

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Nástroje HR marketingu v praxi

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

Červen 2015

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Hana Hášová / MF 15

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 30. 4. 2015, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

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

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavní cílem diplomové práce je zjistit, zda je ve vybrané společnosti plně využit potenciál všech nástrojů HR marketingu.

### 2. Výzkumné metody:

V diplomové práci byla využita metoda rozboru stávajících nástrojů HR marketingu, které se používají ve vybrané společnosti, rozbor interních dokumentů společnosti, interview se zaměstnanci, kteří se zabývají oblastí HR marketingu ve společnosti, dále pak dotazníkové šetření na vybraném vzorku respondentů a následná syntéza dat.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Vybraná společnost si uvědomuje důležitost lidského kapitálu. O stávající zaměstnance pečuje prostřednictvím propracovaného systému benefitů a programu péče o zaměstnance a kariérního rozvoje. Využívá celou řadu nástrojů HR marketingu, nicméně výsledky práce ukázaly na nedostatečné zapojení marketingového přístupu do personální práce. Společnost nemá jasně zpracovanou strategii HR marketingu. Společnost má největší nedostatky v oblasti prezentace své značky zaměstnavatele a v komunikaci se svými potenciálními kandidáty. Společnost nevyužívá potenciálu všech nástrojů HR marketingu dostatečně.

### 4. Závěry a doporučení:

Doporučení se dají shrnout do následujících bodů - vytvořit jasnou strategii HR marketingu, vytvořit plán budování značky zaměstnavatele, sjednotit kariérní stránky, začít s potenciálními kandidáty komunikovat prostřednictvím sociálních sítí, vytvořit atraktivní inzeráty volných míst, snažit se odlišit od konkurence.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, HR marketing, nástroje HR marketingu, trendy HR marketingu, budování značky zaměstnavatele

## SUMMARY

### 1. Main Objective:

The main objective of this thesis is to ascertain whether the potential of all HR Marketing tools is fully utilized in a selected company.

### 2. Research Methods:

The following methods were used in the thesis: analysis of the current HR Marketing tools that are used in the selected company, analysis of the internal documents of the company, interviews with the employees of the company dealing with HR Marketing, surveying a selected sample of respondents and a subsequent synthesis of the data.

### 3. Result of Research:

The selected company realizes the importance of human capital. The company is taking care of its existing staff through an elaborate system of benefits and care programs for employees and their career development. It uses a variety of HR marketing tools, but the thesis proved insufficient engagement in the marketing approach to the HR work. The company does not have a clearly defined HR marketing strategy. The company's biggest problems are in presenting its employer brand and communicating with its potential candidates. The company does not sufficiently utilize the potential of all the HR Marketing tools.

### 4. Conclusions and Recommendations:

Recommendations can be summarized into the following points – the company should create a clear HR marketing strategy, create a plan for how to build its employer brand, unify its career pages, begin communicating with potential candidates through social networks, create attractive advertisements of vacancies, and strive to distinguish itself from the competition.

## KEYWORDS

Marketing, HR marketing, HR marketing tools, trends in HR marketing, employer brand building.

## JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity  
M12 Personnel Management, Executives, Executive Compensation  
M31 Marketing  
O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Hana Hášová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 15
Název DP:	Nástroje HR marketingu v praxi
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod (včetně cíle práce, dílčích cílů).</li><li>2. Teoreticko-metodologická část - zaměření se na teoretický základ zkoumané problematiky (vysvětlení základních pojmů HR marketing – interní a externí, komunikační mix HR marketingu, uvedení souvztažností), popis použité metodiky práce.</li><li>3. Praktická část/Analytická část práce – charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru, rozbor stávajícího procesu v konkrétní organizaci.</li><li>4. Formulace doporučení pro organizaci vyplývající ze zhodnocení výsledků výzkumu.</li><li>5. Závěr (zodpovězení cíle práce).</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. <i>Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.</li><li>2. KOTLER, P. et al. <i>Moderní marketing: 4. evropské vydání</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.</li><li>3. KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.</li><li>4. ULRICH, D. <i>Mistrovské řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.</li><li>5. ULRICH, D. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.</li></ol>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 01. 2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 10. 03. 2015</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 04. 2015</li><li>• Finální verze do 22. 04. 2015</li></ul>
Vedoucí BP:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 9.1.2015

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část .....	3
2.1	Definice a pojetí řízení lidských zdrojů .....	3
2.2	Marketing .....	4
2.3	Definice a význam HR marketingu .....	5
2.4	Vymezení pojmů interní a externí personální marketing .....	6
2.5	Základní principy HR marketingu.....	6
2.6	HR Marketingový proces .....	8
2.6.1	Výzkum trhu .....	8
2.6.2	Segmentace, targeting a positioning .....	10
2.6.3	Marketingový mix.....	11
2.6.4	Řízení marketingového úsilí .....	14
2.7	Budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) .....	15
2.8	Nástroje a trendy HR marketingu.....	17
2.9	Předpoklady pro praktickou část .....	20
2.10	Metodika práce .....	20
3	Praktická část .....	22
3.1	Charakteristika společnosti.....	22
3.2	Personální útvar v Bance XY .....	23
3.3	Nástroje HR marketingu v Bance XY .....	25
3.3.1	Péče o zaměstnance.....	25
3.3.2	Zaměstnanecké výhody a Corporate Social Responsibility (CSR).....	26
3.3.3	Vzdělávání a kariérní rozvoj zaměstnanců .....	26
3.3.4	Náborový proces .....	27
3.3.5	Kariérní stránky.....	30
3.4	Zhodnocení náboru v Bance XY .....	31
3.5	Průzkum atraktivity značky zaměstnavatele Banky XY .....	35
3.6	Doporučení pro Banku XY .....	44
3.6.1	Koncepce HR marketingu .....	45
3.6.2	Budování značky zaměstnavatele .....	45
3.6.3	Kariérní stránky.....	46
3.6.4	Inzerce volných míst .....	47
3.6.5	Komunikace na sociálních sítích.....	47
3.6.6	Analýza konkurence.....	48
4	Závěr .....	49
	Literatura.....	52
	Přílohy.....	55

## **Seznam zkratk:**

AC = Assessment centrum (Hodnotící centrum)

CSR = Corporate Social responsibility (Společenská odpovědnost firem)

HR = Human Resources (Lidské zdroje)

CV = Curriculum Vitae (Životopis)

ICT = Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)

IT = Information Technologies (Informační technologie)

## **Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Srovnání pojetí klasického marketingu a personálního marketingu .....	4
Tabulka 2: Pohlaví zkoumané skupiny respondentů.....	36
Tabulka 3: Věk zkoumané skupiny respondentů .....	36
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zkoumané skupiny respondentů.....	37
Tabulka 5: Kde respondenti nejčastěji hledají nového zaměstnavatele .....	39
Tabulka 6: Asociace s Bankou XY .....	40

## **Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Marketingový proces podle Kotlera .....	8
Obrázek 2: Proces marketingového procesu .....	9
Obrázek 3: Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu .....	11
Obrázek 4: Srovnání 4P a 4C marketingu.....	12
Obrázek 5: Komunikační mix .....	13
Obrázek 6: Značka zaměstnavatele .....	16
Obrázek 7: Příklad procesu budování značky zaměstnavatele .....	16
Obrázek 8: Organizační struktura Banky XY .....	23
Obrázek 9: Organizační struktura personální oddělení Banky XY .....	24

## **Seznam grafů:**

Graf 1: Průměrné počty zhlédnutí .....	31
Graf 2: Průměrné počty reakcí na získání 1 CV: .....	32
Graf 3: Proč kandidáti neodpovídali na pozice .....	33
Graf 4: Proč kandidáty pozice nezaujaly .....	34
Graf 5: Jaké požadavky kandidáti nesplňovali.....	34
Graf 6: Pohlaví zkoumané skupiny respondentů .....	36
Graf 7: Věk zkoumané skupiny respondentů .....	37
Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zkoumané skupiny respondentů .....	37
Graf 9: Dle čeho si respondenti vybírají svého zaměstnavatele .....	38
Graf 10: Preference inzerátů .....	40
Graf 11: Četnost známek za snadnou orientaci na kariérních stránkách Banky XY .....	41
Graf 12: Četnost známek za atraktivitu a svěžest kariérních stránek Banky XY .....	42
Graf 13: Četnost známek za dostupnost hledaných informací na kariérních stránkách Banky XY .....	42
Graf 14: Odpovědi respondentů na otázku, zda by si vybrali Banku XY jako zaměstnavatele .....	43

# 1 Úvod

V dnešní dynamické době plné změn, nových technologií a nových podnikatelských výzev, vzrůstá tlak na konkurenceschopnost podniků. Hlavním cílem podniků je zvýšení zisku. Převážně v posledních letech se ve společnostech zavádějí různé projekty se zacílením na zvýšení efektivity, zlepšení kvality či zavádění procesů řízení. Všechny tyto činnosti se uskutečňují prostřednictvím lidského kapitálu.

Lidé se podílejí na zvyšování zisku společnosti. Společnosti se snaží stále více porozumět potřebám zákazníka. Zákazník je středobod zájmu. Klientský přístup se však začíná přelévat i do přístupu k vlastním zaměstnancům. Společnosti vnímají své zaměstnance jako své interní zákazníky, zjišťují jejich potřeby a snaží se na ně zaměřit. Jedině tak si své zaměstnance můžou udržet. Personalisté berou své kolegy z ostatních oddělení jako své interní zákazníky, snaží se cílit na jejich potřeby a stávají se jejich partnery v různých činnostech. Personalisté se stali strategickými partnery pro byznys a jsou již plně zapojeni do vytváření zisku společnosti, protože mají v rukou jeden z největších zdrojů, kterým se měří úspěšnost podniků. Tímto zdrojem jsou lidé.

Každá společnost si uvědomuje, že její úspěch je z velké části založen na kvalitních a motivovaných zaměstnancích. Na trhu práce dochází k boji o nejlepší talenty, kteří mohou společnosti zaručit úspěch a zisk. Společnosti mezi sebou soupeří v nabídce mezd, zaměstnaneckých výhod a celkových podmínek, jež mohou zaměstnancům nabídnout. Není jednoduché kvalitní pracovníky nalákat, proto se dostává do popředí zájmu oblast HR marketingu. Společnosti začínají přistupovat ke svým potenciálním uchazečům jako ke svým zákazníkům. Ty, co tento přístup ještě nepochopili, převálcují společnosti, které si to již uvědomily. Ti, co budou vědět, jak vybudovat atraktivní značku zaměstnavatele, se stanou jedničkami na trhu práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, zda je ve vybrané společnosti plně využit potenciál nástrojů HR marketingu. Pro účely této práce je „plně využitý potenciál všech nástrojů HR marketingu“ definován jako situace, kdy jsou implementované a aktivně využívané nástroje HR marketingu, které společnosti zajišťují udržování stabilního počtu motivovaných lidí, a které vytvářejí pozitivní vnímání značky zaměstnavatele.

Dílčími cíli práce jsou: shromáždit teoretické poznatky v oblasti HR marketingu včetně nejnovějších trendů, provést rozbor nástrojů HR marketingu ve zvolené společnosti a formulovat konkrétní návrhy zlepšení, které by měly vést k vytváření atraktivní značky zaměstnavatele.

Při zpracování práce budou použity následující metody: rešerše a srovnání monografie z oblastí lidských zdrojů, marketingu a HR marketingu, dále pak rozbor náborového procesu a kariérních stránek vybrané společnosti a dotazníkové šetření na vybraném vzorku respondentů. Detailnímu zpracování metodiky práce se věnuje kapitola 2.10.

Obsahem teoretické části práce je definice klasického marketingu, definování pojmu řízení lidských zdrojů, zmapování teoretických východisek HR marketingu a propojení procesního přístupu klasického marketingu s oblastí lidských zdrojů tj. výzkum trhu, segmentace, targeting a positioning, marketingový mix a řízení marketingového úsilí.



Zásadními kapitolami teoretické části jsou kapitoly budování značky zaměstnavatele a trendy a nástroje HR marketingu.

Teoretická část má odpovědět na otázky: Jak aplikovat obecný marketing na oblast lidských zdrojů? Jaké jsou nástroje HR marketingu a jejich praktické příklady? Jaké jsou trendy personálního marketingu? Jak vybudovat atraktivní značku zaměstnavatele? Proč má smysl budovat značku zaměstnavatele? Všechny tyto otázky jsou důležité pro společnosti, které se snaží budovat svou silnou pozici, ať už na trhu výrobků, služeb nebo kapitálu. Společnostem dochází, že již neschází jen boj o zákazníky, ale i boj o dobré pracovníky.

Obsahem praktické části je implementace teoretických poznatků první části práce, rozbor a výzkum. V této kapitole bude zmapována konkrétní společnost – Banka XY. Název Banka XY je smyšlený název, použitý jen pro účely této práce, vzhledem k tomu, že si společnost přála zůstat v anonymitě. Součástí praktické části je všeobecná charakteristika společnosti a jejích hodnot, popis struktury personálního oddělení, seznámení se s oblastmi zaměstnaneckých výhod, péče o zaměstnance a Corporate Social Responsibility. Dalšími oblastmi jsou vzdělávání a rozvoj v Banke XY, popis a zhodnocení náborového procesu a využívaných náborových metod.

Smyslem praktické části je získání dalších podkladů k nalezení odpovědí na otázky: Využívá takto velká společnost dostatečně efektivně celého potenciálu HR marketingu? Jaké jsou nástroje HR marketingu používané v každodenní praxi Banky XY? Součástí praktické části je analýza kariérních stránek, které jsou klíčové pro komunikaci s potenciálními uchazeči a praktický výzkum zaměřený na potenciální kandidáty Banky XY, jejich potřeby ve vztahu k budoucímu zaměstnavateli a jejich vnímání Banky XY jako potenciálního zaměstnavatele. Výzkum slouží jako zrcadlo odrážející reálný obraz a reálné přínosy HR marketingu ve společnosti. Zjistí se rezervy společnosti a konkrétní potenciály ke zlepšení. V praktické části je provedena kritická analýza využívaných nástrojů HR marketingu vycházející z teoretických poznatků a osobních a profesních zkušeností autora práce.

V závěru praktické části práce dochází k návrhům zlepšení pro vybranou společnost, které vycházejí ze získaných teoretických poznatků v teoretické části práce, z rozboru aktuální situace a potřeb Banky XY, z výsledků prováděného výzkumu a kritické analýzy nástrojů personálního marketingu používaných Bankou XY. Závěr praktické části by měl zodpovědět všechny kladené otázky z úvodu práce. Banka XY patří mezi největší zaměstnavatele v České republice, má mezinárodní přesah a dalo by se očekávat, že má oblast HR marketingu dobře propracovanou. Práce se pokusí odpovědět na to, jestli tato společnost využívá plně všechny nástroje HR marketingu.

## 2 Teoretická část

HR marketing, v české literatuře též označován personální marketing, je poměrně mladá disciplína v oblasti řízení lidských zdrojů v České republice. Již z názvu vyplývá, že se jedná o průnik personalistiky a marketingu. Vzhledem k vzrůstajícímu tlaku na konkurenceschopnost podniků, se HR marketing dostává do popředí zájmu. Na trhu práce je stále větší boj o kvalitní zaměstnance, což si firmy uvědomují. Ve větších společnostech tak už existují specializované útvary, jež se zabývají přímo HR marketingem. V menších společnostech zastávají tuto oblast obecní personalisté či pracovníci z marketingu.

### 2.1 Definice a pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (anglicky Human Resources Management) je podle Armstronga (2007, s. 26) „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů*“.

První zmínky o řízení lidských zdrojů se podle Dvořákové (2012, s. 6) poprvé objevují od počátku 80. let 20. století, kdy dochází ke změně manažerského myšlení a změně přístupu v řízení organizace. Dvořáková dále uvádí, že koncepce lidských zdrojů se objevuje v polovině 80. let 20. století na půdě amerických univerzit v souvislosti s vytvořením tzv. modelů souladu, stochastických modelů a harvardského modelu. Každý z těchto modelů je dle autorky postaven na vlastních principech, nicméně společnými jmenovateli jsou: důraz na vlivy vnějšího prostředí, zavedení strategie a navázání cílů a plánů řízení lidí na strategii. Autorka dále zmiňuje, že některé principy původních přístupů lidských zdrojů se dodnes využívají, nicméně organizace kladou větší důraz na zaměstnance coby zdroje nových hodnot.

Koubek (2005, s. 24) uvádí, že „*strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii*“.

Koncepce řízení lidských zdrojů se od dob své existence neustále vyvíjí a transformuje. Podle Ulricha (2009, s. 22) se oblast personalistiky od počáteční personální administrativy, přes personální řízení vyvinula až do dnešní podoby řízení lidských zdrojů, jež se stalo jádrem řízení organizací a ve společnostech již není vnímáno jako operativní, ale strategické oddělení. Ulrich zdůrazňuje, že role personalisty jako strategického partnera tkví v propojení personální strategie se strategií podniku. Dle autora nelze uskutečňovat tyto cíle odděleně a útvar lidských zdrojů je klíčovým oddělením pro vytvoření konkurenceschopnosti podniku a realizaci strategie podniku.

Dle Šimákové (in Ulrich et al., 2014, s. 14) není výsledek úspěšného fungování oddělení lidských zdrojů vykázaná aktivita, ale přínos společnosti. Personalista by měl dle autorky být partnerem všech oddělení společnosti a měl by vytvářet jasnou hodnotu. Dále Šimáková vystihuje hlavní princip partneringu, který spočívá ve změně role HR z exekutivního na strategické oddělení, jež se orientuje na interního a externího zákazníka a rozumí tomu, jak fungují.

## 2.2 Marketing

Marketing je podle Kotlera (2007, s. 39) „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“. Jde tedy o uspokojení potřeb zákazníka.

Podle Druckera (in Ramachandra, 2010, s. 16) je marketing tak základní, že nemůže být považován za separátní funkci. Dle autora to je celá obchodní činnost viděná z pohledu jejího konečného výsledku – z hlediska zákazníka, obchodní úspěch není determinován výrobcem, ale zákazníkem.

V kontextu klasického marketingu a HR marketingu lze najít spoustu společného, ale i spoustu rozdílů. Landa (2014) vyjadřuje poměrně zajímavý názor k rozdílům mezi jednotlivými marketingy. Souhlasí s tím, že společným znakem je cíl prodat zákazníkovi službu/produkt/volnou pozici/značku zaměstnavatele. Tvrdí, že zákazníkem je v personálním marketingu stávající či budoucí zaměstnanec, ale že hlavní rozdíl může být v tom, že přestože cílí marketér na určitou cílovou skupinu zákazníků, nic se nestane, pokud si produkt koupí i zákazník z jiné cílové skupiny. Pokud ale HR marketér (popřípadě personalista) cílí na špatný trh a přivede do firmy špatné lidi, je to velmi neefektivní vzhledem k plýtvání času stráveného s kandidáty nebo ke zvýšeným nákladům způsobenými přijetím nevhodného zaměstnance, který se příliš nehodí do stávajícího týmu (Landa, 2014).

Stýblo (2003 in Veselá, 2010, s. 9) vyjadřuje ve svém odborném článku srovnání klasického a personálního marketingu. Následující tabulka uvádí i příklady jednotlivých aktivit.

Tabulka 1: Srovnání pojetí klasického marketingu a personálního marketingu

<b>Marketing výrobků a služeb</b>	<b>Personální marketing</b>
Objekt zájmu mimo firmu: Zákazník	Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř: současní a potencionální zaměstnanci
Subjekty trhu: zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	Subjekty trhu: studenti a absolventi škol, zaměstnanci, firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
Objekt zájmu: výrobek, služba (nebo obojí)	Objekt zájmu: potenciální (i stávající) zaměstnanci
Cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb, příspěvek k podnikatelskému úspěchu firmy	Cíl: předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu, příspěvek k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: Stýblo, 2003 in Veselá, 2010, s. 9

Z výše uvedené tabulky je patrné, že lze na HR marketing pohlížet stejně jako na klasický marketing. Z tohoto důvodu je nezbytné se v rámci této práce zabývat i principy klasického marketingu, z nichž personální marketing vychází.

### 2.3 Definice a význam HR marketingu

První zmínky o HR marketingu se objevily již v šedesátých letech 20. století v Německu, kde byl v tomto období nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v některých odvětvích. Takto označovali nábor zaměstnanců orientovaný na kandidáta (Dvořáková, 2004, s. 71). V sedmdesátých letech se začíná používat v anglosaských zemích pojem Employer branding a HR marketing.

Definice HR marketingu je mnoho. Často se liší pouze v detailech, ale obsah zůstává podobný. Dle Koubka (2003, s. 150) je personálním marketingem myšlen marketingový přístup, jehož cílem je vytvořit a udržet pracovní síly, které společnosti potřebují. Stejný autor dále uvádí, že pro udržení zaměstnance je klíčová dobrá pověst zaměstnavatele a zkoumání trhu, přičemž úkolem je najít a udržet stabilní počet nejvhodnějších zaměstnanců a vytvořit dobrou zaměstnavatelskou značku.

