

# **Analýza personálního marketingu ve vybrané společnosti**

Michaela Vojtíšková

---

Bakalářská práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Vojtíšková**  
Osobní číslo: **M15137**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza personálního marketingu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast personálního marketingu a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav personálního marketingu ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte vybrané společnosti doporučení pro zlepšení současného stavu personálního marketingu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. 1. vyd. Praha: Grada, 2018, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.**  
**BERGER, Lance A a Dorothy R BERGER, ed. The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2011, 576 s. ISBN 978-0-07-173905-4.**  
**HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.**  
**KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.**  
**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personální práce. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2019

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu personálního marketingu ve vybrané společnosti, která působí na českém trhu mezi předními pekárenskými výrobci. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracování literární rešerše zaměřené na oblast personálního marketingu a následná formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části. Cílem praktické části bakalářské práce byla analýza personálního marketingu ve vybrané společnosti a následné zhodnocení výsledků analýzy. V rámci této části bakalářské práce bylo využito mimo jiné kvantitativního marketingového výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Součástí bakalářské práce jsou také doporučení, která jsou zaměřena na zlepšení současného stavu personálního marketingu vybrané společnosti.

Klíčová slova: Personální marketing, HR marketing, Značka zaměstnavatele, lidské zdroje, marketingový mix

## **ABSTRACT**

This Bachelor thesis concentrates on the analysis of the personal marketing of a selected company providing pastry production in the Czech Republic. The aim of the theoretical part was to compile a literature research about personal marketing, and to form a theoretical basis for the practical part. Goal of the practical part was analysis of the current company's personal marketing situation including evaluating analysis results. In this part of the thesis were implemented quantitative marketing research in the form of questionnaire survey focused on given research problem. The final part of the thesis is devoted to recommendations aiming improvement of the company's current personal marketing.

Keywords: Personal Marketing, HR marketing, Employer Branding, human resources, marketing mix

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za odborné vedení této bakalářské práce, za jeho připomínky, cenné rady, a především za čas, který mi v průběhu psaní této práce věnoval.

Děkuji též vybrané společnosti za poskytnutí informací potřebných k vypracování mé bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

*Motto:*

*Neříkej, že to nejde, raději řekni, že to zatím neumíš.*

*Tomáš Baťa*

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>11</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU PERSONÁLNÍ MARKETING .....	11
1.2 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	12
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE .....</b>	<b>13</b>
2.1 PRODUKT – PRACOVNÍ POZICE .....	14
2.2 CENA – MOTIVACE A ODMĚNA ZA PRÁCI.....	14
2.3 MÍSTO – MÍSTO VÝKONU PRÁCE .....	15
2.4 PROPAGACE – PREZENTACE PRACOVNÍ NABÍDKY .....	15
2.5 OSOBNOST.....	15
<b>3 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....</b>	<b>17</b>
3.1 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE.....	17
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	18
3.2.1 Oslovení uchazečů .....	18
<b>4 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>21</b>
4.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	21
4.2 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
4.3 ADAPTAČNÍ PROCES .....	22
4.4 UDRŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	23
4.4.1 Stimulační, motivační systém a odměňování zaměstnanců .....	24
4.5 ROZVOJ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ .....	25
4.5.1 Formování člověka.....	25
4.5.2 Metody vzdělávání .....	26
<b>5 PERSONÁLNÍ MARKETING NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH A WEBOVÝCH STRÁNKÁCH SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>27</b>
5.1 PERSONÁLNÍ MARKETING NA WEBOVÝCH STRÁNKÁCH SPOLEČNOSTI .....	27
5.2 DEFINICE SOCIÁLNÍCH SÍTÍ .....	27
5.3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH .....	28
5.3.1 Podnikové sociální sítě.....	28
5.3.2 Vzdělávání zaměstnanců na sociálních sítích .....	29
5.4 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH .....	29
5.4.1 Facebook .....	29
5.4.2 Instagram.....	30
5.4.3 LinkedIn .....	31
<b>6 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>33</b>
6.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	33
6.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	33
<b>7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>34</b>

