

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Personální marketing jako nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Vít Růžička PKLZ23

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 28.4.2022 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je formulace opatření k efektivnějšímu využívání nástrojů personálního marketingu ve společnosti Alza.cz, a.s.

První dílčí cíl: Posouzení současného využívání nástrojů personálního marketingu v podniku, identifikace silných a slabých stránek.

Druhý dílčí cíl: Shrnutí základních teoretických východisek personálního marketingu.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části je práce založena na odborné literatuře. Zde je provedena rešerše odborné literatury a komparace použitých zdrojů, které jsou klíčové pro následné pochopení pojmů a nástrojů personálního marketingu.

V praktické části, k dosažení stanovených cílů práce, byla použita kombinace několika výzkumných metod. Tento přístup umožnil získat dostatek vhodných informací. Postupně byly použity následující metody: deskripce současného nastavení HR marketingu ve vybrané organizaci, kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, polostrukturované rozhovory. Konkrétněji analýza současného nastavení personálního marketingu ve vybrané společnosti a využívání nástrojů vnitřního a vnějšího personálního marketingu. Pro účel této analýzy bylo v této práci využito výzkumu za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti. Informace takto získané bylo možné porovnat s teoretickými východisky. Další výzkumnou metodou bylo dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, které nástroje personálního marketingu dotazovaní považují za klíčové při náboru a stabilizaci zaměstnanců, a které z těchto nástrojů jsou aktuálně využívány společnostmi Alza.cz a.s.

Na základě získaných poznatků z výzkumného šetření byly identifikovány slabé a silné stránky ve vztahu k využívání nástrojů personálního marketingu ve vybrané společnosti. V závěru byla formulována doporučení která povedou k lepšímu a efektivnějšímu využívání nástrojů personálního marketingu ve vybrané společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že pro stabilizaci zaměstnanců využívá sledovaná společnost zejména firemních benefitů, školení a neformální firemní kultury. Tyto používané nástroje mohou mít pozitivní vliv na na stabilizaci zaměstnanců, pokud je jich efektivně využíváno. V rámci vnějšího personálního marketingu mají největší vliv zejména značka zaměstnavatele a jeho pověst. Neexistuje nástroj personálního marketingu, který by byl zbytečná. Systém firemních benefitů má však nedostatky. Největší vliv na recruitment mají zejména: recenze na zaměstnavatele; rotace pracovních míst; vztahy na pracovišti v rámci týmu. Největší vliv pak mají zejména: výše mzdy; dobrý kolektiv; změna či rotace pracovního místa/pozice; pracovní prostředí; vztahy na pracovišti. Při dotazníkovém šetření na téma personálního marketingu byla zjištěna důležitost některých nástrojů personálního marketingu.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků práce byla formulována doporučení, která vychází z výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

V rámci stabilizace zaměstnanců je třeba, aby se sledovaná více zaměřila na konkurenceschopnost v oblasti mezd. Dalším doporučením je nutnost zaměřit se na práci s interními talenty a jejich rozvoj. V rámci odměňování a oceňování zaměstnanců je nezbytné, aby sledovaná firma lépe monitorovala konkurenci, a to zejména z hlediska finančních a nefinančních benefitů. Je nutné, aby mzda byla konkurenceschopná, ale taktéž, aby takové byly i firemní benefity. Pro benefity je klíčové, aby byly přehledně prezentovány a zaměstnanci byli obeznámeni s tím, na jaké tyto výhody mají nárok a kdy. Pro konkurenční výhodu zejména při náboru jsou rozhodující i recenze od bývalých zaměstnanců společnosti. Je proto důležité, aby se společnost Alza.cz snažila docílit toho, aby měla šťastné zaměstnance, kteří společnost opouštějí pouze s dobrými zkušenostmi a vzpomínkami. Lze tedy říci, že Alza.cz by měla usilovat o dobrý employee experience (zaměstnaneckou zkušenost). Společnost Alza by taktéž měla více přiblížit své zaměstnance, jejich příběhy a osobnost, a to zejména prostřednictvím sociálních sítí. Díky tomuto kroku mohou docílit pozitivního vnímání této společnosti a přilákat nové talentované zaměstnance.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KLÍČOVÁ SLOVA

HR marketing, Nábor, Personální marketing, Stabilizace zaměstnanců

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this thesis is to define measures on how to achieve better (more effective) use of personnel marketing in company Alza.cz, a.s.

The first sub objective: Consideration of the current use of personnel marketing in the company, identification of strengths and weaknesses connected with personnel marketing.

The second sub objective: Summary of theoretical starting points.

2. Research methods:

In the theoretical part, the thesis is based on professional literature. A literature research and comparison is used in order to understand, what is crucial for understanding terms and tools of personnel marketing throughout this thesis.

In practical part, to achieve the goal of this thesis, a combination of several research methods was used. This approach made it possible to obtain sufficient and appropriate information. Gradually, the following methods were used: description of the current situation of HR marketing in the selected organization, quantitative research in the form of questionnaire survey, semi-structured interviews. More specifically, an analysis of the current use and setting of personnel marketing in the company and the use of internal/external personnel marketing tools. For this purpose of this analysis, research was used in this thesis with the help of semi-structured interviews with employees of the company. The information obtained was compared with theoretical starting points. The following research method was a questionnaire survey. The aim of this survey was to find out which of the personnel marketing tools do the interviewees consider to be crucial in terms of recruitment and employee stabilization. And which of these tools are currently used in Alza.cz a.s.

Based on acquired knowledge from research, weaknesses and strengths were identified in relation to the use of personnel marketing tools in the company. This led to the formulation of recommendations that will lead to a better and more effective use of personnel marketing tools.

3. Result of research:

Based on semi-structured interviews, it was found that the monitored company mainly uses benefits, training and informal organisation culture to stabilize employees. These tools can have a positive effect on the stabilization of employees, if they are used effectively. Within the framework of external personnel marketing, the employer brand and its reputation have the greatest influence. There is no personnel marketing tool that would be unnecessary. However, the corporate benefits system has shortcomings. The biggest influence on recruitment are mainly: reviews of employers; job rotation; relationships within the team.

The biggest influence have: wage; good team; rotation of job; work environment; relations within the team.

During the questionnaire survey on the topic of personnel marketing, the importance of some personnel marketing tools was identified.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of this thesis, recommendations were formulated, which are based on the results of a questionnaire survey and semi-structured interviews. In the context of employee stabilization, it is necessary to focus more on wage competitiveness. Another recommendation is the need to focus on working with internal talents and their development. As part of benefit it is essential that the company better monitors its competition, especially in terms of financial and non-financial benefits. It is necessary for the salary to be competitive, but also that such are the company's benefits. It is crucial for the benefits to be clearly presented and that the employees are informed about what these benefits are available for them and if so. Reviews from former employees of the company are also crucial for competitive advantage, especially in recruitment. It is therefore important that Alza.cz strives to achieve that to have happy employees who leave the company only with good experiences and experience. It can therefore be said that Alza.cz should strive for a good employee experience. This company should also bring its employees, their stories and personalities closer together, especially through

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

social networks. Thanks to this step, they can achieve a positive perception of this company and attract and stabilize new talented employees.

KEYWORDS

Employee stabilization, HR marketing, Personnel marketing, Recruitment,

JEL CLASSIFICATION

M14 – Corporate Culture
O15 – Human Resources

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Vít Růžička
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PKLZ 23
Název BP:	Personální marketing jako nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Získávání a stabilizace zaměstnanců v řízení lidských zdrojů2.2 Vnitřní a vnější personální marketing2.3 Marketingový mix v personálním marketingu2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Personální marketing ve společnosti Alza.cz, a.s.3.3 Výzkumné šetření3.4 Vyhodnocení a interpretace získaných dat3.5 Doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TYLOR, S. <i>Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice</i>. Londýn: Kogan Page, 2020. ISBN 978-07-4949-827-6.• BĚLOHLÁVEK, F. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.• LOCHMANOVÁ, A. <i>Personalistika. Základy personalistiky</i>. Prostějov: Computer Media, 2017. ISBN 978-80-7402-282-1.• PALÍŠKOVÁ M., LEGNEROVÁ K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 01. 02. 2022• Zpracování teoretické části do 01. 03. 2022• Zpracování výsledků šetření do 01. 04. 2022• Vytvoření finální verze do 01. 05. 2022
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 27. 1. 2022

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2022.01.27 16:20:36 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Získávání a stabilizace zaměstnanců v řízení lidských zdrojů	2
2.1.1 Proces získávání zaměstnanců	2
2.1.2 Faktory ovlivňující trh pracovních sil a proces získávání pracovníků	5
2.1.3 Stabilizace zaměstnanců	7
2.2 Vnitřní a vnější personální marketing	9
2.2.1 Vnitřní personální marketing	11
2.2.2 Vnější personální marketing	13
2.3 Marketingový mix v personálním marketingu	17
2.3.1 Product (pracovní místo)	17
2.3.2 Price (motivace a odměna za práci)	18
2.3.3 Place (místo)	19
2.3.4 Promotion (prezentace pracovní nabídky)	19
2.4 Metodika práce	20
3 Praktická část	26
3.1 Představení společnosti	26
3.2 Personální marketing ve společnosti Alza.cz, a.s.	27
3.3 Výzkumné šetření	27
3.4 Vyhodnocení a interpretace získaných dat	38
3.5 Doporučení	43
4 Závěr	45
Literatura	I
Seznam grafů	IV
Seznam příloh	V
Seznam tabulek	VI
Přílohy	VII

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku a téma personálního marketingu jako nástroje získávání a stabilizace zaměstnanců. Cílem této práce je formulace opatření k lepšímu využívání nástrojů personálního marketingu ve společnosti Alza.cz, a.s. Výsledná formulace těchto opatření bude založena zejména na analýze současně využívaných nástrojů personálního marketingu v dané společnosti a taktéž na znalostí získaných z odborné literatury. V současné době mají firmy zvyšující se zájem o dosažení toho, aby jejich společnost měla kvalitní a spolehlivé zaměstnance, kteří zajistí, že daná společnost snadněji a rychleji dosahuje svých stanovených cílů. Vzhledem k této skutečnosti je proto nesmírně důležité, aby se takto smýšlející společnost soustředila právě na nástroje personálního marketingu. Díky němu lze dosáhnout zejména stabilizace zaměstnance tak, aby nedocházelo k fluktuaci a zaměstnanec byl i nadále motivován ve společnosti setrvat. Taktéž jsou nástroje personálního marketingu nápomocny při nábore nových zaměstnanců. Jak nábor, tak stabilizace zaměstnanců jsou klíčové. Neboť nelze všechny zaměstnance spolehlivě a stoprocentně stabilizovat.

Vždy zde budou zaměstnanci, kteří se rozhodnou změnit zaměstnavatele a není možné je přesvědčit a domluvit se na jejich setrvání v dané společnosti. Z tohoto důvodu je tedy důležité umět přilákat nové potenciální zaměstnance. K dosažení tohoto cíle je velmi nápomocný Employer brand či Employer branding. Jedná se o budování a utváření dobré značky zaměstnavatele. Obzvláště v současné době, kdy je velký počet volných pracovních míst, je třeba, aby se zaměstnavatel snažil odlišit od své konkurence a tím (mimo jiné) docílil i toho, že bude pro potenciální uchazeče jasnou první volbou, kde by chtěli pracovat.

Personální marketing stojí na dvou pilířích. První pilíř tedy využívá nástroje, které mají vliv na zaměstnance v organizaci. Kdy se daná společnost snaží zajistit zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, kvalitní pracovní podmínky. Dále se snaží zaměstnance pomocí motivace posunout k vyšší výkonnosti a snaží se, aby zaměstnanci cítili sounáležitost s firemní kulturou. Tento pilíř má tedy za cíl udržení stávajících zaměstnanců v dané společnosti. Většina společností má shodný názor, že je efektivní ponechat si stávající zaměstnance a rozvíjet je než dávat vždy přednost nábore nových zaměstnanců. Zároveň je pro společnosti i velmi časově náročné zaškolit nové zaměstnance. Druhý pilíř využívá nástroje takové, které mají vliv zejména na zaměstnance potenciální, tedy kandidáty, kteří se o zaměstnání u dané společnosti ucházejí či se ucházejí budou. Právě v této fázi je velmi přínosný již zmiňovaný Employer branding, který má značný vliv na to, kolik kandidátů se na otevřenou pozici ve společnosti hlásí.

Práce je rozdělena do dvou základních částí – teoreticko-metodologické a praktické. V teoretické části této práce jsou přiblíženy hlavní klíčové pojmy spojené s personálním marketingem. Teoretická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury a komparace zdrojů, tj. názorů různých autorů na vybranou problematiku. Vytváří teoretický rámec pro část praktickou.

V praktické části je nejprve představena vybraná společnost a poté je provedena deskripce stávajícího nastavení nástrojů personálního marketingu. Dále v textu je přiblíženo vlastní výzkumné šetření. Byl použit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření.

V závěru je provedena interpretace získaných poznatků a jsou navržena opatření, jak lépe a efektivněji využívat nástroje personálního marketingu ve společnosti Alza.cz a.s.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části budou představeny pojmy a důležité poznatky ve vztahu k nástrojům personálního marketingu a taktéž i toho, jak funguje proces získávání a stabilizace zaměstnanců v řízení lidských zdrojů. Pozornost bude změřena také na vnitřní a vnější personální marketing a marketingový mix v personálním marketingu. V závěru této části bude představena použitá metodika práce.

2.1 Získávání a stabilizace zaměstnanců v řízení lidských zdrojů

Proces získávání a stabilizace zaměstnanců je nedílnou součástí každé organizace. V současné době, kdy se podniky musí vypořádat s nedostatkem pracovníků, a to na všech úrovních znalostí a pracovních míst, má získávání a stabilizace zaměstnanců strategický charakter. Bez vytvoření optimální struktury zaměstnanců nemůže podnik plnit své cíle, ať již krátkodobé, střednědobé či strategické (Pališková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 84).

Je nutné zdůraznit, že každá společnost k tomuto procesu přistupuje rozdílně. To samé platí i o procesu stabilizace zaměstnanců ve společnosti.

Armstrong a Taylor (2015, s. 272) definují proces získávání a výběr zaměstnanců následovně: „Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Proces získávání a výběru zaměstnanců může být nákladný.“

Je proto důležité, aby se volily takové nástroje, které jsou pro danou společnost efektivní, tedy mají největší přínos při oslovování kandidátů. A taktéž aby došlo k minimalizaci nákladů spojených se získáváním zaměstnanců a maximální efektivitu.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 85) dodávají, že proces získávání pracovníků je navázán na strategické plánování podniku s přihlédnutím k personálním potřebám daného podniku. Kdy kvalifikovaná pracovní síla je pro daný podnik významnou konkurenční výhodou zejména na trhu práce.

2.1.1 Proces získávání zaměstnanců

Lochmanová (2016, s. 34) zmiňuje, že hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je vynaložit minimální náklady/finanční prostředky a současně přitom získat takové množství a kvalitu pracovníků, které jsou nezbytné pro výsledné uspokojení potřeby lidských zdrojů dané společnosti.

Obzvláště v současné době a s moderními technologiemi se jeví jako optimální řešení pro získávání zaměstnanců využívání moderních technologií a umělé inteligence. Tegze (2019, s. 18) uvádí, že ona umělá inteligence může poskytovat a vytvářet ty nejlepší algoritmy pro vyhledávání kandidátů, ale lidé jsou stále obsazováni do pozic lidmi. Mnoho uchazečů se dostalo na pracovní pozici, na kterou dle algoritmu neměli 100 % požadovanou kvalifikaci. Šanci však dostali, neboť jim recruiter dal šanci, což v současné době umělá inteligence nedokáže. Důvod poskytnutí této šance je například ten, že recruiter viděl v kandidátovi potenciál a ochotu učit se. Dokud tedy nebude mít umělá inteligence stejnou schopnost empatie a schopnost rozpoznat potenciál, tak i nadále zůstane profese recruitera/náboráře stále nezaměnitelná.

Bělohlávek (2016, s. 9) dodává: „Výběr pracovníků není něco, co lze dělat echanicky nebo při čem lze stavět na použití jednoho jediného testu. Jde o velmi komplikovanou a citlivou záležitost, která vyžaduje velký nadhled a opatrný úsudek.“ Dále dodává, že člověka

nelze kompletně odhadnout a předvídat, jak se bude v budoucnu chovat. To nedokáže ani on sám.

Celý proces získávání pracovníků se dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 85) dá rozdělit do několika následujících kroků:

1. Stanovení potřebného počtu a struktury zaměstnanců.
2. Popis a jeho tvorba pro obsazované pracovní pozice, a to včetně očekávaných nákladů s tím spojených.
3. Formulace požadavků na kandidáty.
4. Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců (včetně kalkulace nákladů).
5. Postup výběrového procesu. A to včetně souvisejících pravomocí a odpovědností.

Armstrong a Taylor (2015, s. 273) tento proces rozvádějí do většího detailu, který lze chápat jako přesný návod na průběh procesu získávání pracovníku, a to včetně průběhu pohovorů. Kroky jsou následující:

1. Definování požadavků.
2. Oslovování uchazečů.
3. Vyřizování žádostí uchazečů.
4. Vedení pohovorů s uchazeči.
5. Testování uchazečů.
6. Posuzování uchazečů.
7. Získávání referencí.
8. Kontrolování žádostí uchazečů.
9. Potvrzení nabídky uchazečů.
10. Sledování nového zaměstnance.

Poměrně kratší proces získávání a výběrů pracovníků chápe Lochmanová (2016, s. 34). A to tak, že celý proces rozděluje na tři fáze. Kdy v první fázi je potřeba definovat požadavek. Do této fáze spadá příprava popisu pracovního místa a rozhoduje se o požadavcích a podmínkách zaměstnání. V druhé fázi se jedná o přilákání kandidátů. V této fázi jsou zkoumány a vyhodnocovány různé zdroje uchazečů. Tedy vnitřní a vnější. V poslední třetí fázi je hlavním tématem vybírání uchazečů. Zde dochází k selekci žádostí, jsou prováděny pohovory, testování, uchazeči jsou hodnoceni. Nakonec v této fázi dochází k podání nabídky uchazeči a příprava pracovní smlouvy.

Z výše uvedených definicí procesu nábory a získávání zaměstnanců je patrné, že jde vskutku o časově i finančně náročný proces. Z těchto důvodů je přístup organizací různý. Je také důležité dodat, že některé skutečnosti mohou být některou ze společností záměrně vynechány v procesu získávání zaměstnanců, neboť to pro dané pracovní místo není nezbytné. Příkladem může být získávání referencí u kandidáta na skladnickou pozici, kdy je tento úkon pro většinu organizací v tomto případě zbytečný. Je proto důležité přizpůsobit náborový proces dané pozici, která se obsazuje.

Během definování požadavků na zaměstnance je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 273) zapotřebí, aby počty a kategorie zaměstnanců, které společnost potřebuje, vycházely z formálního plánu lidských zdrojů. A to z plánu, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Avšak často tyto požadavky vyplývají z aktuální situace, kdy vznikají nová pracovní místa. Což bývá z důvodu rozšiřování okruhu poskytovaných či zajišťovaných činností nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci. Autor vidí nevýhodu v tom, že při uspokojení těchto požadavků může náboráře vystavit tlaku, a to zejména v situaci, pokud mají rychle najít vhodné uchazeče.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 85-86) dodávají: „*Stanovení počtu a struktury zaměstnanců provádí top management společnosti ve spolupráci s personalisty. Plánování se provádí i s ohledem na budoucí potřeby a náklady společnosti. Personální náklady tvoří významnou část všech nákladů podniku, u firem v oblasti služeb mohou přesahovat 80 % celkových nákladů. Z tohoto důvodu je nezbytné správně definovat pracovní místo.*“

V ohledu definice požadavků na pracovníky, zmiňuje Lochmanová (2016, s. 35), že jde o popis všech podstatných činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a konkrétních pracovních podmínek daného pracovního místa a specifikace na zaměstnance. Tyto požadavky rozděluje na:

1. **Nezbytné požadavky** – jedná se o základní, tedy minimální požadavky, ze kterých není možné slevit. A jsou nezbytné pro výkon práce na dané pracovní pozici.
2. **Žádoucí požadavky** – nejsou bezpodmínečně nutné, ale přispívají k dobrému výkonu práce.
3. **Vítané požadavky** – nejsou bezpodmínečně nutné, ale zvyšují využitelnost pracovníka ve společnosti.
4. **Okrajové požadavky** – nejsou pro výkon práce nutné. Je snadné je zajistit jiným způsobem.

Následně Lochmanová (2016, s. 35) dodává, že při předběžném výběru uchazečů, kteří budou připuštěni k pohovoru, rozhodují požadavky nezbytné. Při konečném výběru nejvhodnějšího kandidáta rozhodují všechny zmiňované požadavky.

Specifikace požadavků na zaměstnance může dle Armstronga a Taylora (2015, s. 274) zahrnovat následující položky. Znalosti, které musí jedinec mít, aby mohl práci vykonávat. Dovednosti a schopnosti, tedy co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl danou práci vykonávat. Dále schopnosti a chování. Sem patří chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto požadované schopnosti by měly odpovídat základním hodnotám organizace. Dalším položkou je odborná příprava a výcvik, kdy se jedná o požadované vzdělání, či odpovídající výcvik, který by měl kandidát mít. Dále se mezi položky řadí praxe – jedná se o prováděné činnosti a zároveň dosažené výsledky, které mohou předpovědět úspěšný výkon práce. Předposlední položkou jsou specifické požadavky, zde se jedná o požadavky kladené na zaměstnance v konkrétních oblastech. Například zlepšování prodeje nebo zavádění nových systémů a procesů. Poslední položkou jsou dle autora zvláštní požadavky – například měnící se místo výkonu práce či obtížný pracovní režim.

Promyšlené určení požadovaných kompetencí a požadavků na kandidáta je podle Bělohávkova (2016, s. 31) klíčové pro úspěšnost samotného náborového procesu.

Dalším krokem při získávání zaměstnanců je podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 86) tvorba popisu pracovního místa. Kdy na základě právě tohoto popisu je dále volena samotná strategie získávání zaměstnanců. Tento popis obsahuje oblasti odpovědnosti, pravomoci a taktéž cíle práce. Dále přibližuje a upravuje zařazení/začlenění jedince v organizační struktuře společnosti, a zároveň i podřízené či nadřazené zaměstnance.

Armstrong a Taylor (2015, s. 273) dodávají k popisu pracovních míst: „*Popis pracovního místa / profil pracovní role vymezuje celkový účel pracovního místa / pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa a hlavní oblasti výsledků pracovního místa / pracovní role. Pro účely získávání zaměstnanců se popis pracovního místa / pracovní role doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim) nebo o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.*“

Samotnou před-fází procesu výběru zaměstnanců je dle Lochmanové (2016, s. 35) ujasnění si a nadefinování požadavků na kandidáty. Kdy zde autorka kromě již zmiňovaných nezbytných, žádoucích, vítaných a okrajových požadavků dodává, že výběr zaměstnanců se dotýká zejména oblastí: pracovníkových odborných schopností; požadavků na jeho chování a postoje; požadavků na odbornou přípravu a výcvik; pracovníkovy zkušenosti a jeho praxe; případné zvláštní požadavky. Podle autorky je největším nebezpečím nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností a je třeba se tomuto vyhnout.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 87) k požadavkům na kandidáty dodávají, že je nutné tyto požadavky definovat vzhledem a s ohledem na znalosti kandidátů, zkušenosti a jejich dovednosti, ale taktéž na potřebné a požadované dokumenty, které tyto skutečnosti prokazují. Po kandidátech je nejčastěji vyžadován například životopis, motivační dopis, kopie dokumentů spojených s dosaženým vzděláním a doklady o certifikacích a absolvování zkoušek.

Ruku v ruce s definicí požadavků je dle Tegzeho (2019, s. 291) i nutno najít cílovou skupinu. Recruiteři nechtějí trávit čas hledáním a přesvědčováním kandidátů, kteří nemají o nabídky zájem, neboť v nich nevidí jakýkoliv přínos pro jejich konkrétní pracovní kariéru. Z tohoto důvodu je nezbytné nadefinovat, jak má vypadat potenciální kandidát a tomu přizpůsobit další aktivity náborového procesu či plánu. Důležité je si při hledání cílové skupiny položit následující otázky:

- Jaký talent hledáme? Jaké hledáme zaměstnance?
- Jaký typ lidí je v naší společnosti zaměstnán?
- Jak si tito lidé hledají novou práci? Jaké platformy k tomu využívají?

I odpovědi na tyto zmiňované otázky jsou dle Tegzeho (2019, str. 291) klíčové při plánování náborového procesu tak, aby došlo k maximální efektivitě a úspoře finančních prostředků spojených s tímto náborovým procesem.

2.1.2 Faktory ovlivňující trh pracovních sil a proces získávání pracovníků

Situace na trhu práce, a i samotná poptávka po pracovnících jsou významně ovlivňovány vývojem a taktéž i strukturou ekonomiky. Danou poptávku podniků po zaměstnancích, a i samotný vznik a zánik pracovních pozic ovlivňuje celá řada skutečností. Tyto skutečnosti se opírají o jevy a stav globální ekonomiky, přičemž jejich důsledky jsou pro trh práce nepřímé. (Lochmanová, 2016, s. 31)

Podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 2) je fungování podniku ovlivněno prostředím v němž daný podnik působí. Zejména je to ovlivněno fází ekonomického cyklu,

hospodářskou politikou dané země, podmínkami pro podnikání, situací na pracovním trhu, dosaženou úrovní vzdělání ve společnosti, výdaje na výzkum a vývoj atd. Při samotném plánování potřeby zaměstnanců je dle autorů nutné zohlednit zejména následující faktory:

- možný vývoj mezinárodních ekonomických i politických vztahů;
- předpokládaná opatření v hospodářské politice státu;
- vývoj v odvětví, ve kterém podnik působí;
- zavádění moderních technologií a výrobních postupů;
- objem finančních a materiálních zdrojů, které má v plánu firma investovat do svého vlastního rozvoje;
- pracovněprávní legislativa;
- věková struktura zaměstnanců;
- mobilita zaměstnanců.

Prátová (2016) zmiňuje, že trh práce obzvláště v poslední době může být ovlivněn zejména pandemií koronaviru. Kvůli této skutečnosti lidé přicházejí o práci anebo je jim snížena mzda/plat. Nezaměstnanost v tomto důsledku stoupá, avšak i tak patří mezi nejnižší v Evropské unii. Vzhledem k pandemii koronaviru se však i některé firmy uchylují k vytváření nových pracovních míst, a to zejména v oblasti online prodeje. Dle autorky může pandemie koronaviru vést k tomu, že velmi brzy bude velký nedostatek zaměstnanců pro konkrétní profese. Může jít například o kuchaře, nebo číšníky. V neposlední řadě bude taktéž docházet k přeorientování zaměstnanců na jinou profesi, a to hlavně na profese kreativní. Jako jsou například grafik či fotograf.

V návaznosti na aktuální pandemii koronaviru dodává Veinbender (2021), že další věcí, která může ovlivnit trh práce, je i trend nutnosti povinného očkování pro zaměstnance některých firem, kdy zvláště tato skutečnost může mít velký dopad na reputaci dané společnosti a na její atraktivnost pro případné uchazeče o zaměstnání. Nutné je také doplnit, že vzhledem k nedostatku součástí musí i některé firmy pozastavovat provoz a z tohoto důvodu i propouštět zaměstnance.