Dvořáková (2004, s. 539) definuje HR marketing podrobněji: „*Personální marketing označuje buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu (nábor), nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu práce. V širším pojetí jde o soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance*“.

Všechny uvedené definice HR marketingu se vztahují k efektivnímu získávání a udržení zaměstnanců, budování značky zaměstnavatele (Employer branding) a výzkumu trhu práce. Menšík (2014) uvádí, že personální marketing zahrnuje všechny oblasti, jež působí prostřednictvím firmy na stávající i potenciální zaměstnance a jsou to všechny nástroje, jimiž firma komunikuje a působí na zaměstnance s cílem předat informaci o tom, kdo je, co dělá a koho hledá. Menšík dále říká, že Employer Branding se zaměřuje hlavně na větší vzájemné pochopení, tj. komunikaci vize a poslání, smysl existence, směřování do budoucnosti, očekávání od budoucích zaměstnanců a sdělení vlastní výjimečnosti oproti konkurenci.

Je nepochybné, že úspěch podniků závisí na kvalitě lidského kapitálu, proto se oblast HR marketingu stále více dostává do popředí zájmu vedení společností. Firmy bojují o nejlepší absolventy i zkušené odborníky, kterých není mnoho, a zároveň pečují o spokojenost stávajících zaměstnanců s cílem maximálně snížit náklady na nové nábor. Podniky se předhánějí a investují finanční prostředky do různých nástrojů HR marketingu, protože ví, že jen tak mohou obstát mezi velkou konkurencí na trhu zaměstnavatelů.

Budování atraktivní značky zaměstnavatele je klíčem k získání těch nejlepších lidí. Pokud bude firma schopná přilákat nejlepší talenty, bude se jí lépe dařit a stejně tak se bude dobře dařit i stávajícím zaměstnancům. Firma je totiž schopna nabídnout

zajímavější benefity i celkově lepší pracovní prostředí. Pokud firma nabírá jen průměrné zaměstnance, její výsledky budou také pouze průměrné, což většinou odpovídá i pracovním podmínkám vytvořeným pro zaměstnance.

Personální marketing je nástroj, pomocí něhož lze efektivně získávat a dlouhodobě udržovat spokojené zaměstnance a pomocí něhož lze formovat dobrou pověst společnosti.

## **2.4 Vymezení pojmů interní a externí personální marketing**

Odborníci v oblasti personalistiky rozdělují personální marketing do dvou základních oblastí – interní a externí (Poláková, 2003). Obdobně se termín externí a interní marketing využívá také v klasickém marketingu. Podle Kotlera (2007, s. 448) jde v externím marketingu o přípravu, tvorbu cen, distribuci a propagaci služby zákazníkům a interní marketing zahrnuje trénink a motivaci zaměstnanců k dobrému obsluhování zákazníků. Analogicky lze tedy přistupovat i k HR marketingu.

Interním HR marketingem lze označit činnosti týkající se vnitřního prostředí v organizaci. Cílovou skupinou jsou stávající zaměstnanci. Hlavním cílem je udržet stabilní počet kvalitních, dostatečně motivovaných a spokojených zaměstnanců. Konkrétními oblastmi interního marketingu jsou víceméně všechny činnosti personalisty, které se týkají stávajících zaměstnanců: interní nábor, adaptační proces, rozmisťování a propouštění zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivace a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, péče o zaměstnance, mezilidské pracovní vztahy a firemní kultura.

Externí marketing se zaměřuje na vnější prostředí organizace. Cílovou skupinou jsou potenciální noví pracovníci, ale i další zájmové skupiny, které vnímají všechny činnosti externího marketingu a vnímají tak celkový obraz společnosti. Hlavním cílem je získávání těch nejlepších a nejvhodnějších kandidátů do společnosti.

Do externího marketingu lze zahrnout následující oblasti: externí nábor, Employer branding (budování značky zaměstnavatele), CSR (Corporate Social Responsibility neboli Společenská odpovědnost firem), úroveň nabízených benefitů, nabídka dalšího vzdělávání a rozvoje, programy zaměstnaneckých výhod, systémy odměňování, péče o zaměstnance a celkové mezilidské vztahy a firemní kultura.

Jednotlivé oblasti a nástroje externího a interního marketingu se prolínají a úzce spolu souvisí. Bude-li mít firma nespokojené zaměstnance, nepomůže jí v budování značky zaměstnavatele ani masivní marketingová kampaň nebo se bude jednat jen o jednorázový úspěch bez viditelných přínosů v delším časovém horizontu.

## **2.5 Základní principy HR marketingu**

Následující principy propojené v kontextu činností personálního marketingu přispívají ke všeobecné spokojenosti zaměstnanců i budování dobré značky zaměstnavatele. Měly by být implementovány do každé společnosti, jejíž cílem je získat vhodné a kvalitní zaměstnance. Jedná se o činnosti interního i externího HR marketingu, které odpovídají následujícím personálním činnostem:

- Získávání pracovníků – s uchazeči by měly společnosti komunikovat slušně, jednat s nimi rovnocenně, inzeráty by měly být pravdivé, neanonymní, bez diskriminace a efektivní, což znamená, že by měly obsahovat nabídku i požadavky (Koubek, 2001, s. 151).
- Výběr pracovníků – lze chápat jako porovnávání shody profilu uchazeče s požadavky na hledané místo (Dvořáková et al., 2007, s. 138). Základním principem při výběru zaměstnanců je dodržování zákonů a vyvarování se přímé nebo nepřímé diskriminace (Kocianová, 2010, s. 82).
- Přijímání pracovníků – příprava a podpis smlouvy s novým pracovníkem by měly společnosti vnímat jako oboustrannou dohodu a budoucí zaměstnanec má právo o podmínkách vyjednávat, je důležité novému zaměstnanci pomoci hlavně v prvních pracovních dnech, což mu pomůže překonat počáteční nejistotu (Koubek, 2003, s. 151).
- Hodnocení zaměstnanců – tkví v hodnocení chování zaměstnanců, přesněji řečeno, jak zaměstnanec svým chováním přispívá k výkonu, zároveň však nejde o hodnocení osobnosti zaměstnance (Hroník, 2006, s. 13).
- Rozmísťování a propouštění pracovníků – povyšování, rotace či propouštění zaměstnanců by mělo dle Koubka (2003, s. 152) vycházet z objektivních pracovních schopností, nikoliv ze subjektivních pocitů či osobních sympatií. Dle stejného autora je způsob a forma, jakou se se zaměstnanci ukončuje pracovní vztah také rozhodující pro utváření dobré pověsti podniku.
- Odměňování a zaměstnanecké výhody – principy odměňování by měly být postaveny na principech spravedlnosti, přirozeného práva, měly by být prováděny slušně, důsledně, logicky a transparentně (Armstrong, 2007, s. 20).
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – podstatou je zkvalitňování a rozšiřování pracovních schopností, dovedností, vědomostí a změna postojů prostřednictvím firemního vzdělávání, které směřuje k celkovému rozvoji osobnosti zaměstnance (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 27).
- Péče o pracovníky a pracovní podmínky – péče o pracovníky je velmi široký pojem a zahrnuje péči o zaměstnance z pohledu jejich sociálního rozvoje a životních podmínek (péče o děti, rekreace, pomoc při osobních problémech apod.), péči o sociálně hygienické podmínky práce (stravování, relaxační prostory v kancelářích tzv. chill-out zóny, parkoviště apod.), pro velkou řadu zaměstnanců je velmi atraktivní například nabídka snížených úvazků, možnost práce z domova apod. (Koubek, 2003, s. 152).
- Pracovní vztahy – všeobecnou pravdou je, že většina zaměstnanců ukončují pracovní poměr z důvodu špatného kolektivu či konfliktů s nadřízeným. Proto je dle Koubka (2003, s. 152) nezbytné, aby společnosti vytvářely příjemnou atmosféru a snažily se budovat pozitivní firemní kulturu. Dle stejného autora je úroveň mezilidských vztahů klíčovým kritériem při rozhodování o výběru té či oné společnosti.

- Průzkum trhu práce a vnějšího prostředí – Koubek (2003, s. 152) uvádí, že by společnosti měly sledovat situaci na trhu práce, populační vývoj a svou konkurenci z pohledu nabídek volných míst, dále pak ekonomické podmínky organizace a technologie. Stejný zdroj dále popisuje, že by společnosti měly vnímat ochotu zaměstnanců cestovat, hodnotové orientace lidí, atraktivitu umístění společnosti, politicko-legislativní podmínky, vývoj trhu výrobků či služeb organizace a otevřenost národní ekonomiky.

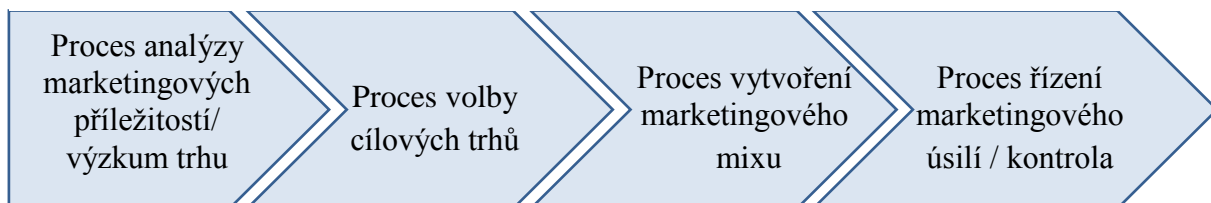
Z výše uvedeného je jasné, že personální marketing zasahuje do většiny činností personální práce a je nutné jej vnímat jako komplexní systém. Neznamená to však, že se personálnímu marketingu věnuje pouze personalista. Na utváření spokojenosti zaměstnanců a dobré pověsti podniku se podílejí všechna oddělení.

Koubek (2003, s. 153) tvrdí, že „v personálním marketingu jde především o to porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a o to porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby“.

## 2.6 HR Marketingový proces

Chce-li společnost efektivně přistupovat k personálnímu marketingu a zavést skutečný promyšlený personální marketing do organizace, je nezbytné postupovat dle principů klasického marketingu. Na HR marketing lze aplikovat obecný marketingový proces podle Kotlera (2007, s. 59), který je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Marketingový proces podle Kotlera



Zdroj: Kotler, 2007, s. 59

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že klasický marketing má jasně stanovené procesy, které by na sebe měly navazovat a bez nichž se žádný marketingový specialista neobejde. Stejně principy je nezbytné využívat v HR marketingu, což popisují ve spojení s klasickým marketingem, následující podkapitoly:

1. Výzkum trhu,
2. Segmentace, targeting, positioning,
3. Marketingový mix,
4. Proces řízení marketingového úsilí.

### 2.6.1 Výzkum trhu

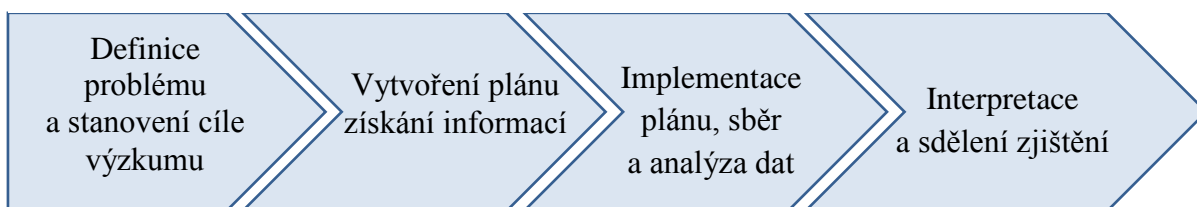
Marketingový výzkum hraje klíčovou roli pro každou společnost v různých odvětvích. Výzkumem se společnosti propojují s vnějším prostředím a získávají tak informace, na nichž staví své budoucí plány. Díky výzkumu získá společnost představu o tom,

co a kde zákazníci chtějí, jak jsou spokojeni se službami či výrobky, jaký je tržní potenciál apod. Výzkum využívají velké i malé společnosti, provádějí jej pomocí vlastních zaměstnanců nebo externě v menším či velkém rozměru.

V dnešním pojetí lidských zdrojů hraje marketingový výzkum zásadní roli. Využívají ho téměř všechny společnosti. I v malých společnostech nalezneme prvky marketingového výzkumu, třebaže neformálního. V personální práci lze najít řadu výzkumů: výzkum spokojenosti stávajících zaměstnanců, interní průzkumy při rozhodování o zavedení nových benefitů, průzkumy preference zaměstnanců hledajících nové uplatnění, dotazníky spokojenosti s kariérními stránkami společnosti, dotazníky spokojenosti s přijímacím pohovorem ve společnosti, dotazníky směřující na získání informací o požadovaném platu a zaměstnaneckých výhodách nebo analýza nezaměstnanosti v regionu, průzkum počtu nově otevřených pracovních pozic apod.

Pokud však chce společnost vytvořit efektivní HR marketingový výzkum, měla by se držet základních kroků procesu marketingového výzkumu v klasickém marketingu, který znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 2: Proces marketingového procesu



Zdroj: Kotler, 2007, s. 407

**Definice problému a stanovení cílů výzkumu** – podle Kotlera (2007, s. 407) je důležité definovat přesný problém, v praxi definuje problém většinou manažer, který ví, proč se výzkum dělá a co chce zjistit a společně s výzkumníkem stanovují cíle výzkumu. Dle autora výzkumník pomáhá manažerovi s návrhem výzkumu tak, aby se výzkumem získaly vhodné informace.

**Plán výzkumu** – dle Kotlera (2007, s.408) jde o navržení způsobů, metod a nástrojů, jakými se budou získávat potřebné informace. Plán je dle stejného zdroje (2007, s. 423) důležité navrhnout písemně a má obsahovat definici problému, který řeší výzkum, cíle výzkumu, druhy informací, zdroje a metody získávání údajů, náklady projektu a způsob využití výsledků výzkumu.

**Implementace plánu, sběr, zpracování a analýza dat** – implementace je uvedení plánu výzkumu do praxe. Podle Kotlera (2007, s, 425) výzkumník sbírá primární informace (tj. nově získaná data přímo jen k účelu výzkumu) nebo sekundární informace (tj. již existující informace, které byly již získané k jinému účelu). Autor dále uvádí, že výhodou sekundárních dat je nižší nákladnost na sběr a rychlejší dostupnost, nevýhodou však je riziko nepřesnosti, nevhodnosti pro potřebné účely a subjektivita. Výzkumník se musí pečlivě rozhodovat o vhodnosti výběru zdrojů.

Společnosti se ve většině případů chtějí opírat spíše o primární data. Podle Kotlera (2007, s. 408) se provádí buď kvalitativní výzkum, který je zaměřen na malý vzorek (postoje, chování a motivace zákazníka) či kvantitativní výzkum, jenž je zaměřen



na velký vzorek zákazníků (velké množství dat, statistická analýza). Základní typy výzkumu dle stejného autora jsou:

- pozorování – sběr primárních údajů pozorováním sledovaných osob (pozorování zákazníka při nákupu, mystery shopping),
- propojený systém dat – elektronický monitoring (propojení reklamy a nákupů),
- dotazování – nabytí primárních údajů prostřednictvím kladených otázek,
- focus group – skupinový rozhovor vedený moderátorem, získání reakcí na podněty (reakce na reklamy, obaly produktů apod.),
- experiment – shromažďování primárních údajů sledováním skupin osob v různých situacích, podmínkách a následné porovnávání rozdílů v rámci jednotlivých skupin.

Podle Kotlera (2007, s. 410) výzkumník používá dva základní nástroje získávání údajů: dotazník a mechanické zařízení. V dotazníku se dle stejného zdroje nachází otevřené nebo uzavřené otázky. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovědět vlastními slovy. Uzavřené otázky nabízí dotazovanému všechny varianty odpovědí a možnost zvolení odpovědi. Autor dále mluví v souvislosti s mechanickými zařízeními o tom, že to jsou měřiče sledovanosti, snímače v supermarketech či pupilometry<sup>1</sup>.

Shromážděné informace se zpracují, analyzují, zkontrolují a výsledky se zpracují do tabulek a dochází k výpočtu statistických hodnot.

**Interpretace a sdělení zjištění** – probíhá v úzké spolupráci a prostřednictvím diskuze mezi výzkumníkem a manažerem, přičemž cílem manažera je určení kroků vycházejících z výsledků výzkumu (Kotler, 2007, s. 410).

## 2.6.2 Segmentace, targeting a positioning

Podle Kotlera (2007, s. 247) je proces volby cílových trhů součástí strategického marketingu. Autor uvádí, že se v současnosti využívá cílený marketing, jenž umožňuje zaměření na konkrétní zákazníky s konkrétními potřebami. Každý zákazník je odlišný. Z tohoto důvodu je podle autora nezbytné trh rozdělit (**segmentovat**) na jednotlivé skupiny zákazníků s rozdílnými potřebami a chováním (**segmenty**), přičemž v rámci jednoho segmentu trhu skupina zákazníků reaguje na stejné podněty podobně. Dále stejný zdroj říká, že **tržní targeting** je vyhodnocení atraktivity tržních segmentů a výběr těch, kam chce firma směřovat a následný **tržní positioning** vyjadřuje vybudování konkurenční pozice produktu. Na následujícím grafu jsou znázorněny jednotlivé kroky tržní segmentace, targetingu a positioningu.

---

<sup>1</sup> Pupilometry sledují pohyby oka, použití lze nalézt převážně při testování internetových stránek.

Obrázek 3: Šest kroků tržní segmentace, targetingu a positioningu

<b>Tržní segmentace</b>	1) Identifikace základů pro segmentace trhu
	2) Vypracování profilů výsledných segmentů
<b>Tržní targeting</b>	3) Vypracování ukazatelů atraktivity segmentu
	4) Výběr cílových segmentů
<b>Tržní positioning</b>	5) Vypracování positioningu pro jednotlivé cílové segmenty
	6) Příprava marketingového mixu pro jednotlivé cílové segmenty

Zdroj: Kotler, 2007, s. 457

V personálním marketingu dochází k segmentaci trhu při náborovém procesu. Při popisu pozice a specifikace pracovního místa či vytváření kompetenčního modelu pracovního místa a následné formulace nabídky práce se využívají principy segmentace.

Trh uchazečů lze rozdělit podle řady kritérií (vzdělání, druhy práce, druh úvazků, dle věku, délky praxe, finančního očekávání apod.). Personalista musí rozumět každému segmentu potenciálních pracovníků, pro něž vytváří nabídku práce. Jinak bude vypadat inzerát pro čerstvého absolventa marketingu, jinak pro strojního inženýra s patnáctiletou praxí. Pokud personalista dostatečně nerozumí svému potenciálnímu zaměstnanci (cílovému zákazníkovi), nebude schopen mu atraktivně nabídnout (prodat) volné místo. Častokrát se stává, že personalista ani správně nespecifikuje pracovní místo, čímž dochází ke značné neefektivitě, vzhledem k tomu, že se na inzerát hlásí nevhodní kandidáti. Pokud by byl inzerát správně formulován, výsledky by byly lepší.

### 2.6.3 Marketingový mix

Má-li společnost jasno v návrhu marketingové strategie, je čas na vytvoření marketingového mixu. Podle Kotlera (2007, s. 70) je marketingový mix: „*Soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firmy používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“.

V marketingu se používá označení 4P, které Kotler (2007, s. 70) popisuje jako:

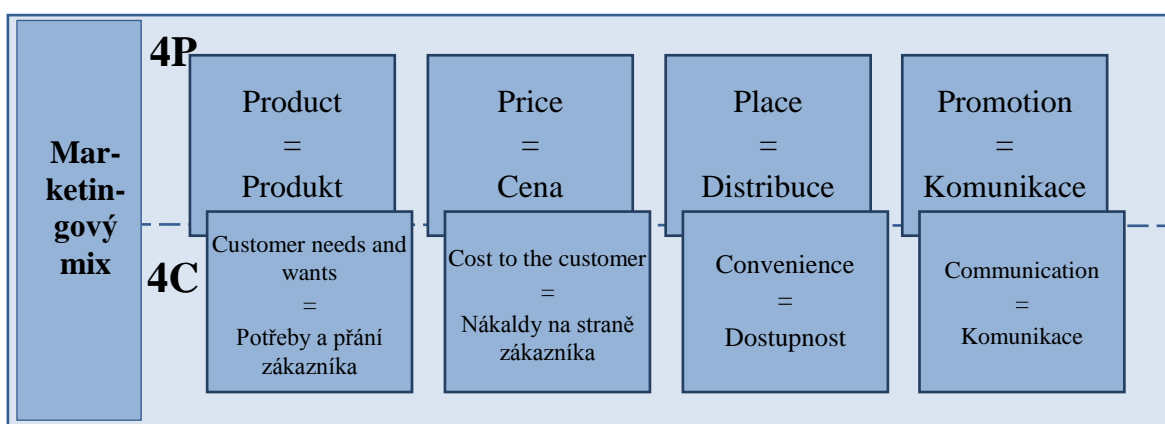
- Product – produkt = výrobek či služba, kterou nabízí společnost k nákupu na cílovém trhu,
- Price – cena = suma peněz, kterou zákazník zaplatí za výrobek či službu,
- Place – místo = činnosti, jež dělají výrobek nebo službu dostupné zákazníkům,
- Promotion – komunikace = podpora prodeje, reklama.