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>8 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>37</b>
8.1 STRUKTURA A VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	38
<b>9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>40</b>
9.1 ZNAČKA VYBRANÉHO ZAMĚSTNAVATELE .....	40
9.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	41
9.3 OSLOVOVÁNÍ UCHAZEČŮ .....	41
9.4 PŘÍJÍMACÍ POHOVOR A ADAPTAČNÍ PROCES .....	44
9.5 SPOKOJENOST A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	45
9.6 STIMULACE A MOTIVACE ZAMĚSTNANCE .....	45
<b>10 PŘÍPRAVNÁ A REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU .....</b>	<b>47</b>
10.1 SBĚR DAT .....	47
10.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	47
10.3 ANALÝZA ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ .....	47
10.3.1 Analýza identifikačních otázek .....	47
10.3.2 Analýza jednotlivých otázek dotazníkového šetření.....	50
<b>11 ZÁVĚREČNÁ SHRNUTÍ ANALÝZY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>55</b>
11.1 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	55
<b>12 NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>57</b>
12.1 PRÁCE S MARKETINGOVÝM MIXEM V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	57
12.2 STIMULAČNÍ PROGRAM PRO ZAMĚSTNANCE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	58
12.3 ADAPTAČNÍ PROGRAM PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE.....	58
12.4 INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	59
12.5 INZERCE VOLNÝCH POZIC .....	60
12.6 ÚPRAVA FREKVENCE VYDÁVÁNÍ A STRUKTURY FIREMNÍHO ČASOPISU.....	60
12.7 NÁBOROVÉ PŘÍSPĚVKY .....	61
12.8 PŘÍJEM NOVÉHO ZAMĚSTNANCE – PERSONALISTKA/PERSONALISTA .....	62
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>



## ÚVOD

K získání kvalitních pracovníků je důležité zaměřit se na všechny aspekty, které člověka jakýmkoliv způsobem ovlivňují. Ještě před tím, než se stane zaměstnancem se k němu informace o společnosti mohou dostávat z různých zdrojů. Na trhu existuje spousta druhů offline i online nástrojů, se kterými lidé pracují. Vzhledem k jejich množství je potřeba si stanovit cílovou skupinu, se kterou chce zaměstnavatel pracovat a podle toho nábor nastavit. Lidé si rádi vyhledávají informace a hodnocení o produktech, které si kupují a stejně tak to je i s budoucím zaměstnáním. Pokud bude společnost aktivní, může ovlivnit jaké informace se k uchazeči dostanou.

Ještě předtím je potřeba se zaměřit na svoji značku. Nabízet kvalitní produkty dnes nestačí. Lidé potřebují změnu od nudných a formálních prostředí, kde nemohou projevit vlastní názor. Hlavně mladší generace se zaměřuje na přidanou hodnotu zaměstnání, kterou mohou být nejen benefity ale i zajímavé pracovní prostředí či mimo pracovní aktivity společnosti (charita, ekologie atd.).

Tím to ale nekončí. Pokud je nábor úspěšný, je třeba zaměstnancům dokázat, že udělali správné rozhodnutí. Úkolem firmy je tedy komunikovat se svými zaměstnanci, starat se o jejich spokojenost, dále je rozvíjet, a tím si zajistí jejich kvalifikaci a loajalitu. Všechny tyto oblasti, jak externí, tak interní, kterými je potřeba se zabývat, zahrnuje personální marketing. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu personálního marketingu ve vybrané společnosti, která působí jako přední pečárenský výrobce v moravskoslezském kraji. V posledních několika letech je hlavním problémem společnosti velká fluktuace zaměstnanců, a to zejména na pozicích prodavač/ka, pekař/ka, řidič/ka. To pokládám za jeden z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodla vybrat tuto společnost pro analýzu personálního marketingu. Vzhledem k obsáhlosti tématu je velká pravděpodobnost objevení možných příčin.

Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast personálního marketingu a formulovat jednotlivá východiska pro zpracování praktické části. Na základě indukce jsou v teoretické části stanoveny tři výzkumné otázky. Praktická část se zabývá analýzou personálního marketingu ve vybrané společnosti. V úvodu praktické části je popsána charakteristika společnosti, struktura zaměstnanců a její organizační struktura. Analýza personálního marketingu je provedena na základě kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Na konci praktické části jsou také doporučení zaměřená na zlepšení personálního marketingu ve vybrané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvořit návrhy pro zlepšení fungování personálního marketingu ve vybrané společnosti.