Vzhledem k jednodušším a rutinním profesím dodávají Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 216), že digitalizace ekonomiky může způsobit nahrazení některých těchto profesí právě novými technologiemi. Například automatizací či robotizací. Ohroženy však mohou být i některé nerutinní profese. Dle autorů taktéž zanikají místa spojená s nejnižší úrovní vzdělání a více vznikají pracovní místa spojená právě s vyššími nároky na dovednosti a znalosti pracovníků.

Tegze (2019, s. 19) predikuje, že za deset let bude nábor a pracovní trh spojen s rozvojem technologií, proměnlivostí lidských potřeb a různými tlaky z vnějšího prostředí (zejména ekonomických), které jsou však snadno identifikovatelné proměnné, které lze budoucí situaci předvídat. S určitou mírou přesnosti odhadu lze předpovědět cíle a podle toho následně vymezit prostředky recruitmentu.

2.1.3 Stabilizace zaměstnanců

Armstrong a Taylor (2015, s. 304) uvádí: „*Odchody klíčový zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Přitom lidé, které si organizace přeje udržet, bývají často těmi, kteří s největší pravděpodobností sami odcházejí.*“

K tomuto dodává Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 197), že zejména dobrovolné aktivity zaměstnavatele přispívají k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Většina těchto dobrovolných aktivit je v rámci systému zaměstnaneckých benefitů. Tento systém pak zejména slouží k udržení zaměstnanců a zvýšení atraktivity zaměstnavatele. Dále také autoři dodávají, že systém péče o zaměstnance není pouze jen o splnění legislativní povinnosti. Ale je také o tom, že zvyšuje angažovanost pracovníků.

Jako jeden z nástrojů stabilizace zaměstnanců vidí Lochmanová (2016, s. 80) systém odměňování zaměstnanců. Kdy úkolem právě systému odměňování je získání a udržení kvalitních zaměstnanců. A zároveň během jejich kariéry přispívat k růstu jejich produktivity. Zároveň dodává, že stabilizace obzvláště nových pracovníků je velmi složitá, neboť fluktuace nových zaměstnanců převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Zejména u nových pracovníků je v rámci jejich stabilizace potřeba kvalitního adaptačního plánu a toho, aby nový zaměstnanec již od začátku chápal a souhlasil s firemní organizační kulturou.

V rámci stabilizace zaměstnance je důležité dle Armstronga a Taylora (2015, s. 304) pochopit, že pro zaměstnance ve věku do třiceti let je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance ve věku 31-50 let je důležité řídit vlastní kariéru a mít uspokojení z konané práce. Pro zaměstnance starší padesáti let je pak důležitá jistota zaměstnání. Také platí, že mladí lidé mění zaměstnavatele častěji, než ti starší a že zaměstnanci na částečný pracovní úvazek jsou méně stabilní než zaměstnanci na plný pracovní úvazek.

Dalším důležitým nástrojem pro stabilizaci zaměstnanců je i dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 91) personální marketing, který může nejen oslovit uchazeče o zaměstnání, ale i motivovat stávající zaměstnance. Úkolem personálního marketingu je zaujmout vhodné kandidáty či zaměstnance za pomoci značky zaměstnavatele, kdy se jedná o dlouhodobou činnost. Tato činnost využívá rozličné formy, a i platformy komunikace.

V neposlední řadě uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 305) jako další faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců následující:

- image organizace;
- efektivita získávání, výběru a rozmístování – dát lidem práci, která jim vyhovuje;
- styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů;
- příležitosti ke vzdělávání a kariéře;
- uznání a ocenění výkonu.

Dále také Armstrong a Taylor (2015, s. 305) dodávají, že strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z analýzy rizika odchodů zaměstnanců. Kdy tato analýza rizika odchodů by měla poskytovat informace o důvodech odchodu zaměstnanců k jinému zaměstnavateli. Například: vyšší mzdy, slibnější kariéra, větší jistota zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání, zajímavější náplň práce, příznivější pracovní podmínky, lepší pracovní vztahy či osobní důvody.

Dle Kadeřábkové (2019) jsou nejčastějšími příčinami odchodu zaměstnanců zejména: nízká mzda; nevyhovující pracovní podmínky; špatná organizace práce; chybějící nebo nízká

kariérní perspektiva; anebo špatné vztahy s kolegy/vedením. Je proto velice důležité, aby byli zaměstnanci motivováni například firemními benefity a byly dostatečně chváleni. Nezbytné je i budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci. Budování těchto vztahů by mělo být rozšířeno o dobrou komunikaci mezi zaměstnanci.

Svoboda (2020) zmiňuje, že důvodem odchodu některých zaměstnanců, zejména u větších firem, může být skutečnost, že dané pracovní prostředí je neosobní, vztahy mezi zaměstnanci jsou napjaté, a i samotná náplň práce může být každý den až příliš jednotvárná až stereotypní. Důležité je dle autora pečlivě sledovat to, zda zaměstnanci nejsou „vyhořelí“. V takovém případě je nutné vyjít těmto zaměstnancům vstříc a nabídnout jim možnost změnit pracovní pozici. Velkou pozornost je nutné věnovat i oblasti vyvážení pracovního a soukromého života. Podle autora je pro stabilizaci zaměstnanců nejdůležitější dosáhnout toho, aby tito zaměstnanci byly šťastní. K dosažení tohoto cíle se často najímají tzv. happiness manažeři, kteří mají na starosti zajistit to, aby jejich podřízení/zaměstnanci byly po pracovní stránce šťastní.

I Bell (2015) se ve vztahu k stabilizaci zaměstnanců domnívá, že právě šťastní zaměstnanci chtějí v organizaci setrvat a mají pro ni největší přínos. Dodává, že většina společností se více zaměřuje na zisk než na skutečnost, zda jsou její zaměstnanci šťastní. Na otázku, jak docílit toho, aby zaměstnanci šťastní doporučuje následující: možnost stravování na pracovišti a samotné jídlo zdarma; pozejte zaměstnance osobně a starejte se o ně osobně – tedy zajímejte se o to, co zrovna řeší v osobním životě a co je trápí; podpořte prostředí, kde si mohou na pracovišti zaměstnanci najít skutečné přátele a podpořte tvorbu vzájemných vztahů. Svě tvrzení, že zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnání šťastní v něm chtějí setrvat a jsou produktivnější, dodává, že právě tito (šťastní) zaměstnanci až desetkrát méně využívají tzv. sick days (neboli možnost vzít si volno z důvodu indispozice či nachlazení) než zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnání nespokojení.

Jemelka (2017) zmiňuje, že najít zaměstnance, který je pracovitý, je na něj spolehnutí a je loajální, není vůbec jednoduché. Pokud společnost takového člověka nalezne, je přirozené, že o něj nechce přijít. Autor uvádí následující kroky, jak docílit toho, aby daný zaměstnanec ve společnosti setrval:

- nabídněte nefinanční benefity (práce z domu či volnější pracovní dobu);
- podporujte kariérní rozvoj/profesionální růst;
- sdílejte hodnoty a firemní cíle;
- nebojte se pochválit;
- zajistěte pozitivní atmosféru na pracovišti a prostor pro diskusi.

Z hlediska stabilizace zaměstnanců je podle Veinbender (2022) důležité umožnit alespoň některým zaměstnancům mít volnou či volnější pracovní dobu. Tato skutečnost je spojena s tím, že víc a víc zaměstnanců se snaží sladit pracovní a rodinný život. Dalším účinným nástrojem je hrazení nákladů spojených s prací z domova. Zejména v současné době, kdy se zvyšují náklady na energie a další, jde o mocný nástroj pro udržení zaměstnanců. Tito zaměstnanci by neměli doplácet na skutečnost, že pracují z domova, někteří zaměstnavatelé jim právě proto náklady s tímto spojené proplácejí. V neposlední řadě, je podle autorky důležité pečovat i o psychické zdraví zaměstnanců. Často se pro to využívají různé s tím spojené benefity. Mohou sem patřit například individuální konzultace s psychologem.

Morávek (2009) se domnívá, že pro stabilizaci zaměstnanců je klíčové, aby měli nefinanční odměny v podobě firemních benefitů, ale také třeba firemní kultura. Zároveň dodává: „*Systém*

motivace by neměl být statický a měl odpovídat potřebám a požadavkům zaměstnavatele i zaměstnanců. Podnikatel by si měl uvědomit, že každý zaměstnanec vyžaduje něco jiného.“ Dále by podle autora měl zaměstnanec mít možnost danou společností někam směřovat a mít možnost podílet se (do jisté míry) na jejím chodu. V neposlední řadě je důležité pochopit, že většina zaměstnanců touží po profesním růstu, a to nejen po povýšení, ale i po růstu horizontálním.

Vančo (2022) zmiňuje, že podle průzkumu společnosti McKinsey je nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců ze zaměstnání pocit nedostatečného docenění jejich práce a ocenění. Velmi důležitá je tedy podle autora zejména schopnost a dovednost chválit zaměstnance za odvedenou práci. Tím dojde k lepšímu budování vztahů v dané společnosti a k retenci klíčových zaměstnanců.

Dle Smilkové (2021) je při udržení stávajících zaměstnanců dbát na jejich fyzickou i duševní pohodu, a to zejména po tom, kdy většina zaměstnanců byla kvůli pandemii koronaviru nucena přejít na práci z domova. Je důležité, aby společnost nabízela různé nástroje, které řeší otázku fyzické i psychické pohody zaměstnanců. Avšak sami zaměstnanci si musí rozhodnout, zda v této věci potřebují pomoc či nikoliv a dle toho si volí nástroje, které pro zlepšení této situace využijí. Pro zlepšení fyzické a psychické pohody je důležité, aby se zaměstnanci do jisté míry otevřeli ostatním kolegům. Neboť přátelská atmosféra je klíčový základ pro dobrou fyzickou i duševní pohodu zaměstnanců.

Kučák (2021) říká, že je velmi důležité zaměstnance angažovat. Zaměstnanci nesmějí vnímat vzdálenost mezi managementem a jimi. Manažeři se tomu mohou vyhnout pravidelnou komunikací se zaměstnanci. Jako další důležitý aspekt vidí autor i rozvoj odolnosti u zaměstnanců. Ti pak lépe reagují na nepříznivé situace a snižuje se pak náchylnost k chybování. Pro udržení zaměstnanců je dále nezbytné, aby jejich nadřízený uměl pracovat s empatií a vděčností. Tato empatie dopomáhá k pocitu propojení s daným člověkem. Obecně se sám autor přiklání k teorii, že k udržení zaměstnanců je nezbytné, aby zaměstnanci byli šťastní. Pokud jsou tito zaměstnanci šťastní nemají tak velké tendence k opuštění organizace.

Armstrong a Taylor (2020, s. 349-350) dodávají, že každý zaměstnanec je přibližně 150 pracovních hodin od toho, že odejde ze dveří a dá přednost lepší nabídce. Neexistuje práce na celý život a je třeba vyvinout činnosti či akce pro udržení talentů. Ovšem jsou zde jistá omezení v tom, co v této oblasti může společnost udělat. Prvním krokem při stabilizaci zaměstnanců je sledování fluktuace zaměstnanců a důvodů, proč organizaci opouštějí. Jedná se o nezbytný základ, na kterém by měly být postaveny další kroky.

2.2 Vnitřní a vnější personální marketing

Zejména v poslední době je personální marketing velmi řešeným tématem ve společnostech. Zejména tyto společnosti si uvědomují, že personální marketing může být vhodným nástrojem pro získávání a udržení zaměstnanců. Často je s tímto marketingem spojena i značka zaměstnavatele.

Koubek (2015, s. 160) definuje personální marketing následovně: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Těžiště personálního marketingu je dle Lochmanové (2016, s. 36) v dlouhodobém a systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce, a to konkrétně s cílem zajistit

obsazení dané pracovní pozice těmi nejvhodnějšími lidmi a ve správný čas. Dále také tyto jedince stabilizovat a udržet je co nejdéle v organizaci a rozvíjet je.

Personální marketing podle Břehovské (2021) má za cíl dlouhodobé budování dobré pověsti zaměstnavatele. Kdy samotnou podstatou personálního marketingu je poznat a pochopit zaměstnance natolik dobře, aby mu pracovní pozice padla na míru a byl s ní spokojen.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 91) spatřují jako cíl personálního marketingu oslovení a zaujetí vhodných kandidátů, a to zejména prostřednictvím komunikace značky zaměstnavatele. Kdy se jedná o dlouhodobou činnost, jenž může využívat různorodé platformy a formy komunikace.

Například Armstrong a Taylor (2015, s. 298-299) dodávají, že je to hodnotová nabídka, která má vliv na stabilizaci či nábor zaměstnanců. Kdy právě tato hodnotová nabídka symbolizuje, co považují zaměstnanci za hodnotné a co je potenciálně může přesvědčit o setrvání v organizaci.

Při využívání personálního marketingu je podle Břehovské (2021) nezbytné, aby si zaměstnavatel definoval svou strategii, dlouhodobé a krátkodobé cíle. Je důležité vzít v potaz následující otázky:

- Koho oslovujeme? Jaká je cílová skupina?
- Čím je chceme zaujmout? A co nabízíme oproti konkurenci?
- Jak myšlenku budeme komunikovat? Jaký bude obsah a forma?
- Kdo toto má na starosti? Kdo je za toto zodpovědný?

Personální marketing lze podle Luhana (2008) rozdělit na dvě části. A to na vnitřní a vnější personální marketing, často také označovaný jako interní a externí personální marketing. Kdy velmi často se obě tyto části střetávají, a to například pokud firma prezentuje svůj benefiční systém.

Personálního marketingu a získávání zaměstnanců se dotýkají Armstrong a Taylor (2015, s. 259), kteří uvádějí, že lidské zdroje a jejich řízení je třeba plánovat a strategicky zabezpečovat. Cílem strategického zabezpečování lidských zdrojů je zajistit, že organizace bude dosahovat konkurenční výhody, a to zejména za pomoci získávání, stabilizování a rozvíjení schopných lidí než jejich konkurence. Díky této skutečnosti budou mít tito lidé hlubší znalosti a budou přínosnější pro danou společnost.

Koubek (2015, s. 159) dodává, že nestačí pouze nabídnout jen lepší úroveň odměňování, ale je i třeba vzít v potaz vytváření celkového pověsti či značky organizace jako zaměstnavatele ale i jako obchodního partnera.

2.2.1 Vnitřní personální marketing

Luhan (2008) definuje vnitřní, resp. interní personální marketing jako takový, který má za cíl vytvořit kvalitní podmínky pro zaměstnance již přijaté. Kdy společnost hledá prostředky k omezení fluktuace těchto zaměstnanců a snaží se tyto zaměstnance ve společnosti stabilizovat. Tato stabilizace a rozvíjení zaměstnanců následně vede k většímu přínosu pro danou společnost.

K vnitřnímu marketingu dodává Valášková (2018), že by měl být nedílnou součástí právě personálního marketingu. Kdy uchazeče o zaměstnání může velmi často zajímat, jak se daná společnost chová ke svým stávajícím zaměstnancům. Jako nástroje, jak dosáhnout stabilizace zaměstnanců, uvádí následující:

- **Komunikace** – je třeba, aby se informace dostali všem zaměstnancům ve firmě.
- **Spravedlivé odměňování** – je důležité, aby zaměstnanci rozuměli svému ohodnocení a považovali jej za adekvátní.
- **Okamžitá zpětná vazba** – je třeba, aby zaměstnanec věděl, zda odvádí dobrou práci či nikoliv.
- **Sdílení úspěchu s ostatními** – je třeba více vyzdvihovat úspěchy a více zaměstnance chválit než kritizovat.
- **Propagace firmy** – je třeba firmu propagovat dovnitř i ven. Například formou článků či blogu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 509-510) dodávají, že pokud se daná společnost zabývá pohodou zaměstnanců, tak tím zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci budou společnosti oddáni a budou organizaci vnímat jako tu nejlepší. Mezi důležité faktory ovlivňující setrvání zaměstnanců v organizaci označuje autor například: pracovní prostředí, chování manažerů či rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Velký přínos může mít dle autora zejména ona rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance), kdy může vést ke snížení absencí, zvýšení morálky anebo snižování stresu. A to zejména ve vztahu k volné pracovní době či možnosti pracovat z domova.

Pro dosažení lepší péče o zaměstnance je podle Kmoška (2018) nutné, aby se společnost zaměřila na zaměstnance s velkým rizikem odchodu a vedla s nimi dialog a snažila se pochopit a analyzovat důvody, které k tomu zaměstnance vedou. Zároveň autor dodává, že společnosti, které umožňují práci z domova, mají o 25 procent nižší fluktuaci zaměstnanců než společnosti, které toto neumožňují. Důležité je taktéž, aby byly zaměstnanci podporováni v kariéřním rozvoji, neboť právě nemožnost kariéřního růstu bývá častým důvodem odchodu zaměstnanců.

Do vnitřního personálního marketingu lze tedy zahrnout jednak odvětví odměňování zaměstnanců, tak i rozvíjení zaměstnanců. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 352) je důležité zaměstnancům umožnit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pokud o to mají zájem, neboť zvyšování samotné kvalifikace zaměstnance je obrovskou konkurenční výhodou a může mít i motivační charakter.

Podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 147) má významný vliv na stabilizaci zaměstnanců jejich odměňování. Kdy jedním z cílů odměňování je právě usnadnění získávání a stabilizace schopných a výkonných zaměstnanců, které daná společnost

potřebuje. Jako nejčastější nástroj využívané k odměňování zaměstnanců uvádí zejména následující:

- **Variabilní mzda** – kdy část odměny zaměstnance je ve formě bonusů v závislosti na výkonu jednotlivce či týmu.
- **Zaměstnanecké výhody** – poskytování peněžních či nepeněžních výhod zaměstnancům. Například soukromý automobil, dovolená apod.
- **Nefinanční odměny** – například uznání či úspěch, možnost rozvoje schopností a kariéry.
- **Performance management** – je zdrojem pravidelné zpětné vazby a může vést k rozvoji organizace a zvyšování výkonnosti

I Armstrong a Taylor (2020, s. 473-474) vidí odměňování a systém benefitů jako nástroj k udržení a stabilizaci kvalitních, výkonných a klíčových zaměstnanců. Avšak je důležité připomenout, že systém odměňování není pouze o mzdě a zaměstnaneckých benefitech. Zahrnuje též učení se a rozvoj, jakožto i rozšíření pracovních zodpovědností.

Důležité je dle Tegzeho (2021, s. 234-235) umění naslouchat. Právě tato schopnost může vést k udržení klíčových zaměstnanců. Naslouchání umožňuje zvýšit loajalitu zaměstnanců a včas podchytit problémy zaměstnanců a pracovat na nich. A to tak, že kvůli těmto problémům nebude docházet k jejich fluktuaci.

Při stabilizaci je dle Koubka (2015, s. 160) nezbytné, aby organizace využívala následující nástroje:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků;
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí;
- systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně;
- systém odměňování a mzdová politika;
- programy personálního rozvoje pracovníků;
- vzdělávací programy organizace;
- a další.

Jako účinný nástroj pro udržení zaměstnanců vidí Armstrong a Taylor (2015, s. 298-299) i hodnotovou nabídku pro zaměstnance. Kdy se jedná o to, co organizace nabízí svým stálým či potenciálním zaměstnancům. Toto zahrnuje zejména peněžní odměny a taktéž i nepeněžní odměny.

Firemní kultura

Tvrdá (2022) zmiňuje, že pro stabilizaci zaměstnanců je důležitá firemní kultura dané společnosti. Hodně lidí ztrácí motivaci k práci, neboť v ní již nespátřují smysl. Dobrá firemní kultura může významně napomáhat k dosažení úspěchu dané společnosti.

K definici firemní, resp. organizační kultury dodávají Armstrong a Taylor (2015, s. 164): „*Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace*

a vzájemného pochopení. Jestliže nejsou tyto funkce uspokojivě naplněny, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.“

Lochmanová (2016, s. 65) dodává, že ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci je potřeba mít na paměti jejich motivaci, která se může individuálně lišit. Lze ji však rozdělit na motivaci vnější, tedy motivaci zisku finanční odměny. Následně také na motivaci vnitřní, tedy na zajímavost či zábavnost dané práce. Dále také na motivaci založenou na osobní pověsti. Ruku v ruce je tato motivace doprovázena motivací či potřebě k dosažení určitého osobního výkonu. A nakonec, motivace spočívající v společenském poslání práce. Kdy je nutné si uvědomit, že všechny tyto zmiňované faktory se v praxi prolínají.

Armstrong a Taylor (2020, s.484) považují organizační, resp. firemní kulturu jako souhrn hodnot, norem, přístupů, které formují způsoby, jak se lidé v organizaci chovají a řeší přidělené úkoly. Tato definice napovídá, že organizační kultura je zatížena tím, co se děje v organizaci. Zároveň kultura obecně může mít velký vliv na chování zaměstnanců.

Obecně považuje Kmošek (2018) retenci a stabilizaci zaměstnanců za velký problém. Kdy autor vidí jako největší překážku v udržení zaměstnanců zejména nedostatek nástrojů v automatizaci procesů a omezenou podporu. Autor zároveň dodává, že neustále narůstá obrat lidí a jejich fluktuace. Z tohoto důvodu je důležité, aby si organizace udržela schopné lidi a dále je rozvíjela.

Dále Koubek (2015, s. 161) dodává, že k pověsti organizace jako zaměstnavatele může významně přispět i dobrá personální práce. Jakožto i způsob provádění jednotlivých personálních činností.

2.2.2 Vnější personální marketing

Externí neboli vnější personální marketing chápe Luhan (2008) tak, že jeho cílem je budování dobrého zaměstnaneckého jména dané společnosti, vhodné cílení náborových kampaní a jejich realizace. Tento vnější personální marketing je tedy zaměřen zejména na uchazeče o zaměstnání, tedy potenciální zaměstnance dané společnosti.

Kmošek (2021) chápe vnější personální marketing jako nástroj pro vyhledávání nových zaměstnanců, budování značky zaměstnavatele a v neposlední řadě pro vyšší ziskovost dané společnosti.

Důležité je dle Lochmanové (2016, s. 34) pochopit, že samotná volba získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je časově i finančně náročnější než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Avšak jako výhodu vidí autorka skutečnost, že noví pracovníci přinášejí nové způsoby a metody přístupu k práci do dané organizace.

Podle Koubka (2015, s. 159) je při využívání vnějšího personálního marketingu pro získávání pracovníků nezbytné pochopit, že samotný význam organizace, její úspěšnost a perspektivy mohou ovlivňovat odezvu na nabídku zaměstnání. V této souvislosti je důležitá serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání. Sem spadá pověst organizace, a tedy i samotná zaměstnavatelská atraktivita.

Lochmanová (2016, s. 80) vidí systém odměňování jako nástroj pro udržení zaměstnanců v organizaci, avšak lze jej účinně využít i jako nástroj pro získávání nových zaměstnanců.

K této myšlence se kloní i Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 170), kdy jako jeden z cílů poskytování zaměstnaneckých výhod a odměňování vidí zejména budování značky zaměstnavatele, a i samotné zvyšování atraktivity dané společnosti, které vede ke zvýšení poptávky po zaměstnání právě v této společnosti.

Armstrong a Taylor (2015, s. 414) dodávají, že právě samotné odměňování vytváří atraktivní hodnotovou nabídku pro nové potenciální zaměstnance a zvyšuje konkurenceschopnost dané společnosti na poli odměňování a benefitů.

Samotná dobře prováděná práce může dle Koubka (2015, s. 161) přispívat k atraktivnosti zaměstnavatele. Zejména tedy, pokud společnost jedná s uchazeči slušně během samotného výběrového řízení a taktéž, pokud společnost jedná s uchazeči narovinu. Dále by také měla společnost provádět samotný výběr uchazečů na základě pracovní způsobilosti daného uchazeče. Samotné reference ohledně náborového procesu mohou být pro některé uchazeče odstrašující a to tak, že nebudou tito uchazeči mít zájem ucházet se o pracovní pozici právě v této společnosti.

Tvrda (2022) uvádí, že i velmi významným nástrojem pro nábor nových zaměstnanců je soužití a soucítění s firemní kulturou dané společnosti. Avšak autorka se domnívá, že samotná firemní kultura je důležitější zejména pro zaměstnance stávající.

Jako jeden z účinných nástrojů vnějšího personálního marketingu uvádí Tegze (2021, s. 226) zejména možnost zřízení a využívání osobního, resp. firemního blogu. Kde je důležité psát o své práci, sdílet zajímavé tipy a příspěvky. Tento nástroj může zaujmout a přilákat potenciální uchazeče o zaměstnání. Tento nástroj lze taktéž zařadit pod značku zaměstnavatele, která je nastíněna v následující podkapitole.

Employer Brand

Employer Brand neboli značka zaměstnavatele lze dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 89) definovat následovně: „*Značku zaměstnavatele (employer brand) tvoří představy a asociace, které se jedinci vybaví v souvislosti s vyslovením jména podniku. Jedná se o soubor očekávání, emocí a prožitků spojených s firmou nebo jejími výrobky či službami.*“

Armstrong a Taylor (2015, s. 299) definují značku zaměstnavatele takto: „*Hodnotová nabídka pro zaměstnance může být vyjádřena jako značka zaměstnavatele – image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel.*“ Dále autoři dodávají, že se jedná o soubor znaků a vlastností, které činí danou organizaci jedinečnou.

Tegze (2021, s. 227-228) zmiňuje, že značka zaměstnavatele je neoddělitelně spojena s osobní značkou. Tedy osobní značka jedince (náboráře) může výrazně posílit značku zaměstnavatele a naopak. Silná značka zaměstnavatele může dle autora pomoci snadněji oslovit a přilákat potenciální uchazeče. Tato značka funguje i na pasivní uchazeče, tedy lidi, kteří cíleně novou práci zatím nevyhledávají.

Koncept značky zaměstnavatele podle Armstronga a Taylora (2020, s. 484-485) je spojen se zkušenostmi zaměstnanců, které lidé pozorují a pociťují od počátku výkonu zaměstnání. Cílem je dokázat, aby se zaměstnanci cítili docenění a uznávaní za to, co dělají. V rámci značky zaměstnavatele je klíčové definovat požadované prvky employer brandu na základě prošetření a zmapování všech oblastí, které nejpravděpodobněji ovlivní vnímání lidí a jejich názor na danou organizaci.

Značka zaměstnavatele je dle Kmoška (2020) pověst firmy na trhu práce a to, jak je práce pro danou společnost atraktivní. Dále se jedná o očekávání, která má daný uchazeč o zaměstnání v této společnosti.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 89) dodávají, že budování dobré značky zaměstnavatele trvá poměrně dlouhou dobu. Pokud je tato značka poškozena, ztrácí atraktivitu

na trhu práce. Nejčastěji se tak může dít z důvodu nevhodného chování managementu zaměstnancům či nedodržením slibů.