Autor dále uvádí, že se v moderním marketingu můžeme setkat s dalším přístupem čtyř složek marketingu profesora Boba Lauterborna – 4C, což je přístup k marketingovým nástrojům z pohledu zákazníka, který očekává od marketingových nástrojů výhody pro sebe:

- Consumer wants and needs – potřeby a přání zákazníka,
- Costs to the consumer – náklady na straně zákazníka,
- Convenience – dostupnost,
- Communication – komunikace.

Následující graf znázorňuje porovnání přístupů 4P a 4C marketingu.

Obrázek 4: Srovnání 4P a 4C marketingu



Zdroj: McClean, 2012

V personálním marketingu lze analogicky použít marketingový mix 4P. Podle Antošové (2005) jsou nástroje personálního marketingu následující:

- Product = pracovní místo,
- Price = motivace a odměna za práci,
- Place = podniková kultura,
- Promotion = prezentace pracovní nabídky a firmy.

Pracovní místo je hlavním nástrojem marketingového mixu v personalistice. Dle Antošové (2005) je nutné provést důkladnou analýzu pracovního místa, přesný a jasný popis místa a specifikaci požadavků na pracovníka, kterého společnost hledá, tj. je nezbytné vědět, jaký „produkt“ společnost prodává.

Motivace a odměna je dalším nástrojem personálního marketingu. Antošová (2005) uvádí, že odměna za práci určuje cenu pracovního místa a označuje se jí nejenom mzda či plat, ale i zaměstnanecké výhody a nefinanční benefity. Autorka také říká, že odměna je součástí pracovní motivace, což je ochota vykonávat práci a že efektivně nastavený systém odměn, který je objektivní, motivující a spravedlivý, vytváří dobrou atmosféru a společnosti přináší dobré výsledky.

Podniková kultura, tj. třetí nástroj personálního marketingu, je stále důležitějším faktorem při rozhodování uchazečů o práci pro výběr budoucího zaměstnavatele. Podle Antošové (2005) se jedná o soubor zvyklostí, názorů, hodnot, postojů a pravidel chování uvnitř organizace a tato pracovní kultura ovlivňuje každého zaměstnance uvnitř společnosti, určuje způsoby chování a jednání lidí a má celkový vliv na život podniku. Zároveň má dle autorky přesah do vnějšího světa tj. na potenciálního uchazeče, který má možnost identifikovat a odlišit jednu společnost od druhé podle podnikové kultury, jejíž projevy lze vidět při prezentaci inzerátů, na formě oslovování kandidátů a způsobu vedení pohovorů apod.

Prezentace pracovní nabídky a firmy je vizitkou každé společnosti. Podle Antošové (2005) by personalisté měli umět sestavit výstižný, srozumitelný a jasný inzerát, jenž vzbudí zvědavost a touhu potenciálního uchazeče poslat svůj životopis. Autorka dále uvádí, že by inzerát měl být inovativní, zajímavý, unikátní a neměl by se ztratit v hromadě stejných nezajímavých inzerátů, které je možno vidět na většině pracovních portálů. V tomto ohledu hraje dle stejného zdroje klíčovou roli klasický marketing a umění efektivní prezentace produktu.

Do oblasti čtvrtého P marketingu čili Promotion (komunikace) se dá začlenit pojem **komunikační mix**. Kotler (2007, s. 809) uvádí, že komunikační mix je: „*specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů*“.

Následující diagram podle Karlíčka (2011, s. 18) znázorňuje komunikační mix v 7 disciplínách, které budou v návaznosti propojeny s HR marketingem.

Obrázek 5: Komunikační mix



Zdroj: Karlíček, 2011, s. 18

HR marketing využívá v dnešní době převážně online komunikaci, která se prolíná prakticky všemi disciplínami komunikačního mixu. Díky internetu můžou společnosti jednoduše zacílit na velké množství potenciálních uchazečů či jiných zájmových skupin interního i externího marketingu.

Správný výběr nástrojů komunikačního mixu má přímý vliv na budování dobré značky zaměstnavatele a na efektivitu HR marketingu. HR marketing využívá celou řadu nástrojů v rámci jednotlivých disciplín komunikačního mixu.

Online komunikace – probíhá prostřednictvím webových stránek společnosti. Některé společnosti mají vytvořené vlastní kariérní stránky. Většina společností má vytvořený profesní profil na LinkedIn, stále více společností již využívá i Facebook, Twitter, Youtube. Online komunikují společnosti i se svými zaměstnanci prostřednictvím firemních intranetů. Síla online marketingu je nezpochybnitelná, proto společnosti umísťují na internet i svou online reklamu.

Osobní prodej – uskutečňuje se například prostřednictvím organizovaných dnů otevřených dveří, externích či interních prezentací, vedení studentských prací, vlastních vzdělávacích programů či přednášek pro veřejnost. Personalisté i ostatní pracovníci často podceňují důležitost osobního prodeje v průběhu osobního setkání s uchazečem – přijímací pohovor, assessment centrum.

Reklama – patří sem tiskové reklamy např. v novinách, časopisech, odborných publikacích, reklamy v rádiu, online reklama, billboardy, videa, letáky.

Direct marketing – přímé oslovení prostřednictvím telefonu, e-mailem či písemně, např. zaslání či telefonické sdělení pracovní nabídky.

Podpora prodeje – lze sem zařadit reklamní předměty, dárky, soutěže, hry, prémie.

Public relations – tiskové zprávy, články v novinách, mediální výstupy, konference, komunikace s komunitou, blogy, interní firemní časopis.

Event marketing a sponzoring – probíhá prostřednictvím organizace formálních i neformálních akcí, sport, zábava, podpora organizací a dobročinných akcí, CSR (Corporate Social Responsibility), dary, spolupráce se školami, exkurze ve firmě.

#### **2.6.4 Řízení marketingového úsilí**

Řízení marketingového úsilí je závěrečná fáze marketingového procesu a zahrnuje plánování, realizaci a kontrolu (Boučková, 2003, s. 16). Stejně jako v předešlých oblastech marketingu, lze řízení klasického marketingu analogicky použít v personálním marketingu.

Marketingové plánování zahrnuje podle Boučkové (2003, s. 16):

- marketingovou situační analýzu - např. analýzu SWOT – cílem je hodnocení silných a slabých stránek společnosti ve srovnání s konkurencí, dále identifikace příležitostí a hrozeb,

- stanovení marketingových cílů – cíle se stanovují na základě provedené situační analýzy pro zvolené období,
- formulování marketingových strategií – strategie je plán, jak dosáhnout zvolených cílů,
- sestavení marketingového plánu – plán je písemný dokument, který slouží jako podklad k řízení marketingového úsilí, přičemž existují plány krátkodobé, dlouhodobé a strategické.

V kontextu lidských zdrojů lze chápat marketingový plán několika způsoby. Podle Menšíka (2012, s. 59) lze využít existující marketingový plán společnosti a použít ho jako podklad pro interní personální marketing, což je přínosné zejména pro nové zaměstnance a jejich orientaci v novém prostředí a pochopení byznysu nové společnosti. Dále autor uvádí, že marketingový plán může být i nástrojem propagace personálního oddělení ve vztahu k vedení společnosti nebo ostatním oddělením tj. interním zákazníkům. Dalším významem je dle stejného zdroje personálně-marketingový plán zaměřený na efektivní nábor nových zaměstnanců.

Cílem procesu marketingové realizace je uvedení (implementace) marketingové strategie do praxe. Dle Kotlera (2007, s. 117) se implementace skládá z pěti prvků, které podporují efektivní realizaci strategie:

- program činností – přiřazení úkolů konkrétním osobám a časový plán,
- organizační struktura – formulace úloh a koordinace úsilí pracovníků,
- firemní systémy rozhodování a odměňování,
- plánování lidských zdrojů – získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- podniková kultura – musí být v souladu s určenou marketingovou strategií.

Marketingová kontrola je zásadní, vzhledem k neustálým změnám, s nimiž se marketingové prostředí potýká. Jde o měření a hodnocení výsledků marketingového úsilí (Kotler, 2007, s. 114). Stejný zdroj v marketingu rozlišuje kontrolu na operativní (průběžnou) a strategickou. Autor dále uvádí, že některé společnosti pravidelně přezkoumávají svůj celkový přístup k trhu prostřednictvím marketingového auditu.

## **2.7 Budování značky zaměstnavatele (Employer Branding)**

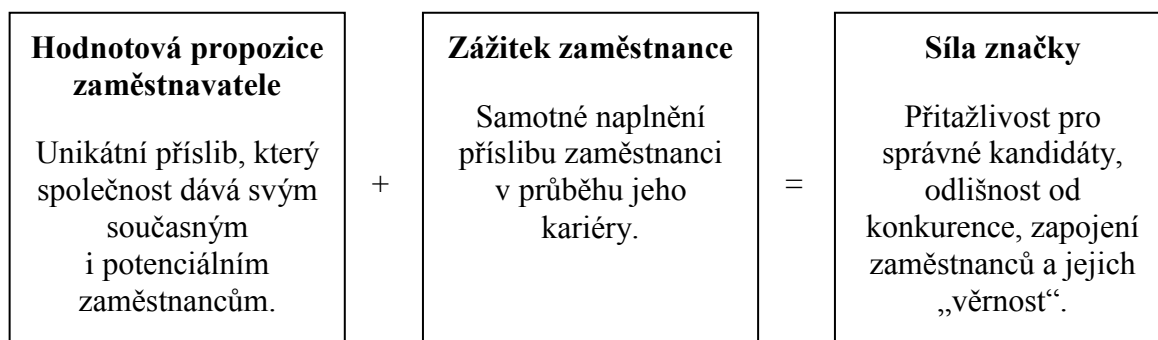
Existuje několik definic Employer brandu neboli značky zaměstnavatele. Mayo (2001 in Rosethorn, 2009, s. 17) definuje Employer brand (značku zaměstnavatele), jako to, co je komunikováno vědomě i nevědomě všem současným i potenciálním zaměstnancům.

Další definicí je, že Employer brand je soubor znaků, které společnost odlišují a dělají ji přitažlivou pro lidi, kteří se s ní ztotožní a kteří v ní budou dosahovat nejlepších výkonů (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006 in Rosethorn, 2009, s. 18).

Employer branding neboli budování značky zaměstnavatele je považována za dlouhodobou strategii jakékoliv společnosti, která je zaměřena na vybudování jedinečné a žádoucí identity zaměstnavatele a řízení vnímání potenciálních i stávajících zaměstnanců, s cílem získat konkurenční výhodu (Bondarouk, 2013).

Následující obrázek zachycuje vztah mezi hodnotovou propozicí zaměstnavatele a vytvářením značky zaměstnavatele. Podle Rosethorna (2009, s. 20) lze hodnotovou propozici (Employee value proposition) chápat jako příslib hodnoty zaměstnancům či uchazečům neboli příslib toho, jak to bude v zaměstnání vypadat. Dále autor popisuje zážitek zaměstnance jako skutečné naplnění příslibu zaměstnavatele, přičemž tyto dva aspekty vytvářejí sílu značky. Síla značky zajišťuje dle stejného zdroje spokojenost stávajícím zaměstnancům a přitahuje nové kandidáty.

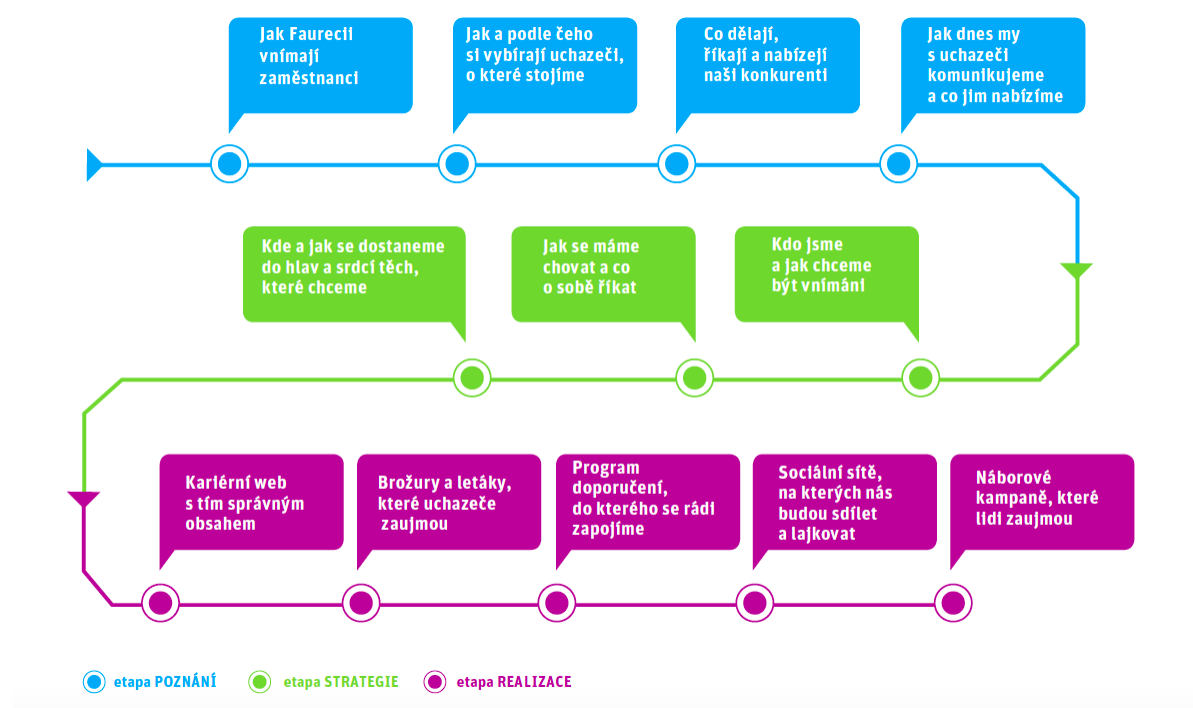
Obrázek 6: Značka zaměstnavatele



Zdroj: Rosethorn, 2009, s. 20

Zajímavý příklad rozpracování celého procesu budování značky zaměstnavatele v jednotlivých krocích uvádí Jiří Landa. Následující náčrt zobrazuje grafické zpracování celého procesu budování značky zaměstnavatele ve vnitřním i vnějším prostředí organizace. Tento materiál má pomoci všem pochopit, jaké fáze budování značky zaměstnavatele budou probíhat a co budou obsahovat (Landa, 2005).

Obrázek 7: Příklad procesu budování značky zaměstnavatele



Zdroj: Landa, 2015

Budování značky zaměstnavatele je dlouhodobý proces, který by měl být předem naplánován, komunikován uvnitř organizace, měl by obsahovat ujasnění o hodnotách společnosti a o tom, jak chce být firma vnímána. Každá společnost přistupuje k budování značky zaměstnavatele jinak, ale všichni si stále více uvědomují, že zaměstnanci dávají při výběru zaměstnavatele přednost právě atraktivním zaměstnavatelským značkám. Častým problémem je to, že i atraktivní zaměstnavatel se neumí dostatečně prodat, tj. neumí dostatečně prodat své výhody, prestižnost, benefity apod. Některé společnosti jsou ochotny investovat ohromné částky do masivních kampaní s jedním jediným cílem – vybudovat atraktivní značku zaměstnavatele. Důležité však je, aby kampaň odpovídala realitě.

Minchington (2015) stanovil klíčové oblasti pro rozvoj zaměstnavatelské značky v současné době, kterými jsou například:

- důležitost odpovědí na otázky typu – proč by pro společnost chtěl někdo pracovat, vědí manažeři jak komunikovat značku zaměstnavatele, jak společnost vnímají zaměstnanci a kandidáti, jaké procento zaměstnanců by doporučilo společnost jako dobré místo k práci,
- zavedení strategického budování značky zaměstnavatele do celého životního cyklu zaměstnance,
- jasně definovaná mise, vize a hodnoty společnosti by se měly prolínat celým procesem komunikace Employer branding,
- reakce na změny, které se ve světě dějí – dnešní dobu je potřeba vnímat jako „dobu zákazníka“ (Age of customer),
- porozumění ekonomickým trendům,
- digitalizace strategie budování značky zaměstnavatele,
- intenzivnější zapojení sociálních sítí do každodenní personální práce,
- analýza velkých dat tzv. BigData.

Nástroje Employer branding jsou úzce propojeny s nástroji všeobecného HR marketingu a marketingu náborového procesu, kterým se věnuje následující kapitola práce.

## **2.8 Nástroje a trendy HR marketingu**

Jak již bylo několikrát zmíněno, personální marketing zasahuje do většiny personálních činností. Z velké části je obsažen v náborovém procesu, který je jedním z hlavních úkolů HR marketingu. Náborový proces se neustále vyvíjí a zdokonaluje. Děje se tak hlavně díky rychlému vývoji nových technologií a většímu tlaku na konkurenceschopnost podniků, které svádí boj o nejlepší talenty.

Přestože se v posledních letech stále mluví o důležitosti HR marketingu a budování atraktivní značky zaměstnavatele, neexistuje v České republice téměř žádná odborná literatura, která by poskytovala ucelené informace o nejnovějších trendech a nástrojích moderního HR marketingu.

Personalisté a společnosti jsou závislé na informacích ze zahraničních zdrojů, ať už se jedná o zahraniční literaturu, odborné studie a články či specializované internetové portály, jež se touto problematikou zabývají. Nicméně již v České republice vzniklo



velké množství společností, které se přímo specializují na oblast HR marketingu a oblast Employer branding.

Podle Sullivana (2014) je na personalisty kladen stále větší tlak a neustále musí čelit novým výzvám, protože situace na trhu práce se oproti minulosti změnila - na trhu práce už není dostatečné množství volných kvalitních kandidátů a na trhu zaměstnavatelů tak vzrůstá konkurenční boj. Autor uvádí, že firmy přetahují dobré lidi, vzrůstá fluktuace a personalisté musí přijímat více lidí, aby zaplnili volná místa. Sullivan zdůrazňuje úlohu vzdělávání personalistů v oblasti náboru a nutnost učit se rychle rozhodovat ve výběru zaměstnanců. Dále tvrdí, že vzrůstá potřeba vytváření atraktivní zaměstnavatelské značky a vytváření nového modernějšího a technicky vyspělejšího systému náboru, který bude podložen měřítky a sledováním kvality náboru. Autor podotýká, že jako v každém oboru, tak i v personalistice je nedostatek kvalitních náborářů, takže je nevyhnutelné začít stávající náboráře důkladně vzdělávat. Společnosti se ale snaží šetřit, proto není dle stejného zdroje jednoduché najít peníze, které by se do náboru daly vložit.

Ve svém dalším odborném článku Sullivan zdůrazňuje důležitost navázání personálních cílů na cíle celé firmy. Autor uvádí, že cíle náboru mají být navázané na firemní cíle a personalista by měl znát výsledky společnosti a ukazatele v číslech a na základě nich naplánovat cíle náboru. Sullivan přichází se zajímavou myšlenkou, že příjmy společnosti může například velmi pozitivně ovlivnit, pokud se personalista zaměří na pozice, které přinášejí firmě nejvyšší zisky. Autor dodává, že k získání všech těchto informací je nutná úzká spolupráce s vedením společnosti a zapojení strategického myšlení do procesu náboru.

Nábor se stále více opírá o nejmodernější technologie. Couch (2015) zmiňuje v této souvislosti zavedení technologií do každodenní personální práce. Specifikuje 5 oblastí nejnovějších trendů:

- Obsah a komunita – nejsou již dostačující kariérní stránky, na nichž se najde pouze sekce typu „O nás“ a „Volné pracovní pozice“ a uchazeč se může přihlásit k volné pozici prostřednictvím formuláře. Couch říká, že je potřeba v nové éře kariérních stránek vytvářet hlavně vztah s potenciálními uchazeči, pokusit se u kandidátů vzbudit zájem o práci ve firmě, bez ohledu na to, zda je či není ve firmě volná pozice. Dle autora jde hlavně o to, aby kandidát měl zájem o společnost a nejenom o volnou pozici, přičemž k tomu má právě přispět strategie obsahu a komunity stránek.
- Mobilní zařízení – v dnešní době je podle Couche nutné optimalizovat kariérní stránky pro mobilní zařízení (chytré telefony, tablety a apod.). Dle stejného zdroje si dnes každý člověk může díky internetu v mobilu hledat nového zaměstnavatele i v prostředku městské hromadné dopravy. Zároveň dle autora přibývá společností, které mají i vlastní aplikace, které si můžou potenciální kandidáti stáhnout a sledovat tak novinky o společnostech a aktuální nabídky práce.
- Sociální sítě – Facebook LinkedIn, Twitter a další sociální sítě dnes vládou světem lidských zdrojů, jsou skvělým místem, kde můžou společnosti přímo komunikovat s veřejností, působit na potenciální uchazeče a budovat atraktivní

značku zaměstnavatele. Díky LinkedIn zároveň můžou personalisté přímo oslovit klíčové lidi, které hledají.