Pro zpracování teoretických poznatků je využita literární rešerše aktuální české i cizojazyčné literatury zaměřené na vybrané téma a následná tvorba teoretických východisek pro zpracování praktické části bakalářské práce. Na základě zpracovaných teoretických východisek a využitím indukce, jako jedné z takzvaných logických metod, budou formulovány celkem tři výzkumné otázky:

*Výzkumná otázka číslo 1: Jakým způsobem vybraná společnost pracuje v rámci HR marketingu s marketingovým mixem, a jsou definované jeho nástroje?*

*Výzkumná otázka číslo 2: Jaké offline a online nástroje vybraná společnost využívá v současné době v rámci náboru nových zaměstnanců?*

*Výzkumná otázka číslo 3: Jsou v současné době zaměstnanci vybrané společnosti se svým zaměstnavatelem maximálně spokojeni či spokojeni?*

Výše uvedené výzkumné otázky budou zodpovězeny především pomocí logické metody dedukce.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analýza současného stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti včetně vyhodnocení výsledků této analýzy. Základem pro zpracování analýzy současného stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti bude primárně sběr informací prostřednictvím dotazníkového šetření a interview s vybranými zaměstnanci. Cílovou skupinou dotazníkového šetření budou všechny kategorie zaměstnanců vybrané společnosti.

Sběr dat bude probíhat od ledna 2019 a předpokládá se oslovení 100 respondentů. Dotazníky budou zpracovány prostřednictvím webových stránek survio.com. Výsledná data budou přenesena do programu Microsoft Excel pomocí tabulek nebo grafů.

Na základě těchto analýz budou navržena opatření pro zlepšení fungování personálního marketingu ve vybrané společnosti, která budou dále zhodnocena z hlediska jejich praktické implementace do praxe.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Mnoha společnostmi na trhu práce je stále využíváno k přilákání potenciálních zaměstnanců nástrojů jako nabídka vyšší mzdy nebo různé zaměstnanecké výhody. Vzhledem k momentální nízké nezaměstnanosti je společnost omezena problémy málo kvalifikovaných, a hlavně kvalitních lidí. Pro získání takových lidí je nutné se zaměřit nejenom na peníze a benefity, ale také na jiné faktory, související s personálním marketingem. Ve zkratce jde o péči o zaměstnance jako takové, zlepšování kvality pracovních míst, rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, důraz na mezilidské vztahy ve firmě a s tím související potřeba budovat dobré jméno firmy (Koubek, 2015, s. 157).

Podle Stýbla (2018, s. 78) je personální marketing počátkem spousty změn na trhu práce. Firmy jsou díky personálnímu marketingu zaměřené na budování svojí značky na trhu práce, která z nich dělá atraktivního zaměstnavatele. Díky využití personálního marketingu je možné snížit časovou náročnost a nákladovost nábory. Kvalita komunikace ve firmě je zlepšována a personální oddělení získává silnější pozici ve společnosti.

### 1.1 Vymezení pojmu personální marketing

Pojem personální marketing je odvozen od využití marketingového přístupu v personalistice. Firmy jsou mají za úkol upoutat pozornost na své kvality vytvářením dobré pověsti své organizace, což může napomocet při získávání kvalitní pracovní síly a posilování zaměstnanecké solidarity (Koubek, 2015, s. 160).

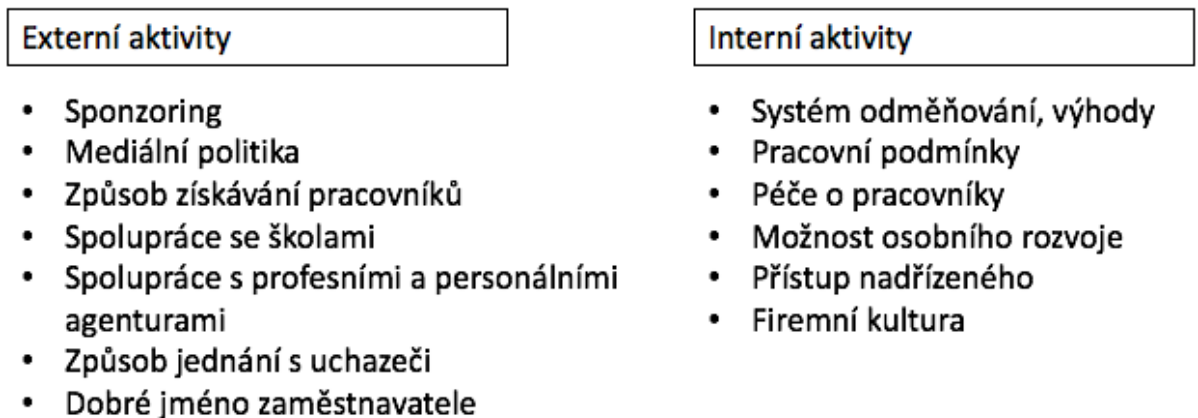
Podle jiné definice, můžeme chápat jako personální marketing všechny činnosti, nezávisle na marketingové přístupy, kterými chce společnost ovlivnit jak potenciální uchazeče, tak vlastní zaměstnance (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 392).