Vytváření značky zaměstnavatele je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299) nutné založit na několika opatřeních:

- Analyzovat, co ti nejlepší uchazeči chtějí a toto vzít v úvahu při rozvažování, co by se mělo nabízet.
- Zjistit, jak moc podporují základní hodnoty organizace vytváření atraktivní značky a zajistit, aby tyto hodnoty byly součástí její prezentace.
- Definovat rysy značky.
- Hledat inspiraci u konkurence ohledně přístupu k značce zaměstnavatele.
- Být upřímná a realistická.

Jako nezbytné kroky k podpoření značky zaměstnavatele vidí Tegze (2021, str 230-235) následující:

- **Určit hodnoty** – tedy základní hodnoty a pravidla společnosti.
- **Poznat kulturu a hodnoty společnosti.**
- **Znát názory druhých** – analyzovat názor například bývalých zaměstnanců na zkušenost s vaší společností.
- **Zapojit sociální média** – a přes tyto média propagovat značku zaměstnavatele a samotnou společnost.
- **Sdílet úspěchy** – sdílení rozhovorů s úspěšnými zaměstnanci na sociálních sítích jako je například LinkedIn.
- **Být loajální** – ochota přispět k řešení problémů.
- **Naslouchat** – účinné pro stabilizaci zaměstnanců a jejich spokojenost.
- **Vyprávět příběh** – sdílení příběhů zaměstnanců například na firemním blogu.

Kmošek (2021) vyzdvihuje aktuální důležitost značky zaměstnavatele. Kdy tvrdí, že jde o nástroj, který obzvláště v současné době významně napomáhá k udržení stávajících zaměstnanců a zvýšení atraktivity značky pro potenciální uchazeče.

Employee Value Proposition (EVP)

Tegze (2021, s. 236-237) rozlišuje employer brand a employee value proposition následovně: „*Employer brand firmy říká světu, kdo jsme a jací jsme. Employee value proposition pak říká potenciálním zaměstnancům, jak se o ně budeme starat.*“

V češtině je tento termín přeložen jako hodnotová nabídka pro zaměstnance. Tu chápají Armstrong a Taylor (2015, s. 298-299) jako vyjádření toho, co daná společnost potenciálním zaměstnancům nabízí a taktéž i zaměstnancům stávajícím. Jedná se zejména o finanční a nefinanční odměny.

Němečková (2019) zmiňuje, následující rovnici: „*EVP = příběh + poslání + vize + hodnoty + byznys model + podmínky.*“ Všechny tyto části je nutné zahrnout do výsledného mixu a firma by si tyto části měla vymezit.

Při vytváření skvělé EVP je dle Tegzeho (2021, s. 238-240) důležité toto:

- Shromáždit a analyzovat data od stávajících zaměstnanců.
- Zaměřit se na klíčová témata.
- EVP musí být jedinečná, tedy i seznam nabízených benefitů by měl být unikátní a odpovídat obsazované pozici.
- Uplatnit svou EVP, kdy EVP se musí dostávat k lidem všemi možnými kanály.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299) je nezbytné, aby si společnost při vytváření hodnotové nabídky ujasnila, co může uchazečům nabídnout. A to ve smyslu:

- pověsti zaměstnavatele;
- pracovního prostředí;
- umístění pracoviště;
- perspektivy kariéry;
- možnosti vzdělávání;
- podmínek zaměstnání.

K výhodám EVP dodává Tegze (2021, s. 238) toto: „*Seberealizace, užitečnost a smyšlnost jsou hodnoty, které nakonec vždy peníze přebijí. V tom spočívá smysl a síla dobré EVP.*“ Dále taktéž Tegze (2021, s. 240) dodává, že ruku v ruce s EVP je výhodné mít i ambasadora značky/společnosti. Jedná se nejčastěji o stávajícího zaměstnance, který je „tvář“ značky. Často touto „tvář“ značky bývají recruiteři, se kterými se potenciální zaměstnanci setkávají nejdříve.

Němečková (2019) vidí tři hlavní přínosy EVP:

- Preselekcce kandidátů – kandidáti se rozhodují i dle toho, zda sdílí hodnoty s danou společností.
- Stabilizace zaměstnanců – nastavené hodnoty přispívají k lepší firemní kultuře.
- Získání kandidátů/zákazníků – stejné hodnoty mohou být výhodou proti konkurenci.

Dle Němečkové (2019) je na celém procesu nejtěžší rozhodnout se, co společnost dělat nechce. Tedy jaké benefity či postupy společnosti nepomohou. A do kterých se tedy nevyplatí investovat.

Pro vytvoření EVP je podle Armstronga a Taylora (2020, s. 484) nezbytné analyzovat to, co může organizace nabídnout vzhledem k: pracovnímu prostředí; její lokaci; její reputaci jako organizaci a zaměstnavateli; jejímu přístupu k work-life balace; a další. Je velmi důležité sledovat, jak je značka zaměstnavatele přijímána. Toho lze dosáhnout zejména rozhovory s novými zaměstnanci.

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

K samotnému personálnímu marketingu dodává Koubek (2007, s. 160), že personální marketing představuje použití marketingového přístupu zejména v personální oblasti. Jde o úsilí o zformování a udržení pracovní síly.

Antošová (2005) dodává, že se jedná o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů. Zejména v oblasti usilování o získání, formování a udržení vhodné/kvalitní pracovní síly. Efektivně fungující marketing přináší dle autorky konkurenční výhodu na trhu pracovních sil. Samotný marketingový mix se skládá z „4P“. Neboli: Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (podpora). Tento mix lze aplikovat i v personálním marketingu a to následovně:

- **Product** – pracovní místo;
- **Price** – motivace a odměna za práci;
- **Place** – místo výkonu práce;
- **Promotion** – prezentace pracovní nabídky.

Výše zmiňované rozdělení uvádí také Spielmannová (2015), která zároveň přidává další tři části personálního marketingového mixu (People, Process, Physical evidence). Podle autorky lze personální marketingový mix rozdělit následovně:

- **Product (produkt)** – jedná se o nabízenou pozici;
- **Protihodnota (cena)** – požadavky na uchazeče, například vzdělání či praxe;
- **Place (místo)** – místo výkonu práce;
- **Promotion (propagace)** – patří sem kanály, které se využívají pro komunikaci s cílovou skupinou zákazníků.
- **People (lidé)** – jde o lidský faktor, který ovlivňuje komunikaci mezi zákazníkem a společností. Tedy mezi společností a kandidátem.
- **Process (proces)** – jedná se o proces nábory, ale i adaptaci nového zaměstnance.
- **Physical evidence (fyzická evidence)** – jedná se o zhmotnění abstraktní nabídky. Například náborová brožura či stánek na veletrhu.

Spielmannová (2015) zároveň dodává: „*Při sestavování marketingového mixu pro personální účely bychom neměli zapomínat na to, že musíme pochopit myšlení našeho zákazníka, jakožto uchazeče o pracovní pozici a následného zaměstnance. Kombinace jednotlivých politik by měla efektivně zasáhnout cílovou skupinu.*“

Při aplikaci marketingového mixu, tedy mixu „4P“ v personálním marketingu lze definovat následující:

2.3.1 Product (pracovní místo)

Pracovní místo představuje dle Armstronga a Taylora (2015, s. 192) organizační jednotku, kterou tvoří skupina nastavených pracovních úkolů a povinností, které je nutné splnit. Definování pracovního místa jeho obsahu vychází z požadavků práce, neboť za účelem jejich

dosahování či naplňování se právě tato pracovní místa vytvářejí. Při samotném definování pracovního místa je důležité zamyslet se nad tím, jak docílit toho, aby dosahování pracovních cílů poskytovalo dostatek vnitřní motivace pro zaměstnance.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 65) chápají pracovní místo jako nejmenší organizační jednotku podniku. Ke každému pracovnímu místu se vztahují různé úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnost. Dále také podmínky vykonávání práce, využívané zdroje apod. Pracovní místo definuje a určuje postavení daného zaměstnance v podniku a jeho zařazení a pozici v organizační struktuře dané společnosti.

S definicí Palíškové, Legnerové a Stříteského se shoduje i Koubek (2015, s. 45), kdy zároveň dodává, že pracovní místo přiřazuje jedinci konkrétní okruh úkolů a odpovědnosti, které jsou přiměřeny jeho schopnostem a dovednostem.

Antošová (2005) zároveň dodává: *„Předpokladem promyšlené nabídky pracovního místa je jeho popis a specifikace požadavků na pracovníka, kterého se firma rozhodne vyhledat a získat na trhu pracovních sil. Shromáždit, uspořádat a přehodnotit aspekty konkrétní práce umožňuje analýza pracovních míst, jejímž výstupem je popis práce (resp. pracovní náplň) a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka v podobě požadavků na něho kladených.“*

2.3.2 Price (motivace a odměna za práci)

Motivace a odměna za práci hraje podle Koubka (2015, s. 285) významnou roli zejména z důvodu přilákání nových uchazečů o zaměstnání a stabilizace současných zaměstnanců. Samotná odměna za práci má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců k dosahování celofiremních cílů a jejich setrvání v organizaci.

Ve vztahu k motivaci a odměně za práci dodávají Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 46), že stále platí skutečnost, že základním stimulačním faktorem je finanční odměna. Dále dodávají, že motivační systém nemůže fungovat, pokud jsou zaměstnanci nespokojeni se svou mzdou či platem. Mezi hlavní nástroje motivace, resp. stimulace patří: finanční odměna, obsah práce, pracovní podmínky, benefity a sociální požitky a další.

Pracovní činnost je podle Antošové (2005) činností cílevědomou a záměrnou. A je spojena s pracovní motivací. Jde o konkrétní ochotu člověka a jeho přístup k plnění zadaných úkolů. S touto problematikou je spojeno i samotné odměňování. Dále také autorka dodává: *„Odměna (ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných odměn, případně nefinanční odměna v podobě zaměstnaneckých výhod) určuje cenu pracovní příležitosti právě tak, jako v klasickém marketingovém mixu produktu je hodnotícím prvkem cena produktu. Jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování.“*

Armstrong a Taylor (2020, s. 484-485) dodávají, že v rámci odměňování je možné poskytovat i tzv. celkovou odměnu, která se skládá ze všech odměn. Tedy peněžních, nepeněžních a zároveň výhod a uspokojení, které poskytuje samotné vykonávání dané práce. Tento systém poskytuje zaměstnanci odměnu i v tom, že získávají zkušenosti z pracovního prostředí a mají příležitost rozvíjet své dovednosti. Nevýhodou tohoto systému odměňování je zejména jeho komplexnost a velmi málo společností jej umí naplno a vhodně využívat.

Spielmannová (2015) chápe druhou část marketingového mixu (price) spíše jako protihodnotu. Kdy „cenu“ platí zákazník/uchazeč. Podle autorky se jedná zejména o vzdělání, praxi, nadšení a další. Jde tedy o vyjádření hodnoty, na kterou si daný podnik cení pracovní pozice.

2.3.3 Place (místo)

Podle Antošové (2005) může být Place (místo) chápáno v marketingovém mixu jako místo výkonu práce. Zároveň ale dodává, že se může jednat i o podnikovou kulturu. Kdy tato podniková kultura hraje velkou roli při situaci, kdy si kandidát vybírá zaměstnavatele. Podniková kultura vytváří rámec pro všechny rozhodovací procesy zejména manažerů a dalších zaměstnanců. Zároveň samotná podniková kultura pomáhá odlišit jednu firmu od druhé a poskytuje konkurenční výhodu na trhu práce.

Spielmannová (2015) také souhlasí, že pod pojmem „Place“ je myšleno místo výkonu práce. Jedná se o marketingový nástroj, který zajišťuje dobrou dostupnost dané služby na trhu.

Místo výkonu práce a pracovní prostředí je podle Palíškové, Legnerová a Stříteského (2021, s. 205) klíčové pro pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Jedná se zejména o fyzikální, chemické, fyziologické, biologické, psychologické a socioekonomické faktory, které působí na danou pracující osobu.

Koubek (2015, s. 353) dodává: *„Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“* Podle autora je zároveň důležité soustředit se na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce. Kdy lze rozdělit tyto nezbytnosti následovně:

- **Prostorové řešení pracoviště** – sem patří zejména ideální pracovní podmínky. Například výška pracovní plochy, vhodná pracovní poloha či pohodlný přístup na pracoviště.
- **Fyzikální podmínky práce** – například pracovní ovzduší, osvětlení, hluk či barevná úprava pracoviště.
- **Sociálně psychologické podmínky práce** – souvisí s tím, zda jedinec pracuje s ostatními zaměstnanci či pracuje izolovaně.

2.3.4 Promotion (prezentace pracovní nabídky)

Neboli také propagace, která je podle Spielmannové (2015) nedílnou součástí marketingového mixu. Podle autorky se jedná o jednu z nejvýraznějších politik. Sem patří všechny kanály, které se využívají pro komunikaci s cílovou skupinou zákazníků či uchazečů.

Antošová (2005) zmiňuje: *„Prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil. To znamená konkrétní, jasnou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která navodí motivaci a vzbudí dostatečný zájem uchazečů. Firma při zveřejňování své nabídky může použít různé metody, jejichž výběr závisí na různých faktorech, jako jsou např. atraktivita profese, význam pracovního místa ve firmě, zdroje potenciálních uchazečů apod.“* Dále také autorka dodává, že hlavním předpokladem pro efektivní prezentaci dané pracovní nabídky jsou zejména vyčerpávající informace pro uchazeče a ochota komunikovat.

Podle Tegzeho (2021, s. 292) je při prezentaci pracovní nabídky důležité poznat cílovou skupinu, kterou bychom rádi oslovili a podle toho zvolili způsob prezentace nabídky, jakožto i nástroje které budeme využívat. Taktéž se od cílové skupiny odvíjí i rozhodnutí, na kterých portálech či kanálech bude zveřejnění pracovní nabídky realizováno.

Bělohávek (2016, s. 32) tvrdí, že média jsou často užitečným kanálem zejména pro profese, kde neočekáváme soustavné profesní sebevzdělání. Například zveřejňování pracovní nabídky na portále Facebook osloví zejména mladší generaci. Bulvární deníky jsou pak nejčastěji oblíbeny mezi pomocnými profesemi. Autor dodává, že zejména v současné době je nejefektivnější výběr kandidátů přes síť LinkedIn, která se zaměřuje na různá profesní témata.

Ke zvýšení atraktivity samotného inzerátu či pracovní nabídky zmiňuje Lochmannová (2016, s. 44) nutnost použití pracovního místa či pozice v hlavičce inzerátu. Dále je nutné uvádět název organizace a náplň práce. Důležité je taktéž zmínit něco navíc, tedy to, co může zaměstnanec očekávat kromě mzdy či platu. Nejčastěji tedy firemní benefity.

K marketingovému mixu a obecně k personálnímu marketingu zmiňuje Antošová (2005) skutečnost, že zjištěním a uspokojením potřeb současných i potenciálních zaměstnanců může dojít k výrazné konkurenční výhodě vůči ostatním společnostem. Dále tvrdí: „*Pohled na řízení lidských zdrojů prostřednictvím personálního marketingu má reálné opodstatnění v současnosti i v podmínkách firem v procesu transformace, protože vede ke komplexnímu a vyváženému přístupu k lidskému kapitálu a spojování záměrů v této oblasti se širšími strategickými záměry firmy při důsledném uplatňování poznatků strategického řízení.*“

2.4 Metodika práce

V teoreticko-metodologické části této práce bylo představeno několik základních pojmů spojených s personálním marketingem. Nejprve byl popsán způsob získávání a stabilizace zaměstnanců v řízení lidských zdrojů, poté vnitřní a vnější personálního marketingu a konečně marketingový mix v personálním marketingu. Zmiňované poznatky byly získány z odborné literatury. U každé podkapitoly v teoreticko-metodologické části bylo představeno více názorů z rozličných zdrojů k danému tématu a byla provedena jejich komparace.

V komparaci jsou zohledněny nejen rozpory zmiňovaných autorů v přístupu a pohledu na danou problematiku, ale také i jejich shody na dané téma či problematiku. Poznatky získané z této rešerše a komparace jsou klíčové pro pochopení a zhodnocení toho, jak funguje personální marketing ve společnosti Alza.cz a.s., jaké nástroje tato společnost v rámci personálního marketingu využívá a jaký vliv výsledně tyto nástroje mají na recruitment.

Zároveň je tento teoretický základ důležitý pro následnou analýzu silných a slabých stránek podniku, kdy jsou v této souvislosti porovnávány poznatky získané z odborné literatury a poznatky získané v rámci výzkumného šetření. Tedy takové, které vypovídají o tom, jak a jaké nástroje personálního marketingu společnost Alza.cz a.s. využívá a s jakou úspěšností vzhledem k recruitmentu.

V praktické části této práce bylo využito několik metod výzkumu. V úvodu praktické části byla použita deskripce (popis) současného nastavení personálního marketingu ve vybrané společnosti. Jedná se konkrétně o společnost Alza.cz a.s, která působí na poli e-commerce v České republice a v dalších zemích Evropy. Autor této práce si tuto společnost vybral z toho důvodu, že je v této společnosti aktuálně zaměstnán.

Data nezbytná k posouzení nastavení personálního marketingu autor získal pomocí několika výzkumných metod. Kromě zmíněné deskripce se jednalo o polostrukturovaný rozhovor a kvantitativní výzkum.

Buriánek (2017) definuje deskripci následovně: „*deskripce – (z lat. descriptio = výkres, popsání, vylíčení), resp. konstatování výskytu jevu, jeho vlastností, projevů apod. Deskripce bývá bezprostředním výsledkem pozorování, jednoduchou informací o situaci, stavu nebo průběhu děje.*“

K samotnému smyslu dotazování dodává Kozel a kol. (2006, s. 141), že smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Kdy právě odpovědi těchto respondentů jsou podkladem pro získávání požadovaných údajů.

Ke kvantitativnímu výzkumu Souček (2019) dodává, že kvantitativní analýza je zejména jednodušší než ta kvalitativní a dá se velmi často automatizovat. Typicky pracuje s daty, která lze měřit a kvantifikovat. Proto se jedná o vhodný nástroj pro vyhodnocování dotazníkového šetření.

Polostrukturovaný rozhovor byl veden se třemi personalistkami pracujícími ve společnosti Alza.cz. Cílem polostrukturovaného rozhovoru, který proběhl dne 5.4. 2022, bylo získání informací o tom, jaké nástroje personálního marketingu vybraná společnost využívá. A taktéž subjektivní zhodnocení dotazovaných, jaký vliv mají tyto nástroje na recruitment a stabilizaci zaměstnanců v dané společnosti. Tato data byla nezbytná pro posouzení právě současného nastavení personálního marketingu v dané společnosti. Kromě připravených otázek byly v závislosti na individuálních odpovědích kladeny otázky doplňkové. Ty měly zjistit bližší a rozšiřující informace k probíranému tématu a odpovědím. Zároveň v rámci těchto rozhovorů bylo za cíl zjistit, jaké je současné nastavení personálního marketingu ve vybrané společnosti a jak jsou využívány nástroje vnitřního a vnějšího personálního marketingu. Výsledkem tohoto šetření je ucelený obraz vypovídající o tom, jak je ve vybrané společnosti aktuálně nastaven personální marketing a jaké jeho nástroje jsou využívány.

Při dotazování byly kladeny následující otázky:

1. Jaké nástroje vnitřního personálního marketingu společnost aktuálně využívá?
2. Jaký vliv mají tyto nástroje na stabilizaci a udržení zaměstnanců?
3. Jaké nástroje vnějšího personálního marketingu společnost aktuálně využívá?
4. Jaký mají tyto nástroje vliv na recruitment?
5. Je zde nějaký nástroj personálního marketingu, který je z hlediska stabilizace zaměstnanců zbytečný?
6. Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska recruitmentu potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?
7. Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska stabilizace zaměstnanců potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?
8. Který z využívaných nástrojů personálního marketingu má dle Vašeho názoru ten největší vliv na recruitment? Co by Vás osobně přimělo uvažovat o práci v této společnosti?
9. Dle Vašeho názoru, který z využívaných nástrojů personálního marketingu má největší vliv na stabilizaci zaměstnanců? Co by Vás osobně donutilo setrvat v této společnosti navzdory tomu, že jste chtěl/chtěla tuto společnost opustit?

Autor této práce zvolil metodu polostrukturovaného rozhovoru z toho důvodu, že dává větší možnost odchýlit se od předem stanovených otázek. Tato možnost je vzhledem ke zkoumanému tématu vhodná, neboť lze ze strany autora/tazatele při rozhovoru lépe reagovat na odpovědi a reakce respondenta. Výsledky těchto rozhovorů jsou zaznamenány v této práci

jako přepis těchto rozhovorů (viz. kapitola Personální marketing ve společnosti Alza.cz a.s.) a později analyzovány. Rozhovor proběhl v kancelářích společnosti v pražských Holešovicích, kde firma Alza.cz a.s. sídlí. Během rozhovoru si autor této práce písemně zaznamenával odpovědi dotazovaných.

Informace získané těmito rozhovory jsou nezbytné pro výslednou analýzu silných a slabých stránek společnosti ve vztahu k personálnímu marketingu a zároveň vypovídají o tom, jak je aktuálně ve vybrané společnosti personální marketing nastaven.

Jako další výzkumnou metodu autor této práce zvolil dotazníkové šetření. Toto šetření započalo fází přípravnou, kdy bylo rozhodnuto o cílové skupině a cíli tohoto šetření. Cílovou skupinou byli anonymní jedinci ve věkovém rozmezí 18–50 let, které autor oslovil přes sociální síť. Toto věkové rozmezí bylo zvoleno z toho důvodu, že cílem tohoto šetření bylo zjistit, které z nástrojů personálního marketingu považují dotazovaní za klíčové při náborech a stabilizaci zaměstnanců. Zvolené věkové rozmezí odpovídá věku, kdy si lidé obvykle hledají zaměstnání. Výzkum mladších a starších jedinců by pro tento účel neměl tedy smysl. Po stanovení těchto základních informací se autor zaměřil na definování konkrétních otázek, na které následně respondenti odpovídali. Celkový počet respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili byl právě 54.

Dotazník má tři části. V první části je od dotazovaného účastníka vyžadováno vybrat následující: pohlaví, věková skupina, lokalita, zaměstnán. Tyto uvedené otázky respondent vybírá z přednastavených možností. V otázce pohlaví lze zvolit hodnoty: muž, žena, nechci uvést. V otázce věková skupina jsou na výběr tyto přednastavené možnosti: 18-25 let, 26-40 let, 41-50 let. U položky „lokalita“ má respondent na výběr následující: město, hlavní město Praha, venkov. V poslední otázce „Zaměstnán“ je na výběr: zaměstnán, hledá si práci/nezaměstnán. Tyto uvedené otázky slouží pro pozdější vyhodnocení dotazníkového šetření a umožňují přesněji interpretovat názor respondentů na dané téma.

V druhé části je dotazník orientován na vliv personálního marketingu na nábor zaměstnanců. Cílem této části je zjistit, jaké nástroje personálního marketingu jsou pro respondenty klíčové, pokud by se ucházeli o zaměstnání. Pro řešení této části byla využita hodnotící škála, která byla rozdělena škálou číslic -2 až 2, kdy číslice reprezentují následující: 2 velmi důležité, 1 spíše důležité, 0 nevím / nedokáži říct, -1 spíše nedůležité a -2 naprosto nedůležité.

Otázky v první části:

1. Pohlaví: Vyberte, prosím, Vaše pohlaví:
2. Věková skupina: Vyberte, prosím, Vaši věkovou skupinu:
3. Lokalita: Vyberte, prosím, Vaši lokalitu:
4. Zaměstnán: Vyberte jednu odpověď:

Otázky v druhé části dotazníku byly následující:

5. Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost firemní blog či jiné profily na sociálních sítích?
6. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost hezké a přehledné kariérní webové stránky?

7. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak často a jestli daná společnost vystupuje v médiích a na sociálních sítích?
8. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, kolik má daná společnost zaměstnanců a jak je pro Vás důležitá velikost této společnosti?
9. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se jedná o českou či zahraniční společnost?
10. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost reklamy v televizi či na sociálních sítích, tisku apod.?
11. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sdílí a vyznává stejné hodnoty a cíle jako vy?
12. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost zajímavý systém odměňování, resp. benefitů?
13. Jak významná a důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele výše mzdy?
14. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se daná společnost chová ekologicky nebo například spolupracuje s charitou?
15. Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak daná společnost prezentuje, že se stará o své stávající zaměstnance?
16. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sídlí na atraktivním místě / lokalitě.
17. Jak důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele značka společnosti jako taková?
A s ní spojené povědomí?

V poslední, třetí části dotazníku jsou otázky zaměřeny na zjištění, jaké nástroje personálního marketingu považují respondenti za klíčové (pokud již ve společnosti pracují, ale uvažují o odchodu k jinému zaměstnavateli) k jejich stabilizaci, resp. udržení a setrvání v dané společnosti. I v této části je u odpovědí na kladené otázky využívána hodnotící škála s čísly od -2 do 2. Kdy obdobně platí: 2 velmi důležité, 1 spíše důležité, 0 nevím / nedokáži říct, -1 spíše nedůležité a -2 naprosto nedůležité.

Otázky ve třetí části dotazníku byly následující:

18. Jak moc je pro Vás jako zaměstnance důležitý vzhled a čistota kanceláří u Vašeho zaměstnavatele?
19. Nakolik je pro Vás důležitý systém odměňování a benefitů?
20. Jak moc je pro Vás důležitá pochvala a pocit, že někdo oceňuje a umí ocenit Vaši práci?
21. Je pro Vás důležité sdílet se společnostmi stejné hodnoty a cíle?
22. Jak moc je pro Vás důležité mít možnost zapojit se do různých projektů?

23. Nakolik je pro Vás důležité účastnit se společných mimopracovních akcí s Vašimi kolegy?
24. Je pro Vás důležité mít možnost zvýšení mzdy?
25. Jak moc je pro Vás důležitá značka zaměstnavatele a jeho jméno?
26. Jsou pro Vás jako názory lidí na Vašeho zaměstnavatele a jeho značku?
27. Jak moc je pro Vás důležitá stabilita týmu a jeho nízká fluktuace?

Cílem těchto otázek bylo zjištění, které aspekty / nástroje personálního marketingu jsou klíčové pro stávající zaměstnance ve chvíli, kdy by uvažovali o změně zaměstnavatele. Myšleno ve smyslu: s čím by mohl zaměstnavatel zaměstnance udržet a zajistit, že nebudou uvažovat o změně zaměstnavatele.

Jako platforma pro vyplnění a zasílání dotazníku byla zvolena webová platforma Survio. Dotazník byl z této platformy zaslán, resp. sdílen mezi respondenty k vyplnění.

Z hlediska formální stránky byl dotazník zahájen oslovením a představením cíle dotazníku a jeho rozsahu. Poté byly otázky zařazeny v posloupnosti, která je zmíněna výše. Dotazník obsahoval tři části, kdy část první byla identifikační za účelem vymezení dotazované skupiny, část druhá souvisela s nástroji personálního marketingu pro účel recruitmentu a část třetí souvisela s nástroji personálního marketingu pro účel stabilizace a udržení zaměstnanců ve společnosti. V závěru dotazníku je zmíněno poděkování za jeho kompletní vyplnění. Výsledný dotazník měl identickou podobu jako ten, který je přiložen v této práci (viz Příloha č. 1).

