Personální marketing a personální činnosti firmy

- 8) V jakém stádiu je Employer branding ve firmě?
- 9) V jakém stádiu je Váš personální marketing v současnosti?
- 10) Praktikujete ve firmě nějaké speciální personální postupy, na které jste hrdí, a které podle Vás firmu Javlin odlišují od ostatních IT firem?
- 11) Jak ve firmě probíhá získávání a výběr zaměstnanců?
- 12) Jaké zdroje a způsoby využíváte při získávání zaměstnanců?
- 13) Jak ve firmě probíhá přijímání a orientace zaměstnanců?
- 14) Jaký systém hodnocení zaměstnanců firma praktikuje?
- 15) Jak ve firmě probíhá rozmisťování a propouštění zaměstnanců?
- 16) Jaký systém odměňování zaměstnanců firma praktikuje?
- 17) Jak ve firmě probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
- 18) Jak byste charakterizovala péči o zaměstnance ve firmě?
- 19) Zabýváte se ve firmě průzkumem trhu práce?

## Příloha č. 2 – Útvarová řídicí struktura firmy Javlin



Zdroj: Javlin (2015), vlastní zpracování

### Příloha č. 3 – Dotazník pro zaměstnance firmy Javlin

1. Jste muž / žena.
2. Váš věk je v intervalu: (zakroužkujte 1 z možností)
  - Méně než 18 let
  - 18-30 let
  - 31-40 let
  - 41-50 let
  - 51 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (zakroužkujte 1 z možností)
  - Středoškolské s maturitou
  - Vysokoškolské Bc. nebo DiS.
  - Vysokoškolské magisterské či vyšší
4. Délka zaměstnání ve společnosti je: (zakroužkujte 1 z možností)
  - Do 3 let
  - Od 3 do 5 let
  - Od 5 let více
5. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti? (zakroužkujte 1 z možností)
  - Zaměstnanec
  - Střední management
  - Top management
6. Doporučil/a byste Vaši společnost jako dobré místo pro zaměstnání?  
**ANO/ NE**
7. Myslíte si, že má Vaše společnost dobrou zaměstnavatelskou pověst?  
(zakroužkujte 1 z možností) **ano/ spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**
8. Jak si myslíte, že je společnost vnímána IT komunitou? (zakroužkujte 1 z možností) **pozitivně / neutrálně / negativně**
9. Hodnotíte vztahy ve firmě jako dobré? **ano/ spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**
10. Je Vaše práce rozložena rovnoměrně? **ano/ spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**
11. Těšíte se ráno do práce? **ANO/ NE**
12. Jsou Vám úkoly zadávány jasně? **ano/ spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**

13. Jste spokojeni s rozsahem zaměstnaneckých výhod?

**ano/ spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**

14. Motivuje Vás k lepším výkonům zajímavá práce nebo finanční ohodnocení?

a. Zajímavá práce

b. Finanční ohodnocení

15. Nabízí Vám firma doplňující školení k Vašemu pracovnímu zařazení?

**ANO/ NE**

16. Myslíte si, že můžete v práci otevřeně dělat a říkat to, co považujete pro společnost za nejlepší?

**ANO/ NE**

17. Myslíte si, že je Vaše společnost nakloněna k novým podmínkám od zaměstnanců?

**ANO/ NE**

18. Důvěřujete managementu společnosti?

**ANO/ NE**

19. Jste přesvědčen/a, že Váš manažer jedná v souladu s tím, co říká?

**ANO/ NE**

20. Jak hodnotíte vztah nadřízených k podřízeným? (vyberte 1 možnost)

**kladně / spíše kladně / nevím / spíše negativně / negativně**

21. Zhodnoťte, zda se dané problémy potýkáte ve Vaší společnosti: (v každém řádku vyberte 1 možnost)

- Práce ve stresu **Ano/ Spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**
- Nedostatečná komunikace **Ano/ Spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**
- Špatné mezilidské vztahy **Ano/ Spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**
- Špatná perspektiva odborného růstu **Ano/ Spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**
- Špatný systém odměňování **Ano/ Spíše ano/ nevím / spíše ne/ ne**

22. Co hodnotíte v práci jako nejúčinnější motivační a stimulační nástroj? Ohodnoťte každý nástroj do prázdného sloupce na stupnici 1-5, přičemž 1 = nejúčinnější, 5 = nejméně účinný

Vlastní přínos pro společnost	
Jistota zaměstnání	
Prestiž společnosti	
Dobré mezilidské vztahy	
Zajímavá a smysluplná náplň práce	
Možnost profesního růstu	
Spravedlivý, objektivní management	
Zaměstnanecké výhody	
Ocenění, pochvala	
Uznání ostatních spolupracovníků	
Spravedlivý, odpovídající mzdový systém	

## Příloha č. 4 – Dotazník pro potenciální kandidáty



# Tester (enterprise software, Java), Praha

Prague / Development

Jsmo Javlin a.s., česko-americká firma a hledáme nové kolegy do vývojářského týmu našeho produktu CloverETL. Jako tester se u nás budete podílet nejen na ověřování správné funkčnosti našeho software během vývoje, ale také na specifikaci a analýze. Pracujeme agilně a oceňujeme kreativitu a iniciativu.