Další důležitou součástí personálního marketingu je také průzkum podmínek na trhu práce, kterým jsou ovlivňováni jak uchazeči o zaměstnání, tak zaměstnanci dané organizace. Je třeba se zaměřit na ekonomické, sociální a politicko-legislativní podmínky, konkurenční nabídky práce, ochotu obyvatel stěhovat se za prací, podmínky bydlení či infrastruktury dané lokality (Koubek, 2015, s. 162).

Definice se v podstatě neliší. Využitím personálního marketingu je možné získat kvalitní zaměstnance, kteří budou k firmě loajální, a jejich přesvědčení bude zajišťovat šíření dobrého jména svého zaměstnavatele, čímž jsou lidé na trhu práce pozitivně ovlivňováni (Kociánová, 2010, s. 89).

## 1.2 Nástroje personálního marketingu

Nástroje personálního marketingu, které jsou efektivně využity zajišťují péči o zaměstnance stejně jako o klienta, o jehož přízeň je v rámci obchodního vztahu usilováno. V rámci toho je pro společnost přínosem konkurenční výhoda na trhu práce (idnes.cz, ©1996-2018).



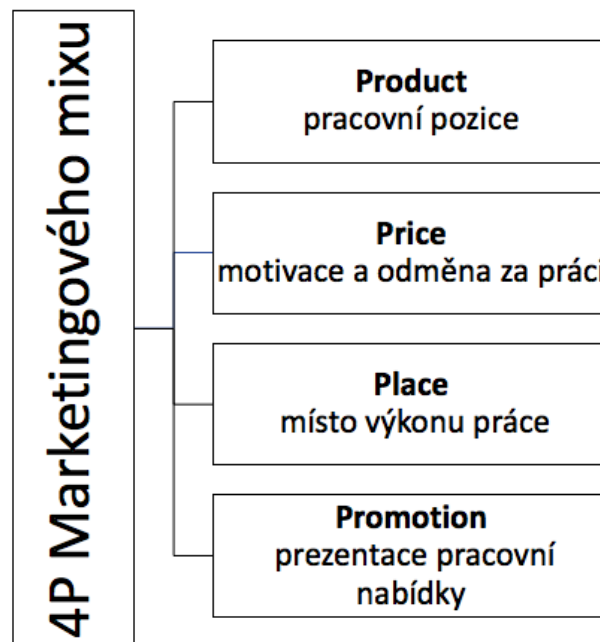
*Obr. 1. Nástroje personálního marketingu (Kociánová, 2010, s. 89)*

Externím i interním aktivitám ve firmě bude věnována kapitola o externím a interním personálním marketingu. Na obrázku (Obr. 1) je uvedeno několik příkladů aktivit uvnitř i mimo společnost, na které je nutné se zaměřit v případě, že je v zájmu firmy právě efektivní využití personálního marketingu.

Všechny tyto nástroje personálního marketingu jsou odvozeny z marketingového mixu, který je sestaven z klasických prvků marketingu. V rámci těchto aktivit je nejlépe využíváno znalostí a dovedností zaměstnanců. Všechny aktivity musí být odvozeny ze strategie společnosti a v souladu s jejími hodnotami (idnes.cz, ©1996-2018).

## 2 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE

Marketingový mix, jak je zmiňováno mnoha autory, je odvozen od prvků klasického marketingu dle koncepce 4P, podle Kotlera (2000, s. 112), tedy – Product (produkt), Price (cena), Place (místo), Promotion (propagace), což je možno vidět graficky zpracované na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Marketingový mix 4P v personalistice  
(Kotler, 2000, s. 112; modernizace.ihned.cz, ©  
1996-2019)

Toto pojetí je vnímáno pouze z pohledu firmy. Pro potřeby dnešní personalistiky je nutné, zaměřit se na uchazeče, jako na svého klienta. Klasický koncept lze tedy rozšířit o další „P“, kterým je personality neboli osobnost (Bednář, 2013, s. 193).