Kadlec (2013, s. 34) klade důraz na využívání přímého oslovení kandidátů právě prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Podle stejného autora je právě tato sociální síť klíčovým nástrojem pro vyhledávání kandidátů, nicméně je důležité se jí naučit efektivně ovládat. Kadlec zmiňuje důležitá čísla, která jsou jedním z důvodů proč tento nástroj při výběru kandidátů využívat a proč je tato sociální síť jeden z hlavních zdrojů potenciálních kandidátů – LinkedIn má 175 milionů uživatelů, každou sekundu se zapojí dva noví členové, působí ve dvou stech zemích světa a je třináctou nejnavštěvovanější internetovou stránkou.

Nicméně nejde pouze o to nabízet volná místa na sociálních sítích nebo vyhledávat na sociálních sítích kandidáty, ale jde o to být v každodenním kontaktu s potenciálními uchazeči, posílat zajímavé příspěvky o dění ve firmě, vytvářet inspirativní debaty s cílem vytvářet povědomí o značce zaměstnavatele. Couch (2015) mluví o tom, že je nutné působit na uchazeče ještě dřív, než budou hledat práci. Moderně se dnes používá termín pasivní kandidáti (tj. lidé, kteří ještě práci nehledají, ale třeba v budoucnu budou, napadne je pak zaměstnavatel, o němž již něco ví).

- Data a kontext – trendem současného marketingu jsou takzvané Big Data (v překladu velká data). V České republice se tento trend rozšiřuje jen velmi pomalu. Couch (2015) tvrdí, že zaměstnavatelé již získávají údaje o potenciálních kandidátech prostřednictvím sociálních sítí, různých komunit, blogů, videí apod., velkou výzvou pro zaměstnavatele však zůstává se s těmito daty naučit správně pracovat.
- Propojení nábory s dalšími funkcemi – stejný autor hovoří o důležitosti napojení nábory na další personální činnosti, tj. nástupnictví, měření výkonnosti, talent management apod., přičemž je k tomu potřeba odpovídající technická vyspělost a technologické nástroje.

V České republice již proběhl druhý ročník analýzy používaných nástrojů HR marketingu organizovaný společností Brand Bakers, která se oblastí HR marketingu a Employer Brandingu zabývá.

Z analýzy trendů společnosti Brand Bakers (Hovorka, 2015), prováděné na vzorku 140 respondentů z řad zaměstnavatelů, vyplynulo, že nejrozšířenějšími nástroji HR marketingu jsou:

- vysvětlení firemních hodnot a jejich projevů v praxi,
- samostatná část „Kariéra“ na webových stránkách společnosti,
- nábor na univerzitách (campus management),
- atraktivně zpracovaný uvítací balíček pro nové zaměstnance.

Podle výsledků výše zmíněné analýzy (Hovorka, 2015) začne většina společností v tomto roce využívat následující nástroje HR marketingu:

- strategie pro budování značky zaměstnavatele,
- plán pro budování firemní kultury,
- unikátní obsah náborové komunikace vycházející ze značkové strategie,
- jedinečný příslib značky zaměstnavatele (Employer value proposition),
- kariérní profily na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, YouTube aj.).

Dle stejného zdroj někteří respondenti dále uvedli, že se chystají používat:

- optimalizaci kariérních stránek pro zobrazení na mobilních telefonech,
- odlišné (jedinečné) náborové inzeráty,
- videa pro představení firemní kultury,
- samostatné kariérní internetové stránky (microsites),
- začlenění herních prvku (gamifikace) do náborového procesu a komunikace,
- analýzu náborové strategie konkurence.

## **2.9 Předpoklady pro praktickou část**

Klíčovými poznatky teoretické části, z nichž bude vycházet praktická část práce, jsou zejména kapitoly HR marketing, Budování značky zaměstnavatele a Nástroje a trendy HR marketingu.

Společnost, v níž se provádí praktická část této práce nemá přesně formulovanou strategii HR marketingu a nemá vytvořen HR marketingový plán neboli nevyužívá v tuto chvíli principy marketingového procesu, o němž pojednávala jedna kapitola teoretické části práce. Společnost však využívá principy marketingového procesu v rámci jednotlivých aktivit, jež nárazově dělá. Předmětem této práce není, vzhledem k rozsáhlosti této problematiky, samotná formulace a implementace marketingového procesu.

## **2.10 Metodika práce**

Vypracování teoretické části této práce, kterou jste právě dočetli, předcházelo získání úvodních informací týkající se oblasti klasického a HR marketingu, Employer branding a nejnovějších trendů v těchto oblastech. Dále byl sestaven seznam odborné literatury, jež se danou problematikou zabývá.

Teoretická část se opírá o rešerši a srovnání odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů, marketingu a personálního marketingu. Práce vychází z české i cizojazyčné literatury a tištěné i elektronické literatury. Jednotlivé publikace byly vyhledávány pomocí klíčových slov v katalogích na internetových stránkách knihovny Vysoké školy ekonomie a managementu, Městské knihovny v Praze, dále pomocí vyhledávače Google Books a databáze ProQuest. Klíčovými slovy byla: řízení lidských zdrojů, marketing, HR marketing, marketingový proces, nástroje HR marketingu, budování značky zaměstnavatele (Employer branding), náborový proces a trendy HR marketingu.

Autor práce vycházel z nejnovějších monografií, ve kterých sledoval problematiku zavádění marketingového přístupu do personální práce. Citace z anglicky psané monografie byly přeloženy autorem této diplomové práce.

Pro zpracování praktické části je využit rozbor interních dokumentů vybrané společnosti a vyhledávání potřebných dat. Společnost poskytla autorovi práce následující dokumenty: Etický kodex, Organizační schéma, Instrukce nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, Zhodnocení náboru v Bance XY. Interní materiály společnost poskytla autorovi práce s příslibem, že nikde nebude použit název ani logo společnosti. Pro účely práce bude používán smyšlený název společnosti „Banka XY“.

Dalším zdrojem informací a dat byly internetové stránky společnosti XY. V praktické části se popisuje charakteristika vybrané společnosti, dále následuje rozbor organizace personálního útvaru a náborového procesu a rozbor kariérních stránek. Významným nástrojem zajišťujícím vstupy pro výslednou analýzu jsou i osobní rozhovory se zaměstnanci společnosti, jejichž cílem je pochopit procesy v Bance XY.

Dále je do praktické části začleněno dotazníkové šetření na vybraném vzorku dotazovaných, které by mělo poskytnout klíčové informace důležité pro splnění hlavního cíle práce tj. zjistit, zda je ve vybrané společnosti plně využit potenciál všech nástrojů HR marketingu. Pro účely této práce je „plně využitý potenciál všech nástrojů HR marketingu“ definován jako situace, kdy jsou implementované a aktivně využívané nástroje HR marketingu, které společnosti zajišťují udržování stabilního počtu motivovaných lidí, a které vytvářejí pozitivní vnímání značky zaměstnavatele. Zmíněná definice vychází i mimo jiné z tvrzení Koubka (2003, s. 150), podle něhož je HR marketing marketingový přístup, který má za cíl vytvořit a udržet potřebnou pracovní sílu. Toho lze podle stejného zdroje docílit vytvářením dobré pověsti zaměstnavatele a zkoumáním trhu. Podobně vnímá HR marketing i Dvořáková (2004, s. 539), která chápe HR marketing jako nábor a výběr zaměstnanců z vnějšího prostředí pomocí vytvořené pozitivní pověsti zaměstnavatele a zároveň vnímá HR marketing jako nástroj k stabilizaci stávajících zaměstnanců prostřednictvím jejich motivace, odměňování a rozvoji.

### **3 Praktická část**

Praktická část práce je provedena na konkrétní společnosti jménem „Banka XY“. Jedná se o fiktivní název společnosti, který je použit pouze pro účely této práce, vzhledem k tomu, že si společnost nepřála být jmenována. Praktická část zahrnuje charakteristiku společnosti a jejího personálního oddělení a řeší používaných HR marketingových nástrojů s důrazem na úspěšnost náborového procesu. Stěžejní kapitolou této části práce je pak praktický průzkum vnímání značky zaměstnavatele a úspěšnost používaných HR marketingových nástrojů a jeho následné vyhodnocení. V závěru praktické části je formulace návrhů zlepšení HR marketingové komunikace a návrh dalších nástrojů HR marketingu. Zdrojem informací v této kapitole byly internetové stránky společnosti a interní materiály Banky XY.

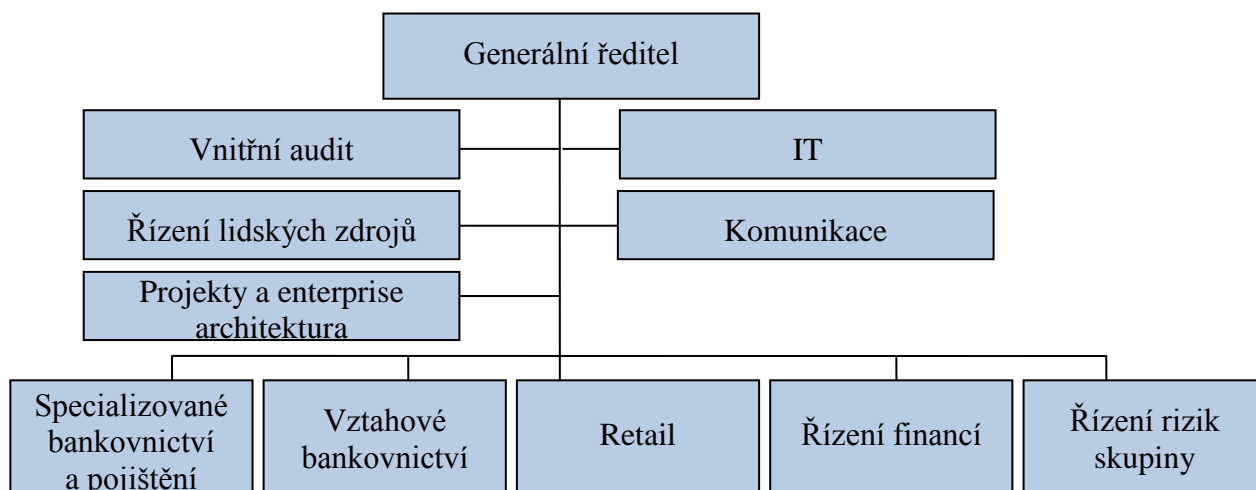
#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Banka XY je dceřinou společností evropské nadnárodní skupiny, která působí v celém světě. Banka XY je předním poskytovatelem finančních služeb v České republice. Poskytuje svým zákazníkům širokou škálu bankovních produktů a služeb. Do produktového portfolia banky XY patří – financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření), pojistné produkty a penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv i specializované služby (leasing a faktoring). Klienty Banky XY jsou fyzické osoby, malé a střední společnosti, ale i korporátní a institucionální klienti.

Skupina Banky XY staví na pevném a dlouhodobém partnerství s každým klientem, ať už v oblasti osobních a rodinných financí, ve financování malých a středních firem nebo v podnikovém financování.

Cílem Skupiny Banky XY je dosahovat vysokou a udržitelnou výkonnost. Management společnosti proto pravidelně vyhodnocuje své strategické volby a řídí portfolio aktivit. Hlavní zdroje (lidé, kapitál, kapacita pro tvorbu ICT) jsou alokovány do oblastí, které odpovídají cíli. Na plnění cílů se podílejí všechny útvary. Na následujícím schématu je znázorněna organizační struktura:

Obrázek 8: Organizační struktura Banky XY



Zdroj: Interní materiály banky

Banka XY patří mezi největší tuzemské zaměstnavatele. Zaměstnává téměř 7500 lidí. Je založena na konkrétních principech, které jsou základem pro každodenní myšlení a jednání všech zaměstnanců. Tyto principy vyjadřuje zkratka PEARL (Interní materiály banky XY):

- PERFORMANCE – vysoce výkonná kultura,
- EMPOWERMENT – individuální prostor pro rozhodování,
- ACCOUNTABILITY – odpovědné poskytování služeb zákazníkům,
- RESPONSIVENESS – naslouchání a vstřícnost potřebám klientů,
- LOCAL EMBEDDEDNESS – rozhodování na základě lokálních podmínek.

Hodnoty, s nimiž se banka ztotožňuje, jsou (Interní materiály Banky XY):

- orientace na výsledek – cílem je splnit, co se klientovi slíbí,
- respekt – rovnost, transparentnost a ocenění ostatních,
- vnímavost – zájem, otevřenost, nestrannost, objektivita, tolerance.

Banka XY je společensky a ekologicky zodpovědná společnost, u níž je klient na prvním místě. Společnost chce být jedničkou na trhu a cílí na všechny, kteří se ztotožní s jejími hodnotami a přístupy. Strategii do budoucna je: stát se digitální bankou, zjednodušovat všechny procesy a vštěpovat zaměstnancům zásadu, že zaměstnanec je středobod zájmu.

### 3.2 Personální útvar v Bance XY

Zdrojem následujících informací byly osobní rozhovory se zaměstnanci Banky XY z personálního oddělení. Z historického hlediska se uspořádání HR oddělení v Bance XY mění v souladu s tržními trendy, praktikami úspěšných firem na českém trhu a v neposlední řadě i s požadavky mateřské společnosti. Postupem času se tedy posouvá od čistě servisního, resp. administrativního útvaru s hlavním úkolem přijmout, vzdělat

a odměnit zaměstnance, ke strategickému útvaru s hlavním posláním efektivně řídit lidský kapitál a přispět tak k realizaci strategie celé organizace.

Před několika málo lety se zástupci HR oddělení Banky XY rozhodli změnit původní organizační uspořádání ve smyslu oddělení „run“ a „change“ agendy. Hlavním motivem byl požadavek na sjednocení a efektivnější řízení standardních administrativních procesů („run“), zavedení jednotného reportingu a zvýšení kvality poskytovaných služeb ostatním útvarům v organizaci. Oddělením projektové agendy („change“), tedy činností, které měly za cíl implementovat v rámci organizace nové HR postupy, měla být naplněna myšlenka posunu HR od servisního útvaru ke strategickému.

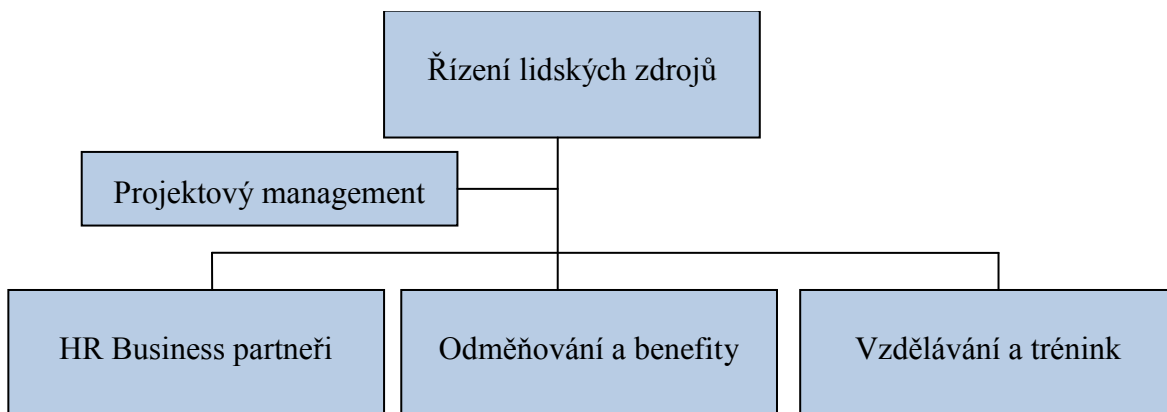
Důkazem, že očekávané přínosy provedené změny nebyly zcela naplněny, byla i další změna organizačního uspořádání HR oddělení. Nejenže byl útvar rozdělen podle typu vykonávané agendy, ale byla také nově představena role HR Business Partnera. Agenda byla rozdělena do tří samostatných oddělení, kde v prvním – HR Business Partneri (HR front) – je zajištěna strategická role HR vůči jeho interním klientům (business útvarům Banky XY) prostřednictvím HR Business Partnera, dále pak standardní a strategický nábor zaměstnanců včetně HR marketingu a komunikace (interní, externí) a nově také role organizačního uspořádání celé Banky XY.

V druhém oddělení je zastoupena úloha rozvoje a vzdělávání zaměstnanců Banky XY, a to jak metodické části, tak části koordinační (organizace a zajištění tréninkových kurzů). Došlo tak tedy k opětovnému propojení „run“ a „change“ agendy v rámci jednoho oddělení.

Třetí oddělení má na starosti fixní a variabilní odměňování zaměstnanců, veškerou agendu zaměstnaneckých benefitů a v neposlední řadě také HR controlling s hlavním posláním řízení personálních nákladů celé organizace. I v tomto oddělení je úzce propojena čistě administrativní agenda podpořená HR systémy s pozicemi, které mají za úkol zavádění nových přístupů např. v odměňování nebo poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura personálního oddělení Banky XY.

Obrázek 9: Organizační struktura personálního oddělení Banky XY



Zdroj: Interní materiály Banky XY

Ačkoli byla zpět propojena „run“ a „change“ agenda, nejen v rámci týmů, ale i na úrovni jednotlivých pozic, bylo dosaženo částečného posunu ke strategické roli HR především prostřednictvím HR Business Partnera. Představitel této role dnes funguje převážně jako poradce svému klientovi (manažerů Banky XY) ve všech oblastech HR agendy, tedy od zajištění nábory klíčových zaměstnanců, přes jejich rozvoj a kariérní postup, až k nastavení vhodných odměňovacích schémat a celkově efektivnímu řízení lidského kapitálu.

Další změnou funkčního modelu HR, resp. posilujícím prvkem strategické role HR, bylo představení nového formátu tzv. mini týmů, kde jsou zastoupeny všechny čtyři klíčové role HR (nábor, strategický partner, vzdělání a rozvoj a odměňování), kde hlavním partnerem manažerovi zůstává HR Business Partner, pomáhá mu definovat a naplňovat strategii jeho útvaru a odpovídá za celkovou dodávku mini týmu. Průvodním jevem fungování mini týmů je specializace jeho členů na oblast svého klienta (např. korporátní bankovníctví), zavádění nejlepších praktik z ostatních firem finančního sektoru a tím i zvýšení kvality poskytovaných služeb HR oddělením.

Koncepční řešení oblasti HR marketingu má na starosti jedno ze tří hlavních oddělení útvaru HR – oddělení „Front“. Společnost se snaží stále více využívat všech efektivních nástrojů HR marketingu v rámci banky. Je vyčleněna jedna osoba, která se oblastí HR marketingu zabývá. Podporu ji poskytují i další kolegové v rámci HR oddělení. Banka XY se snaží stále více motivovat své zaměstnance prostřednictvím interního HR marketingu k tomu, aby rotovali v rámci společnosti a sbírali tak další zkušenosti. Co se týče externího marketingu, Banka XY cílí na kreativní kandidáty se strategickým myšlením a touhou učit se novým vědět. Více a více se chtějí přibližovat k mladým studentům a absolventům.

### **3.3 Nástroje HR marketingu v Bance XY**

Tato kapitola pojednává o nástrojích a jednotlivých oblastech HR marketingu v bance XY, kterými jsou: péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody, CSR, vzdělávání a kariérní rozvoj zaměstnanců, náborový proces a kariérní stránky.

#### **3.3.1 Péče o zaměstnance**

Zdrojem informací v této kapitole byly internetové stránky společnosti a interní materiály Banky XY.

Banka XY si velmi dobře uvědomuje důležitost lidského kapitálu, a proto jsou zaměstnanci jednou z nejvyšších priorit. Společnost investuje značné finanční prostředky do programů osobního rozvoje zaměstnanců. Nabízí možnost uplatnění získaných znalostí i mimo hranice České republiky, zaměstnanci se mohou zapojit do inovačních soutěží v rámci celoevropské skupiny Banky XY, kde mohou rozvíjet své nápady a kreativitu.

Zaměstnancům často zdůrazňují důležitost rovnováhy pracovního a soukromého života a nabízí řadu přednášek na téma „work - life balance“, kde se můžou dozvědět informace o tom, jak dosáhnout harmonie v těchto oblastech. Společnost podporuje týmovou spolupráci a vytváří příležitosti k získání nejenom kolegů, ale i přátel.



Významně přispívá na firemní večírky, sportovní akce, večere apod. Pro zpříjemnění pracovního života nabízí společnost celou škálu přednášek na různá témata. Relaxovat mohou zaměstnanci v příjemném pracovním prostředí. Každoročně se pořádají zimní a letní tzv. celobankovní sportovní hry.