V dalším kroku následovala etapa realizace tohoto dotazníku, kdy příprava dotazníku probíhala od 21.3.2022 do 4.4.2022. Samotné vyplňování dotazníku a sběr dat probíhalo od 5.4.2022– do 10.4.2022. Poté probíhalo vyhodnocení získaných dat pomocí balíčku MS Office, a to včetně zpracování výsledků, zanesení výsledků do grafu a jejich následná interpretace.

Při vyhodnocování dat z výzkumného šetření bylo využito vyjádření absolutní a relativní četnosti. K četnostem dodává Souček (2019) následující: „*V podstatě každá statistická analýza začíná počítáním jednotlivých odpovědí, což jsou v statistické terminologii četnosti. Tradičně se využívá absolutní (konkrétní počet) a relativní četnost, která vyjadřuje zastoupení konkrétní hodnoty na celkovém součtu a je vyjádřena v procentech. Např. podíl žen na celkovém počtu respondentů. Využit můžete také kumulativní četnosti, opět v absolutní i relativní hodnotě, které se postupně od první až do poslední hodnoty načítají, můžeme tak vidět součet všech hodnot až do určitého kroku. Poslední hodnota tedy vždy dosáhne celkového počtu četností.*“

Absolutní četnost je podle Wikipedie (2022) definována následovně: „*Absolutní četnost udává, kolikrát se ve statistickém souboru vyskytuje určitá hodnota daného znaku, tedy počet výskytů této hodnoty znaku.*“ Relativní četnost f_i i-tého znaku f_i se vypočte pomocí následujícího vzorce, kdy platí, že n_i je absolutní četnost i-tého znaku a N je rozsah souboru.

$$f_i = \frac{n_i}{N} = \frac{n_i}{\sum_i n_i}$$

Zdroj: wikipedia: otevřená encyklopedie (2022, vlastní zpracování)

Z poznatků zjištěných z výzkumného šetření byla uskutečněna analýza silných a slabých stránek v podniku ve vztahu k personálnímu marketingu. A po získání všech potřebných dat z předchozích výzkumných šetření následovala komparace těchto poznatků s teoretickými východisky. Na základě výsledných informací bylo představeno konečné souhrnné doporučení pro společnost Alza.cz a.s, jak dosáhnout lepšího (efektivnějšího) využívání nástrojů personálního marketingu ve společnosti ve vztahu k náboru a stabilizaci zaměstnanců.

V rámci výzkumu v této práci byla možnost provést pilotní výzkum. Ten definuje Buriánek (2018) následovně: „*Ověřování a hledání vhodných variant výzkumného nástroje pro terénní šetření. Většinou se zjišťují reakce respondentů na navrhované otázky a usiluje se o optimalizaci užitých indikací. Pilotáž je součástí přípravné výzkumné fáze, resp. komplexnějšího předvýzkumu (pojmy předvýzkum a pilotáž se někdy zaměňují). Provádí se obvykle na snadno dostupném, malém a zřídka kdy reprezentativním vzorku respondentů.*“ Autor této práce se však rozhodl pilotní výzkum nevyužít a dotazníkové šetření bylo realizováno bez zmiňovaného pilotního výzkumu.

3 Praktická část

V praktické části je nejprve představena vybraná společnost. Je popsáno, jaké nástroje personálního marketingu se aktuálně ve sledované společnosti využívají. Poté je přiblíženo vlastní výzkumné šetření a jeho výsledky. V závěru jsou získané poznatky vyhodnoceny a jsou formulována doporučení pro vybraný podnik.

3.1 Představení společnosti

Společnost, kterou si autor této práce vybral pro výzkumné šetření a pro aplikaci výsledného doporučení, se jmenuje Alza.cz (dále jen Alza či společnost). Hlavním důvodem, proč si autor této práce tuto společnost vybral je skutečnost, že v této společnosti aktuálně působí a domnívá se, že výsledek a poznatky získané v této práci by mohli pro tuto společnost být přínosné.

Plíhal (2021) uvádí: „*Alza vznikla v roce 1994. V současné době ji vlastní skupina investorů, kteří ji ovládají přes holdingovou společnost L.S. Investments Limited. V současnosti zaměstnává přes 3 000 lidí a letos chce jen v kancelářích jejich počet zvýšit nejméně o 200.*“

Alza.cz a.s, je, jak uvádí Holzman (2021) největší internetový obchod v České republice. Tato společnost se zaměřuje na prodej zejména elektroniky, ale i dále rozšiřuje sortiment nabízeného zboží. Dále také společnost působí v Rakousku, Slovensku, Maďarsku a Německu. Sledovaná společnost má přes pět milionů zákazníků a její obrat za rok 2020 přes 37 miliard korun českých bez DPH. Tento obrat roste každoročně dvouciferným procentuálním tempem.

Plíhal (2021) zmiňuje, že zejména během pandemie koronaviru vsadila Alza na rozvoj. A to zejména tzv. Alza boxů, kdy se jedná samoobslužné výdejní boxy, které umožňují bezpečné vyzvednutí objednávek. Dále autor dodává, že nejvíce se prodávají zejména mobilní telefony, notebooky, domácí elektro příslušenství. Nově se zařadily do sortimentu také kosmetika či drogerie a plánují se zařadit i další.

Jelikož je patrné, že společnost neustále roste a rozvíjí se. Je přirozené, že kromě obratu a prodejní sítě společnosti musí zákonitě narůstat i počet zaměstnanců. Právě s nárůstem počtu zaměstnanců či touto potřebou je spojen právě pojem personální marketing. Pro Alzu je totiž velmi důležité udržet si stávající zaměstnance a být atraktivním potenciálním zaměstnavatelem pro případné uchazeče o zaměstnání. A to zejména v současné době, kdy je kritický nedostatek kvalitních zaměstnanců/kandidátů, je toto téma velmi důležité.

Zároveň však hodlá společnost na tuto situaci reagovat inovací v oblasti zejména skladu a skladnických pozic. Neboť jak uvádí Václavík (2022), Alza se v roce 2022 pouští do spuštění plně automatizovaného skladu v Chrašťanech, kdy tato automatizace zkrátí expedici zboží o 75 procent. Tedy z aktuálních dvou hodin na třicet minut.

Je tedy patrné, že i navzdory snaze o plnou či maximální možnou automatizaci některých procesů, tak i tak je potřeba zaměstnávat kvalitní zaměstnance. Neboť v některých případech je třeba, aby právě tyto zaměstnanci dohlíželi na funkčnost a chod těchto plně automatizovaných skladů. Dále je také důležité si uvědomit, že patrně ani v blízké budoucnosti nebudou roboti schopni rozhodovat se tak, jako sami lidé. Tudíž, zejména u vyšších pozic je zřejmé, že jejich plná či částečná robotizace je ještě stále hubbou velmi vzdálenou. A je proto třeba na tyto pozice hledat a dosazovat kandidáty kvalitní anebo být schopen si kvalitní zaměstnance udržet.

Dle zjištění autora této práce (zdroj: firemní wikipedie) je hlavním mottem společnosti: „Objednání myšlenkou, doručení teleportem.“ Společnost se snaží být vždy o krok napřed před konkurencí a velký důraz klade na inovace a nové moderní technologie. Zároveň je pro společnost klíčový zákazník, který je vždy na prvním místě.

3.2 Personální marketing ve společnosti Alza.cz, a.s.

Autor této práce v rámci pozorování identifikoval, že v oblasti personálního marketingu využívá sledovaná společnost zejména systém firemních benefitů. Tyto benefity obsahují zejména slevu na zaměstnanecké nákupy, stravenky, multisport kartu za zvýhodněnou cenu či zvýhodněné volání od zasmluvněného partnera. Kromě těchto benefitů nabízí společnost i možnost vyplácení mzdy v kryptoměnách. Jako další nástroj personálního marketingu využívá společnost značku zaměstnavatele, kdy klade velký důraz na to, aby patřila mezi zaměstnavatele, u kterých si přeje pracovat každý. Zároveň společnost umožňuje zúčastnit se rozličných interních a externích školení. V souvislosti s firemními benefity je ve společnosti velká snaha dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Tomu napomáhá zejména možnost práce z domova, existence školky v kancelářích či volné pracovní doby. Sledovaná organizace se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jakožto i na jejich odměňování.

V rámci získávání zaměstnanců využívá společnost síly své značky a pověsti. Dále také možnosti kariérního růstu či systému firemních benefitů. V současné době je velký důraz kladen na pozitivní zkušenost již bývalých zaměstnanců, kteří mohou sledovanou společnost hodnotit na online hodnotících portálech zaměstnavatelů. Jako velmi účinný nástroj pro získávání zaměstnanců je i příslib toho, že se společnost Alza.cz snaží rozvíjet talentované zaměstnance a umožňuje jim realizovat jejich nápady. Pokud tedy zaměstnanec přijde s originálním a přínosným nápadem, společnost jej podpoří a nápad zrealizuje.

Při analýze odborné literatury došlo ke zjištění teoretických doporučení, které nástroje personálního marketingu jsou nejúčinnější a nejvhodnější pro stabilizaci a získávání zaměstnanců. Je však důležité zmínit, že v praxi je využívání některých nástrojů složitější a může být zatíženo administrativní složitostí. Společnost se snaží využívat těchto nástrojů nejúčinnějším způsobem, avšak jelikož je v dané společnosti více oddělení, tak i samotná diverzita těchto oddělení, jejich zaměstnanců a potenciálních zaměstnanců vyžaduje využívání odlišných nástrojů personálního marketingu.

3.3 Výzkumné šetření

Pro doplnění aktuálních informací o nástrojích personálního marketingu ve vybrané společnosti byly realizovány polostrukturované rozhovory. Pro dodržení etických principů výzkumu jsou jména personalistek anonymizována; jsou označovány jako: personalistka 1, personalistka 2 a personalistka 3. Veškeré poskytnuté informace jsou veřejně dostupné. Přepis provedených rozhovorů je přiložen v této práci (Příloha 4, 5, 6).

1. Jaké nástroje vnitřního personálního marketingu společnost aktuálně využívá?

Personalistka 1 odpověděla, že společnost využívá zejména zajímavých firemních benefitů pro udržení stávajících zaměstnanců. Dále také zdůrazňuje promyšlenost systému firemních benefitů, které se snaží pokrýt každý aspekt lidského či zaměstnancova života. Zejména vzdělání či volný čas.

Personalistka 2 sdělila, že nejvíce je společností využíváno interních školení a firemních benefitů. Kdy dodává, že i samotná firemní kultura, která je velmi přátelská a uvolněná, může být vhodným nástrojem pro retenci zaměstnanců.

Personalistka 3 uvedla, že nejvíce společnost využívá zejména systém firemních benefitů, dále pak propracovaný systém školení. Tento systém školení nabízí možnost každému zaměstnanci, přihlásit se na školení, které jej zajímá. Tato školení jsou nejčastěji interní a probíhají online. Jako poslední uvádí personalistka jakousi vlídnost, která vládne uvnitř firmy.

Z odpovědi je tedy patrné, že nejčastěji využívaným nástrojem je zejména systém firemních benefitů, který má za hlavní cíl retenci a udržení stávajících zaměstnanců.

Doplňková otázka: Které benefity jsou podle Vás nejdůležitější?

Personalistka 1 uvedla, že jde zejména o slevy na prodávané zboží, stravenky, možnost práce z domova anebo také existence hezké kavárny v kancelářích společnosti, kde je možnost nakupovat se zaměstnaneckou slevou.

Personalistka 2 zmínila, že podle ní jsou nejdůležitější benefity následující: stravenky, sleva na zaměstnanecké nákupy, možnost využívat právní a psychologickou poradnu a to zdarma.

Personalistka 3 vyzdvihla zejména možnost volné pracovní doby, práce z domova anebo skutečnost, že si může s sebou do práce přivést svého psa, neboť společnost umožňuje zaměstnancům brát do kanceláří své domácí mazlíčky.

2. Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na stabilizaci a udržení zaměstnanců?

Personalistka 1 sdělila, že pro některé zaměstnance může tento systém firemních benefitů sloužit jako přidaná hodnota.

K této otázce dodala Personalistka 2, že pokud ve společnosti vše funguje, pak mají tyto firemní benefity a školení velký vliv právě na stabilizaci zaměstnanců.

Personalistka 3 říkala, že firemní benefity a systém školení mohou mít výrazně pozitivní vliv na stabilizaci zaměstnanců. Je ale důležité, aby se s těmito nástroji správně pracuje.

Z odpovědi je patrné, že všechny dotazované personalistky se shodují na značném přínosu těchto nástrojů. Je však důležité, aby se s těmito nástroji správně pracovalo.

Doplňková otázka: Myslíte si, že je něco, co by šlo v rámci firemních benefitů zlepšit?

Podle personalistky 1 by zasloužilo větší pozornost správné komunikování těchto benefitů. Velmi často dochází k tomu, že zaměstnanci netuší, po jaké době a kdy mají na benefit nárok. A taktéž některá oddělení nemusejí mít na některé benefity nárok.

Personalistka 2 tvrdila, že některé benefity jsou zbytečné či zastaralé a nikdo je nevyužívá. Mělo by dojít k tomu, aby se provedla revize těchto benefitů. Pro udržení zaměstnanců je klíčové, aby jim systém odměňování a benefitů dával smysl, a to v kontextu jejich aktuálních potřeb.

Personalistka 3 dodala, že je vždy co zlepšit. Důležitá je skutečnost, jak to s benefity chodí. Častokrát fungují spíše jako lákadlo na potenciální zaměstnance než jako nástroj pro udržení zaměstnanců stávajících. Problém je dle personalistky v tom, že využívání některých benefitů je zatíženo mnoha administrativními úkony, které mohou některé zaměstnance odradit a to tak, že se rozhodnou daný benefit nevyužívat či nečerpat.

3. Jaké nástroje vnějšího personálního marketingu společnost aktivně využívá?

Personalistka 1 odpovídala, že nejvíce se ve společnosti využívá reklamy na zboží, která je na každém rohu. Lidé den co den tyto reklamy podvědomě vnímají a jsou pak motivováni ucházet se o pozici právě v této společnosti.

Zejména se jedná o: jméno firmy, stabilitu zaměstnání a firemní benefity – uvedla personalistka 2. Zdůraznila, že se jedná o společnost stabilní a která je velmi dobře známá, zejména v České republice. Dále personalistka zmínila systém firemních benefitů.

Podle personalistky 3 sledovaná společnost využívá nejvíce zejména značku zaměstnavatele a obecně to, jakou pozici značka na trhu v tuzemsku má. To je podle ní největším lákadlem pro potenciální uchazeče.

V odpovědích se personalistky mírně liší, avšak je zde patrný vliv značky zaměstnavatele a taktéž pověsti a povědomí o dané společnosti, která může hrát velkou roli zejména při získávání zaměstnanců.

4. Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na recruitment?

Tyto nástroje mohou mít podle personalistky 1 pozitivní vliv na recruitment, je však třeba, aby uchazeče svou četností spíše neodradily.

Personalistka 2 uvedla, že dle jejího názoru mají tyto nástroje velmi dobrý vliv na recruitment a díky nim se společnosti daří plnit naplánované náborové cíle.

S názorem personalistky 2 souhlasila i personalistka 3, která dodává, že zejména pověst společnosti je velmi důležitá při recruitmentu.

Společně se dotazované personalistky shodují, že využívané nástroje vnějšího personálního marketingu mají spíše pozitivní vliv na recruitment.

Doplňková otázka: Podle Vašich zkušeností, myslíte si, že má větší vliv na recruitment systém prezentovaných benefitů, anebo spíše samotná pověst zaměstnavatele? Tedy konkrétně ohledně společnosti Alza.cz.

Personalistka 1 tvrdila, že důležitější je jednoznačně právě pověst zaměstnavatele. Zároveň hodně kandidátů zajímá, zda je daná společnost stabilní.

Podle personalistky 2 je důležité obojí a nejde jedno od druhého oddělit. Zejména v současné době je důležité mít konkurenční výhodu na trhu práce v podobě zajímavých firemních benefitů.

Personalistka 3 se shodla s personalistkou 1. Sama se prý vždy rozhoduje (při výběru zaměstnavatele) zejména podle pověsti zaměstnavatele a toho, zda se jedná o stabilní společnost.

5. Je zde nějaký nástroj personálního marketingu, který je z hlediska stabilizace zaměstnanců zbytečný?

V odpovědi na tuto otázku se shodují personalistka 1 a 2, že se domnívají, že takový nástroj se ve firmě nevyskytuje.

Personalistka 3 zmiňuje, že aktuálně využívaný systém firemních benefitů má velké mezery. Pro některé zaměstnance může být nepřehledné, na které benefity mají nárok před a po zkušební době a podobně. Podle personalistky je nutné celý systém zjednodušit a zpřehlednit.

6. Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska recruitmentu potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

I v této otázce odpovídají personalistka 1 a 2 jednohlasně. Tedy, že neexistuje nástroj personálního marketingu, který by chyběl a měl být ze strany společnosti využíván.

S tím nesouhlasí personalistka 3, která tvrdí, že je třeba oslovovat uchazeče na všech dostupných platformách. Tedy nejen na všech dostupných a relevantních inzerčních webech, ale taktéž třeba i formou náborových videí na platformě YouTube a podobně.

7. Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska stabilizace zaměstnanců potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

Podle personalistky 1 se jedná zejména o navýšení mezd na konkurenceschopnou úroveň na trhu práce ve stejném odvětví, ve kterém společnost působí. Mnoho zaměstnanců přestává být motivováno mzdou a od sledované společnosti odchází. Dále také chybí větší podpora a rozvoj talentovaných zaměstnanců.

Personalistka 2 se domnívá, že v tuto chvíli neexistuje ve sledované společnosti nástroj vnějšího personálního marketingu, který by byl klíčový z hlediska stabilizace zaměstnanců, a který by chyběl.

Na tuto otázku odpovídá personalistka 3, že výrazně chybí monitorování konkurence. Tedy monitorování toho, jaké finanční a nefinanční odměny nabízí a jak pracuje se stávajícími i potenciálními zaměstnanci.

8. Který z využívaných nástrojů personálního marketingu má dle Vašeho názoru ten největší vliv na recruitment? Co by Vás osobně přimělo uvažovat o práci v této společnosti?

Personalistka 1 odpovídá, že se jedná hlavně o recenze na zaměstnavatele na internetu. Dále pak také propagace firmy na sociálních sítích a doporučení od známých.

Podle personalistky 2 se jedná o navýšení mzdy a možnosti rotace práce. Tedy o možnost být univerzální a v případě nemoci některého z kolegů, možnost jej zastoupit.

K této otázce odpovídá personalistka 3 tak, že podle ní je klíčový dobrý tým kolegů a celkově dobré vztahy uvnitř týmu či daného uskupení.

9. Dle Vašeho názoru, který z využívaných nástrojů personálního marketingu má největší vliv na stabilizaci zaměstnanců? Co by Vás osobně donutilo setrvat v této společnosti navzdory tomu, že jste chtěl/chtěla tuto společnost opustit?

Dle personalistky 1 se jedná zejména o mzdové ohodnocení a dobrý kolektiv. Kombinace obojího je dle dotazované klíčová. Avšak dotazovanou personalistku by k setrvání motivovala alespoň jedna z těchto dvou zmiňovaných skutečností.

Personalistka 2 říká, že zejména možnost změny či rotace pracovního místa by jí přesvědčila k setrvání ve vybrané společnosti. Dále je klíčovým faktorem také možnost navýšení mzdy.

K tomu dodává personalistka 3, že pokud je zaměstnavatel srovnatelný s konkurencí (tedy v tom co nabízí zaměstnancům), pak se zejména jedná o pracovní prostředí a vztahy na pracovišti a v rámci týmu.

V rámci cíle poskytnout sledované společnosti doporučení, byl realizován výzkum mezi respondenty ve věkové kategorii 18-50 let. Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem 54 unikátních respondentů. V závorkách je uvedena i odpovídající relativní četnost. Složení respondentů bylo následovné:

1. Pohlaví: 27 mužů (50 %), 23 žen (42,6 %), 4 „nechci uvést“ (7,4 %)
2. Věková skupina: 26 respondentů ve věku 18 až 25 let (48,15 %), 17 respondentů ve věku 26 až 40 let (31,48 %), 11 respondentů ve věku 41 až 50 let (20,37 %).
3. Lokalita: 30 respondentů bydlí v hlavním městě Praze (55,56 %), 12 respondentů bydlí na venkově (22,22 %), 12 respondentů bydlí ve městech (22,22 %).
4. Zaměstnán: 33 respondentů je aktuálně zaměstnáno (61,1 %), 21 respondentů hledá aktuálně práci či jsou nezaměstnaní (38,9 %).
5. **Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost firemní blog či jiné profily na sociálních sítích?**

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že při výběru zaměstnavatele je pro uchazeče naprosto důležité, zda má daná společnost firemní blog či jiné profily na sociálních sítích v sedmnácti procentech. Při sečtení reakcí respondentů (naprosto důležité a spíše důležité) lze odvodit, že pro 54 % (29) uchazečů je tato skutečnost důležitá. Jako naprosto nedůležitou skutečnost vidí firemní blog či jiné profily na sociálních sítích 9 % (5) dotazovaných (viz Příloha č. 2, graf 1).

6. **Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost hezké a přehledné kariérní webové stránky?**

Jako naprosto důležité vidí hezký vzhled a přehlednost kariérních stránek celkem 15 % dotazovaných, tedy 8 dotazovaných (viz Příloha č. 2, graf 2). Další 48 % (26) dotazovaných toto považuje za spíše důležité. Po sečtení obou kategorií dostáváme 63 %, tedy pro 63 % (34) respondentů jsou přehledné a hezké kariérní stránky důležité.

7. **Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak často a jestli daná společnost vystupuje v médiích a na sociálních sítích?**

Skutečnost, zda daná společnost vystupuje v médiích či na sociálních sítích je naprosto důležitá pro 18,5 % (10) dotazovaných. Pro 39 % (21) oslovených jde o spíše důležitou skutečnost. Obecně lze říci, že pro 57 % (31) respondentů je důležité, zda daná společnost vystupuje v médiích a na sociálních sítích. A jedná se tedy o něco, co značně ovlivňuje jejich zainteresovanost v danou společnost. (Viz Příloha č. 2, graf 3).

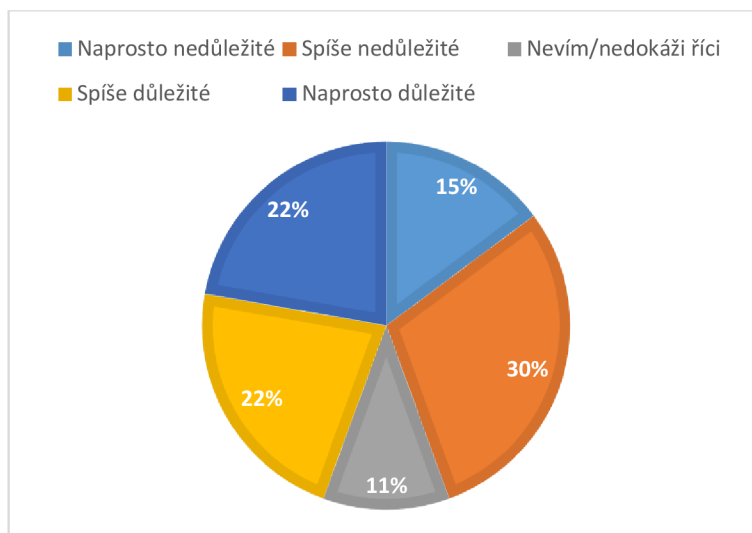
8. **Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, kolik má daná společnost zaměstnanců a jak je pro Vás důležitá velikost této společnosti?**

Pro 43 % (23) dotazovaných je spíše důležitá velikost a počet zaměstnanců v dané společnosti. Pro dalších 17 % (9) jde pak o naprosto důležitou skutečnost. Celkem 5 % (3) respondentů na tuto otázku nemá názor, nebo neví. (Viz. Příloha č. 2, graf 4).

9. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se jedná o českou či zahraniční společnost?

Daleko nejednoznačnější graf přináší odpovědi na výše uvedenou otázku. Většina, tedy 30 % (16) respondentů uvádí, že jde o spíše nedůležitou skutečnost. Oproti tomu, jako naprosto důležité to považuje 22 % (12) dotazovaných. Celkově lze z dat vyčíst, že jde o méně důležitou skutečnost.

Graf 1 Česká a zahraniční společnost



Zdroj: autor (2022)

10. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost reklamy v televizi či na sociálních sítích, tisku apod.?

V odpovědi na tuto otázku odpovědělo 50 % (27) respondentů, že se jedná o věc spíše důležitou (Viz Příloha č. 2, graf 5). Oproti tomu celkem 24 % (13) respondentů považuje skutečnost, zda má daná společnost reklamy v televizi apod. za spíše nedůležité. Celkově však převládá názor, že jde o důležitý faktor pro 36 respondentů (56 %).

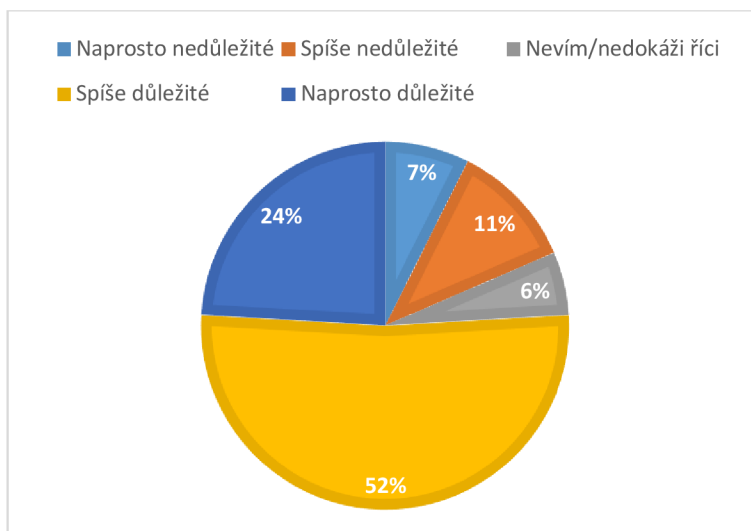
11. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sdílí a vyznává stejné hodnoty a cíle jako vy?

Skoro polovina dotazovaných uvedla, že je tento faktor pro ně spíše důležitý. Dalších 18 % (10) uvedlo, že jde o naprosto důležitý faktor při jejich výběru budoucího zaměstnavatele. Zajímavá je skutečnost, že celkově 0 (0 %) respondentů považuje tento faktor za naprosto nedůležitý. Tudiž, lze tvrdit, že každému kandidátovi záleží na tom, zda má společné cíle a stejné hodnoty, jako společnost, do které se hlásí. Záleží tedy pouze na míře osobní důležitosti pro každého jedince. (Viz Příloha č. 2, graf 6).

12. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost zajímavý systém odměňování, resp. benefitů?

K této otázce vyjadřuje nadpoloviční respondentů, že jde o spíše důležitý aspekt při výběru a posuzování nového zaměstnavatele. Pro dalších 24 % (13) jde pak o naprosto důležitý faktor při samotném výběru. Více než tři čtvrtiny dotazovaných tedy považují systém odměňování či firemních benefitů za důležitý při jejich rozhodování při výběru zaměstnavatele.