Vztah mezi potenciálním uchazečem a zaměstnavatelem lze přirovnat k procesu směny. Marketingový mix je specifikovaný jako seznam jednotlivých aspektů, které musí být naplněny, aby směna proběhla v pořádku. Samotný vznik tohoto procesu je podmínován dvěma stranami, které mají zájem o stejný produkt, což je zahrnuto jako jeden z aspektů v marketingovém mixu (Bednář, 2013, s. 194).

## 2.1 Produkt – pracovní pozice

Jako produkt, v angličtině product, je označována konkrétní pracovní pozice. Pokud je tento proces přirovnáván ke směně, na jedné straně bude vystupovat společnost v jejíž zájmu je splnit práci za určitých podmínek. Na druhé straně je postaven uchazeč, jehož nabídku tvoří vykonání této práce (Bednář, 2013, s. 194).

Pro vytvoření pracovní pozice je nutné analyzovat jednotlivá specifika, která jsou potřeba pro určení správného kandidáta tak, aby práce byla provedena efektivně (Armstrong, 2007, s. 70).

Na základě druhu pracovní pozice jsou odvozeny potřebné aspekty. Jiné nároky je potřeba klást na zaměstnance ve výrobě a jiné je potřeba zohlednit u administrativních pozic (Kociánová, 2010, s. 89).

Místo zaměstnance v organizační struktuře je stanoveno na základě jeho pracovní pozice. Mimo to jsou na základě pracovní pozice zaměstnanci ukládány jeho pracovní úkoly a je mu stanovena odpovědnost z ní vyplývající. Vzhledem k hierarchii ve společnosti je zaměstnanci stanovena nejen odpovědnost za svou práci ale také za ostatní zaměstnance nebo naopak komu je on sám odpovědný (Koubek, 2007, s. 43).

## 2.2 Cena – motivace a odměna za práci

Bednář (2013, s. 196) pojednává o ceně v marketingovém mixu nejen z pohledu zaměstnavatele ale i zaměstnance. Cenu zaměstnavatele je stanovena jako veškeré náklady, které musí za zaměstnance vynaložit v průběhu nábory, čímž je myšleno adaptace, školení, mzdy a další složky daně zákonem nebo v rámci pracovních benefitů.

V rámci ceny práce z pohledu uchazeče je zahrnuto vše, co musel obětovat, aby byl schopen práci vykonat. Tato cena je určena jeho pracovní náplní, časem, který v práci strávil a vztahem nejen k práci ale i na pracovišti (Bednář, 2013, s. 196).

Cena práce motivuje zaměstnance k výkonu. Je proto nutné zaměřit se na správné nástroje odměňování. Nedílnou součástí tvorby motivačního procesu je zaměřit se na vše co na zaměstnance v průběhu výkonu práce působí. Jedná se jednak o odměny ale i způsob vedení lidí, různé stimuly či pracovní podmínky (Armstrong, 2007, s. 75).

Koubek (2007, s. 202) stanovuje širší pohled na odměňování zaměstnanců. Mimo mzdu a plat uvádí také povýšení, pochvalu nebo nepeněžní zaměstnanecké výhody jako formu kompenzace. Zaměstnanec je ke své práci pozitivně ovlivňován právě těmito nehmotnými formami odměn.

### **2.3 Místo – místo výkonu práce**

Place, místo výkonu práce nebo jinak kultura podniku. Podniková kultura je zaměřena jak na současné zaměstnance, tak na uchazeče o zaměstnání. Promítají se zde veškeré hodnoty, priority nebo pravidla ve společnosti ale také vztahy zaměstnanců a jejich chování (modernirizeni.ihned.cz, © 1996-2019).

Bednář (2013, s. 196) definuje místo jako distribuci neboli způsob, jakým je zaměstnanci umožněn výkon jeho pracovní činnosti. Distribuce v personalistice je rozdělena na přímou a nepřímou, stejně tak jako v klasickém marketingu. Pokud se jedná o osobu samostatně výdělečně činnou nebo je zaměstnancem určité společnosti na plný úvazek, jedná se o distribuci přímou. Pokud je člověk zaměstnaný u personální agentury, jde o distribuci nepřímou. Dalším příkladem nepřímé distribuce je možné chápat outsourcing služeb pro účely správy personální agendy nebo nábor nových zaměstnanců.