Budete součástí mezinárodního týmu s kolegy v Praze, Brně, Londýně a Washingtonu.

Při vývoji CloverETL řešíme zajímavé a složité problémy, například jak zajistit funkčnost clusteru serverů rozmístěných v datacentrech po celých USA. Na pozici testera se jedná se o technicky zajímavou práci, která obnáší vývoj a údržbu automatických testů a zpětnou vazbu programátorům. Tester je v naší firmě důležitá role, která může významně a viditelně přispět ke kvalitě produktu.

Pokud rádi řešíte výzvy, baví Vás vyvíjet pokročilé technologie a tvořit software, na jehož kvalitě záleží, ozvěte se nám.

### Nabízíme – pracovní stránka

- Zajímavou a kreativní práci na testování software CloverETL (grafické IDE + serverová platforma)
- Testy jsou rozdělené na automatizované (RCPTT + vlastní testovací automatizace) a manuální, které vyžadují kreativní přístup
- Radost z učení se novým věcem
- Rozvíjet vlastní nápady a myšlenky
- Možnosti školení a účasti na odborných seminářích

### Nabízíme – benefity

- Skvělý kolektiv
- 5 týdnů dovolené
- Účast na firemních akcích (lyžování v Rakousku, dovolená v Turecku atp.)
- Příspěvek na dovolenou, sport, kulturní akce atd
- Stravenky, Sickdays, mobilní telefon a kopec dalších věcí

### Požadujeme

- Linux, shell scripting
- zodpovědnost a samostatnost při testování
- základní znalosti programování
- analytické myšlení
- angličtina – středně pokročilá

### Znalosti výhodou

- Teorie o testování software
- ETL
- Eclipse platform, Java, J2EE
- Jenkins, JUnit, RCPTT, Selenium
- SQL, XML
- Ant, SVN

Vyberte 1 nebo více možností a zakroužkujte ji. Např.  ANO /  NE

**Přečtěte si inzerát výše uvedený a na jeho základě odpovzte na otázky.**

1. Co Vás jako první zaujalo na inzerátu? (vyberte 1 možnost)
  - a) Logo (název firmy)
  - b) Délka inzerátu
  - c) Sekce „nabízíme“
  - d) Název pozice
  - e) Jiné \_\_\_\_\_
  
2. Upoutal by Vás tento inzerát na pracovním portálu nebo v tisku? Proč ano, proč ne? **ANO / NE**

---

3. Znáte firmu, která nabízí tuto pozici? (vyberte 1 možnost)
  - a) Už jsem o ní slyšel/a
  - b) Zním ji, vím, čím se zabývá
  - c) Víím o ní více, než většina lidí
  - d) Neznám
  
4. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku ANO, myslíte si, že firma Javlin je dobrý, perspektivní zaměstnavatel? **ANO / NE**
  
5. Chybí Vám v inzerátu nějaká klíčová informace? Pokud ano, jaká?
  - a) Ano \_\_\_\_\_
  - b) Ne
  
6. Myslíte, že je pozice vhodná pro studenty nebo absolventy VŠ? **ANO / NE**
  
7. Zaujala by Vás volná pozice bez uvedeného údaje o výši mzdy? **ANO / NE**
  
8. Na základě inzerátu (i jeho grafické podoby) je Váš názor na firmu (vyberte libovolný počet možností, není nutné kroužkovat v každém řádku):
  - Daná společnost **JE / NENÍ** perspektivní, prosperující zaměstnavatel
  - Společnost **JE / NENÍ** seriózní zaměstnavatel
  - Společnost **NABÍZÍ / NENABÍZÍ** stabilní zázemí
  - Společnost **DOBŘE / ŠPATNĚ** pečuje o své zaměstnance
  - Společnost **PODPORUJE / NEPODPORUJE** studenty a mladé talenty
  - Společnost **NABÍZÍ / NENABÍZÍ** zajímavé benefity