### **3.3.2 Zaměstnanecké výhody a Corporate Social Responsibility (CSR)**

Zdrojem informací v této kapitole byly internetové stránky společnosti a interní materiály Banky XY.

Banka XY má velmi propracovaný systém benefitů. V rámci systému Cafeteria si můžou zaměstnanci uhradit stovky různých aktivit – jazykový kurz, masáže, dovolenou, lístky na kulturní akce apod.

Dále společnost nabízí příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění a zvýhodněné podmínky na vybrané produkty Banky XY, příspěvek na stravování, týden dovolené navíc, delší pracovní volno s náhradou mzdy (sick days) nebo pomoc zaměstnancům při řešení neočekávaným životních situací.

Zajímavým počinem Banky XY je projekt Práce a rodina – rovné šance rodičů pro práci v Bance XY, který je podpořen Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Cílem tohoto projektu je podpora zaměstnanců i nadřizovaných v účinnějším propojení pracovního a rodinného života, úspěšné zapojení zpět do pracovního procesu a vytvoření stabilního a motivovaného týmu.

Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem) je pro Banku XY samozřejmostí. Společnost dlouhodobě podporuje řadu neziskových organizací a prostřednictvím zajímavých lidí nebo subjektů naplňuje strategii Banky XY. Společnost se soustředí na čtyři oblasti podpory: odpovědné podnikání, vzdělávání, diverzita a regiony. Zaměstnanci se mohou zapojit do spousty projektů (darování krve, dobročinné běhy, fondy pomoci, do práce na kole, podpora blízkých osob s handicapem, společné úklidy na podporu ochrany životního prostředí, dobrovolnické dny, odborné a manuální dobrovolnictví v rámci celé ČR, apod.).

### **3.3.3 Vzdělávání a kariérní rozvoj zaměstnanců**

Stejně jako se velmi intenzivně věnuje Banka XY oblasti péče o zaměstnance, poskytuje zaměstnancům také maximální podporu v oblasti vzdělávání a rozvoje. Koncepce systému vzdělávání je založena na aktuálních potřebách banky a plnění jejich strategických cílů. Zároveň je v souladu se vzdělávacími a rozvojovými potřebami zaměstnance. Cílem banky je vychovat si vlastní zaměstnance.

Vzdělávání se uskutečňuje prostřednictvím externích i interních kurzů zaměřených na různé oblasti (školení měkkých a tvrdých dovedností, produktová školení, školení PC dovedností, jazykové kurzy, obchodní školení apod.). Kurzy jsou skupinové či individuální. Stále více využívá Banka XY e - learningové kurzy. Jedná se především o celoplošná školení předepsaná zákonem.

Banka XY si uvědomuje, že pracovníci touží po kariérním rozvoji. Každoročními hodnotícími pohovory se zjišťuje, kam se zaměstnanci chtějí posunout. Nadřazený vyhodnotí závěry z pohovoru a společně s oddělením HR a konkrétním zaměstnancem naplánuje další postup. Nezřídka dochází k využívání Development center, která slouží k zmapování potenciálu pracovníka a naplánování rozvojového plánu či vytvoření kariérní mapy. Zaměstnanci dostávají velmi často nabídku rotace napříč dalšími odděleními Banky XY, což přispívá k získání dalších znalostí a dovedností. Existují i další specifické rozvojové programy pro manažerské talenty podporující rozvoj oblasti leadershipu.

### 3.3.4 Náborový proces

Proces získávání a náboru zaměstnanců v Bance XY je vysoce standardizován. Tato kapitola vychází z vnitřní instrukce Banky XY „Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců“. Volné pracovní místo může vzniknout tzv. schválenou změnou systemizace pracovních míst, odchodem stávajícího zaměstnance Banky XY nebo jeho převodem do jiného útvaru. Změnou systemizace, kterou vzniká potřeba obsazení pracovního místa, se rozumí vytvoření nové pracovní pozice nebo navýšení počtu stávajících pracovních pozic.

Odpovědný vedoucí zaměstnanec uplatňuje požadavek na obsazení volného pracovního místa u příslušného útvaru HR Business partneri (HR konzultanta, příp. HR Business partnera). V rámci svého požadavku specifikuje jaké systemizované pracovní místo má nový zaměstnanec obsadit (název pracovní pozice), stěžejní náplň činnosti, požadovanou kvalifikaci (vzdělání, odborná praxe z hlediska zaměření a délky, jazykové znalosti, znalost práce s PC), specifické požadavky (osobnostní vlastnosti a schopnosti, u manažerských pozic akceptace manažerských dovedností apod.), návrh motivační nabídky (pracovní podmínky, odměňování, rozvoj zaměstnance, event. benefity) a předpokládaný nástup.

Odpovědný vedoucí zaměstnanec rozhoduje po konzultaci s příslušným členem útvaru HR Business partneri o způsobu výběru nového zaměstnance (pouze z vnitřních zdrojů, paralelně z vnitřních a vnějších zdrojů). Navrhuje případné použití testů odborných znalostí a psychologických testů tam, kde nejsou předepsány jako povinná součást výběrového řízení a projednává možnosti realizace s příslušným členem útvaru HR Business partneri. Navrhuje případnou účast dalších účastníků výběrového řízení - posuzovatelů - nad rámec povinných účastníků (účast nejméně dvou osob, u vyšších pozic šesti osob) a účastní se výběrového řízení a aktivně spolupracuje s příslušným členem útvaru HR Business partneri.

Odpovědný vedoucí zaměstnanec má rozhodující slovo a zodpovědnost při výběru kandidátů na pracovní pozici. Odpovědný vedoucí zaměstnanec se domlouvá se členem útvaru HR Business partneri na podmínkách nástupu (ev. převodu). Tyto podmínky komunikuje novému zaměstnanci člen útvaru HR Business partneri.

Kompetence členů útvaru HR Business partneri jsou rozděleny takto: HR Business partner spolupracuje s členy představenstva Banky XY, s vybranými manažery na úrovni B-1<sup>2</sup> a s manažery dceřiných společností, pokud jde o péči o stávající

---

<sup>2</sup> Úroveň managementu podřízená přímo představenstvu.

zaměstnance. Dále pak zajišťuje nábor na pozice úrovně B-1 a vyšší. HR konzultant má v péči nábor nových zaměstnanců (jak interních, tak externích) s výjimkou pozic úrovně B-1 a vyšších a také má na starosti péči o stávající zaměstnance, spolupracuje s manažery na úrovni B-2 a nižší, včetně regionálních manažerů, a s vybranými manažery B-1.

Člen útvaru HR ověřuje oprávněnost požadavku na obsazení volného pracovního místa, poskytuje manažerovi podporu při dodržení pracovněprávních předpisů a při eliminaci pracovněprávních rizik během obsazování volného pracovního místa, posuzuje aktuální personální situaci v Bance XY a doporučí příslušnému vedoucímu zaměstnanci způsob výběru nového zaměstnance (pouze z vnitřních zdrojů, paralelně z vnitřních a vnějších zdrojů).

V případě výběru z vnitřních zdrojů zajistí zveřejnění nabídky volného pracovního místa nebo vypsání vnitřního výběrového řízení v rámci celé Banky XY (na Intranetu). V případě výběru z vnějších zdrojů doporučuje příslušnému vedoucímu zaměstnanci metodu vyhledávání vhodných externích kandidátů (výběr z databáze, referenční program, inzerce na internetu a v médiích, personální či headhunterská společnost, úřad práce, sociální sítě apod.) a realizuje výběr vybranou metodou. Následně shromažďuje došlé přihlášky a provede předvýběr.

Předvýběr probíhá po domluvě s odpovědným vedoucím zaměstnancem buď na základě selekce CV nebo poté i na základě telefonického či osobního pohovoru. Z pohovoru (telefonického či osobního) člen útvaru HR Business partneri pořizuje záznam, který archivuje společně s životopisy předvybraných kandidátů prostřednictvím aplikace SAP HR. Materiály předvybraných kandidátů pak předává manažerovi, který provede vyhodnocení dotazníku v aplikaci SAP HR. Člen HR útvaru organizačně zajišťuje konání výběrového řízení (pozvání kandidáta, psychologické testování, odborné a jazykové testy, vyrozumění) a navrhuje případné použití testů odborných znalostí a psychologických testů tam, kde nejsou předepsány jako povinná součást výběrového řízení.

V případě použití psychodiagnostiky nebo Assessment Centra (AC) jako výběrové metody, dohodne s realizátorem AC/psychodiagnostiky termín programu, pozve kandidáty a informuje kandidáty o místě a termínu začátku a předpokládaného konce programu. V závislosti na personálních kapacitách se účastní AC. V případě využití externí agentury pro AC nebo psychodiagnostiku archivuje výsledky.

Banka XY upřednostňuje obsazení míst z vnitřních zdrojů, chce tak podporovat profesní růst stávajících zaměstnanců a snižovat náklady na nábor z vnějších zdrojů. Volná pozice se zveřejňuje na Intranetu Banky XY obvykle týden před zveřejněním externího výběrového řízení. Interního výběrového řízení se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci za předpokladu splnění určitých podmínek. Zaměstnanci, kteří jsou na současné pozici méně než rok, potřebují písemný souhlas od svého nadřízeného, jinak je účast v interním výběrovém řízení neomezená.

Kandidáti se přihlašují do výběrového řízení pomocí aplikace SAP HR portál. Dalším zdrojem kandidátů pro interní výběr je útvar Vzdělávání a rozvoj, který nominuje kandidáty na interní rotaci v rámci Banky XY. Banka velmi intenzivně tlačí na výchovu vlastních zaměstnanců.

Pokud se Bance XY nedaří najít vhodné kandidáty, vyhlašuje externí výběrové řízení. Společnost využívá standardní metody výběru kandidátů z vnějších zdrojů tj.:

- inzerce na webových stránkách Banky XY nebo na specializovaných internetových serverech,
- inzerce v tisku,
- inzerce pozice přes LinkedIn,
- akvizice ve školách a na speciálních náborových akcích (veletrhy pracovních příležitostí, dny otevřených dveří),
- výběr prostřednictvím úřadu práce,
- výběr z databáze externích uchazečů o zaměstnání v Bance XY evidovaných útvarem Řízení lidských zdrojů,
- výběr prostřednictvím personální nebo tzv. headhunterské společnosti, specializované na vyhledávání odborníků.

Významným zdrojem externích kandidátů je pro Banku XY referenční program „Najděte si svého kolegu“. Každý ze současných zaměstnanců může doporučit svého známého či bývalého kolegu na obsazovanou pozici. Referenční program se vyhlašuje společně s externím výběrovým řízením. K účasti na obsazení pracovního místa jsou zaměstnanci vyzváni standardizovanou formou prostřednictvím aplikace Vzdělávání a Vnitřní výběrová řízení - SAP HR portál. Tento program má jasně daná pravidla a je finančně ohodnocen.

Co se týče nástrojů výběru kandidátů, využívá Banka XY běžné metody. Uchazeči zasílají vyplněný formulář základních informací a strukturovaný životopis v českém a případně anglickém jazyce. Používané metody výběru jsou následující:

- přijímací pohovor,
- ověřování referencí,
- testy odborných znalostí,
- psychodiagnostické metody,
- assesement centra.

Standardizovaný náborový proces odpovídá velké společnosti, kterou Banka XY je. V tuto chvíli se společnost zaměřuje na rozvoj vlastních zaměstnanců s cílem posunout jejich znalosti a nabízet jim možnosti rotace. Interní náborů jsou pro Banku XY klíčovým zdrojem kandidátů. Banka XY motivuje zaměstnance k rotaci v rámci všech oddělení.

Externí náborů využívá především na regionálních pobočkách v oblasti retailu. Pokud již Banka XY nabírá externí zaměstnance, soustředí se na mladé, talentované a motivované absolventy, jež se snaží vychovat. Byl vytvořen zajímavý trainee program zaměřený na studenty i absolventy, kteří v rámci 6 měsíců sbírají cenné zkušenosti a mohou pak nastoupit do Banky XY na hlavní pracovní poměr. Tento model ukázal Bance XY, že nové struktury mohou nahradit starší přístup k práci, což vede ke zvýšení efektivity a dynamiky ve firmě.

V závěru náboru ověří personalista reference, spolehlivost a bezúhonnost u finálních externích i interních kandidátů a předá informace o nástupu budoucího zaměstnance do útvaru Personalistika a mzdy.

### 3.3.5 Kariérní stránky

Na kariérní stránky se potenciální uchazeč může dostat přes všeobecné stránky Banky XY, přes navigační lištu Banka XY - Kariéra u nás. Kariérní stránky působí velmi konzervativně a seriózně. Každý se zde může dozvědět všeobecné informace o společnosti, její historii a jejich hodnotách. Záložka volná pracovní místa umožňuje výběr volných míst dle specifikovaných kritérií (region, oblast zaměření, druh smlouvy, druh pracovního úvazku). Vyplněním kritérií se otevře konkrétní seznam pozic podle zvolených kritérií, kliknutím na konkrétní pozici se objeví inzerát. Inzerát obsahuje popis pracovního místa, detailní náplň práce, požadavky na hledanou pozici, nabídku Banky XY a informaci o tom, jak se přihlásit do výběrového řízení.

Potenciálním uchazečům nabízí Banka XY vypsání seznamu zaměstnaneckých výhod, přístup ke vzdělávání, rozvoji a péči o zaměstnance a oblast CSR.

Zajímavým odkazem je Etický kodex, což je velmi originálně zpracovaný dokument, který poskytuje spoustu informací o zásadách Banky XY. Bohužel na kariérních stránkách je zřetelná absence fotografií, příběhů či většího zviditelnění zaměstnaneckých výhod. Jedná se spíše o vypsání seznamu, který není v souladu s marketingovým přístupem v oblasti HR. Je patrné, že Banka XY se prostřednictvím těchto stránek velmi málo prodává, což může mít vliv na atraktivitu Banky XY jako budoucího zaměstnavatele.

V minulém roce společnost vytvořila i nové kariérní stránky, které jsou zpracované dle moderních grafických, interaktivních a marketingových trendů. Na tyto stránky se dá dostat přes standardní kariérní stránky Banka XY-Kariéra u nás nebo přes přímou internetovou adresu. Bohužel tyto nové stránky nejsou dostatečně propagovány (pouze malý obrázek s několika hesly) a pokud potenciální kandidát děle nebádá, nemusí si jich ani všimnout. Zároveň existují ještě stávající kariérní stránky, takže se informace opakují na dvou místech.

Uchazeči na nových profesních stránkách naleznou obsahově podobné informace, ale v moderním zpracování s jednodušší orientací a s obrázky. Tyto stránky nabízejí pohled do skutečných prostor banky, rozhovory a videa se skutečnými zaměstnanci, jejich příběhy, zajímavé video „Proč pracovat pro Banku XY“ nebo fotografie z firemních akcí Banky XY. Vtipný komiks, který zachycuje průběh výběrového řízení, jistě ocení hlavně mladí uchazeči a kreativní kandidáti. I z těchto stránek se uchazeč může přímo podívat na volná pracovní místa a přihlásit se do výběrového řízení. Formulář působí jednodušeji a více moderně. Rozhodnutí vytvořit nové kariérní stránky odpovídá nejnovějším trendům v oblasti HR marketingu. Z nového zpracování stránek je zřetelné, že Banka XY chce přilákat stále více kreativních a motivovaných lidí, kteří se chtějí práci bavit.

Kariérní stránky Banky XY nejsou propojeny se sociálními sítěmi. Na stránkách nenajdeme odkazy na Facebook, Twitter, YouTube ani LinkedIn. Banka používá zřídka inzerce volných míst na profesní síti LinkedIn, od začátku tohoto roku bylo na všeobecné LinkedIn profesní stránky vloženo pouze několik příspěvků. Sociální sítě jsou především ideálním místem k přímé komunikaci s veřejností. Není cílem pouze hledat nové kandidáty, ale šířit povědomí o značce. Banka XY má bohužel v této oblasti značné mezery.

### 3.4 Zhodnocení náboru v Bance XY

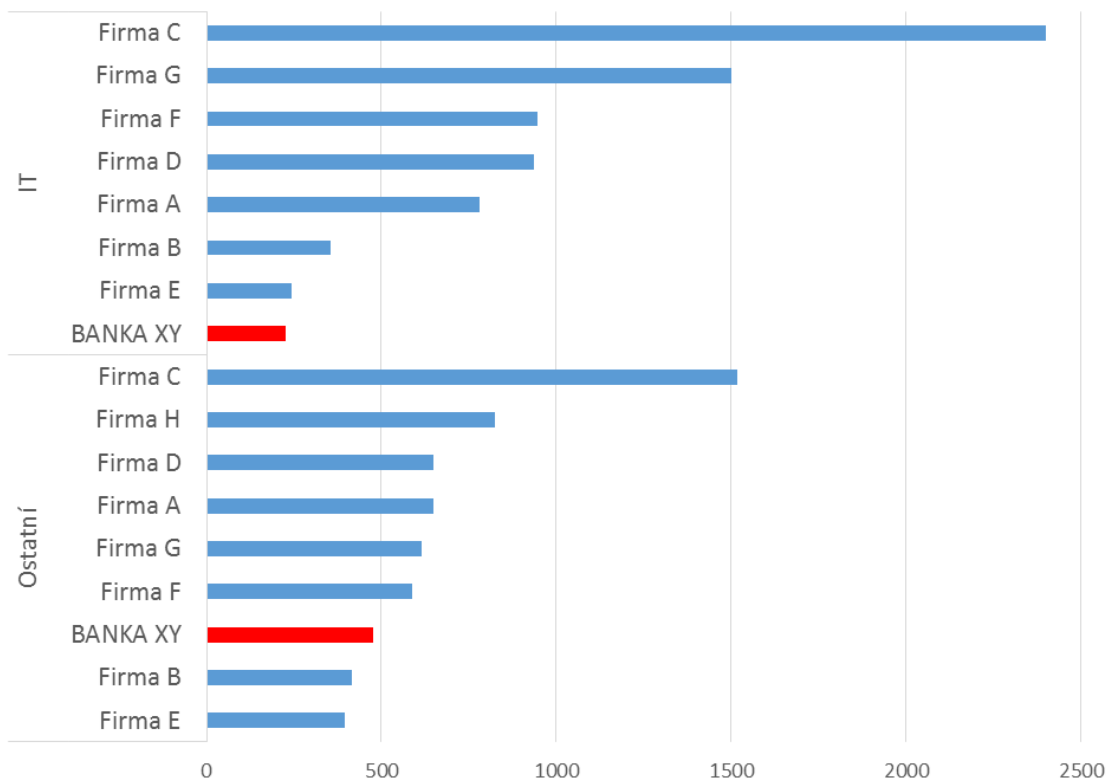
Banka XY si před časem nechala vypracovat analýzu náboru od externí společnosti, která spravuje největší pracovní portál v České republice. Výsledky průzkumu slouží jako vstupy pro specifikaci návrhů zlepšení a splnění cíle práce. Tato kapitola vychází z interních materiálů Banky XY – „Zhodnocení náboru“.

Průzkum byl prováděn z několika hledisek - z hlediska postavení vůči konkurenci na trhu a z hlediska uchazečů o zaměstnání v Bance XY. Benchmarkingovou skupinou byla skupina 10 větších i menších finančních institucí působících na českém trhu. Všechny banky jsou konkurenty banky XY (Interní materiály banky).

První částí průzkumu bylo zhodnocení z hlediska postavení banky vůči konkurenci na trhu práce. Vycházelo se ze základního typu dat, který je externí společnost schopna zjistit prostřednictvím interního systému, jenž je propojený s pracovním portálem. Tam Banka XY umísťuje svou inzerci volných míst. Zvolenými kritérii hodnocení jsou – průměrné počty zhlédnutí a průměrné počty reakcí na pozice za jedno čtvrtletí. Tato kritéria hodnocení mohou společnosti ukázat důležité informace o uchazečích a jejich vnímání banky.

Následující graf ukazuje, jak si banka vede v počtu zhlédnutí inzerované pozice. Na grafu jsou zobrazeny pozice IT a Ostatní. Do pozic Ostatní se řadí všechna oddělení mimo IT, např. Finance, Marketing, HR, Obchod, Retail atd.