Graf 2 Systém odměňování a benefitů

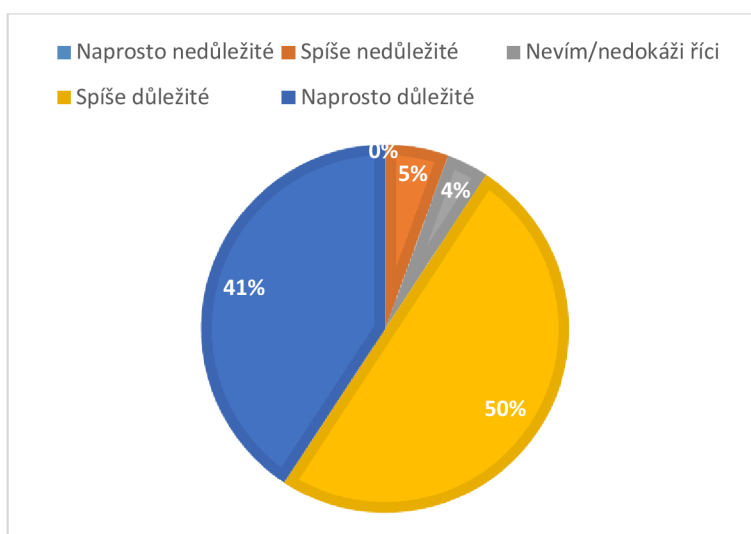


Zdroj: autor (2022)

13. Jak významná a důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele výše mzdy?

Přesně polovina respondentů pokládá vyšší mzdy za spíše důležitou při výběru zaměstnavatele. Jako naprosto důležitou vidí vyšší mzdy 41 % (22) dotazovaných. Celkově jde tedy z 91 % (49) o zásadní a důležitý faktor při výběru zaměstnavatele.

Graf 3 Výše mzdy



Zdroj: autor (2022)

14. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se daná společnost chová ekologicky nebo například spolupracuje s charitou?

Většina dotazovaných považuje tento faktor za spíše nedůležitý, dalších celkem 28 % (15) považuje toto za naprosto nedůležité. Nadpoloviční většina kandidátů (61 %) zmiňuje, že se nejedná o něco, co by výrazně ovlivnilo jejich rozhodování při výběru zaměstnavatele, toto si myslí celkem 33 respondentů. (Viz Příloha č. 2, graf 7).

15. Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak daná společnost prezentuje, že se stará o své stávající zaměstnance?

Při výběru zaměstnavatele je pro polovinu (27) dotazovaných spíše důležité, jak daná společnost prezentuje, že se stará o své zaměstnance. U dalších 26 % (14) jde o naprosto důležitý faktor. Pro většinu respondentů jde tedy o důležitý faktor při samotném zvažování a výběru zaměstnavatele. (Viz. Příloha č. 2, graf 8).

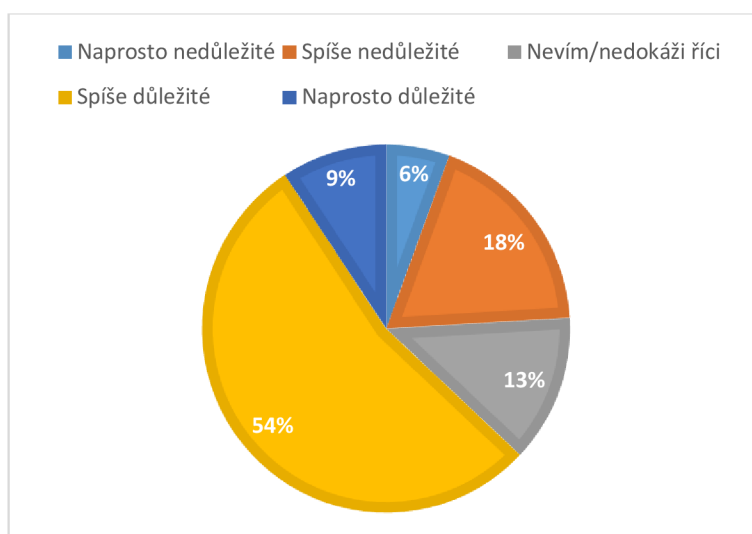
16. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sídlí na atraktivním místě / lokalitě?

V odpovědi na tuto otázku se většina respondentů kloní k tomu, že je pro ně tato skutečnost důležitá (Viz. Příloha č. 2, graf 9). Tedy pro 52 % (28) dotazovaných je tato věc spíše důležitá a pro dalších 13 % (7) se jedná o naprosto důležitou skutečnost. Jen pro 5 % (3) dotazovaných nehraje sídlo na atraktivním místě či lokalitě žádnou roli, tedy při výběru zaměstnavatele.

17. Jak důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele značka společnosti jako taková? A s ní spojené povědomí?

Pro nadpoloviční většinu (29) dotazovaných se jedná o spíše důležitou záležitost. Naopak pro 18 % dotazovaných (10) se jedná o spíše nedůležitou skutečnost, která by je při výběru zaměstnavatele spíše neovlivňovala. Celkově lze říci, že pro většinu dotazovaných však značka společnosti a s ní spojené povědomí hraje výraznou roli při výběru zaměstnavatele.

Graf 4 Značka společnosti a povědomí



Zdroj: autor (2022)

18. Jak moc je pro Vás jako zaměstnance důležitý vzhled a čistota kanceláří u Vašeho zaměstnavatele?

Vzhled a čistota kanceláří u zaměstnavatele je důležitá pro všechny dotazované. Liší se pouze důležitost této skutečnosti. Přesně polovina dotazovaných (27) se domnívá, že je pro ně čistota kanceláří spíše důležitá. Pro dalších 28 % (15) respondentů se jedná o naprosto důležitou skutečnost. (Viz Příloha č. 2, graf 10).

19. Nakolik je pro Vás důležitý systém odměňování a benefitů?

Systém benefitů a odměňování je důležitý pro 80 % (33) dotazovaných (26 % + 54 %). Naopak na tuto otázku nedokázalo odpovědět celkem 11 % (6) dotazovaných. (Viz Příloha č. 2, graf 11).

20. Jak moc je pro Vás důležitá pochvala a pocit, že někdo oceňuje a umí ocenit Vaši práci?

Největší procento, tedy 41 % (22) dotazovaných považuje pochvalu a pocit, že někdo umí ocenit jejich práci za naprosto důležité. (Viz příloha č. 2, graf 12). Dalších 39 % (21) respondentů se domnívá, že je to pro ně spíše důležité. Pochvala a pocit, že někdo umí ocenit jejich práci je naprosto nedůležitý pro 2 % (1) dotazovaných.

21. Je pro Vás důležité sdílet se společnostmi stejné hodnoty a cíle?

Z výzkumu vyplynulo, že skoro polovina dotazovaných si myslí, že sdílet se společnostmi stejné hodnoty a cíle je pro ně jako zaměstnance spíše důležité. Poměrně významná část respondentů, tedy 10, (19 %) však na tuto otázku nedokáže odpovědět, či nezná odpověď. (Viz Příloha č. 2, graf 13).

22. Jak moc je pro Vás jako zaměstnance důležité mít možnost zapojit se do různých projektů?

Odpovědi na tuto otázku jsou mezi respondenty velmi rozdílné a velmi se v tomto tématu dotazovaní názorově rozcházejí. Pokud vynecháme respondenty, kteří nedokáží na tuto otázku odpovědět a sečteme naprosto důležité se spíše důležité. A obdobně u opačných odpovědí, pak dospějeme ke skutečnosti, že pro 44 % (24) dotazovaných je možnost zapojit se do různých projektů důležitá. Naproti tomu, pro 39 % (21) respondentů je to nedůležité. (Viz Příloha č. 2, graf 14)

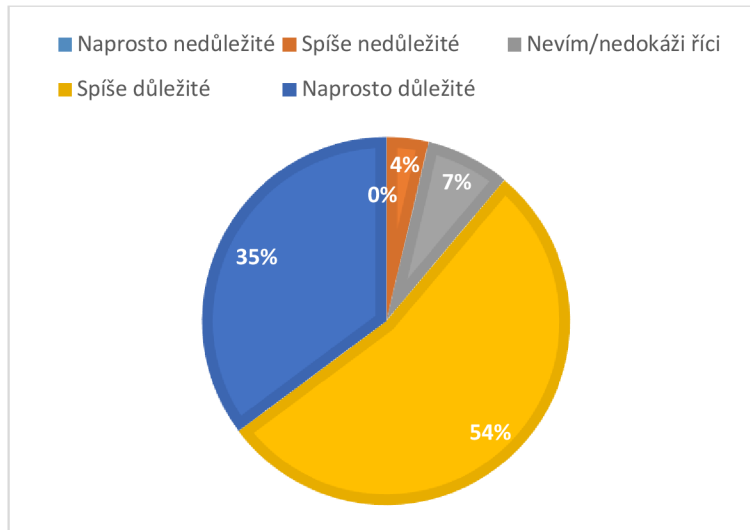
23. Nakolik je pro Vás jako zaměstnance důležité účastnit se společných mimopracovních akcí s Vašimi kolegy?

Pro 7 % (4) respondentů je naprosto důležité, aby se jako zaměstnanci účastnili různých společných a mimopracovních akcí s jejich kolegy. (Viz Příloha č. 2, graf 15). Dalších 39 % (21) tuto skutečnost považuje za spíše důležitou. Poměrně značné procento, tedy 19 % (10) na tuto otázku nedokáže odpovědět, či nezná odpověď. Společné mimopracovní akce s kolegy jsou naprosto nedůležité pro právě 7 % (4) respondentů.

24. Je pro Vás důležité mít možnost navýšení mzdy?

Mít možnost navýšení mzdy je důležité pro skoro všechny dotazované. Tedy lze říci pro 89 % (48) (54 % + 35 %) respondentů. Mezi respondenty se nenašel nikdo, kdo by mít možnost navýšení mzdy považoval za naprosto nedůležité.

Graf 5 Možnost navýšení mzdy



Zdroj: autor (2022)

25. Jak moc je pro Vás důležitá značka zaměstnavatele a jeho jméno?

Pro 46 % (25) dotazovaných je značka zaměstnavatele a jeho jméno spíše důležitá. Shodné procento respondentů, tedy 24 % (13), to považuje za spíše nedůležité anebo nedokáže či neumí odpovědět na tuto otázku. (Viz Příloha č. 2, graf 16).

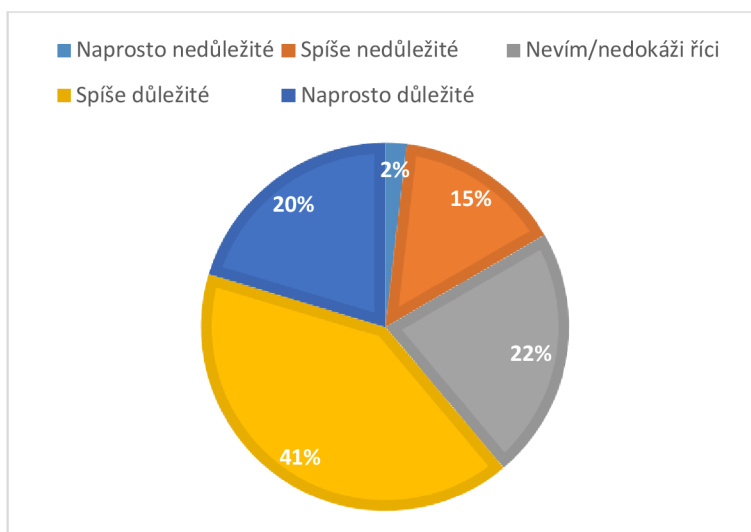
26. Jsou pro Vás důležité názory lidí na Vašeho zaměstnavatele a jeho značku?

Více než polovina respondentů uvádí, že je pro ně jako zaměstnance spíše důležité, jaké jsou názory lidí na jejich zaměstnavatele a jeho značku. (Viz Příloha č. 2, graf 17). Dalších 11 % (6) dotazovaných tvrdí, že je tato skutečnost pro ně naprosto důležitá.

27. Jak moc je pro Vás jako zaměstnance důležitá stabilita týmu a jeho nízká fluktuace?

V rámci výzkumu odpovědělo 22 % (12) respondentů, že nevědí či nedokáží říci, zda a jak moc je pro ně jako zaměstnance důležitá stabilita týmu a jeho nízká fluktuace. Naproti tomu, pokud sečteme a porovnáme důležité a nedůležité (tedy procenta), je patrné, že tato skutečnost je důležitá pro 61 % (33) dotazovaných. Naopak pro 17 % (9) účastníků výzkumu je tato skutečnost nedůležitá.

Graf 6 Stabilita týmu a fluktuace



Zdroj: autor (2022)

Pro kompletní pochopení výsledků výzkumného šetření lze vycházet z tabulky relativních četností. (Viz příloha č. 19).

3.4 Vyhodnocení a interpretace získaných dat

Na základě polostrukturovaných rozhovorů se stávajícími zaměstnanci společnosti Alza.cz a.s. došlo k následujícím zjištěním.

Pro stabilizaci zaměstnanců využívá společnost zejména firemních benefitů, školení. A výhodu na tomto poli tvoří i neformální firemní kultura. Nástroje využívané společností pro stabilizaci zaměstnanců mají na tuto skutečnost pozitivní vliv, a to pokud je jich efektivně využíváno. V rámci vnějšího personálního marketingu mají největší vliv na nábor zaměstnanců zejména značka zaměstnavatele, jakožto i pověst zaměstnavatele. Dotazované personalistky se shodují, že aktuálně využívané nástroje vnějšího personálního marketingu mají spíše pozitivní vliv na recruitment.

Neexistuje nástroj personálního marketingu (využívaný společností), který by byl pro stabilizaci zaměstnanců zbytečný. Systém firemních benefitů má však nedostatky. Zejména v ohledech toho, kdo na ně má nárok a jak je získat. Z hlediska recruitmentu a personálního marketingu je třeba oslovovat uchazeče na všech dostupných a relevantních platformách. U nástrojů využívaných pro stabilizaci zaměstnanců je klíčové: navýšení mezd na konkurenceschopnou úroveň; větší péče o talentované zaměstnance a jejich rozvoj; větší monitorování konkurence – zejména nabízené finanční a nefinanční odměny.

Největší vliv na recruitment mají dle dotazovaných zejména: recenze zaměstnavatele na internetu; propagace společnosti na sociálních sítích; doporučení a reference od známých; navýšení mezd a možnost rotace pracovních míst; vztahy na pracovišti a v rámci týmu. Největší vliv na stabilizaci zaměstnanců mají zejména: výše mzdy; dobrý kolektiv; změna či rotace pracovního místa/pozice; pracovní prostředí; vztahy na pracovišti.

Při dotazníkovém šetření na téma personálního marketingu bylo zjištěna důležitost některých nástrojů personálního marketingu. U každé kladené otázky je v následujícím seznamu uvedeno, zda se jedná o důležitou či nedůležitou skutečnost, a to na základě právě dotazníkového šetření.

Na základě výzkumného šetření došlo ke zjištění, které prvky či nástroje personálního marketingu jsou klíčové:

- Existence firemního blogu či jiných profilů na sociálních sítích – celkem 54 % oslovených jde při výběru zaměstnavatele o důležitou skutečnost.
- Hezké a přehledné kariérní stránky – jsou důležité pro 63 % dotazovaných v situaci kdy si vybírají zaměstnavatele.
- Vystupování v mediích a na sociálních sítích – je důležité pro 57 % respondentů v případě, že si vybírají zaměstnavatele.
- Počet zaměstnanců a velikost společnosti – pro 60 % oslovených jde o důležitou skutečnost při výběru zaměstnavatele.
- Skutečnost, zda jde o českou či zahraniční společnost – je důležitá pro 44 % dotazovaných, a to při jejich výběru zaměstnavatele.
- Reklamy v televizi, na sociálních sítích apod. – toto vidělo jako důležitou skutečnost právě 56 % respondentů. Pro tyto respondenty je to důležité v situaci, kdy si vybírají nového zaměstnavatele.

- Sdílení hodnot a cílů – přesně 59 % oslovených uvedlo, že je to pro ně při výběru zaměstnavatele důležité.
- Zajímavý systém odměňování a firemních benefitů – pro 76 % respondentů se jedná o důležitou skutečnost a kritérium podle kterého si vybírají nového zaměstnavatele.
- Výše mzdy – je důležitá pro 91 % dotazovaných, a to v situaci, kdy uvažují o novém zaměstnavateli.
- Ekologické chování a spolupráce společnosti s charitou – je pro 61 % oslovených nedůležitá při jejich rozhodování a volbě nového zaměstnavatele.
- To, jak se společnost stará o své zaměstnance – pro 76 % respondentů jde o důležitý aspekt ve chvíli, kdy uvažují o výběru nového zaměstnavatele.
- Atraktivní lokalita sídla společnosti – je důležitá pro 65 % dotazovaných. Kteří uvedli, že je to pro ně při výběru zaměstnavatele důležité.
- Značka společnosti a sní spojené povědomí – právě 63 % oslovených uvedlo, že je tato skutečnost pro ně důležitá.
- Vzhled a čistota kanceláří – je pro 78 % respondentů důležitá ve chvíli, kdy jsou již zaměstnanci této společnosti.
- Systém odměňování a firemních benefitů – celkem 80 % dotazovaných uvedlo, že se jedná o důležitý aspekt ve chvíli, kdy jsou v dané společnosti již zaměstnaní.
- Pochvala a pocit ocenění odvedené práce – je důležitý pro 80 % oslovených. Jako pro zaměstnance v dané společnosti by to pro ně bylo důležité.
- Sdílet stejné hodnoty a cíle s danou společností – to uvedlo jako důležité 59 % respondentů, kteří uvedli, že je to pro ně jako potenciální zaměstnance důležité.
- Možnost zapojit se do různých projektů – vidí celkem 44 % oslovených jako důležité, pokud by byli zaměstnaní ve společnosti.
- Možnost účastnit se společných mimopracovních akcí s kolegy – je důležité pro právě 44 % dotazovaných ve chvíli, kdy by byli zaměstnanci v některé společnosti.
- Možnost navýšení mzdy – pro 89 % oslovených jde o důležitou skutečnost, kdy je to pro ně jako zaměstnance důležité.
- Značka zaměstnavatele a jeho jméno – je pro 48 % dotazovaných důležitá, jako pro zaměstnance ve společnosti.
- Názory lidí na zaměstnavatele a jeho značku – 63 % respondentů uvádí, že názor lidí na jejich zaměstnavatele a jeho značku jsou pro ně důležité.
- Stabilita týmu a jeho nízká fluktuace – podle 61 % oslovených jde o důležitou skutečnost v situaci, kdy jsou sami zaměstnanci v dané společnosti.

Výše uvedená zjištění jsou zanesena v následující tabulky, kdy jsou výsledky seřazeny vzestupně dle důležitosti (v %).

Tabulka 1 Přehled důležitosti

Otázka	Důležitost (v %)
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se daná společnost chová ekologicky nebo například spolupracuje s charitou?	39
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se jedná o českou či zahraniční společnost?	44
Jak moc je pro Vás důležité mít možnost zapojit se do různých projektů?	44
Nakolik je pro Vás důležité účastnit se společných mimopracovních akcí s Vašimi kolegy?	44
Jak moc je pro Vás důležitá značka zaměstnavatele a jeho jméno?	48
Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost firemní blog či jiné profily na sociálních sítích?	54
Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost reklamy v televizi či na sociálních sítích, tisku apod.?	56
Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak často a jestli daná společnost vystupuje v médiích a na sociálních sítích?	57
Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sdílí a vyznává stejné hodnoty a cíle jako vy?	59
Je pro Vás důležité sdílet se společností stejné hodnoty a cíle?	59
Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, kolik má daná společnost zaměstnanců a jak je pro Vás důležitá velikost této společnosti?	60
Jak moc je pro Vás důležitá stabilita týmu a jeho nízká fluktuace?	61
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se daná společnost chová ekologicky nebo například spolupracuje s charitou?	61
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost hezké a přehledné kariérní webové stránky?	63
Jsou pro Vás jako názory lidí na Vašeho zaměstnavatele a jeho značku?	63
Jak důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele značka společnosti jako taková? A s ní spojené povědomí?	63
Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sídlí na atraktivním místě / lokalitě.	65
Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak daná společnost prezentuje, že se stará o své stávající zaměstnance?	76
Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost zajímavý systém odměňování, resp. benefitů?	76
Jak moc je pro Vás jako zaměstnance důležitý vzhled a čistota kanceláří u Vašeho zaměstnavatele?	78
Nakolik je pro Vás důležitý systém odměňování a benefitů?	80
Jak moc je pro Vás důležitá pochvala a pocit, že někdo oceňuje a umí ocenit Vaší práci?	80
Je pro Vás důležité mít možnost zvýšení mzdy?	89
Jak významná a důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele výše mzdy?	91

Zdroj: autor (2022)

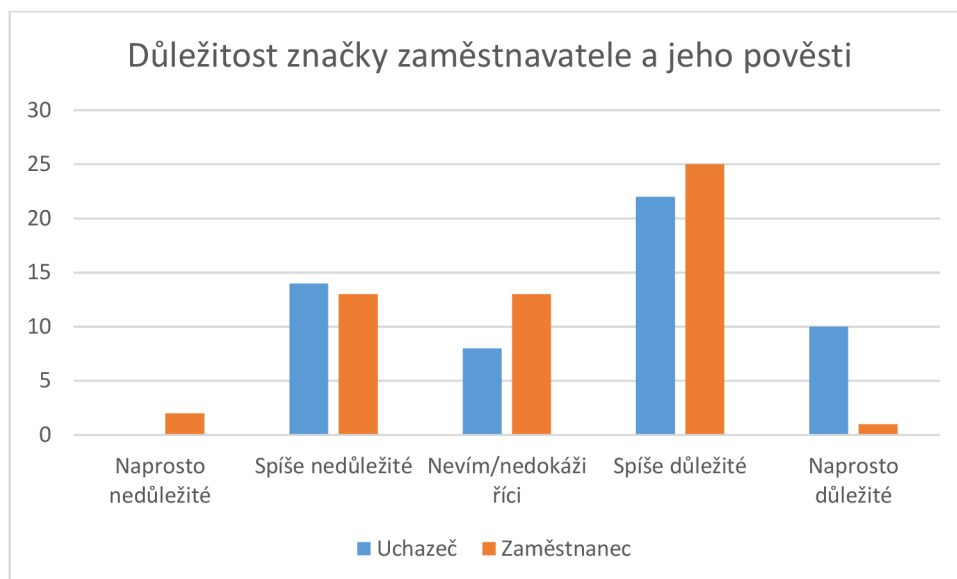
Zajímavé zjištění vychází i z porovnání, které skutečnosti jsou důležité pro potenciální zaměstnance a pro zaměstnance stávající.

První srovnání představuje to, jak je důležitá značka zaměstnavatele a jeho jméno pro zaměstnance potenciální a pro zaměstnance stávající.

Na obrázku níže je srovnání, jak důležitá je značka zaměstnavatele pro dotazované v situaci, kdy si zaměstnání hledají a kdy již zaměstnání jsou. Dotazovaní, kterým byl kladen dotaz, jak je pro ně v situaci, kdy si hledají práci značka zaměstnavatele, jsou označeni níže jako „uchazeči“. Naopak ti, kterým byl kladen dotaz, jak je pro ně jako zaměstnance důležitá

značka zaměstnavatele, jsou označeni jako „zaměstnanec“. Níže uvedený graf porovnává odpovědi na otázky 11 a 25.

Graf 7 Značka zaměstnavatele a jeho pověst

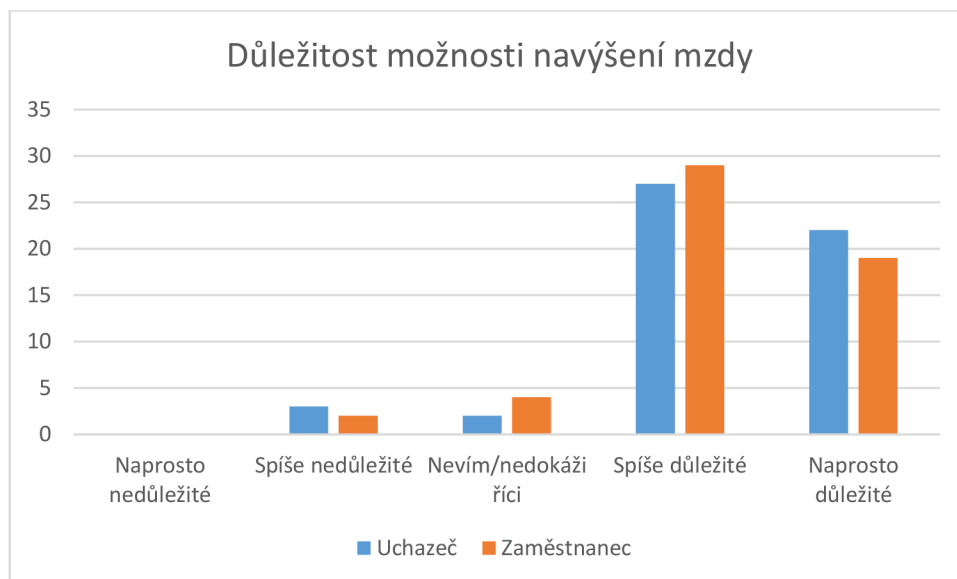


Zdroj: autor (2022)

Z grafu 24 je patrné, že jako naprosto nedůležitou považují značku zaměstnavatele a jeho pověst pouze uchazeči. Lze tedy říci, že pro uchazeče není při výběru zaměstnavatele značka zaměstnavatele kritériem, které by je od daného zaměstnavatele odradilo v případě, že by daná značka zaměstnavatele a jeho pověst byly negativní.

Další srovnání poskytuje porovnání důležitosti mít možnost navýšení mzdy. Tedy porovnání odpovědí na otázky 13 a 24. Kdy shodně, jako v předchozím případě, jsou dotazovaní rozděleni na uchazeče a zaměstnance.

Graf 8 Možnost navýšení mzdy

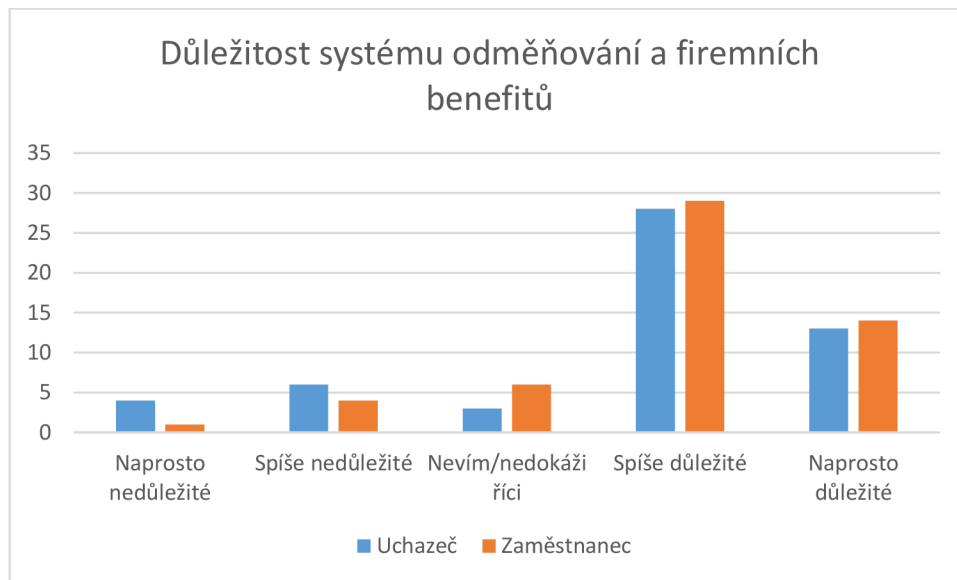


Zdroj: autor (2022)

Mezi dotazovanými se nenašel nikdo, kdo by považoval mít možnost navýšení mzdy za naprosto nedůležité. Z grafu je též patrné, že mít možnost navýšení mzdy je důležitější zejména pro již stávající zaměstnance.