- Společnost od kandidátů **HODNĚ** / **MÁLO** požaduje, **HODNĚ** / **MÁLO** nabízí

9. Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná. **ANO / NE**

10. Grafické zpracování inzerátu je (v každém řádku vyberte 1 možnost):

- a) kvalitně zpracované / průměrně zpracované / špatně zpracované
- b) přehledné / nepřehledné
- c) kreativní / obyčejné/nezajímavé

11. Dbáte při výběru zaměstnání na grafické provedení inzerátů? **ANO / NE**

12. Jak na Vás přiložený inzerát působí?

POZITIVNĚ / NEUTRÁLNĚ / NEGATIVNĚ

13. Které z uvedených atributů jsou pro Vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele? Označte každý řádek jako ve škole – známka 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

- a) zajímavá náplň práce
- b) finanční ohodnocení
- c) pověst a značka zaměstnavatele
- d) dostupnost a vzdálenost k místu výkonu práce
- e) časová flexibilita
- f) možnost profesního růstu
- g) možnost cestovat v rámci služebních cest
- h) doporučení od známých
- i) jiné \_\_\_\_\_

14. Jak důležité jsou pro vás dobré mezilidské vztahy na pracovišti (do jaké míry ovlivňují Vaši spokojenost v zaměstnání)? Napište známku jako ve škole, přičemž 1 = maximálně důležité, 5 = minimálně důležité.

15. Které zdroje využíváte při hledání zaměstnání či brigády nejčastěji? (vyberte 1 možnost)

- a) Internetové pracovní portály
- b) Služby personálních agentur
- c) Tisk
- d) Vývěsky
- e) Veletrhy pracovních příležitostí
- f) Jiné zdroje \_\_\_\_\_

16. Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? **ANO / NE**

## Příloha č. 5 – Kontingenční tabulky, tabulky pro Chí-kvadrát test a síly závislosti

**Kontingenční tabulka 5.1 – Závislost studia konkrétní fakulty a zaujetí inzerátem**

			Co vás jako první zaujalo na inzerátu?					Total
			Délka inzerátu	Jiné	Logo (název firmy)	Název pozice	Sekce "nabízíme"	
Jsem studentem	FIT	Count	14	5	27	18	21	85
	ČVUT	% within Jsem studentem	16,5%	5,9%	31,8%	21,2%	24,7%	
	MatFyz UK	Count	2	4	8	13	3	30
		% within Jsem studentem	6,7%	13,3%	26,7%	43,3%	10,0%	
Total		Count	16	9	35	31	24	115
		% within Jsem studentem	13,9%	7,8%	30,4%	27,0%	20,9%	

Tabulka 5.1.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.1

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,630 <sup>a</sup>	4	,047
Likelihood Ratio	9,712	4	,046
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.1.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.1

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,289	,047
Cramer's V	,289	,047
N of Valid Cases	115	

**Kontingenční tabulka 5.2 – Závislost povědomí o firmě a zaujetí inzerátem**

			Upoutal by vás tento inzerát na pracovním portálu nebo v tisku?		Total
			Ano	Ne	
Znáte firmu, která nabízí tuto pozici?	Neznám	Count % within Znáte firmu, která nabízí tuto pozici?	47 44,8%	58 55,2%	105 100,0%
	Už jsem o ní slyšel/a	Count % within Znáte firmu, která nabízí tuto pozici?	8 80,0%	2 20,0%	10 100,0%
Total		Count % within Znáte firmu, která nabízí tuto pozici?	55 47,8%	60 52,2%	115 100,0%

Tabulka 5.2.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.2

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,544 <sup>a</sup>	1	,033
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,241	1	,072
Likelihood Ratio	4,792	1	,029
Fisher's Exact Test			
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.2.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.2

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-,199	,033
	Cramer's V	,199	,033
N of Valid Cases		115	

**Kontingenční tabulka 5.3 – Závislost porozumění pracovní nabídky a zaujetí inzerátem**

		Upoutal by vás tento inzerát na pracovním portálu nebo v tisku?		Total
		Ano	Ne	
Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná:	Ano	Count 47	Count 36	Count 83
		% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 56,6%	% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 43,4%	% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 100,0%
	Ne	Count 8	Count 24	Count 32
		% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 25,0%	% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 75,0%	% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 100,0%
Total		Count 55	Count 60	Count 115
		% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 47,8%	% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 52,2%	% within Z názvu inzerátu je mi zcela jasné, o jakou pozici se jedná: 100,0%

Tabulka 5.3.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.3

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,258 <sup>a</sup>	1	,002
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,034	1	,005
Likelihood Ratio	9,617	1	,002
Fisher's Exact Test			
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.3.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.3