Graf 1: Průměrné počty zhlédnutí

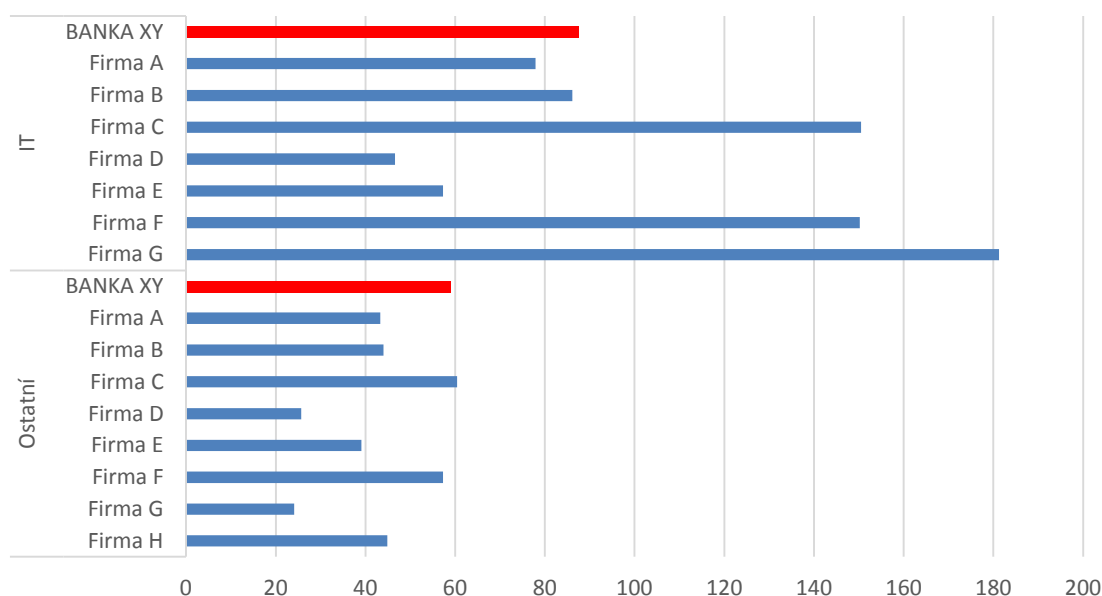


Zdroj: Interní materiál Banky XY

Z grafu vyplývá, že Banka XY má o více jak 35 % menší průměrný počet zhlédnutí pozic v porovnání s ostatními konkurenty. V oblasti IT pozic má banka dokonce nejmenší počet zhlédnutí z celé benchmarkingové skupiny. Tento výsledek není pozitivní vzhledem k tomu, že ukazuje na fakt, že společnost buď není pro uchazeče zajímavá a atraktivní, nebo že inzerovaná pozice neodpovídá představám uchazeče. Ve výzkumu bylo podotknuto, že výsledky Firmy C mohou být zkresleny z důvodu významné náborové kampaně, kterou společnost ve sledovaném kvartálu dělala.

Dalším hodnotícím kritériem byl průměrný počet reakcí na získání jednoho CV, což znázorňuje následující graf.

Graf 2: Průměrné počty reakcí na získání 1 CV:



Zdroj: Interní materiál Banky XY

Z grafu vychází, že Banka XY potřebuje v průměru o 33 % více zhlédnutí na získání jednoho CV. V kategorii Ostatní potřebuje Banka XY druhý největší počet zhlédnutí na získání jednoho CV z celé benchmarkingové skupiny. Počty reakcí na získání jednoho CV jsou velmi důležitým ukazatelem úspěšnosti náborových nástrojů. Každá společnost potřebuje dostatečné množství CV k tomu, aby si vybrala nejvhodnější kandidáty. Tyto nepříznivé výsledky mohou opět souviset s absencí atraktivity zaměstnavatele nebo pozice.

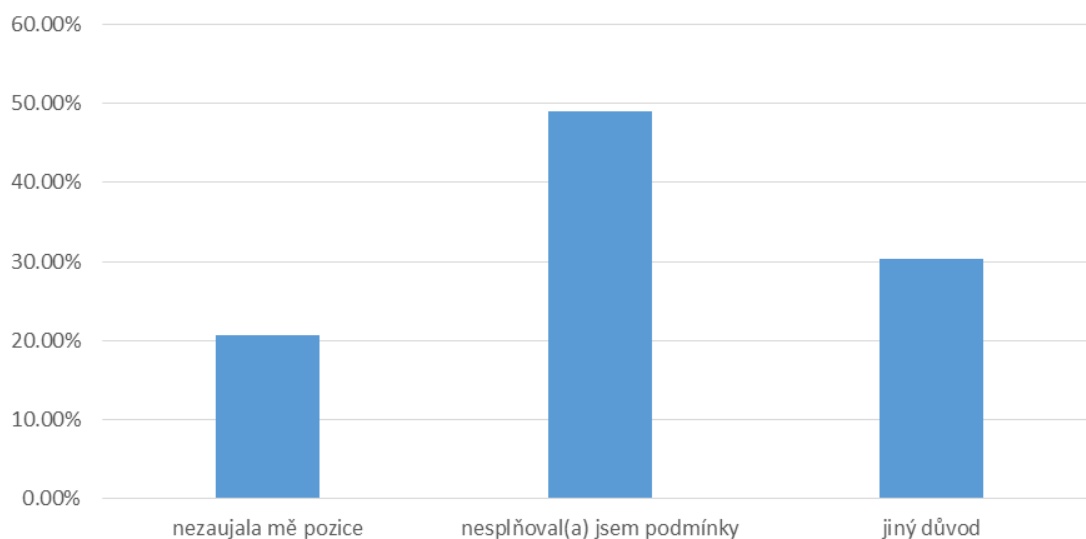
Obě předešlé otázky mohou mít společnou příčinu – nesprávně zpracovaný inzerát práce, což může potenciální kandidáty přímo nebo nepřímo odrazovat.

Druhá část průzkumu byla zaměřena na zhodnocení z hlediska uchazečů o zaměstnání v Bance XY. Dotazovanou skupinou byli kandidáti, kteří inzerát pouze otevřeli a na inzerát neodpověděli. Po dobu průzkumu byl do inzerátu přidán krátký dotazník, který se kandidátovi zobrazil po využití tlačítka „zpět na výpis pozic“. Pak následoval krátký soubor otázek:

- Z jakého důvodu jste neměl/a zájem o tuto pozici?
- Z jakého důvodu Vás nezaujala pozice?
- Jaké požadavky jste nesplňoval/a u dané pozice?
- Jaké jsou jiné důvody, proč jste nezaslal/a své CV?

Následující obrázek znázorňuje důvody nezájmu o pozici.

Graf 3: Proč kandidáti neodpovídali na pozice



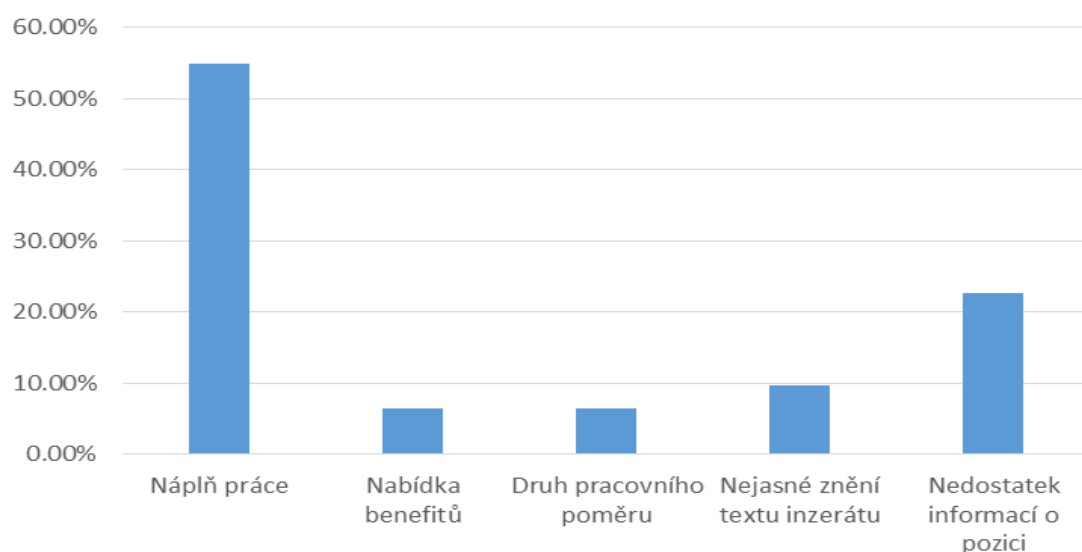
Zdroj: Interní materiál Banky XY

Z průzkumu vyplývá, že téměř polovina uchazečů, kteří zhlédli inzerát, nesplňovali některý z požadavků. Tento fakt může být způsoben vyššími nároky na uchazeče v bankovním sektoru. Je však nutné si kriticky odpovědět na otázku, zda jsou všechny kladené nároky na uchazeče oprávněné a nutné. Ve společnostech se často stává, že pro jistotu inzeráty nadsazují s cílem eliminovat uchazeče s nižší kvalifikací nebo úrovní dosažených pracovních zkušeností. Tento krok však může být kontraproduktivní. Může se totiž stát, že i kvalitní a pro společnost vhodný kandidát svůj životopis kvůli vysokým požadavkům nepošle. Každý pátý kandidát po otevření detailu pozice zjistil, že jej nezaujala.

Následující obrázek znázorňuje, z jakých důvodů pozice kandidáty nezaujaly.



Graf 4: Proč kandidáty pozice nezaujaly

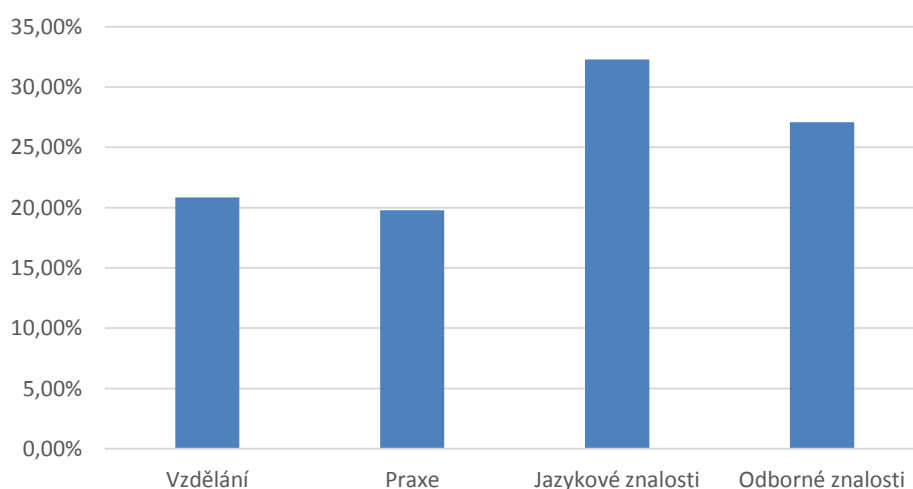


Zdroj: Interní materiál Banky XY

Z grafu vyplývá, že více jak polovinu kandidátů nezaujaly pozice z důvodu náplně práce. Tento fakt je opět velmi zajímavým zjištěním. Může znamenat, že kandidáti mají jiné představy o náplni práce. Dalším důvodem může být skutečně nezajímavá náplň práce u inzerovaných pozic nebo neatraktivní způsob prezentace náplně práce a celkového inzerátu. Pokud je inzerát pouze přepíchaný text z popisu pracovního místa, může to mít negativní dopad na počty reakcí a zaslaných CV, což může negativně ovlivnit výsledky nábory. Správně a zajímavě zpracovaný inzerát a náplň práce může naopak přilákat zajímavé a kvalitní kandidáty. Každý pátý uchazeč nezaslal své CV z důvodu nedostatku informací

Následující obrázek znázorňuje, jaké požadavky kandidáti nesplňovali.

Graf 5: Jaké požadavky kandidáti nesplňovali



Zdroj: Interní materiál Banky XY

Z průzkumu vyplývá, že největším problémem pro potenciální kandidáty jsou jazykové znalosti. Z osobních rozhovorů se zaměstnanci HR oddělení společnosti bylo zjištěno, že Banka XY v tomto ohledu již provedla nápravná opatření a zvýšila intenzitu výuky cizích jazyků napříč všemi odděleními.

Druhým nejčastějším limitující faktorem pro uchazeče byl nedostatek odborných znalostí. I tento fakt je dnes společnost schopna určitým způsobem vyřešit prostřednictvím vzdělávacích programů. V tuto chvíli se společnost zaměřuje na mladé studenty či absolventy, pro něž má připravený speciální vzdělávací program. Respondenti dále například uváděli, že nemohli odpovédět na pozici z dalších důvodů – nepřípravenost jednat hned, nevhodnost místa pracoviště nebo jiné důvody.

Závěrečnou otázkou druhé části průzkumu bylo, zda kandidáti vnímají Banku XY jako atraktivního zaměstnavatele. Z výzkumu vyplývá, že téměř 87% kandidátů vnímá Banku XY jako atraktivního zaměstnavatele. Tento výsledek je velmi pozitivní a vyvrací výše zmiňované pochybnosti o atraktivitě Banky XY, naopak však ukazuje tento fakt na to, že problém může být ve formulaci inzerovaných pozic.

Výstupy a závěry z tohoto průzkumu budou použity pro formulaci návrhů zlepšení v kapitole 3.11.

### **3.5 Průzkum atraktivity značky zaměstnavatele Banky XY**

Průzkum atraktivity značky zaměstnavatele Banky XY probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo provedeno dvěma způsoby. Za prvé pomocí aplikace Google Docs a za druhé pomocí tištěných dotazníků, přičemž otázky se v obou variantách shodovaly.

Průzkumu se celkem zúčastnilo 114 respondentů. Pro účely průzkumu byli osloveni lidé, kteří by se mohli stát potenciálními kandidáty na zaměstnance společnosti Banka XY. Pro dotazníkové šetření byli vybráni lidé kteří:

- mají vzdělání ekonomického, právního, technického (IT) či matematického směru,
- jsou zpravidla vysokoškolsky vzděláni,
- v případě, že nemají vysokoškolské vzdělání, mají praxi v relevantním oboru (banky, pojišťovny, jiné finanční instituce),
- žijí nebo pracují v Praze.

Tyto podmínky byly zvoleny z důvodu zachování co nejvyšší objektivnosti samotného šetření, neboť hodnocení nástrojů HR marketingu by mělo být provedeno právě na vhodné skupině, na kterou samotný potenciální zaměstnavatel míří.

V následujících tabulkách jsou uvedeny obecné (demografické) charakteristiky respondentů, na kterých byl prováděn průzkum.

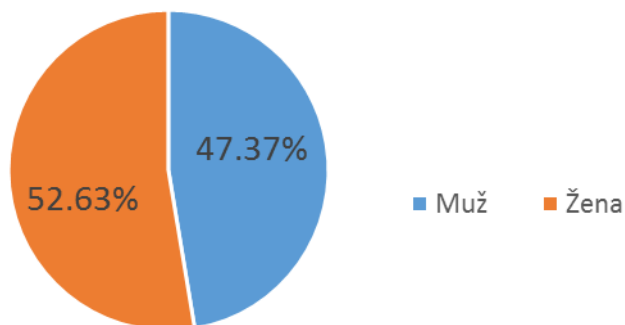
Následující tabulka a graf zobrazuje zastoupení žen a mužů v průzkumu.

Tabulka 2: Pohlaví zkoumané skupiny respondentů

Pohlaví	Absolutní počet	Relativní počet
Muž	54	47.37%
Žena	60	52.63%
CELKEM	114	100.00%

Zdroj: Autor

Graf 6: Pohlaví zkoumané skupiny respondentů



Zdroj: Autor

Většina z respondentů byly ženy, ale rozdíl nebyl vysoký. Každé pohlaví bylo mezi respondenty zastoupeno zhruba polovinou.

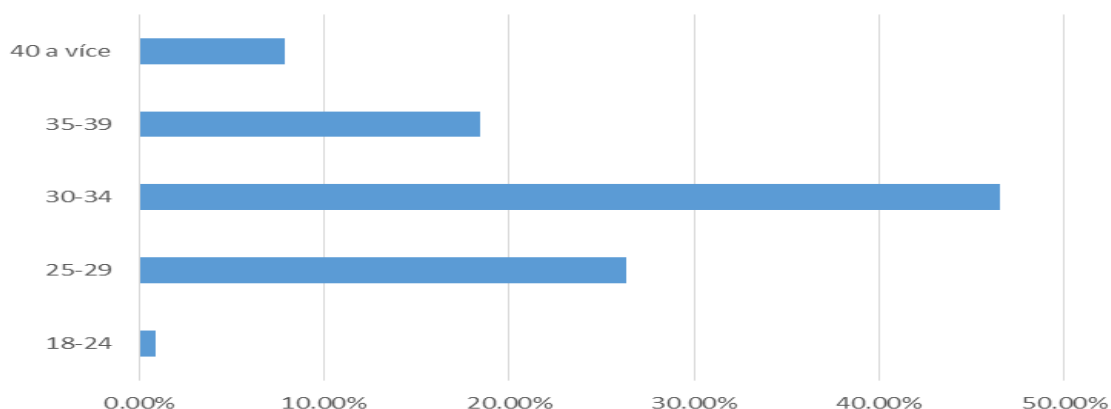
Následující tabulka a graf zachycuje početní a procentuelní zastoupení respondentů v rámci jednotlivých věkových kategorií.

Tabulka 3: Věk zkoumané skupiny respondentů

Věková skupina	Absolutní počet	Relativní počet
18-24	1	0.88%
25-29	30	26.32%
30-34	53	46.49%
35-39	21	18.42%
40 a více	9	7.89%
CELKEM	114	100.00%

Zdroj: Autor

Graf 7: Věk zkoumané skupiny respondentů



Zdroj: Autor

Z grafu je zřejmé, že důraz byl kladen na potenciální zaměstnance ve věku 25 – 39 let, přičemž nejvíce byla zastoupena kategorie 30 – 34 let.

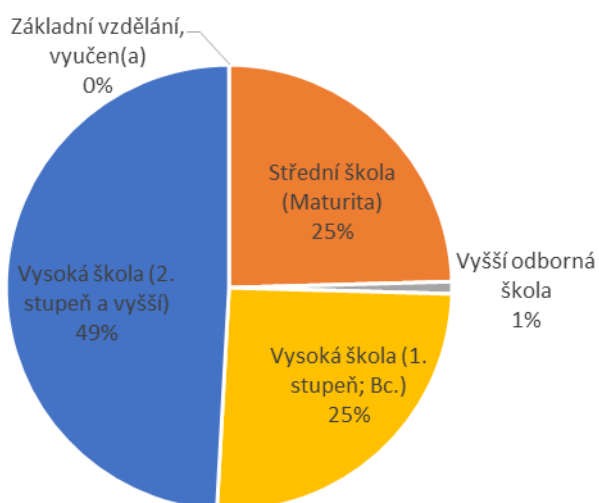
Následující tabulka a graf popisuje početní a procentuální zastoupení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zkoumané skupiny respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní počet	Relativní počet
Základní vzdělání, vyučen(a)	0	0.00%
Střední škola (Maturita)	28	24.56%
Vyšší odborná škola	1	0.88%
Vysoká škola (1. stupeň; Bc.)	29	25.44%
Vysoká škola (2. stupeň a vyšší)	56	49.12%

Zdroj: Autor

Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zkoumané skupiny respondentů



Zdroj: Autor

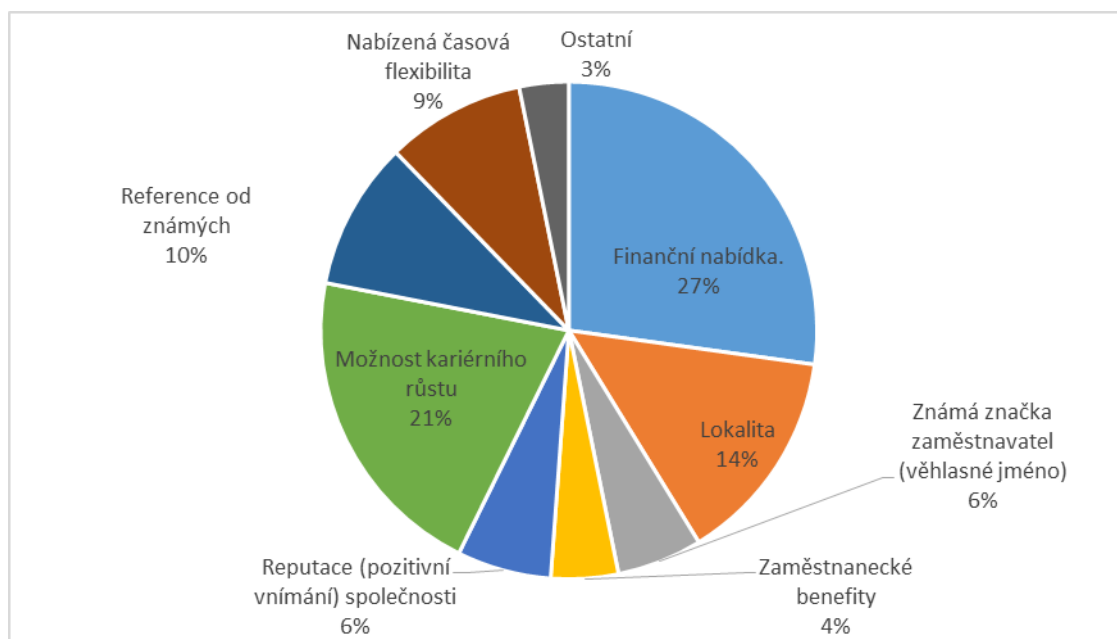
Většina z respondentů dosáhla vysokoškolského vzdělání. V případě nižšího vzdělání byli k vyplnění dotazníku osloveni zpravidla osoby s relevantní praxí.