Při porovnání odpovědí na otázky 12 a 19 lze sledovat důležitost systému odměňování a firemních benefitů.

Graf 9 Systém odměňování a firemních benefitů



Zdroj: autor (2022)

Z grafu 26 je zřejmé, že firemní benefity jsou důležité jak pro uchazeče, tak pro samotné zaměstnance. Z tohoto pohledu jsou firemní benefity a samotný systém odměňování velmi účinným nástrojem na získávání a udržení zaměstnanců.

3.5 Doporučení

Na základě informací získaných z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti a výzkumného šetření byla navržena následující doporučení.

V rámci stabilizace zaměstnanců je třeba, aby se vybraná společnost více zaměřila na konkurenceschopnost v oblasti mezd. Neboť samotná mzda je pro potenciální uchazeče velmi důležitá. Mzda tedy musí odpovídat či blížit se tomu, co nabízí na podobných pozicích konkurence. Existují pozice, kde výše mzdy nehraje tak velkou roli, avšak zejména u nižších pozic může docházet k tomu, že se někteří uchazeči o zaměstnání rozhodují čistě podle právě výše této mzdy. Díky tomu může společnost Alza.cz a.s. přicházet zejména o některé zaměstnance na těchto nižších pozicích. Zejména markantní může být tento vliv u pozic skladníků.

Dalším doporučením je nutnost zaměřit se na práci s interními talenty a na jejich rozvoj. Společnost nabízí velkou řadu různých školení a možností vzdělávání se, je však pravda, že lidé, kteří jsou talentovaní, netouží pouze po rozvoji a kariéřním růstu, ale také po odpovídajícím finančním a nefinančním ohodnocení. Zde se vracíme k otázce a nutnosti konkurenceschopné mzdy. Při práci s těmito talenty je největší zodpovědnost právě na příslušném nadřízeném (liniovém manažerovi) či manažerovi. Ten musí identifikovat talentované podřízené a zjistit, jak je může a bude dál rozvíjet. Proto by se každý manažer ve sledované společnosti měl na tuto skutečnost zaměřit. Díky tomu může ve výsledku zajistit to, že daný zaměstnanec bude šťastný zaměstnanec a může tak dojít k větší retenci těchto talentů.

V rámci odměňování a oceňování zaměstnanců je nezbytné, aby sledovaná firma lépe monitorovala konkurenci, a to zejména z hlediska finančních a nefinančních benefitů. Je nutné, aby mzda byla konkurenceschopná, ale taktéž, aby takové byly i firemní benefity. Pro společnost Alza.cz je klíčové, aby neustále a vytrvale monitorovala konkurenci a podle toho přizpůsobovala zejména firemní benefity. U firemních benefitů je nutné hlavně sledovat potřeby zaměstnanců – jako nástroj motivace a stabilizace budou fungovat ty benefity, o které mají zaměstnanci zájem (uspokojují jejich potřeby). Proto je nezbytné alespoň jednou ročně udělat dotazíkové šetření mezi zaměstnanci (audit poskytovaných benefitů) – nutno zjistit, které benefity se používají, tj. o které mají zaměstnanci zájem, které se nepoužívají vůbec nebo jen sporadicky – ty je nutno vyřadit, a které benefity by si zaměstnanci přáli (ty je vhodné do systému zařadit). Současně je ale nutné sledovat vztah – náklady a výkon. Být konkurenceschopný ale někdy nestačí, proto je vřelým doporučením docílit toho, aby společnost měla i takové benefity, které konkurence zatím nenabízí. Díky tomu může mít společnost velkou výhodu z hlediska zaujmutí potenciálních zaměstnanců. Samotné benefity mohou hrát velkou roli i v samotné retenci zaměstnanců, kdy může docházet k tomu, že pokud jsou mzdy konkurenceschopné, resp. stejné, může zaměstnanec společnost opustit a přejít do jiné, kde nabízejí lepší benefity či mají lepší firemní kulturu. Pro benefity je klíčové, aby byly přehledně prezentovány a zaměstnanci byli obeznámeni s tím, na jaké tyto výhody mají nárok a kdy. Myšleno, zda ve zkušební době či až po jejím uplynutí. V tomto ohledu by měla sledovaná společnost vynaložit více úsilí a docílit toho, aby informace k benefitům byly dostupné na nějaké platformě tak, aby se k nim mohl každý zaměstnanec (i potenciální) dostat. A zároveň aby pochopil, kdy na ně má nárok a jak si je obstarat. Zejména veřejná a větší interpretace těchto benefitů může přinést velkou výhodu na poli získávání zaměstnanců. Společnost Alza.cz by tedy tyto benefity měla více prezentovat potenciálním uchazečům.

Pro konkurenční výhodu zejména při náboru jsou rozhodující i recenze od bývalých zaměstnanců společnosti. Je proto důležité, aby se společnost Alza.cz snažila docílit toho, aby měla šťastné zaměstnance, kteří společnost opouštějí pouze s dobrými zkušenostmi

a vzpomínkami. Lze tedy říci, že Alza.cz by měla usilovat o dobrý employee experience (zaměstnaneckou zkušenost). Díky tomu docílí toho, že většina recenzí na webových portálech, kde zaměstnanec hodnotí bývalého zaměstnavatele, budou pozitivní. I tyto recenze dopomáhají k Employer Brandingu, a tedy k tomu, že pro daného zaměstnavatele chtějí pracovat všichni, neboť se jedná o zaměstnavatele snů, který má skvělou pověst.

Pro firmu Alza.cz je typické, že zaměstnancům umožňuje rotaci pracovních míst, jedná se o rotaci pracovních míst v rámci například daného oddělení, ale lze se i přesunout do úplně jiného oddělení. Například, pokud si skladník uvědomí, že práce ve skladu jej nebaví, může se (pokud k tomu má předpoklady) přesunout například na prodejnu jako prodejní asistent. Tato možnost by ze strany sledované společnosti měla být více vyzdvihována. Neboť tato skutečnost může nalákat nové zaměstnance, ale i udržet ty stávající.

Pro silný Employer Branding využívá společnost i přátelské a uvolněné atmosféry, hezkých a moderních kanceláří či neformální firemní kultury. Společnost Alza je svou neformálností spíše start-up než velká korporace. I tato skutečnost může některým potenciálním i stávajícím zaměstnancům imponovat. Bohužel společnost tyto skutečnosti nedostatečně prezentuje veřejnosti. Měla by více propagovat samotnou neformální firemní kulturu a vzhled kanceláří. Po několika měsících pandemických opatření se mnoho lidí rádo vrací do kanceláří. Je proto na snadě se pochlubit tím, jaké má společnost kanceláře a že samotná atmosféra na pracovišti je velice přátelská.

Jak již bylo řečeno, někteří uchazeči o zaměstnání se rozhodují dle referencí bývalých zaměstnanců. Je však nutné si uvědomit, že kandidáti sbírají reference i od zaměstnanců stávajících. Proto by měla společnost Alza více přiblížit své zaměstnance a jejich příběhy a osobnost, a to zejména prostřednictvím sociálních sítí. Díky tomuto kroku mohou docílit pozitivního vnímání této společnosti a přilákat nové talentované zaměstnance. Pro stávající zaměstnance může tento krok způsobit to, že se tito zaměstnanci budou cítit více propojení s firmou a může to mít pozitivní vliv na to, jak jsou ve společnosti šťastní.

4 Závěr

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že sledovaná společnost využívá v celku dobře některé nástroje personálního marketingu a snaží se přilákat nové talentované zaměstnance, ale taktéž má velkou motivaci udržet si ty stávající. Velmi zajímavá je otázka, jak byl samotný personální marketing ve společnosti Alza.cz ovlivněn pandemií koronaviru. V okamžiku, kdy tato společnost přišla se zajímavými benefity a konkurenční mzdou, propukla pandemie koronaviru. Ve chvíli, kdy byly vytvořeny pohodlné kanceláře, nebyl skoro nikdo, kdo by v nich kvůli pandemii mohl pracovat. Po této události musela společnost některé skutečnosti a benefity přehodnotit. Přirozeně kvůli pandemii koronaviru začali mít lidé jiné hodnoty, priority a požadavky na pracovní podmínky a firemní benefity. Společnost Alza.cz se snažila používat takové nástroje personálního marketingu, které by byly schopné nalákat nové zaměstnance, ale také udržet ty stávající. Podle provedeného šetření se ukázalo, že sledovaná společnost se snaží využívat těchto nástrojů. Důraz je kladen především na systém firemních benefitů, školení a neformální firemní kulturu. Je však nutné u některých těchto nástrojů jít více do hloubky maximálně je využít. Zároveň dotazníkové šetření přineslo i pohled na to, které skutečnosti uchazeče o nové zaměstnání nezajímají a nemá tedy smysl je využívat.

Pro společnost Alza.cz lze vyzdvihnout i doporučení, že je nutné s lidmi neustále pracovat. Tedy pracovat a monitorovat jejich požadavky a potřeby. A to jak potřeby a požadavky stávajících zaměstnanců, tak i těch potenciálních. Zejména v současné ukvapené a nejisté době je důležité být zaměstnavatelem, kde jsou zaměstnanci spokojeni a šťastní. Toto tvrzení lze vztáhnout plošně na celou sledovanou společnost. Je však také nutné pochopit, že každý zaměstnanec má jiné požadavky a potřeby. A pokud se v tomto neliší jednotliví zaměstnanci, pak se v tom liší zaměstnanci z různých oddělení. Tedy, péče o spokojenost skladníka vyžaduje jiný přístup než péče o spokojenost vrcholového manažera. Je proto důležité, aby nástroje personálního marketingu byly využívány efektivně a správně ve vztahu ke konkrétní pozici či oddělení.

V rámci personálního marketingu a toho, jak daná společnost působí, je nutné vzpomenout i na skutečnost, že samotní personalisté ve sledované společnosti mají značný podíl na pověsti této společnosti. Pro stabilizaci, a i získávání zaměstnanců je rozhodující i práce a přístup samotných personalistů, kteří vytvářejí zejména tzv. candidate experience (zkušenost kandidáta) a něco obdobného u zaměstnanců stávajících. Kdy neposkytování dostatečné péče ze strany příslušného personalisty může mít velmi negativní vliv na stávající zaměstnance.

I z výzkumného šetření lze vyčíst, že stále hraje ve stabilizaci a získávání zaměstnanců velkou roli lidský aspekt. Stále lidem záleží, jaké jsou na pracovišti vztahy a atmosféra, stále lidem záleží na tom, jací jsou stávající zaměstnanci anebo jak bývalí zaměstnanci mluví o svém již bývalém zaměstnavateli. Je tedy důležité nezapomínat, že zaměstnance lze do jisté míry nalákat na mzdu, benefity a hezké kanceláře, ale taktéž je nutné nabídnout jim něco lidského, společenského. Společnost Alza.cz by měla usilovat o šťastné a spokojené zaměstnance. A tyto zaměstnanci potřebují ke štěstí nejen konkurenceschopnou mzdu a nefinanční odměny, ale i kolektiv, ve kterém se cítí dobře a cítí se být jeho součástí.

Šťastní zaměstnanci nejsou motivováni společností opustit a šťastní kandidáti nejsou motivováni dát přednost jinému zaměstnavateli při náborovém procesu.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 978-07-4949-827-6.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. 5. rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R., SVOBODOVÁ, H., VILAMOVÁ, Š., BARÁNEK, P. VELČOVSKÁ, Š., OSTROŽNÁ, J., HLUCHNÍKOVÁ, M., STEINOVÁ, M. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 978-80-247-0966-6.

LOCHMANOVÁ, A. *Personalistika – Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2017. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Internetové zdroje

ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice [online]*. Praha: ekonom.cz, 2005 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z WWW: <<https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>>.

BELL, A. *11 Shocking Employee Happiness Statistics For 2022 That Will Blow Your Mind [online]*. Los Angeles: snacknation.com, 2015 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://snacknation.com/blog/employee-happiness/>>.

BŘEHOVSKÁ, M. *Jak na účinný HR marketing [online]*. Praha: mblue.cz, 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z WWW: <<https://mblue.cz/blog/jak-na-ucinny-hr-marketing/>>.

BURIÁNEK, J. *pilotáž [online]*. Praha: encyklopedie.soc.cas.cz, 2018 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pilot%C3%A1%C5%BE>>.

BURIÁNEK, J. *deskripce [online]*. Praha: encyklopedie.soc.cas.cz, 2017 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Deskripce>>.

HOLZMAN, O. *Alza hlásí nejrychlejší růst za posledních deset let. V roce 2020 překonala v obrátu 37 miliard korun [online]*. Praha: cc.cz, 2021 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z WWW: <<https://cc.cz/alza-hlasi-nejrychlejsi-rust-za-poslednich-deset-let-v-roce-2020-prekonala-v-obratu-37-miliard-korun/>>.

JEMELKA, J. *5 tipů, jak si udržet kvalitní zaměstnance [online]*. Praha: managementnews.cz, 2017 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/5-tipu-jak-si-udrzet-kvalitni-zamestnanec-id-2925685>>.

KADEŘÁBKOVÁ, M. *Fluktuace zaměstnanců: 4 tipy, jak ji předcházet [online]*. Sedlčany: orangeacademy.cz, 2019 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z WWW: <<https://orangeacademy.cz/clanky/fluktuace-zamestnancu/>>.

KLIMKOVÁ, A. *Testy osobnosti: Jeden ze střípků výběrového řízení [online]*. Brno: jdipracovat.cz, 2016 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.jdipracovat.cz/testy-osobnosti-jeden-ze-striпку-vyberoveho-rizeni/>>.

- KMOŠEK, P. *Úspěch firmy = Udržení a retence zaměstnanců [online]*. Pardubice: kmosek.com, 2018 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z WWW: <Jak na úspěch vaší firmy? Klíčem je udržení a retence vašich zaměstnanců. — Petr Kmošek (kmosek.com)>.
- KMOŠEK, P. *Personální marketing [online]*. Pardubice: kmosek.com, 2021 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-marketing/>>.
- KMOŠEK, P. *Co je employer branding [online]*. Pardubice: kmosek.com, 2020 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/know-how/co-je-employer-branding/>>.
- KMOŠEK, P. *Proč Employer Brand nebyl nikdy tak důležitý jako teď? [online]*. Pardubice: kmosek.com, 2021 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.kmosek.com/proc-employer-brand-nebyl-nikdy-tak-dulezity-jako-ted/>>.
- KUČÁK, R. *Jak udržet své zaměstnance spokojené [online]*. Praha, 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.anodius.com/cs/jak-udrzet-sve-zamestnance-spokojene/>>.
- LUHAN, M. *Co je Personální marketing [online]*. Praha: bosston.cz, 2008 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z WW: <<http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>>.
- MORÁVEK, D. *Několik rad a tipů, jak najít a udržet kvalitní zaměstnance [online]*. Praha: podnikatel.cz, 2009 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-najit-a-udrzet-si-klicove-lidi-ve-firme/>>.
- NĚMEČKOVÁ, K. *Employer Branding Experience 2019: Firemní kulturu bez jasně definovaných hodnot nepostavíte ani neudržíte [online]*. Praha: focus-age.cz, 2019 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z WWW: <https://www.focus-age.cz/m-journal/praxe/employer-branding-experience-2019--firemni-kulturu-bez-jasne-definovanych-hodnot-nepostavite-ani-neudrzite__s284x14759.html>.
- PLÍHAL, J. *Alza zvýšila obrát o 28 procent [online]*. Praha: archiv.hn.cz, 2021 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z WWW: <<https://archiv.hn.cz/c1-66884530-alza-zvysila-obrat-o-28-procent>>.
- PRÁTOVÁ, M. *Co ovlivní trh práce v roce 2021? Jaké obory čekají problémy? [online]*. Brno: rekvalifikacnikurzy.cz, 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z WWW: <<https://rekvalifikacnikurzy.cz/clanky/trh-prace>>.
- SMILKOVÁ, Z. *Zaměstnanci se postupně vrací do kanceláří. Jak je udržet spokojené i po roce stráveném na home office? [online]*. Praha: dreport.cz, 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.dreport.cz/blog/zamestnanci-se-postupne-vraci-do-kancelari-jak-je-udrzet-spokojene-i-po-roce-stravenem-na-home-office/>>.
- SOUČEK, M. *Co s vyplněnými dotazníky a daty? Jak je vyhodnotit? [online]*. Brno: ecommercebridge.cz, 2019 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.ecommercebridge.cz/co-s-vyplnenymi-dotazniky-a-daty-jak-je-vyhodnotit/>>.
- SPIELMANN, K. *Příběh 7P pro personální marketing [online]*. Brno: menseek.eu, 2015 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z WWW: <<https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>>.
- ŠTULLEROVÁ, N. *Psychologické testování v personalistice milované i zatracované [online]*. Praha: hrnews.cz, 2016 [cit. 2022-02-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/psychologicke-testovani-v-personalistiche-milovane-i-zatracov-id-2710668>>.
- SVOBODA, O. *Jak udržet zaměstnance v malých a středních firmách šťastné [online]*. Praha: eway-crm.com, 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.eway-crm.com/cs/blog/podnikani/jak-udrzet-zamestnance-v-malych-a-strednich-firmach-stastne/>>.
- TVRDÁ, Z. *Co to je Firemní kultura a jak ji vybudovat od základů [online]*. Brno: menseek.eu, 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z WWW: <<https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>>.
- VÁCLAVÍK, L. *Alza chce balíky odesílat do 30 minut. Pomohou armáda robotů a nový sklad za miliardu [online]*, Brno: zive.cz, 2022 [cit. 2022-03-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.zive.cz/clanky/alza-chce-baliky-odesilat-do-30-minut-pomohou-armada-robotu-a-novy-sklad-za-miliardu/sc-3-a-215476/default.aspx>>.

VALÁŠKOVÁ, T. *HR marketing (employer branding) je novodobé PR firmy [online]*. Praha: magazin.lmc.eu, 2018 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z WWW: <<https://magazin.lmc.eu/clanky/hr-marketing-novodobe-pr-firmy/>>.

VANČO, R. *Pochvala je nejlevnější způsob, jak motivovat a udržet zaměstnance spokojené [online]*. Praha: upcz.cz, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.upcz.cz/pochvala-je-nejlevnejsi-zpusob-jak-motivovat-a-udrzet-zamestnance-spokojene/>>.

VEINBENDER, K. *Pět událostí letošního roku, které mohou změnit trh práce navždy [online]*. Praha: e15.cz, 2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/zahranicni/pet-udalosti-letosniho-roku-ktere-mohou-zmenit-trh-prace-navzdy-1386124>>.

VEINBENDER, K. *Šest způsobů, jak letos získat nové zaměstnance a udržet si ty stávající [online]*. Praha: e15.cz, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/domaci/sest-zpusobu-jak-letos-ziskat-nove-zamestnance-a-udrzet-si-ty-stavajici-1386384>>.

WIKIPEDIE: OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE: *Četnost [online]*. 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z WWW: <<https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=%C4%8Cetnost&oldid=21112799>>

Seznam grafů

Graf 1 Česká a zahraniční společnost	32
Graf 2 Systém odměňování a benefitů	33
Graf 3 Výše mzdy	33
Graf 4 Značka společnosti a povědomí	34
Graf 5 Možnost navýšení mzdy	36
Graf 6 Stabilita týmu a fluktuace	37
Graf 7 Značka zaměstnavatele a jeho pověst	41
Graf 8 Možnost navýšení mzdy	41
Graf 9 Systém odměňování a firemních benefitů.....	42

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro výzkumné šetření	VII
Příloha 2 Grafy k dotazníkovému šetření.....	XX
Příloha 3 Tabulka četností.....	XXIX
Příloha 4 Přepis rozhovorů s personalistkami. Personalistka 1.....	XXXI
Příloha 5 Přepis rozhovorů s personalistkami. Personalistka 2.....	XXXIII
Příloha 6 Přepis rozhovorů s personalistkami. Personalistka 3.....	XXXIV

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled důležitosti	40
-------------------------------------	----

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro výzkumné šetření

Personální marketing

1. Pohlaví:*

Vyberte, prosím, Vaše pohlaví:

Muž

Žena

Nechci uvést

2. Věková skupina:*

Vyberte, prosím, Vaší věkovou skupinu:

18-25 let

26-40 let

41-50 let

3. Lokalita:*

Vyberte prosím Vaší lokalitu:

město

hlavní město Praha

venkov

4. Zaměstnán:*

Vyberte jednu odpověď:

Zaměstnán

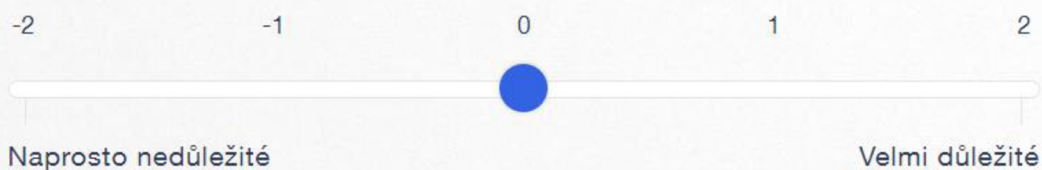
Hledám si práci / nezaměstnán

Powered by  **survio**



5. Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost firemní blog či jiné profily na sociálních sítích?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



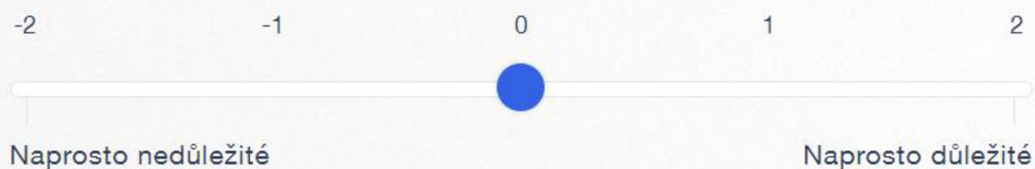
6. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost hezké a přehledné kariérní webové stránky?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



7. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak často a jestli daná společnost vystupuje v mediích a na sociálních sítích?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



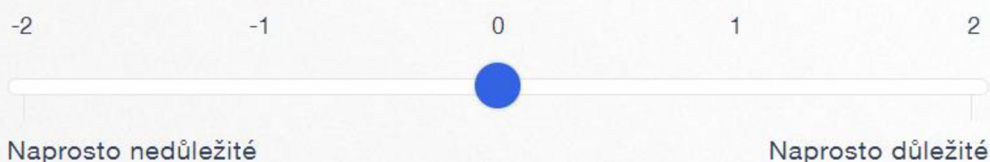
8. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, kolik má daná společnost zaměstnanců a jak je pro Vás důležitá velikost této společnosti?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



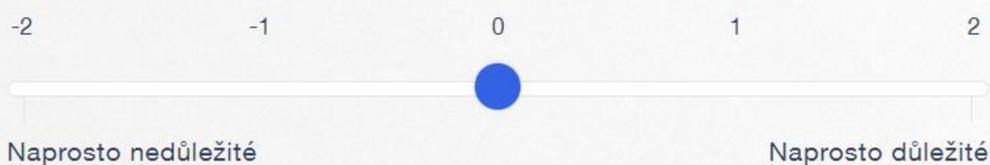
9. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se jedná o českou či zahraniční společnost?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



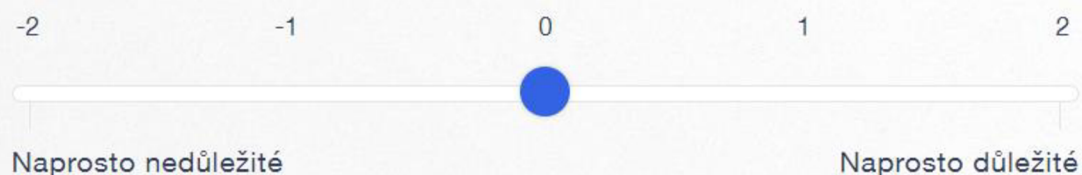
10. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost reklamy v televizi či na sociálních sítích, tisku apod.?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



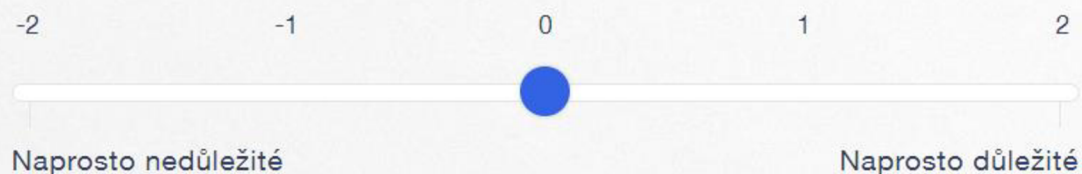
11. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sdílí a vyznává stejné hodnoty a cíle jako vy?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



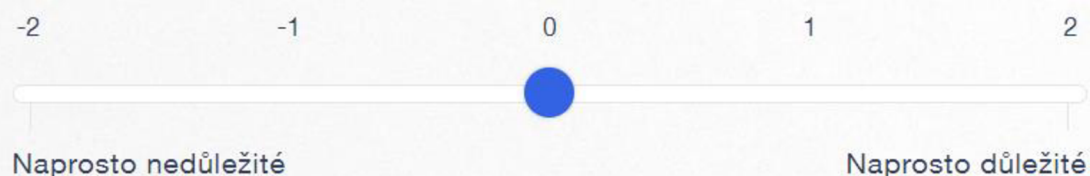
12. Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost zajímavý systém odměňování, resp. benefitů?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



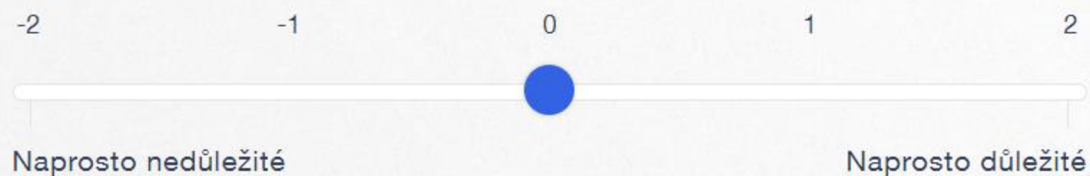
13. Jak významná a důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele výše mzdy?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



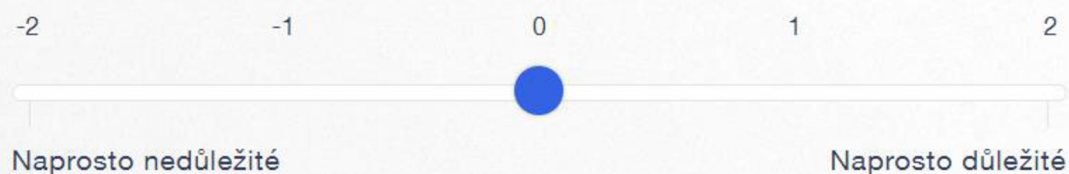
14. Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se daná společnost chová ekologicky nebo například spolupracuje s charitou?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



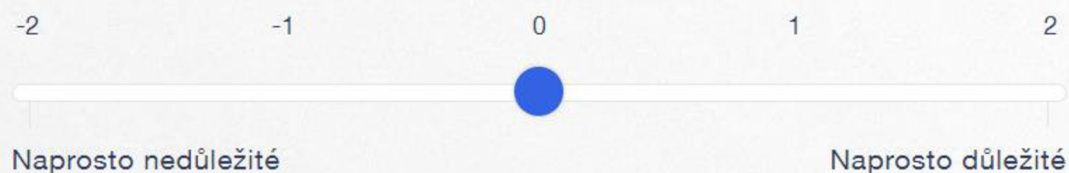
15. Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak daná společnost prezentuje, že se stará o své stávající zaměstnance?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



16. Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sídlí na atraktivním místě / lokalitě.