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,284	,002
	Cramer's V	,284	,002
N of Valid Cases		115	

**Kontingenční tabulka 5.4 – Závislost studia konkrétní fakulty a povědomí o firmě**

		Znáte firmu, která nabízí tuto pozici?		Total
		Neznám	Už jsem o ní slyšel/a	
Jsem studentem FIT ČVUT	Count	75	10	85
	% within Jsem studentem	88,2%	11,8%	100,0%
MatFyz UK	Count	30	0	30
	% within Jsem studentem	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	105	10	115
	% within Jsem studentem	91,3%	8,7%	100,0%

Tabulka 5.4.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.4

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,866 <sup>a</sup>	1	,049
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,526	1	,112
Likelihood Ratio	6,375	1	,012
Fisher's Exact Test			
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.4.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.4

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-,183	,049
	Cramer's V	,183	,049
N of Valid Cases		115	

**Kontingenční tabulka 5.5 – Závislost návštěvnosti veletrhů a povědomí o firmě**

		Znáte firmu, která nabízí tuto pozici?		Total
		Neznám	Už jsem o ní slyšel/a	
Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí?	Ano	Count 13	Count 4	Count 17
		% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 76,5%	% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 23,5%	% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 100,0%
	Ne	Count 92	Count 6	Count 98
		% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 93,9%	% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 6,1%	% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 100,0%
Total		Count 105	Count 10	Count 115
		% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 91,3%	% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 8,7%	% within Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí? 100,0%

Tabulka 5.5.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.5

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,529 <sup>a</sup>	1	,019
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,554	1	,059
Likelihood Ratio	4,257	1	,039
Fisher's Exact Test			
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.5.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.5

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-,219	,019
	Cramer's V	,219	,019
N of Valid Cases		115	

**Kontingenční tabulka 5.6** – Závislost ročníku studia a hodnocení atributu finance při hledání práce

		Které z uvedených atributů jsou pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele? Finanční ohodnocení			Total
		1,0	3,0	5,0	
Ročník studia	4. Count	49	14	1	64
	% within Ročník studia	76,6%	21,9%	1,6%	100,0%
	5. Count	50	1	0	51
	% within Ročník studia	98,0%	2,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	99	15	1	115
	% within Ročník studia	86,1%	13,0%	0,9%	100,0%

Tabulka 5.6.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.6

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,947 <sup>a</sup>	2	,004
Likelihood Ratio	13,370	2	,001
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.6.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.6

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,309	,004
	Cramer's V	,309	,004
N of Valid Cases		115	

**Kontingenční tabulka 5.7 – Závislost studia konkrétní fakulty a hodnocení atributu finance při hledání práce**

			Které z uvedených atributů jsou pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele? Finanční ohodnocení			Total
			1,0	3,0	5,0	
Jsem studentem	FIT	Count	77	7	1	85
	ČVUT	% within Jsem studentem	90,6%	8,2%	1,2%	100,0%
	MatFyz	Count	22	8	0	30
	UK	% within Jsem studentem	73,3%	26,7%	0,0%	100,0%
Total		Count	99	15	1	115
		% within Jsem studentem	86,1%	13,0%	0,9%	100,0%

Tabulka 5.7.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.7

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,895 <sup>a</sup>	2	,032
Likelihood Ratio	6,402	2	,041
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.7.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.7

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,245	,032
	Cramer's V	,245	,032
N of Valid Cases		115	



**Kontingenční tabulka 5.8** – Závislost ročníku studia a hodnocení atributu mezilidské vztahy na pracovišti

		Jak důležité jsou pro vás dobré mezilidské vztahy na pracovišti?			Total
		1,0	3,0	5,0	
Ročník studia	4. Count	58	5	1	64
	% within Ročník studia	90,6%	7,8%	1,6%	100,0%
	5. Count	40	4	7	51
	% within Ročník studia	78,4%	7,8%	13,7%	100,0%
Total	Count	98	9	8	115
	% within Ročník studia	85,2%	7,8%	7,0%	100,0%

Tabulka 5.8.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.8

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,531 <sup>a</sup>	2	,038
Likelihood Ratio	7,026	2	,030
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.8.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.8

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,238	,038
Cramer's V	,238	,038
N of Valid Cases	115	

**Kontingenční tabulka 5.9 – Závislost studia konkrétní fakulty a návštěvnosti veletrhů**

			Účastníte se veletrhů pracovních příležitostí?		Total
			Ano	Ne	
Jsem studentem	FIT ČVUT	Count	9	76	85
		% within Jsem studentem	10,6%	89,4%	100,0%
	MatFyz UK	Count	8	22	30
		% within Jsem studentem	26,7%	73,3%	100,0%
Total		Count	17	98	115
		% within Jsem studentem	14,8%	85,2%	100,0%