Nejčastějším respondentem byla tedy žena ve věku 30-34 let, vysokoškolského vzdělání (zhruba 75% respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání). Respondenty byli z větší části pasivní kandidáti, kteří v tuto chvíli zaměstnání nehledají. Několik respondentů bylo aktuálně aktivních při hledání nového zaměstnání. Pro společnost jsou stejně důležití pasivní kandidáti, jako kandidáti, kteří hledají momentálně volné místo. U pasivních kandidátů je předpoklad, že někdy v budoucnu práci hledat budou. Pro společnost je klíčové se takovému uchazeči umět představit jako atraktivní zaměstnavatel a vzbudit v něm touhu pracovat pro společnost.

Aby společnost byla úspěšná při hledání svých nových zaměstnanců, musí vědět, co je pro ně nejdůležitější při výběru zaměstnavatele. První otázkou dotazníku tedy bylo: Podle čeho si vybíráte svého zaměstnavatele? Mezi odpověďmi byly možnosti jako finanční nabídka a zaměstnanecké benefity, lokalita, časová flexibilita, reference, reputace a známost zaměstnavatele a další. Z daných možností museli respondenti zaškrtnout přesně tři nejdůležitější odpovědi (dle předpokladu, že při volbě zaměstnavatele se uchazeč nerozhoduje pouze dle jednoho atributu a zároveň všechny hrají určitou byť sebemenší roli).

Následující graf zachycuje, podle čeho si respondenti vybírají svého budoucího zaměstnavatele.

Graf 9: Dle čeho si respondenti vybírají svého zaměstnavatele



Zdroj: Autor

Z průzkumu vyplynulo, že nejdůležitější je pro zaměstnance finanční nabídka, která se vyskytla v 82 % všech odpovědí. Na druhém místě se umístila možnost kariérního růstu (62 %), což možná souvisí s relativně mladší skupinou dotazovaných. Na třetím místě

se možná překvapivě umístila lokalita zaměstnavatele (42 %). Z dotazníku tak vyplynulo, že ochota lidí cestovat za prací je poměrně nízká (průzkum byl prováděn dle sídla společnosti Banka XY, které je v Praze). Na dalším místě se pak umístily časová flexibilita (27 %) a reference od známých (28 %). Naopak zaměstnanecké benefity, věhlasnost zaměstnavatele a pozitivní vnímání společnosti se ukázaly jako méně důležité.

Respondenti měli dále možnost uvést i jiné možnosti, kde se vyskytovaly hlavně možnost seberealizace, popř. „zajímavost“ samotné práce (ale to souvisí se samotným zaměstnavatelem spíše nepřímo).

V tomto ohledu pro společnost XY vyplývá, že by se měla soustředit na atraktivní systém odměňování a jeho případnou prezentaci. Dále respondenti, jak již bylo uvedeno, oceňují možnost kariérního růstu, což je pro Banku XY pozitivním zjištěním, vzhledem k tomu, že má systém kariérního postupu a rozvoje připraven pro všechny pozice. Klíčové je ale tyto informace dostatečně prezentovat.

Další otázkou, na kterou respondenti odpovídali, bylo, kde si nejčastěji hledají zaměstnavatele. Tato otázka je důležitá ke zjištění, zda společnost cílí na své potenciální kandidáty na správném místě.

Tabulka 5: Kde respondenti nejčastěji hledají nového zaměstnavatele

<b>Kde nejčastěji hledáte nového zaměstnavatele</b>	<b>Absolutní počet</b>	<b>Relativní počet</b>
Noviny (a jiná tištěná periodika)	21	18.42%
Pracovní portály (jobs.cz, prace.cz apod.)	111	97.37%
Veletrhy práce	9	7.89%
Reference od známých	95	83.33%
Webové stránky jednotlivých společností	84	73.68%
Ostatní	22	19.30%

Zdroj: Autor

Z výsledků vyplývá, že jasně „vyhrála“ možnost „pracovní portály“ (typu jobs.cz, prace.cz atd.). Na pracovních portálech hledá svého nového zaměstnavatele 97 % všech respondentů. Dále jsou zásadní reference od známých (83 %) a webové stránky jednotlivých společností (74 %). Ostatní formy jako tištěná periodika, popř. veletrhy práce se pro danou skupinu jeví již jako méně zajímavé. Pokud některý z respondentů zaškrtnul možnost „jiné“, téměř výhradně uvedl jako další zdroj portál LinkedIn.

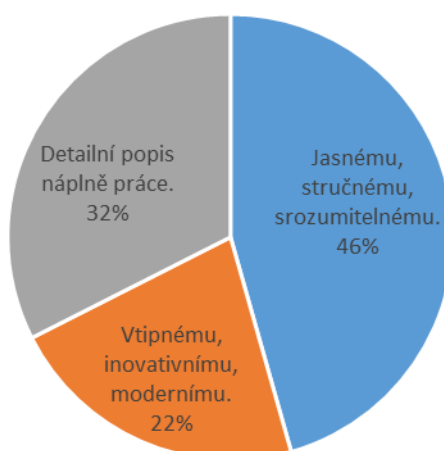
Banka XY je v tomto ohledu v souladu s očekáváním potenciálních zaměstnanců, protože své volné pozice na pracovní portály umísťuje.

Třetí otázka dotazníku byla zaměřena na způsob a obsah inzerce volného místa, který uchazeči preferují. Odpověď na otázku, jakému inzerátu dáváte přednost, bylo možno vybrat pouze jednu a to z následujících:

- jasnému, stručnému, srozumitelnému,
- vtipnému, inovativnímu, modernímu,
- detailnímu popisu náplně práce.

Následující graf znázorňuje výsledky preference způsobu a obsahu inzerované pozice.

Graf 10: Preference inzerátů



Zdroj: Autor

Průzkum ukázal, že většina respondentů preferuje jasný, stručný a srozumitelný inzerát. Více jak třetina oslovených uvedla, že preferují detailní popis náplně práce. Na pomyslném posledním místě se umístil vtipný, inovativní inzerát. Pro Banku XY z tohoto vyplývá, že by se měla soustředit na vytváření jasných, stručných a srozumitelných inzerátů.

V další otázce měli respondenti označit, co je napadne, když se řekne „Banka XY“. Zde vybírali z několika možností a mohli zaškrtnout libovolný počet odpovědí. Následující tabulka zobrazuje asociace s Bankou XY.

Tabulka 6: Asociace s Bankou XY

Co Vás napadne, když se řekne Banky XY	Absolutní počet	Relativní počet
Byrokracie	51	44.74%
Jistota, stabilita, tradice	55	48.25%
Dynamičnost, inovace	6	5.26%
Profesionalita	21	18.42%
Konzervatismus	67	58.77%
Ostatní	9	7.89%

Zdroj: Autor

V této otázce byl nejčastěji uveden konzervatismus (59 %), jistota, stabilita a tradice (48 %) a byrokracie (45 %). Respondenti si banku nespojují s výrazy jako dynamičnost a inovace. Berou ji spíše jako klasickou velkou bankovní korporaci. Pokud chce Banka XY změnit své vnímání, nebude to jednoduché, protože mají potenciální uchazeči zakořeněné stereotypy. Otázkou je, zda chce společnost toto vnímání opravdu měnit.

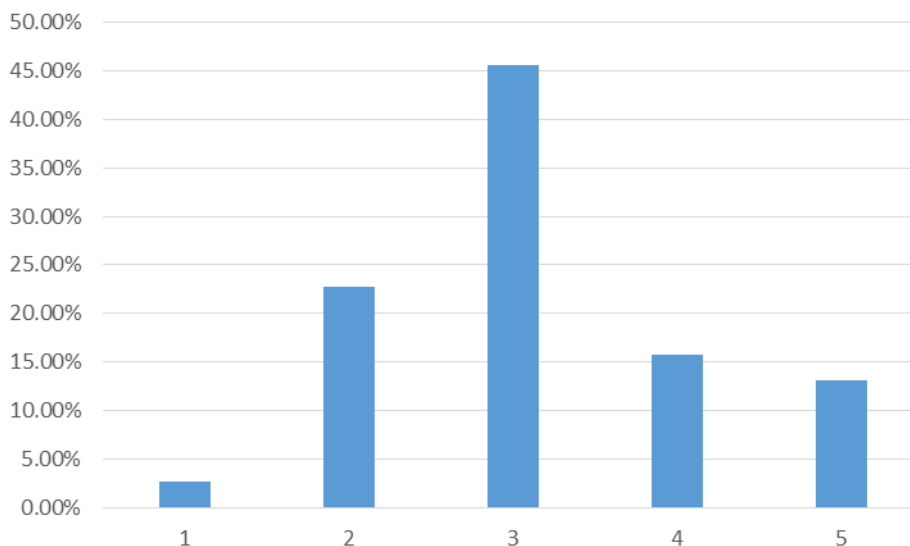
Další tři otázky na respondenty se zaměřovaly na samotné kariérní stránky Banky XY. Otázky byly koncipovány jako známkování ve škole (1 je nejlepší, 5 je nejhorší):

- Představte si, že hledáte zaměstnání v Bance XY. Oznámkujte (jako ve škole) kariérní web Banky XY z pohledu snadné orientace.
- Oznámkujte kariérní web Banky XY z pohledu atraktivity a "svěžesti".
- Oznámkujte kariérní web Banky XY z pohledu dostupnosti hledaných informací.

Cílem těchto otázek bylo zjistit, jak respondenti reagují na kariérní stránky Banky XY, jak jsou pro ně atraktivní a jak jsou přehledné z pohledu uživatele.

Následující graf zobrazuje četnost známek kariérních stránek z pohledu snadné orientace.

Graf 11: Četnost známek za snadnou orientaci na kariérních stránkách Banky XY



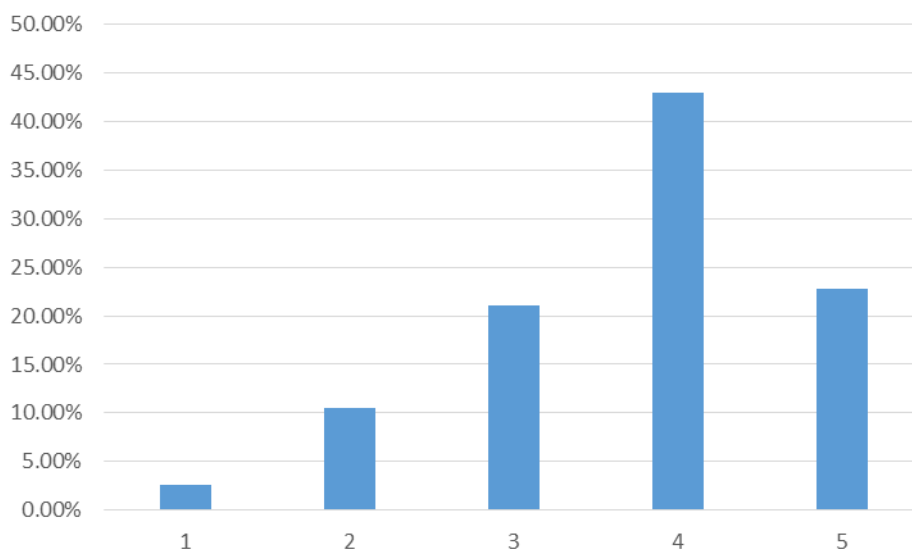
Zdroj: Autor

Z výsledku šetření je zřejmé, že kariérní stránky Banky XY nepůsobí na respondenty přehledně. Jedničku („nejlepší známka“) mu udělila pouze 3 % dotazovaných. Nejčastější známkou byla trojka (46 % respondentů), tedy průměr. Druhou nejčastější známkou byla dvojka (23 %). Zbytek respondentů (29 %) hodnotí stránky jako velmi nepřehledné (udělili čtyřku či pětku). Průměrná známka stránek z pohledu orientace pak byla horší trojka (3,14).

Dalším hodnoceným kritériem byla celková atraktivita kariérních stránek. Následující graf zobrazuje četnost známek kariérních stránek z pohledu atraktivity.



Graf 12: Četnost známek za atraktivitu a svěžest kariérních stránek Banky XY

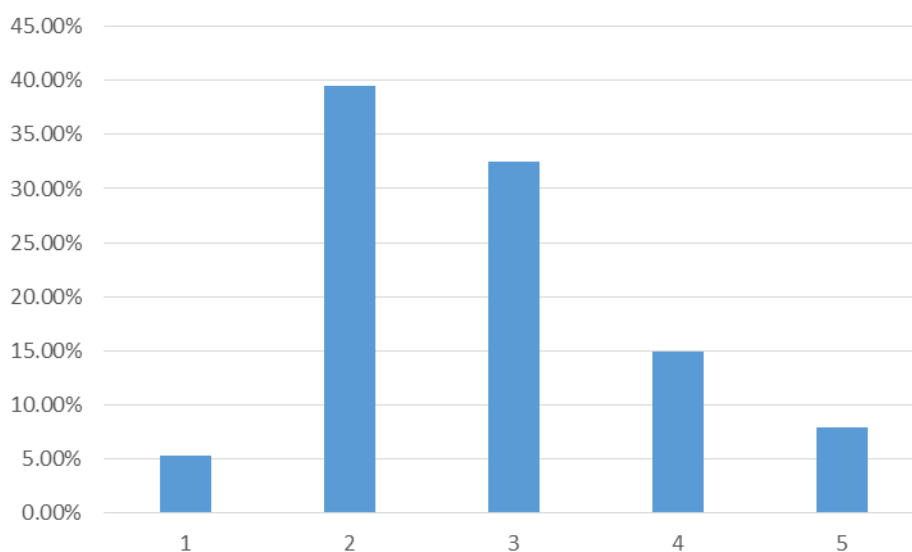


Zdroj: Autor

Atraktivitu a svěžest kariérních stránek hodnotili respondenti ještě hůře. Zde byla nejčastější známkou dokonce čtyřka (43 %) respondentů. Jedničku udělila opět jen 3 % respondentů, dvojku 11 % a trojku 21 %. Průměrná udělená známka byla 3,73, tedy lepší čtyřka.

Poslední známkovácí otázka se zaměřila na dostupnost hledaných informací. Následující graf zachycuje četnost známek kariérních stránek z pohledu dostupnosti hledaných informací.

Graf 13: Četnost známek za dostupnost hledaných informací na kariérních stránkách Banky XY



Zdroj: Autor

Zde byl web hodnocen nejlépe a to nejčastěji druhou nejvyšší známkou (39 %). Jedničku udělilo 5 % dotazovaných, trojku 32 % a čtyřku nebo pětku 23 % respondentů.

U této otázky hodnotili respondenti kariérní web Banky XY průměrnou známkou 2,80. Na tuto otázku pak navazovala otevřená otázka, co respondenti na webu nenašli. Zde 68 % odpovědělo, že našli vše.

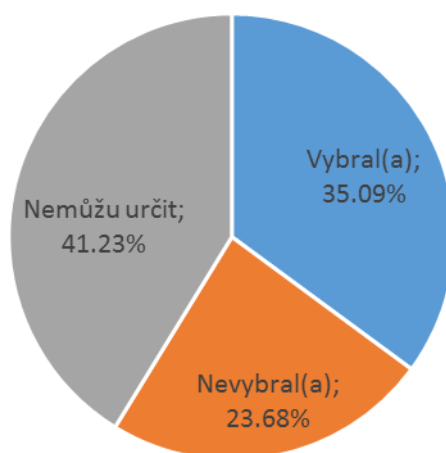
Zde se odpovědi dotazovaných poměrně lišily. Lze zmínit několik odpovědí ve smyslu „nalezl bych zřejmě vše, ale je to komplikované“. Dále by lidé uvítali jak obecnější informace o tom, koho Banka XY vlastně hledá (absolventi nebo zkušení experti?), jak probíhá zaškolení, jaké je finanční ohodnocení dané pozice a jiné.

Z předešlých otázek zaměřených na atraktivitu kariérních stránek Banky XY vyplývá, že by bylo vhodné vylepšit celkový vzhled kariérních stránek, sjednotit starší i novější kariérní stránky a zjednodušit vyhledávání pozic.

Poslední otázka dotazníku měla zhodnotit, zda je Banka XY pro respondenty přitažlivým zaměstnavatelem.

Následující graf zachycuje výsledky odpovědí na otázku, zda by si Banku XY respondenti vybrali jako zaměstnavatele.

Graf 14: Odpovědi respondentů na otázku, zda by si vybrali Banku XY jako zaměstnavatele



Zdroj: Autor

Větu „Banku XY byste si jako zaměstnavatele.“ doplnilo 35 % dotazovaných slovem „vybral(a)“, 24 % dotazovaných uvedlo „nevybral(a)“ a 41 % uvedlo „nemůžu určit“.

Lze usoudit, že odpověď „nemůžu určit“ volili hlavně respondenti, pro které není až tak důležitý samotný zaměstnavatel, ale spíše konkrétní pozice, popř. finanční ohodnocení, lokalita a kariérní růst, což odpovídá první otázce, kde věhlasnost a reputace zaměstnavatele nehrály klíčovou roli v rozhodování.

Na závěr dotazníku byli respondenti požádáni o krátký komentář ke kariérním stránkám. Zde byly reakce až na výjimky shodné. Dotazovaní uváděli, že web je vizuálně neatraktivní, je nepřehledný, konzervativní a komplikovaný, hlavně v části vyhledávání konkrétních pozic. Jen několikrát se vyskytly pozitivní reakce, které chválily převážně možnost získat hodně informací. Pro zajímavost lze uvést několik reakcí respondentů:

- *Hledání je nezajímavé a zdlouhavé. Web je nudný, neatraktivní - jako bankovní sféra a moje představa o práci pro Banku XY.*
- *Kariérní stránky Banky XY působí dost zastarale, neatraktivně. Vyhledání není uživatelsky příjemné (lepší by bylo jednoduchý seznam volných pozic a následně se prokliknout na bližší informace.)*
- *K jednotlivým inzerátům jsem se ani nedostal, protože mě odradil samotný způsob vyhledávání na pracovním portálu.*
- *Podle kariérního webu bych si Banku XY nevybral. Když porovnáám značku Banku XY a web bych čekal lepší.*
- *Člověk asi najde vše, ale je to složité a nepřehledné.*

Obecně lze konstatovat, že potenciální zaměstnanci nevnímají kariérní stránky společnosti příliš pozitivně a jistě to není nic, co by je přesvědčilo vybrat si Banku XY jako svého zaměstnavatele, popř. přitáhlo pozornost pasivních kandidátů. Na druhou stranu je bankovníctví spojováno s určitými jistotami a nadprůměrnými výdělky, které jsou pro kandidáty důležité. I proto většina práci v Bance XY neodmítá.

V závěru této kapitoly budou ještě jednou shrnuty stěžejní výsledky průzkumu. Hlavními zjištěními dotazníkového šetření jsou:

- Respondenti vybírají zaměstnavatele nejvíce podle finančního ohodnocení a možnosti kariérního růstu.
- Respondenti dávají přednost jasnému, stručnému a srozumitelnému inzerátu pracovního místa.
- Většinu respondentů jako první napadne, když se řekne Banky XY – konzervatismus a jistota, stabilita, tradice.
- Průměrná známka za snadnou orientaci na kariérních stránkách Banky XY je 3,14.
- Průměrná známka za celkovou atraktivitu a svěžest kariérních stránek je 3,73.
- Průměrná známka za dostupnost hledaných informací na kariérních stránkách je 2,8.
- Banku XY by si jako zaměstnavatele vybralo 35 % respondentů a 24 % respondentů by si banku jako zaměstnavatele nevybralo, 41 % respondentů uvedlo, že odpověď nemůžou určit.

Doporučení vycházející z výsledků provedeného dotazníkového šetření budou formulována v následující kapitole.

### **3.6 Doporučení pro Banku XY**

V této kapitole jsou formulována doporučení pro Banku XY, která vycházejí z teoretických východisek oblasti HR marketingu a nejnovějších trendů HR marketingu, zejména z rozboru úspěšnosti používaných HR nástrojů Bankou XY. Zásadními

podklady pro vytvoření doporučení byl průzkum nábory prováděný externí společností, dále pak rozbor kariérních stránek Banky XY prováděný autorem této práce a dotazníkové šetření na vybraném vzorku respondentů. Doporučení budou z důvodu jednodušší orientace rozdělena do několika kapitol.