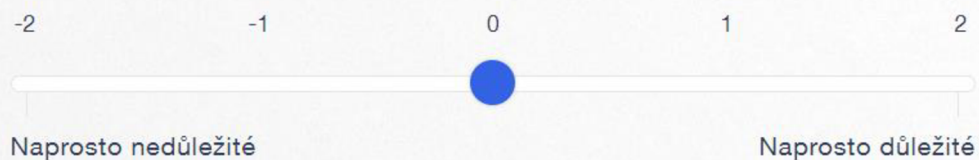
Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



17. Jak důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele značka společnosti jako taková?

A s ní spojené povědomí?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



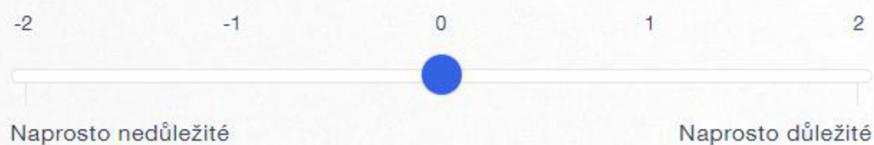
Powered by  **survio**



Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma

18. Jak moc je pro Vás důležitý vzhled a čistota kanceláří u Vašeho zaměstnavatele?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



19. Nakolik je pro Vás důležitý systém odměňování a benefitů?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



20. Jak moc je pro Vás důležitá pochvala a pocit, že někdo oceňuje a umí ocenit Vaší práci?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



21. Je pro Vás důležité sdílet se společnostmi stejné hodnoty a cíle?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



22. Jak moc je pro Vás důležité mít možnost zapojit se do různých projektů?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



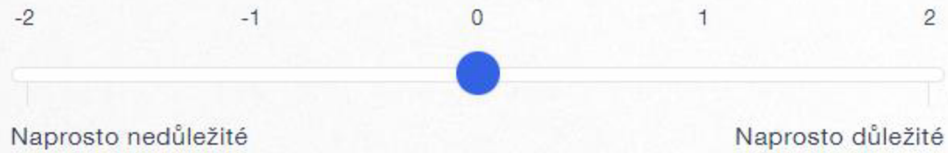
23. Nakolik je pro Vás důležité účastnit se společných mimopracovních akcí s Vašimi kolegy?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



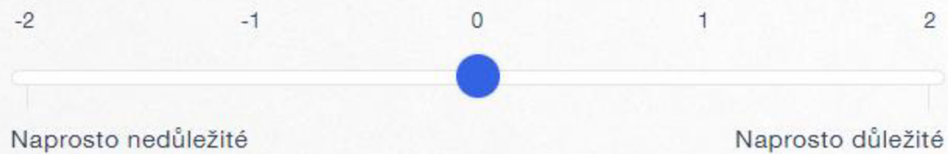
24. Je pro Vás důležité mít možnost zvýšení mzdy?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



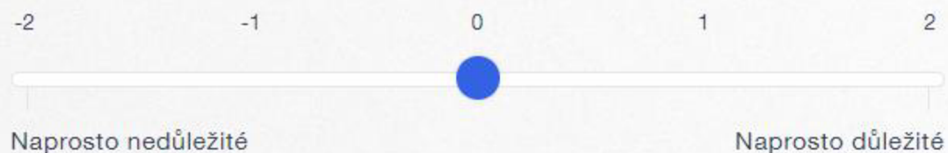
25. Jak moc je pro Vás důležitá značka zaměstnavatele a jeho jméno?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



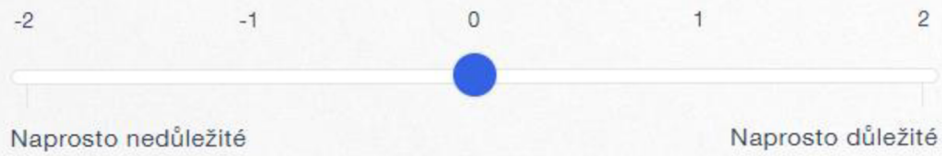
26. Jsou pro Vás důležité názory lidí na Vašeho zaměstnavatele a jeho značku?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



27. Jak moc je pro Vás důležitá stabilita týmu a jeho nízká fluktuace?

Použijte prosím hodnotící škálu: -2 je naprosto nedůležité -1 je spíše nedůležité 0 je nevím/ nedokáži říci 1 je spíše důležité 2 je naprosto důležité



Powered by  **survio**

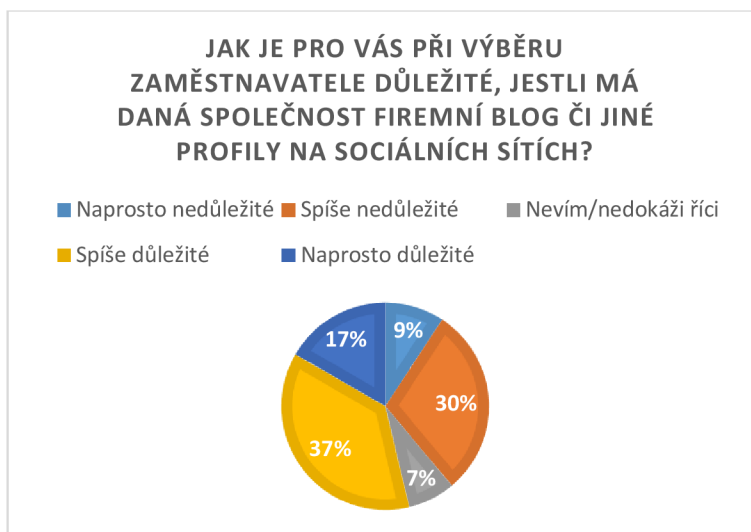


Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma

Zdroj: Survio (2022)

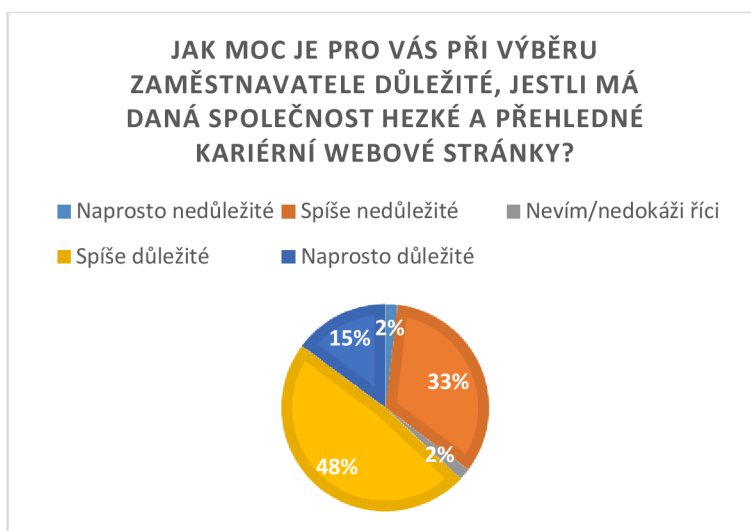
Příloha 2 Grafy k dotazníkovému šetření

Graf 1: Důležitost firemního blogu a sociálních sítí



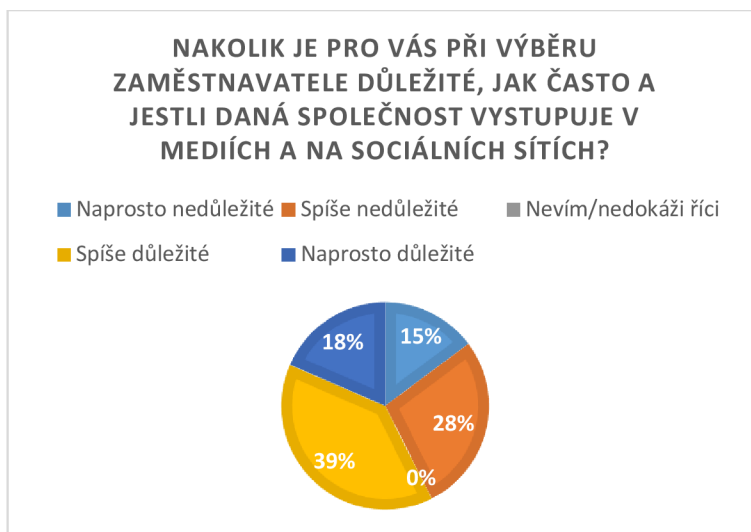
Zdroj: autor (2022)

Graf 2: Důležitost přehledných kariérních stránek



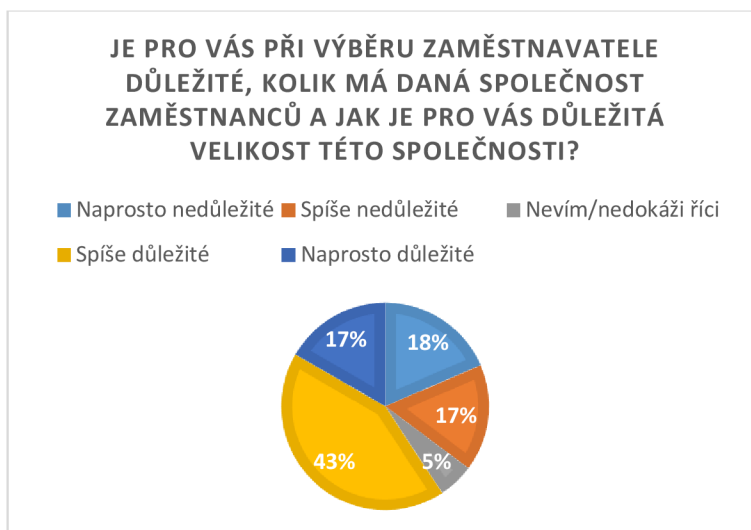
Zdroj: autor (2022)

Graf 3: Media a sociální síť



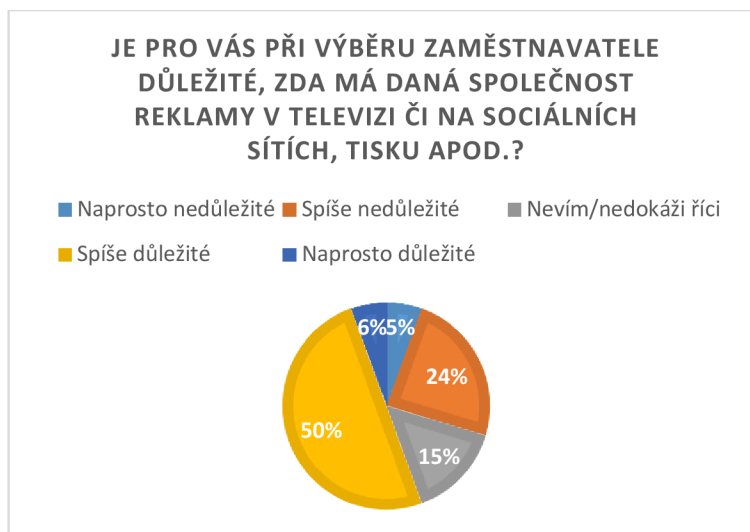
Zdroj: autor (2022)

Graf 4: Velikost společnosti



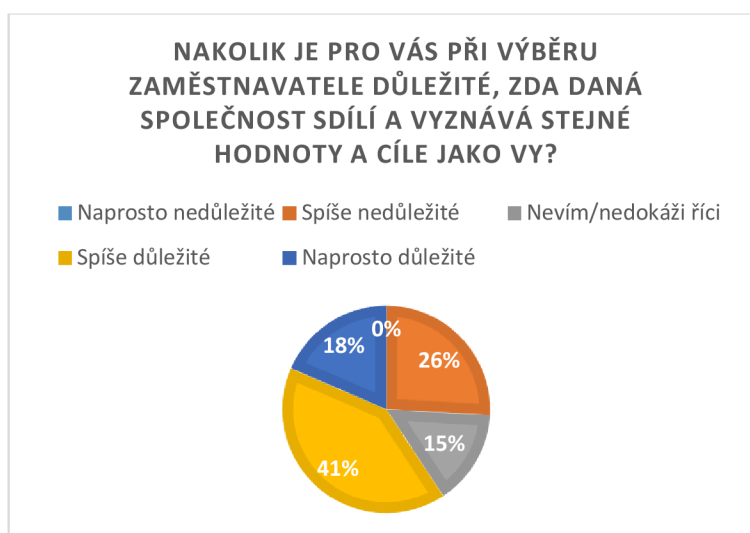
Zdroj: autor (2022)

Graf 5: Reklama a sociální sítě



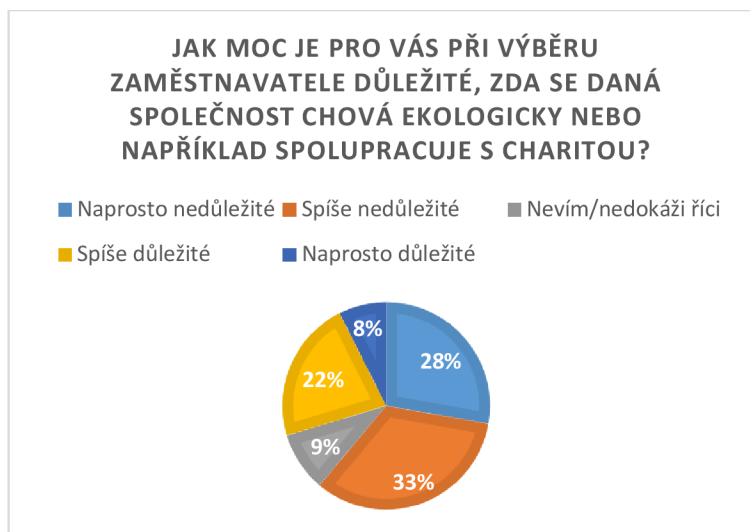
Zdroj: autor (2022)

Graf 6: Sdílení hodnot



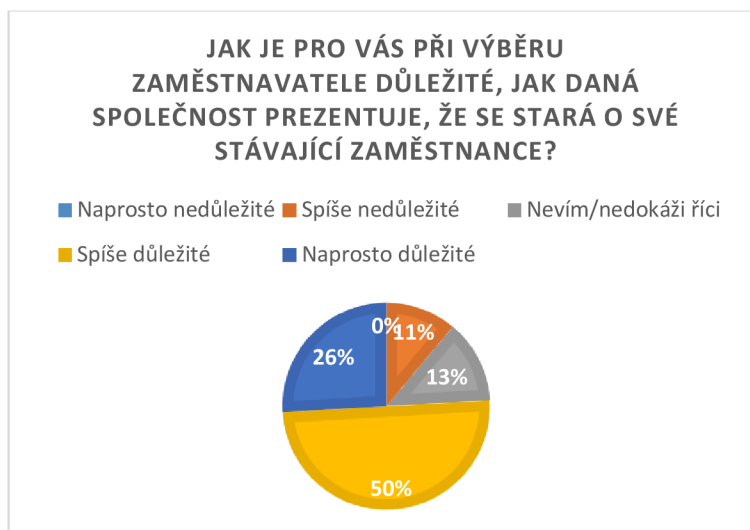
Zdroj: autor (2022)

Graf 7: Ekologie a spolupráce s charitou



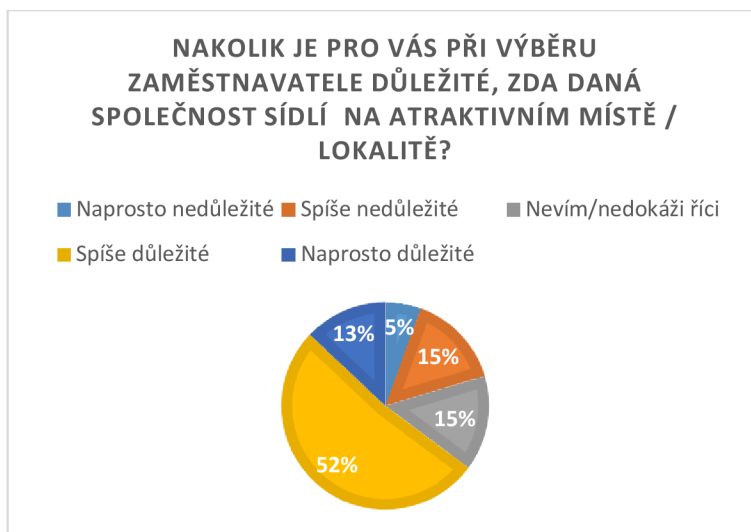
Zdroj: autor (2022)

Graf 8: Péče o stávající zaměstnance



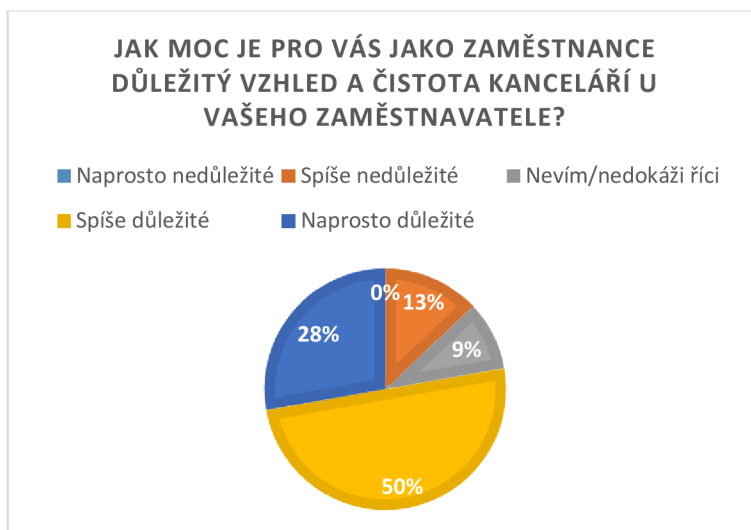
Zdroj: autor (2022)

Graf 9: Atraktivní lokalita



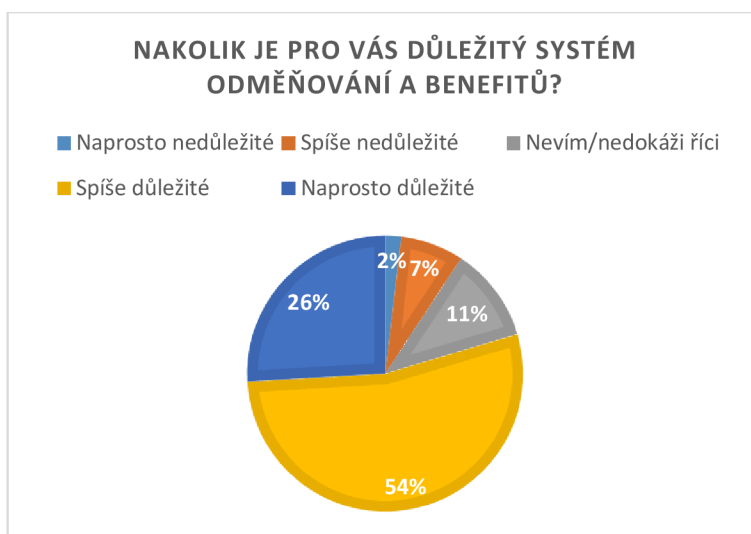
Zdroj: autor (2022)

Graf 10: Čistota kanceláří



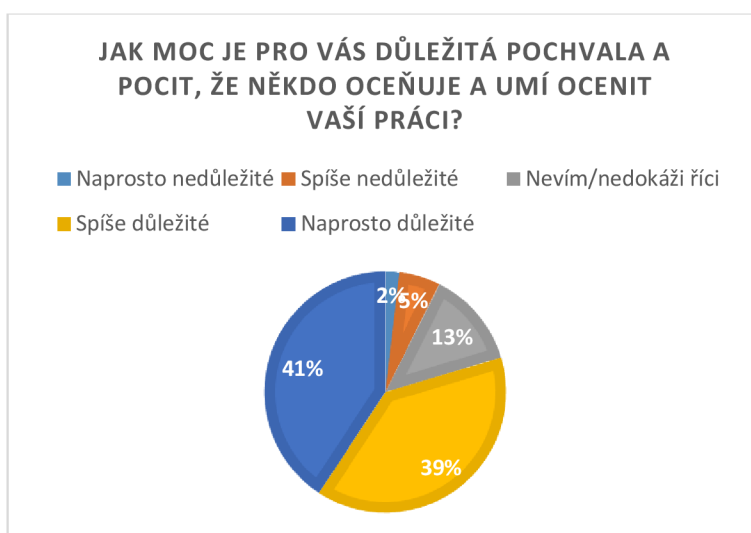
Zdroj: autor (2022)

Graf 11: Systém odměňování a benefitů



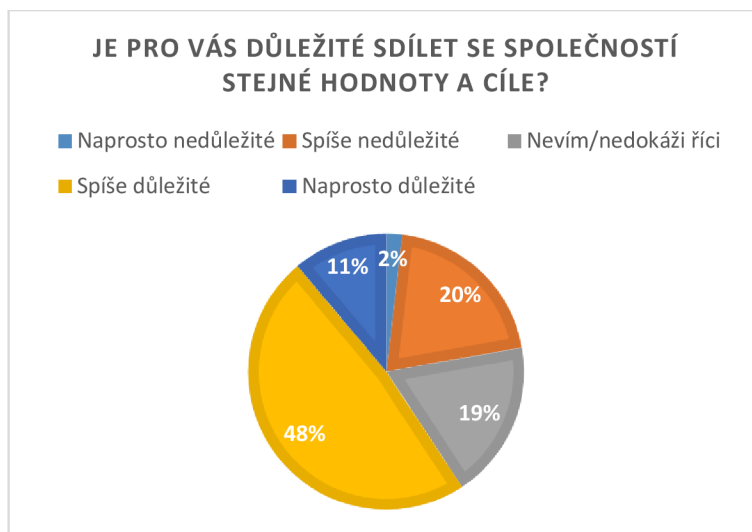
Zdroj: autor (2022)

Graf 12: Pochvala a ocenění práce



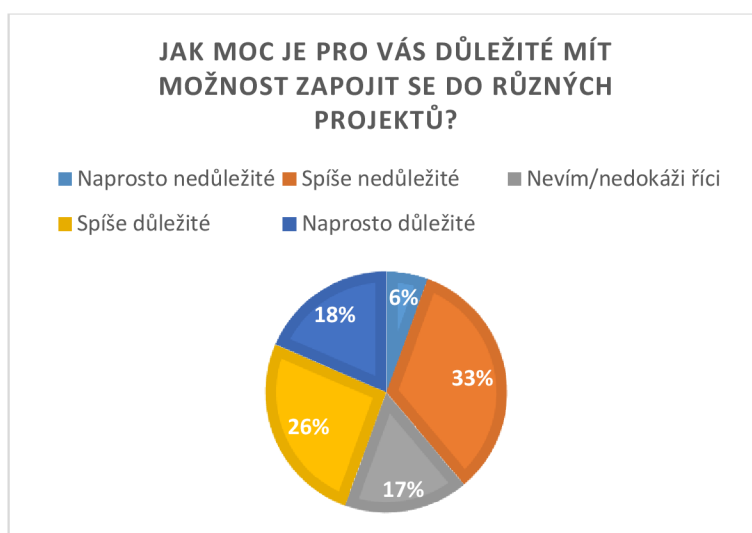
Zdroj: autor (2022)

Graf 13: Sdílení hodnot a cílů



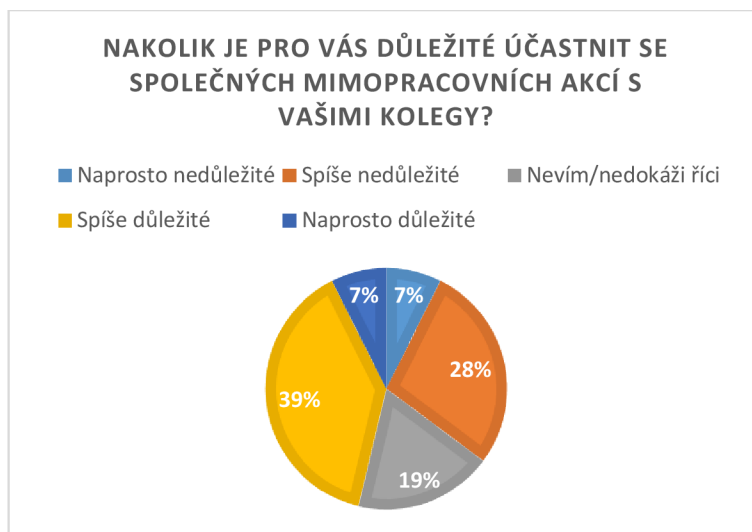
Zdroj: autor (2022)

Graf 14: Zapojení se do projektů



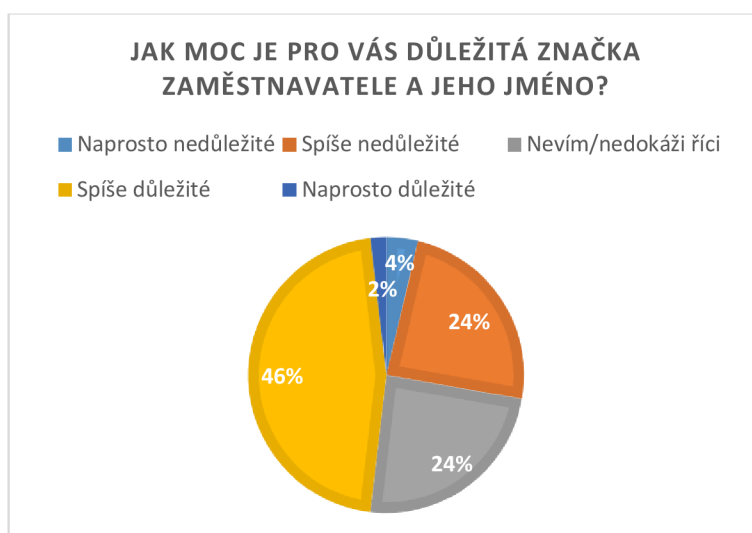
Zdroj: autor (2022)