Tabulka 5.9.1 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.9

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,550 <sup>a</sup>	1	,033
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,364	1	,067
Likelihood Ratio	4,127	1	,042
Fisher's Exact Test			
N of Valid Cases	115		

Tabulka 5.9.2 – Test síly závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku 5.9

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-,199	,033
	Cramer's V	,199	,033
N of Valid Cases		115	

Zdroj: Autor, Program pro zpracování statistických dat SPSS

## Příloha č. 6 – Návrh personální inzerce



### Tester / přeborník na podnikový software a Java

*Jsmo Javlin a.s., česko-americká firma vynikající v oboru zpracování dat a hledáme nového kolegu do vývojářského týmu našeho produktu CloverETL. Jako tester u nás budeš pracovat na veledůležité misi, kterou je ověřování správné funkčnosti, specifikaci a analýze našeho software během jeho vývoje.*

#### Co bude tvým posláním:

Při vývoji CloverETL budeš zajišťovat funkčnost clusteru serverů rozmístěných v datacentrech po celých USA. Občas budeš řešit složité problémy, ale neboj, tvým denním chlebem bude především zajímavá a kreativní práce na testování software CloverETL. Tvá role u nás ve firmě bude opravdu důležitá a tvé výsledky budou viditelně přispívat k vylepšení našeho produktu.

#### Čím tě budeme dělat šťastným:

- ✦ kvalitním pracovním prostředím, kde může vyniknout tvá odbornost
- ✦ skvělým kolektivem, který sahá až do Anglie, Německa nebo USA
- ✦ přátelskou atmosférou a firemní kulturou založenou na otevřenosti, svobodě a neformálních vztazích
- ✦ pestrou škálou standardních i netradičních zaměstnaneckých benefitů
- ✦ společnými firemními radovánkami (lyžování v Rakousku, dovolená v Turecku atp.)
- ✦ samozřejmě pěkným platem
- ✦ podporou při tvém osobním rozvoji a odborném růstu

#### Rozhodující jsou tvé schopnosti:

- ✦ ovládat Linux a shell scripting
- ✦ zodpovědně a samostatně testovat
- ✦ kreativně myslet, rozvíjet své vlastní nápady a myšlenky
- ✦ programovat na základní úrovni
- ✦ analyticky myslet
- ✦ mluvit anglicky, protože tví kolegové sedí také v Londýně, Německu a Washingtonu

#### Pokud je v tvém arsenálu tohle, chceme tě ještě víc:

- ✦ teoretické znalosti o testování software
- ✦ znalost ETL
- ✦ schopnost pracovat s Eclipse platform, Java nebo J2EE
- ✦ orientace v Jenkins, JUnit, RCPTT a Seleniu
- ✦ alespoň základní znalosti SQL a XML
- ✦ znalost Ant nebo SVN

Pokud jsou kreativita a důslednost tvým druhým jménem, baví tě řešit výzvy a rád jsi součástí smysluplných věcí, ozvi se nám a my se ti rádi osobně představíme.

## Informace o pozici

<b>Místo pracoviště:</b>	Praha
<b>Typ pracovního vztahu:</b>	Práce na plný úvazek
<b>Typ smluvního vztahu:</b>	Pracovní smlouva
<b>Délka pracovního poměru:</b>	Na dobu určitou/neurčitou
<b>Mzda:</b>	X0 000 – X0 000 Kč /měsíc
<b>Benefity:</b>	Příspěvek na dovolenou, Mobilní telefon, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení, Kafetérie, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Příspěvek na vzdělání, Zdravotní volno/sickday, Možnost občasně práce z domova, Firemní akce, Individuální rozvržení pracovní doby, Možnost si napracovat hodiny, Možnost delšího neplaceného volna, Vlastní organizace náplně práce, Účast na zahraničních konferencích, Individuální rozpočet na osobnostní růst, Vyhrazený čas na inovace
<b>Požadované vzdělání:</b>	Vysokoškolské / univerzitní
<b>Typ práce:</b>	Specialisté a odborní pracovníci
<b>Požadované jazyky:</b>	Angličtina
<b>Typ práce:</b>	Specialisté a odborní pracovníci

Pozice je vhodná pro absolventy

## Kontakt

**Javlin a.s.**

*Petr Novák*

*e-mail: petr.novak@javlin.com*

*tel.: +420 422 234 567*

Zdroj: vlastní zpracování