### **3.6.1 Koncepce HR marketingu**

Jak již bylo řečeno, společnost nemá jasně formulovanou strategii a koncepci HR marketingu. Oblastí HR marketingu se zabývá malý tým lidí v rámci personálního oddělení a k HR marketingu se přistupuje spíše z pohledu personalisty. Oddělení klasického marketingu se věnuje přípravě propagačních materiálů, organizaci veletrhů pracovních příležitostí a kariérním stránkám. V rámci celkové koncepce HR marketingového procesu lze společnosti doporučit následující:

- Vytvoření jasné koncepce a strategie HR marketingu – je důležité vycházet z postupů klasického marketingu a klasického marketingového procesu, o němž bylo pojednáno v teoretické části práce.
- Zapojení marketingového přístupu do HR marketingu, který je zakotven do oddělení lidských zdrojů – nezbytná je intenzivnější spolupráce s oddělením marketingu a vnímání potenciálního uchazeče jako zákazníka.
- Poskytnutí školení na téma „Zapojení marketingového přístupu do personální práce“, který by mohli vést interní zaměstnanci oddělení marketingu nebo externí školitelé.

### **3.6.2 Budování značky zaměstnavatele**

Doporučení vychází z výsledků proběhnutých průzkumů a z rozboru HR marketingových aktivit Banky XY. Banka XY je velmi známá společnost. Veřejností je vnímána jako tradiční banka, konzervativní společnost a vyvolává v lidech pocit jistoty. Banka XY však chce přilákat dynamické lidi, kreativní a nadšené pro práci, snaží se cílit na mladé talenty s cílem je vychovat. Zejména kvůli těmto potenciálním kandidátům je nezbytné provést řadu změn, které povedou ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele:

- Vytvoření plánu budování značky zaměstnavatele – předcházet by tomuto měly odpovědi na otázky, proč by pro společnost chtěli lidé pracovat, umí stávající zaměstnanci komunikovat značku zaměstnavatele nebo doporučili by zaměstnanci tuto společnost jako zaměstnavatele svému známému.
- Zpracování celého procesu budování značky zaměstnavatele ve vnějším i vnitřním prostředí – významnou pomůckou by mohlo být grafické znázornění, které bude dostupné všem zaměstnancům a na jehož podkladech se dá vytvořit atraktivní brožura neboli Brand Book, která může být skvělým materiálem pro potenciální kandidáty i stávající zaměstnance. Nejnovější trendy mluví o zpracovaných Brand Book ve formě videí, zajímavých brožur, ve formě her apod.
- Digitalizace strategie budování značky zaměstnavatele – umístit materiály na firemní intranet, zasílat newslettery zaměstnancům neboli „prodat“ značku

zaměstnavatele stávajícím zaměstnancům. Cílem je ale také oslovit svou strategií i vnější prostředí například prostřednictvím sociálních sítí apod. Zajímavé video o atraktivní značce zaměstnavatele může oslovit tisíce lidí na internetu, bez ohledu na to, zda hledají či nehledají práci. Skvělým příkladem je kampaň ČSA, která proběhla v minulém roce a na níž se podíleli zaměstnanci společnosti, kteří společně zpívají na hraném videu. Za 11 měsíců video shlédlo přes 103 000 lidí.

### 3.6.3 Kariérní stránky

Průzkum provedený autorem práce na vybraných respondentech ukázal, že kariérní stránky působí nepřehledně, zastarale, ale obsahují velké množství informací. Vzhledem k tomu, že se odpovědi respondentů ve smyslu zastaralosti a neatraktivnosti kariérních stránek shodovaly, lze usuzovat, že nikdo z respondentů neobjevil nové kariérní stránky, které působí více svěže a jsou velmi pěkně graficky zpracované. Odkaz na ně je bohužel velmi nevýrazně umístěn a je velmi těžké z něho poznat, že se jedná o kariérní stránky. Pokud chce Banka XY docílit toho, aby potenciální uchazeč měl chuť zaslat své CV, jsou nevyhnutelné následující změny:

- Sjednocení kariérních stránek – potenciál nových kariérních stránek je nevyužit vzhledem k tomu, že je pro návštěvníka stránek těžké objevit odkaz na nové stránky. Otázkou je, proč nezačít používat pouze jedny stránky, bylo by to jednodušší pro orientaci potenciálního uchazeče a zároveň by společnost byla v souladu s nejnovějšími trendy HR marketingu, které prosazují, aby kariérní stránky vypadaly úplně jinak než klasické firemní stránky.
- Přidání příběhů zaměstnanců a jejich kariérního života na „starší“ kariérní stránky, vložení více obrázků s cílem oslovit návštěvníka a namotivovat jej se na stránkách chvíli zdržet, použít více grafiky při zpracování informací o historii banky, vytvořit a graficky zpracovat kariérní plán zaměstnance tak, aby si každý potenciální kandidát dokázal představit, jak funguje kariérní rozvoj v Bance XY.
- Vytvoření sekce „Novinky a aktuality“ – cílem je ukázat návštěvníkovi, že se ve firmě stále něco děje, a že o tuto sekci někdo stará.
- Prezentace benefitů – zejména v této části má Banka XY velké nedostatky – přestože nabízí celou řadu velmi zajímavých benefitů, neumí je dostatečně prodat, ani na nových, ani na starších kariérních stránkách. Je potřeba využít grafického zpracování a moderních marketingových nástrojů. Jako podklad může sloužit manuál, který je možné stáhnout na internetových stránkách společnosti, kde jsou benefity zajímavě popsány, bohužel málokdo tento soubor otevře a chce pročitat desítky stránek. Pokud jsou benefity interaktivně zpracovány a propojeny s jednotlivými oblastmi života potenciálního kandidáta/zaměstnance, návštěvníka stránek osloví více.
- Prezentace CSR – Banka se podílí na celé řadě velmi zajímavých aktivit, prostřednictvím nichž pomáhá lidem, kteří to potřebují nebo se podílí na ochraně životního prostředí. Toto je velmi významný krok, jež vytváří a buduje pozitivní

vnímání značky zaměstnavatele, proto je důležité dostatečně efektivně tyto aktivity prezentovat.

- Zjednodušení vyhledávání volných pozic – je jasné, že tento krok nebude jednoduché provést vzhledem k jednotnému vyhledávání volných pozic v rámci celé Evropy, nicméně změny v jednodušším vyhledávání a hezčím grafickém zpracování by jistě uvítali všichni potenciální kandidáti. V tuto chvíli toto vyhledávání dle respondentů může i odradit potenciálního kandidáta k zaslání svého CV.
- Obsah a komunita – cílem je budování vztahu s potenciálním kandidátem a vzbuzení touhy pro Banku XY pracovat, proto by měly kariérní stránky obsahovat i například blog nebo jiné zajímavé odkazy, které společnost spojí s potenciálním kandidátem.
- Mobilní zařízení – stránky je potřeba přizpůsobit pro mobilní zařízení (chytré telefony, tablety apod.) vzhledem k tomu, že dnes internet v mobilu používá většina kandidátů. Nejnovějšími trendy jsou i aplikace, které si vytváření sami společnosti, potenciální kandidáti si je mohou stáhnout a mají tak informaci o všech novinkách, které se ve firmě dějí, včetně nově otevřených míst.

#### **3.6.4 Inzerce volných míst**

Inzerát je mnohdy tím prvním, co potenciální kandidát od společnosti vidí. Z průzkumu bylo zjištěno, že respondenti dávají přednost jasnému, stručnému a srozumitelnému inzerátu. Zde jsou některá doporučení, která mohou naplnit preference respondentů a potenciálních kandidátů.

- Personalisté v Bance XY by si měli definovat cílovou skupinu, kterou se snaží inzerátem oslovit – jinak by měl vypadat inzerát pro IT experta, jinak pro Ředitele oddělení a jinak pro kreativce na oddělení marketingu.
- Texty inzerátů by se měly lišit od konkurence – cílem je být něčím výjimečný.
- Všeobecné zkrácení inzerátů – méně znamená více.
- Využívání osobního oslovení kandidáta – tímto se buduje vztah s potenciálním kandidátem.
- Jednoduchý jazyk inzerátu – používání výstižných stručných vět (inzerát není popis pracovního místa).
- Vyváženost nabídky a požadavků.
- V inzerátu by měly být zmíněné hodnoty společnosti a firemní kultura.
- Zajímavým trendem je přidávat do inzerátu schémata či obrázky.

#### **3.6.5 Komunikace na sociálních sítích**

Přestože se v dnešní době neustále zdůrazňuje důležitost komunikace na sociálních sítích, Banka XY tento trend příliš nevyužívá. Avšak potenciál sociálních sítí je ohromný a společnost by se na tuto oblast měla více zaměřit. Následující doporučení by mohla významně přispět k pozitivnímu vnímání značky zaměstnavatele a přilákat tak do společnosti další talenty:

- Větší využívání kariérních stránek na profesní síti LinkedIn – profesní síť Banky XY sleduje 4800 uživatelů, jejího hlavního konkurenta sleduje přes 11000 uživatelů. To je značný rozdíl. Je tomu tak i z důvodu, že Banka XY nevyužívá ani možnosti záložky „Kariéra u nás“, kterou je možno na profesním profilu společnosti na LinkedIn mít. V tomto prostoru je možné informovat nejenom o nových volných pozicích, ale o veškerých novinkách, které je zajímavé s potenciálními kandidáty sdílet, například nové vzdělávací programy, benefity, které konkurence nenabízí apod.
- Vytvoření Facebook profilu „Kariéra v Bance XY“ – tento krok je trochu odvážný, vzhledem k tomu, že se tato aktivita společnosti nemusí vyplatit z důvodu negativních komentářů apod. a je poměrně časově náročné skutečně efektivní kariérní profil na Facebooku spravovat a neustále jej udržovat při životě, nicméně je to velmi důležitý nástroj komunikace s veřejností. Tento prostor je ideální ke sdílení novinek a obrázků z každodenního života firmy. Efektivní je také, pokud stávající zaměstnanci sdílejí volná místa či novinky ve firmě. Buduje to větší sounáležitost a loajalitu vůči společnosti.
- Vložení zajímavých videí se zaměstnanci na YouTube.

### 3.6.6 Analýza konkurence

Banka XY by se měla zamyslet nad analýzou HR marketingové komunikace svých hlavních konkurentů. Je důležité vědět:

- jak konkurence komunikuje,
- jak oslovuje kandidáty,
- co nabízí,
- jaký obraz o sobě vytváří.

Je nezbytné se zaměřit na následující oblasti: zmapování kariérních stránek konkurence, sociálních sítí, obsahu inzerce apod., neboli zaměřit se na všechny HR marketingové činnosti přímých i nepřímých konkurentů. Konkurenti jsou totiž ti, s nimiž Banka XY svádí boj na trhu práce o nejkvalitnější zaměstnance.

Zejména v bankovním prostředí je vidět značná uniformita a konzervatismus. Není však čas se trochu odlišit? Banka XY by měla najít svou vlastní komunikační strategii, která se bude výrazně lišit od konkurence, což bude jasný signál potenciálním uchazečům o tom, že Banka XY nabízí dynamické prostředí a příležitost být jiný.

Všechna navrhovaná doporučení budou předána Bance XY. Je nepochybně, že zavedení některých návrhů by stálo čas a peníze, nicméně implementace většiny opatření může společnosti v dlouhodobém horizontu přinést zajímavé výsledky v podobě většího počtu došlých CV, většího množství kvalitnějších kandidátů a potažmo zajímavější a kvalitní zaměstnance. Všechny doporučení vedou k budování atraktivní značky zaměstnavatele.

## 4 Závěr

Zaměstnanci jsou tím nejcennějším kapitálem společností. Vzhledem k vzrůstajícímu tlaku na stálé zvyšování zisku, jsou na personalisty a vedení firem kladeny větší nároky na výběr těch nejkvalitnějších zaměstnanců, kteří budou vytvářet další zisk. Díky velkému množství zaměstnavatelů na trhu práce vzniká boj o nejlepší talenty. Tato práce se zabývá oblastí HR marketingu, jež hraje klíčovou roli v budování atraktivní značky zaměstnavatele. Nástroje HR Marketingu pomáhají k udržení stabilního počtu motivovaných zaměstnanců a získávání nových kvalitních zaměstnanců.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, zda je ve vybrané společnosti Banka XY plně využit potenciál nástrojů HR marketingu.

Pro splnění stanoveného cíle bylo nutné provést rozbor interních dokumentů Banky XY, rozbor nástrojů HR marketingu využívaných Bankou XY a osobní rozhovory se zaměstnanci společnosti. Dále byl proveden rozbor kariérních stránek a dotazníkové šetření na vybraném vzorku respondentů.

Výsledkem šetření je, že si společnost uvědomuje důležitost a jedinečnost lidského kapitálu a nutnost zapojení HR marketingu do každodenní personální práce. Bohužel však plně nevyužívá potenciálu všech nástrojů HR marketingu.

Zatímco interní HR Marketing má Banka XY velmi dobře propracovaný a lze říci, že ve vztahu k současným zaměstnancům je potenciál plně využit. Naopak nástroje externího HR Marketingu využity plně nejsou.

Společnost pečuje o své zaměstnance prostřednictvím systému benefitů a zaměstnaneckých výhod. Investuje značné finanční prostředky do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a především zajišťuje zaměstnancům celou řadu aktivit směřujících k vytvoření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Kultura společnosti je postavena na týmové spolupráci a profesionalitě. Je velmi aktivní v oblasti Corporate Social Responsibility. Banka XY však neumí tyto přednosti dostatečně prodat potenciálním kandidátům. Pouhý stručný přehled na kariérních stránkách nebo seznam benefitů v inzerátu není správně využitým marketingovým nástrojem.

Banka XY ví, že základem úspěšné společnosti jsou kvalitní a schopní zaměstnanci. Náborový proces je proto vysoce standardizován a pečlivě propracován. Struktura tohoto procesu odpovídá velikosti společnosti i oblasti jejího podnikání. V posledních letech začíná do personální práce zapojovat principy marketingu. Děje se tak z důvodu stále se zvyšující konkurence na trhu zaměstnavatelů. Velké banky i menší finanční instituce soupeří o nejlepší talenty na trhu práce. Banka XY, jak vyplývá z realizovaných výzkumů, nemá nejlepší výsledky, co se týče počtu zhlédnutí inzerátu či počtu zaslaných CV na inzerát. Tento fakt může znamenat neatraktivitu zaměstnavatele či pozice nebo také nedostatečnou propagaci zaměstnavatele či inzerátu.

Z výsledků rozboru kariérních stránek a dotazníkového šetření vyplývá, že stránky působí na dnešní dobu poněkud zastarale, příliš uniformě, nezajímavě a mnohdy nepřehledně. Pozitivním faktem je, že se návštěvník může dozvědět spoustu informací. Má-li Banka XY vytvářet pozitivní vnímání své značky zaměstnavatele, je nezbytné na prezentaci své značky, prostřednictvím kariérních stránek, pracovat. Společnost



v minulém roce spustila nové kariérní stránky, jejichž odkaz není snadné na původních kariérních stránkách najít. Z proběhnutého výzkumu lze usuzovat, že jen málo respondentů nové kariérní stránky objevilo. Tyto nové kariérní stránky na návštěvníka působí svěžejším dojmem díky obrázkům, interaktivní formě a celkovému modernějšímu grafickému zpracování.

Banka XY umisťuje většinu své inzerce volných míst na pracovní portály (jobs.cz, práce.cz), což je, alespoň z výsledků dotazníku, tím nejčastějším místem, kde respondenti hledají volná místa. Co se týče inzerátů, upřednostňují respondenti jasné, stručné a srozumitelné inzeráty. Inzeráty Banky XY často této charakteristice neodpovídají. Banka XY by měla své inzeráty přeložit do srozumitelnějšího jazyka, jemuž budou rozumět i lidé mimo banku. Používání interních firemních termínů může potenciálního kandidáta odradit.

Respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu, si Banku XY nejčastěji spojují se slovy konzervatismus, jistota, stabilita, tradice a byrokracie. Právě propojení tradice a inovativního moderního přístupu v komunikaci s potenciálními kandidáty by mohlo Bance XY významně přispět v budování atraktivní značky zaměstnavatele. Pokud by se banka rozhodla vystoupit z davu a odlišit se od svých konkurentů, následovala by tak nejnovější trendy v HR marketingu. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že banka v tuto chvíli cílí na mladé talenty, jež si chce vychovat podle svých představ. Proto je zrovna teď ten správný moment něčím se od konkurence odlišit. Hlavně mladí kandidáti dnes stále častěji komunikují na sociálních sítích a také prostřednictvím nich hledají nebo sledují svého budoucího zaměstnavatele. Banka XY v tuto chvíli velmi málo komunikuje s potenciálními kandidáty prostřednictvím sociálních sítí, přitom sociální sítě v sobě mají obrovský potenciál na vytváření pozitivního vnímání značky zaměstnavatele.

Přestože Banka XY využívá řadu nástrojů HR marketingu a je pro ni důležité oslovovat ty správné lidi, nemá vytvořenou jasnou koncepci ani strategii HR marketingu. Bylo by vhodné tuto strategii vytvořit a navázat ji na strategii společnosti a strategii personálního oddělení.

V praktické části práce byla formulována doporučení, která by mohla vést k vytváření atraktivní značky zaměstnavatele. Tato doporučení budou předána společnosti XY.

## Literatura

### Knihy a tištěné publikace:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BONDAROUK, Tanya a Miguel OLIVAS-LUJAN. *Social Media in Human Resources Management*. Bradford: Emerald Group Publishing, 2013. ISBN 9781781909010.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HUBSCHMID, Elena. *Shaping Efficient Employer Branding Strategies to Target Generation Y: A Cross-national Perspective on Recruitment Marketing*. Bern: Peter Lang, 2013. ISBN 9783034312462.

KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Praha: Jobs Consulting, 2013. ISBN 978-80-260-4174-0.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

MAYO, Andrew. *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets - Monitoring, Measuring, Managing*. Londýn: Nicholas Brealey Pub., 2001. ISBN 9781857882810.

RAMACHANDRA, K., B. CHANDRASHEKARA a S. SHIVAKUMAR. *Marketing Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2010. ISBN 9789350431627.

ROSETHORN, Helen. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Abingdon: Gower Publishing, 2009. ISBN 9780566088995.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

ULRICH, Dave. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

VESELÁ, Jitka. *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

#### **Online publikace:**

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 2005 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

COACH, Bucky. Five Technology Trends Transforming Recruitment. *Recruitingtrends* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.recruitingtrends.com/thought-leadership/424-five-technology-trends-transforming-recruitment>

LANDA, Jiří. (Ne)dělejte si srandu z HR Marketingu!. *Přímo z pece* [online]. 2014 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/106](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/106)

LANDA, Jiří. Interní komunikace – pro budování zaměstnavatelské značky nezbytná. *Přímo z pece* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/202](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/202)

MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální marketing.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: [view-source:http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/](http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/)

MCCLEAN, Roy. The 4 C's versus the 4 P's of Marketing. *Custom Fit Online* [online]. 2012 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.customfitonline.com/news/2012/10/19/4-cs-versus-the-4-ps-of-marketing/>

MINCHINGTON, Brett. 15 Employer branding best practices to focus on in 2015. *Website of Brett Minchington* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné

z: <http://www.brettmichington.com/free-resources/trends/154-15-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2015.html>

POLÁKOVÁ, Ivana. Personální marketing. *Moderní řízení* [online]. 2003 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>

SULLIVAN, John. Big Challenges for Recruiting Leaders — The Top 10 Upcoming Recruiting Problems. *Ere.net* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2014/04/07/big-challenges-for-recruiting-leaders-the-top-10-upcoming-recruiting-problems/>

SULLIVAN, John. 10 Ways to Align Recruiting Plans with Your Corporate Goals and Strategy: How Recruiting Can Prove Its Business Impact. *Recruitingtrends* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2014/04/07/big-challenges-for-recruiting-leaders-the-top-10-upcoming-recruiting-problems/>

TĚŠITELOVÁ, Helena a Tomáš MENŠÍK. *Personální marketing v praxi*. 2012. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>

### **Podnikové zdroje**

Interní dokumenty společnosti XY

### **Ostatní zdroje**

Webové stránky společnosti XY

## Přílohy

### Příloha 1 Otázky dotazníkového šetření

1. Podle čeho si vybíráte svého zaměstnavatele?
2. Kde nejčastěji hledáte nového zaměstnavatele?
3. Jakému inzerátu dáváte přednost?
4. Co Vás napadne, když se řekne Banka XY?
5. Představte si, že hledáte zaměstnání v Bance XY. Oznámkujte (jako ve škole) kariérní stránky Banky XY z pohledu snadné orientace.
6. Oznámkujte kariérní stránky Banky XY z pohledu atraktivity a "svěžesti" (je to „cool“?)
7. Oznámkujte kariérní stránky Banky XY z pohledu dostupnosti hledaných informací.
8. Co jste na kariérních stránkách nenašli?
9. Banku XY byste si jako zaměstnavatele – vyberte jednu z možností.
10. Napište stručný komentář k vzhledu a přehlednosti stránek, formě inzerátů a celkového dojmu z kariérních stránek Banky XY.
11. Váš věk?
12. Vaše pohlaví?
13. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?