Graf 15: Společné akce



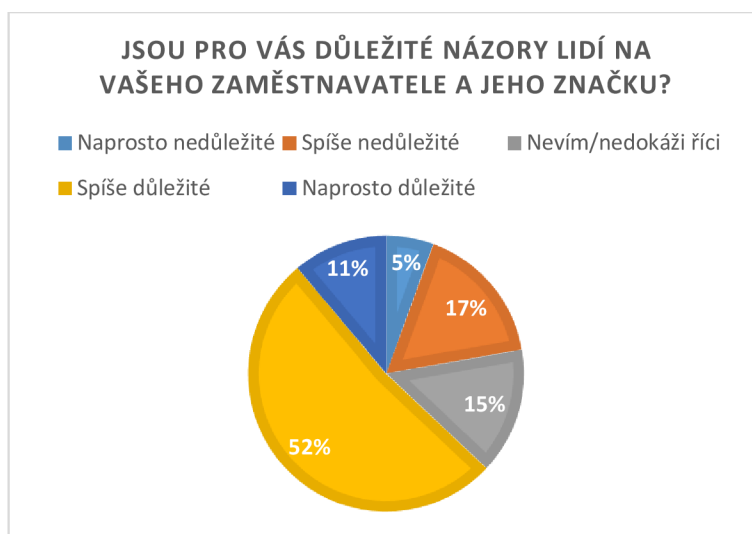
Zdroj: autor (2022)

Graf 16: Značka zaměstnavatele



Zdroj: autor (2022)

Graf 17: Názora okolí na zaměstnavatele



Zdroj: autor (2022)

Příloha 3 Tabulka četností

Otázka	Hodnota	Absolutní četnost	Relativní četnost
1.	Muž	27	50,0
	Žena	23	42,6
	Nechci uvést	4	7,4
2.	18-25 let	26	48,2
	26-40 let	17	31,5
	41-50 let	11	20,4
3.	hlavní město Praha	30	55,6
	venkov	12	22,0
	město	12	22,0
4.	Zaměstnan	33	61,0
	hledá si práci/ nezaměstnaný	21	38,9
5.	Naprosto nedůležité	5	9,3
	Spíše nedůležité	16	29,6
	Nevím/nedokáži říci	4	7,4
	Spíše důležité	20	37,0
	Naprosto důležité	9	16,7
6.	Naprosto nedůležité	1	1,9
	Spíše nedůležité	18	33,3
	Nevím/nedokáži říci	1	1,9
	Spíše důležité	26	48,1
	Naprosto důležité	8	14,8
7.	Naprosto nedůležité	8	14,8
	Spíše nedůležité	15	27,8
	Nevím/nedokáži říci	0	0,0
	Spíše důležité	21	38,9
	Naprosto důležité	10	18,5
8.	Naprosto nedůležité	10	18,5
	Spíše nedůležité	9	16,7
	Nevím/nedokáži říci	3	5,6
	Spíše důležité	23	42,6
	Naprosto důležité	9	16,7
9.	Naprosto nedůležité	8	14,8
	Spíše nedůležité	16	29,6
	Nevím/nedokáži říci	6	11,1
	Spíše důležité	12	22,2
	Naprosto důležité	12	22,2
10.	Naprosto nedůležité	3	5,6
	Spíše nedůležité	13	24,1
	Nevím/nedokáži říci	8	14,8
	Spíše důležité	27	50,0
	Naprosto důležité	3	5,6
11.	Naprosto nedůležité	0	0,0
	Spíše nedůležité	14	25,9
	Nevím/nedokáži říci	8	14,8
	Spíše důležité	22	40,7
	Naprosto důležité	10	27,8

12.	Naprosto nedůležité	4	7,4
	Spíše nedůležité	6	11,1
	Nevím/nedokáži říci	3	5,6
	Spíše důležité	28	51,9
	Naprosto důležité	13	24,1
13.	Naprosto nedůležité	0	0,0
	Spíše nedůležité	3	5,6
	Nevím/nedokáži říci	2	3,7
	Spíše důležité	27	50,0
	Naprosto důležité	22	40,7
14.	Naprosto nedůležité	15	27,8
	Spíše nedůležité	18	33,3
	Nevím/nedokáži říci	5	9,3
	Spíše důležité	12	22,2
	Naprosto důležité	4	7,4
15.	Naprosto nedůležité	0	0,0
	Spíše nedůležité	6	11,1
	Nevím/nedokáži říci	7	13,0
	Spíše důležité	27	50,0
	Naprosto důležité	14	25,9
16.	Naprosto nedůležité	3	5,6
	Spíše nedůležité	8	14,8
	Nevím/nedokáži říci	8	14,8
	Spíše důležité	28	51,9
	Naprosto důležité	7	13,0
17.	Naprosto nedůležité	3	5,6
	Spíše nedůležité	10	18,5
	Nevím/nedokáži říci	7	13,0
	Spíše důležité	29	53,7
	Naprosto důležité	5	9,3
18.	Naprosto nedůležité	0	0,0
	Spíše nedůležité	7	13,0
	Nevím/nedokáži říci	5	9,3
	Spíše důležité	27	50,0
	Naprosto důležité	15	27,8
19.	Naprosto nedůležité	1	1,9
	Spíše nedůležité	4	7,4
	Nevím/nedokáži říci	6	11,1
	Spíše důležité	29	53,7
	Naprosto důležité	14	25,9
20.	Naprosto nedůležité	1	1,9
	Spíše nedůležité	3	5,6
	Nevím/nedokáži říci	7	13,0
	Spíše důležité	21	38,9
	Naprosto důležité	22	40,7
21.	Naprosto nedůležité	1	1,9
	Spíše nedůležité	11	20,4
	Nevím/nedokáži říci	10	18,5
	Spíše důležité	26	48,1
	Naprosto důležité	6	11,1

22.	Naprostο nedůležitě	3	5,6
	Spíše nedůležitě	18	33,3
	Nevím/nedokáži říci	9	16,7
	Spíše důležitě	14	25,9
	Naprostο důležitě	10	18,5
23.	Naprostο nedůležitě	4	7,4
	Spíše nedůležitě	15	27,8
	Nevím/nedokáži říci	10	18,5
	Spíše důležitě	21	38,9
	Naprostο důležitě	4	7,4
24.	Naprostο nedůležitě	0	0,0
	Spíše nedůležitě	2	3,7
	Nevím/nedokáži říci	4	7,4
	Spíše důležitě	29	53,7
	Naprostο důležitě	19	35,2
25.	Naprostο nedůležitě	2	3,7
	Spíše nedůležitě	13	24,1
	Nevím/nedokáži říci	13	24,1
	Spíše důležitě	25	46,3
	Naprostο důležitě	1	1,9
26.	Naprostο nedůležitě	3	5,6
	Spíše nedůležitě	9	16,7
	Nevím/nedokáži říci	8	14,8
	Spíše důležitě	28	51,9
	Naprostο důležitě	6	11,1
27.	Naprostο nedůležitě	1	1,9
	Spíše nedůležitě	8	14,8
	Nevím/nedokáži říci	12	22,2
	Spíše důležitě	22	40,7
	Naprostο důležitě	11	20,4

Zdroj: autor (2022)

Příloha 4 Přepis rozhovorů s personalistkami. Personalistka 1.

Jaké nástroje vnitřního personálního marketingu společnost aktuálně využívá?

„Ja si myslím, že na naše zaměstnance funguje dost dobře zejména systém benefitů. Teď se nám zavedly některé nové a někteří lidi od nás si to pochvalují. Moc se mi líbí, že se snažíme pokrýt všechny části, nebo aspekty lidského života (života zaměstnanců). Protože pak mají pocit, že je chceme odměňovat v rámci vzdělávání, rozvoje, ale i volného času. Hezká je možnost získat jednorázovou odměnu (finanční na účet) za významné životní milníky, například vystudování školy, narození dítěte apod.“

Doplňková otázka: Které benefity jsou podle Vás nejdůležitější?

„Ja si myslím, že sleva na naše prodávané zboží, nebo taky stravenky. Hodně se využívá i možnost pracovat z domova, ikdyž zejména u skladníků a dalších pozic to nepřipadá v úvahu. Máme ale také hezké kanceláře a skvělou kavárnu se spoustou kvalitní a dobré kávy.“

Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na stabilizaci a udržení zaměstnanců?

„Zejména systém firemních benefitů může pro některé zaměstnance fungovat jako přidaná hodnota. Ne v každé společnosti mají takto hezky zpracovaný systém odměňování a některé jeho části jsou opravdu originální. Například možnost získat k zapůjčení automobil Tesla na jeden měsíc za nadprůměrný pracovní výkon. Jako velký přínos vidím i slevu na produkty, které prodáváme. Je skvělé, že máme zdarma dopravu do odběrových míst a taktéž i slevu na naše produkty. Je ale důležité tyto benefity správně komunikovat, aby tomu zaměstnanci rozuměli.“

Doplňková otázka: Myslíte si, že je něco, co by šlo v rámci firemních benefitů zlepšit?

„Je potřeba, aby se tyto benefity lépe komunikovaly a bylo přehledné jejich čerpání apod. Zaměstnanci často netuší, kdy mají na benefity nárok a další s tím spojené potřebné informace. Některá oddělení nemusí mít na některé konkrétní benefity například nárok.“

Jaké nástroje vnějšího personálního marketingu společnost aktivně využívá?

„Z hlavy mě napadá samotná reklama na naše zboží, máme na každém rohu plakáty a billboardy. Alza zkrátka bije do očí a ovláda i reklamní online prostor. Působí pak jako silná značka, kde chce pracovat každý, protože se jedná o známou společnost. Není skoro nikdo, kdo by Alzu neznal.“

Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na recruitment?

„Určitě pozitivní, ale je pravda, že zelená postavička ukřižovaného alzáka většinu lidí spíš odrazuje. To může působit i negativně. Myslím, že jsou dvě skupiny lidí. Ti, které tyto nástroje nalákají a ty, které odradí. Podle mě je důležité chápat marketingové kampaně i v kontextu toho, jak ovlivňují potenciální zaměstnance.“

Doplňková otázka: Podle Vašich zkušeností, myslíte si, že má větší vliv na recruitment systém prezentovaných benefitů, anebo spíše samotná pověst zaměstnavatele? Tedy konkrétně ohledně společnosti Alza.cz.

„Já tvrdím, že je to vždy pověst zaměstnavatele, a to, jak je obecně vnímán veřejností. Ruku v ruce je ale důležité to, jestli je zaměstnavatel stabilní. To samé funguje i v Alze, lidi ji vnímají jako silnou známou značku. A v souvislosti s tím se domnívají, že silná značka se vždy skvěle stará o své zaměstnance a práce v této společnosti je radost.“

Je zde nějaký nástroj personálního marketingu, který je z hlediska stabilizace zaměstnanců zbytečný?

„To mě nic nenapadá, nebo spíš si myslím, že takový nástroj neexistuje, nebo jej spíš tedy nevyužíváme.“

Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska recruitmentu potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

„To je stejné jako minulá otázka, nenapadá mě, že by nějaký takový nástroj aktuálně chyběl.“

Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska stabilizace zaměstnanců potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

„Tady bych uvedla zejména to, že je potřeba navýšit mzdy v celé firmě na konkurenceschopnou úroveň, tedy na úroveň konkurence v odvětví e-commerce. Hodně lidí nám odchází z důvodu nespokojenosti s výší mzdy a je třeba to změnit. Měli bychom taky více řešit rozvoj zaměstnanců a talentů. Spousta talentovaných kolegů nám teď během půl roku odešla. Alza nemůže tolik přicházet o tyto talentované lidi.“

Který z využívaných nástrojů personálního marketingu má dle Vašeho názoru ten největší vliv na recruitment? Co by Vás osobně přimělo uvažovat o práci v této společnosti?

„Určitě recenze na nás jako Alzu na webech jako je atmoskop a další. Lidi, kteří od nás odcházejí musí být spokojeni s časem, který v Alze trávili. Hodně lidí se dnes rozhoduje na základě recenzí anebo třeba doporučení od svých příbuzných.“

Dle Vašeho názoru, který z využívaných nástrojů personálního marketingu má největší vliv na stabilizaci zaměstnanců? Co by Vás osobně donutilo setrvat v této společnosti navzdory tomu, že jste chtěl/chtěla tuto společnost opustit?

„Za sebe si myslím, že jde o mzdové ohodnocení a to, zda zaměstnancc pracuje v dobrém kolektivu. Důležité je, aby fungovalo obojí. Jen jedna z těchto dvou věcí nestačí.“

Zdroj: rozhovor, vlastní zpracování (2022)

Příloha 5 Přepis rozhovorů s personalistkami. Personalistka 2.

Jaké nástroje vnitřního personálního marketingu společnost aktuálně využívá?

„Interní školení, to je první, co mě napadá. Ještě taky systém firemních benefitů a odměňování zaměstnanců. Další nástroj je firemní kultura. Všichni si tykáme a jednáme spolu otevřeně, jsme taková rodina. Hodně času trávíme společně i mimo pracovní dobu. Toto může dobře fungovat jako nástroj pro udržení lidí.“

Doplňková otázka: Které benefity jsou podle Vás nejdůležitější?

„V první řadě to jsou stále stravenky. Dále hodně využívám slevu na nákupy v Alze. Líbí se mi i možnost využívat v rámci firemních benefitů právní a psychologickou poradnu zdarma. Hodně lidí toho využilo zejména v době pandemie.“

Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na stabilizaci a udržení zaměstnanců?

„Pokud u nás vše funguje, tak k tomuto skvěle slouží firemní benefity a školení. Ale je pravda, že některé benefity jsou zbytečné či zastaralé. Nevím, kdo by třeba využíval možnost vyplácení mzdy v Bitcoinech. Proto bych nastavila pravidelný cyklus, kdy se budou benefity revidovat a upravovat dle aktuální situace a požadavků zaměstnanců apod. Zaměstnancům musí systém odměňování dávat smysl.“

Doplňková otázka: Myslíte si, že je něco, co by šlo v rámci firemních benefitů zlepšit?

„Benefity máme hezké, ale některé jsou zastaralé či zbytečné. Je třeba pravidelně tyto benefity revidovat a zaměřit se na to, jaký mají přínos pro zaměstnance. Musíme si uvědomit, že je třeba, aby tyto benefity dávaly zaměstnancům smysl a byly pro ně přínosné.“

Jaké nástroje vnějšího personálního marketingu společnost aktivně využívá?

„Nejvíce asi jméno firmy, dále je to také stabilita Alzy a to, že lidé nepřijdou o práci například kvůli snižování stavů. Dále také firemní benefity. Alzu zná skoro každý a hodně se mluví o tom, jaký máme každý rok obrat. Lidé si tedy myslí, že je Alza stabilní a je tomu skutečně tak.“

Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na recruitment?

„Všechny zmiňované nástroje mají dobrý vliv právě na nábor. Díky tomu jsme schopni plnit workforce plán a naše náborové cíle. „

Doplňková otázka: Podle Vašich zkušeností, myslíte si, že má větší vliv na recruitment systém prezentovaných benefitů, anebo spíše samotná pověst zaměstnavatele? Tedy konkrétně ohledně společnosti Alza.cz.

„Toto nejde podle mě oddělit. Obě tyto věci jsou důležité.“

Je zde nějaký nástroj personálního marketingu, který je z hlediska stabilizace zaměstnanců zbytečný?

„To si nemyslím, že by takový nástroj u nás v Alze byl.“

Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska recruitmentu potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

„To je ten samý příběh, takový nástroj u nás není.“

Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska stabilizace zaměstnanců potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

„V tuto chvíli takový nástroj neexistuje. Pokud ano, tak o něm nevím.“

Který z využívaných nástrojů personálního marketingu má dle Vašeho názoru ten největší vliv na recruitment? Co by Vás osobně přimělo uvažovat o práci v této společnosti?

„Za mne to bude hlavně navýšení mzdy či možnost rotace práce. To v rámci rozvoje či v situaci, kdy zaměstnanec neplní normy a výkony. Díky této rotaci si vychováváme univerzální zaměstnance, kteří v případě nemoci některého z kolegů za něj mohou zaskakovat.“

Dle Vašeho názoru, který z využívaných nástrojů personálního marketingu má největší vliv na stabilizaci zaměstnanců? Co by Vás osobně donutilo setrvat v této společnosti navzdory tomu, že jste chtěl/chtěla tuto společnost opustit?

„Mne by nejvíce přesvědčila právě možnost změny, nebo tedy rotace pracovního místa. To by mě přesvědčilo, abych u Alzy zůstala.“

Zdroj: rozhovor, vlastní zpracování (2022)

Příloha 6 Přepis rozhovorů s personalistkami. Personalistka 3.

Jaké nástroje vnitřního personálního marketingu společnost aktuálně využívá?

„My využíváme hlavně firemní benefity. Máme teď relativně nový a nově nastavený systém odměňování a benefitů a myslím, že se nám povedl. Jako další bych uvedla možnost školení a samotná propracovanost tohoto systému. Nabízíme našim zaměstnancům jak interní, tak externí školení. Rozvoj zaměstnanců je pro nás klíčový. Zaměstnanci se mohou sami přihlásit na školení. Většinou jsou interní a online. V rámci firmy jednáme a chováme se jako rodina a jsme na sebe vřídni za všech okolností.“

Doplňková otázka: Které benefity jsou podle Vás nejdůležitější?

„Pro mě to je volnost pracovní doby, sama si nastavím, kdy pracuji a mohu se díky tomu věnovat i rodině. Samozřejmě to nejde aplikovat na všechny pozice, ale u těch kancelářských to je skvělé. Taky se mi líbí, že mohu pracovat z domova, i to mi dovoluje trávit více času s rodinou. Do kanceláře si pak případně mohu přivést svého pejska, neboť naše kanceláře jsou tzv. dog friendly.“

Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na stabilizaci a udržení zaměstnanců?

„Zejména firemní benefity nebo zmiňovaná školení mohou mít kladný vliv na udržení našich zaměstnanců. Ale je důležité s těmito nástroji pracovat chytře a uvážlivě. A to tak, aby byl maximálně využit jejich potenciál.“

Doplňková otázka: Myslíte si, že je něco, co by šlo v rámci firemních benefitů zlepšit?

„Já si myslím, že vždy je co zlepšit. Je nutné, aby firemní benefity skutečně fungovaly a nebyly jen pro okrasu a přilákání nových zaměstnanců. U firemních benefitů může hodně zaměstnanců odradit i jakási administrativní náročnost při žádosti o zřízení a využívání těchto benefitů.“

Jaké nástroje vnějšího personálního marketingu společnost aktivně využívá?

„Dle mého názoru to je hlavně značka zaměstnavatele a jakési povědomí o Alze. Tu každý zná a zná její pozici na trhu a to, že je to česká jednička v e-commerce. Lidé zkrátka chtějí pracovat pro společnost, která něco znamená.“

Jaký mají tyto uvedené nástroje vliv na recruitment?

„Určitě pozitivní, i díky tomu jsme schopni dle plánů obsazovat pozice. Samotná pověst společnosti hraje velkou roli při náboru.“

Doplňková otázka: Podle Vašich zkušeností, myslíte si, že má větší vliv na recruitment systém prezentovaných benefitů, anebo spíše samotná pověst zaměstnavatele? Tedy konkrétně ohledně společnosti Alza.cz.

„Já sama se při výběru zaměstnavatele rozhoduji podle pověsti toho zaměstnavatele, kam chci nastoupit. Jedna věc je tedy ta pověst a druhá je samotná perspektivnost a stabilita tohoto zaměstnavatele. Tyto dvě věci vidím jako klíčové.“

Je zde nějaký nástroj personálního marketingu, který je z hlediska stabilizace zaměstnanců zbytečný?

„Náš systém benefitů (ikdyž je hezký) má jisté mezery. Někteří zaměstnanci netuší, kdy mají nárok na některý z benefitů a zda vůbec na něj mají nárok. Je třeba toto lépe komunikovat a zpřehlednit.“

Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska recruitmentu potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

„Musíme začít s tím, že budeme uchazeče oslovovat na všech dostupných platformách. A to i na takových, které na první pohled nepůsobí jako ty relevantní. Musíme více zapracovat například na náborových videích pro portál YouTube a lépe využívat sociální síť jako například LinkedIn.“

Chybí nějaký nástroj personálního marketingu, který by byl z hlediska stabilizace zaměstnanců potřebný, ale aktuálně se dle Vašeho názoru ve společnosti nevyužívá?

„Potřebujeme více monitorovat naši konkurenci. Tedy to, co nabízejí. Zejména ohledně finančních a nefinančních odměn. Také je nutné sledovat i to, jak se starají o své stávající i potenciální zaměstnance.“

Který z využívaných nástrojů personálního marketingu má dle Vašeho názoru ten největší vliv na recruitment? Co by Vás osobně přimělo uvažovat o práci v této společnosti?

„Největší vliv má skutečnost, zda se jedná o dobrý kolektiv a tým. Samotné dobré a fungující vztahy jsou pak nesmírně důležité. V Alze je proto kladen velký důraz na to, aby tyto vztahy fungovaly.“

Dle Vašeho názoru, který z využívaných nástrojů personálního marketingu má největší vliv na stabilizaci zaměstnanců? Co by Vás osobně donutilo setrvat v této společnosti navzdory tomu, že jste chtěl/chtěla tuto společnost opustit?

„Pokud se bavíme o situaci, kdy jsme srovnatelní s konkurencí na poli finančních a nefinančních odměn apod., tak pak by se jednalo o pracovní prostředí, tedy vzhled a čistota kanceláři a vztahy na pracovišti a uvnitř týmu.“

Zdroj: rozhovor, vlastní zpracování (2022)



Personální marketing jako nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců

Vít Růžička, PKLZ 23

Řešená problematika

úvod

Personální marketing jako nástroj pro stabilizaci a získávání zaměstnanců.

problém

- Nedostatek kvalitních kandidátů a výrazná fluktuace.
- Nekonkurenceschopnost na poli mezd, odměňování apod.
- Zlepšení využívání nástrojů personálního marketingu ve společnosti Alza.cz a.s.

přístup

- Rešerše odborné literatury (komparace zdrojů)
- Deskripce současného nastavení ve společnosti
- Dotazníkové šetření
- Polostrukturované rozhovory

Postup řešení

zdroj

- Odborná literatura
- Zaměstnanci společnosti Alza.cz a.s.
- Náhodně vybraní respondenti

získávání

- Rešerše odborné literatury a komparace zdrojů
- Pozorování
- Dotazníkové šetření
- Polostrukturované rozhovory

zpracování

- Vyjádření relativní a absolutní četnosti
- Grafické zpracování získaných dat do grafů a tabulek
- Navržení doporučení na základě získaných dat

Výsledky práce

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynula následující důležitost skutečností pro dotazované respondenty:

Otázka	Důležitost (v %)
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se daná společnost chová ekologicky nebo například spolupracuje s charitou?	39
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se jedná o českou či zahraniční společnost?	44
Jak moc je pro Vás důležité mít možnost zapojit se do různých projektů?	44
Nakolik je pro Vás důležité účastnit se společných mimopracovních akcí s Vašimi kolegy?	44
Jak moc je pro Vás důležitá značka zaměstnavatele a jeho jméno?	48
Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost firemní blog či jiné profily na sociálních sítích?	54
Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost reklamy v televizi či na sociálních sítích, tisku apod.?	56
Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak často a jestli daná společnost vystupuje v médiích a na sociálních sítích?	57
Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sdílí a vyznává stejné hodnoty a cíle jako vy?	59
Je pro Vás důležité sdílet se společností stejné hodnoty a cíle?	59
Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, kolik má daná společnost zaměstnanců a jak je pro Vás důležitá velikost této společnosti?	60
Jak moc je pro Vás důležitá stabilita týmu a jeho nízká fluktuace?	61
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda se daná společnost chová ekologicky nebo například spolupracuje s charitou?	61
Jak moc je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli má daná společnost hezké a přehledné kariérní webové stránky?	63

Výsledky práce

Z výsledku dotazníkového šetření vyplynula následující důležitost skutečností pro dotazované respondenty:

Otázka	Důležitost (v %)
Jsou pro Vás jako názory lidí na Vašeho zaměstnavatele a jeho značku?	63
Jak důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele značka společnosti jako taková? A s ní spojené povědomí?	63
Nakolik je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda daná společnost sídlí na atraktivním místě / lokalitě.	65
Jak je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jak daná společnost prezentuje, že se stará o své stávající zaměstnance?	76
Je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, zda má daná společnost zajímavý systém odměňování, resp. benefitů?	76
Jak moc je pro Vás jako zaměstnance důležitý vzhled a čistota kanceláří u Vašeho zaměstnavatele?	78
Nakolik je pro Vás důležitý systém odměňování a benefitů?	80
Jak moc je pro Vás důležitá pochvala a pocit, že někdo oceňuje a umí ocenit Vaší práci?	80
Je pro Vás důležité mít možnost zvýšení mzdy?	89
Jak významná a důležitá je pro Vás při výběru zaměstnavatele výše mzdy?	91

Výsledky práce

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že pro stávající i potenciální zaměstnance jsou stále velmi důležité:

- výše mzdy
- možnost navýšení mzdy
- systém benefitů.

Naopak mezi nepodstatné aspekty patří zejména ekologická odpovědnost společnosti či skutečnost, zda se jedná o českou či zahraniční společnost.

Výsledky práce

V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že společnost Alza.cz a.s. používá zejména těchto nástrojů personálního marketingu:

- Systém firemních benefitů
 - Volná pracovní doba
 - Možnost práce z domova
 - Rozvoj zaměstnanců
- Značka a pověst zaměstnavatele

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Nastavení konkurenceschopné úrovně mezd.



2. Více se zaměřit na práci s interními talenty a zaměřit se na to, aby zaměstnanci byli šťastní.






3. Více monitorovat konkurenci v oblasti finančních a nefinančních benefitů.

Konkrétní kroky

Na základě doporučení lze navrhnout následující konkrétní kroky:

- Zaměření se na konkurenceschopnost mezd.
- Zlepšení práce s interními talenty. Je důležité umožnit nejen vzdělávání, ale i profesní růst. Nadřízení se musí více zaměřit právě na rozvoj a růst svých podřízených.
- Lepší monitorování konkurence ohledně finančních a nefinančních benefitů. Je nutné sledovat potřeby zaměstnanců stávajících a potencionálních a neustále systém odměňování revidovat a aktualizovat. Nutné je zlepšit propagaci firemních benefitů v rámci firmy i vně firmy.
- Je důležité dbát na dobrou zkušenost již bývalých zaměstnanců. Díky tomu lze dosáhnout jejich pozitivních recenzí na portálech hodnotící bývalého zaměstnavatele.
- Více propagovat neformální firemní kulturu a moderní kanceláře. Zejména na více sociálních sítích apod.

Závěr

-  **Práce přinesla aktuální pohled na to, jaké nástroje personálního marketingu jsou v současnosti využívány ve společnosti Alza.cz a.s. a to, jaké mají potenciální i stávající zaměstnanci požadavky a preference v této oblasti.**
-  Novým řešením je sada konkrétních doporučení, díky kterým společnost bude efektivněji využívat personální marketing pro získávání a stabilizaci zaměstnanců.
-  Využití rozličných výzkumných metod. Poznatků z odborné literatury, výsledků z dotazníkových šetření a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**