### **2.4 Propagace – prezentace pracovní nabídky**

Propagace nebo také komunikace, v anglickém jazyce promotion. Z pohledu firmy jsou zde zahrnuty všechny činnosti, vedoucí k upoutání pozornosti lidí na trhu práce. Na základě tohoto aspektu je využito různých nástrojů externího a interního personálního marketingu. Je vytvářena dobrá pověst společnosti a navyšována míra důvěry potenciálního uchazeče. Zároveň prostřednictvím inzerce, veletrhů práce nebo firemních akcí je projevena snaha o nového člena týmu (Bednář, 2013, s. 197).

### **2.5 Osobnost**

Zatímco Antošová (modernirizeni.ihned.cz, © 1996-2019) zahrnula firemní kulturu již do Place, Bednář definuje ještě pátý aspekt marketingového mixu, a tím je osobnost neboli personality. Firemní kulturu, image a formu prezentace společnosti je označena jako její osobnost. Pro to, aby byl uchazeč ve své práci spokojený je nutná vzájemná sympatie obou stran. Zaměstnanec by měl vyznávat hodnoty společnosti a v kolektivu by se měl cítit dobře. Toho je docíleno pouze nalezením takové společnosti, která bude v souladu s jeho osobností.



Stejně tak pro zaměstnavatele je výhodné zaměstnávat lidi, kteří souhlasí s jeho firemní kulturou, jejichž pracovní výkon bude znatelně kvalitnější (Bednář, 2013, s. 197-198).

### 3 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Podle Bartáka (2007, s. 172) jsou do externího personálního marketingu zařazeny činnosti týkající se průzkumu trhu, vyhledávání potenciálních uchazečů, vytváření povědomí o společnosti jako o atraktivním zaměstnavateli prostřednictvím nástrojů PR. Těmi mohou být sociální sítě nebo burzy pracovních příležitostí a následné zhodnocení celého procesu.

#### 3.1 Značka zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele neboli Employer branding je proces vedoucí k vytvoření dobrého pracovního místa. Jeho úkolem je díky pomocí pozitivní reputace zaujmout talenty mimo společnost, jejichž dovednosti a znalosti jsou pro společnost potřebné (Mosley a Schmidt, 2017, s. 8).

Budování značky zaměstnavatele je podle Menšíka (firemni-sociolog.cz, ©2018) často zaměňováno za personální marketing. Ve skutečnosti se jedná o jeden z nástrojů personálního marketingu.

Menšík také (firemni-sociolog.cz, ©2018) definuje rozdíl mezi image a identitou společnosti. Jako image je označován způsob vnímání společnosti potenciálními uchazeči, zatímco identita je nastavena vedením společnosti tak jak je žádoucí, aby společnost vystupovala navenek.

V rámci budování značky zaměstnavatele je nutné mít stanovené EVP. Jedná se o hodnoty, které jsou stanoveny společností. Pro zaměstnance jsou důvodem, proč být součástí dané společnosti. Díky stanovení EVP lze zaujmout víc lidí a dosáhnout větší zaměstnanecké participace (Mosley a Schmidt, 2017, s. 63).

Budování vlastní značky zaměstnavatele je pro firmu významné tehdy, pokud je v jejím zájmu se odlišit od konkurence na trhu práce. Lze využít několika možností. Jednou z nich je způsob komunikace se zaměstnanci. Mnoha společnostmi je upřednostňován profesionální potažmo formální přístup ke svým zaměstnancům. Trendem dnešní doby je vystupovat neformálně, díky čemuž firma navenek působí víc lidsky (kmosek.com, ©2018).

Kmošek (kmosek.com, ©2018) dále uvádí následujících pět způsobů:

- **Blog o kariéře**
- **Kariérní stránka**
- **Zaměstnanecké video**

- **Příručka pro zaměstnance**
- **Sociální média**

Na kariérním blogu je možné sdílet pracovní prostředí, příspěvky zaměstnanců nebo zážitky z akcí jsou uspořádané danou společností. Dalším způsobem propagace zaměstnavatele jsou zaměstnanecké videa. Například je možné zde popsat pracovní den zaměstnance, aby byl uchazeč schopen si pracovní pozici lépe představit. Všechno lze sdílet na sociálních sítích, které jsou v dnešní době častým zdrojem vyhledávání informací uchazečů (kmosek.com, ©2018).

Pírek (menseek.eu, © 2018) uvádí jako jeden ze způsobů propagace značky zaměstnavatele Instagram. Jde o sociální síť, kterou v České republice momentálně využívá více než 1,5 miliónů uživatelů. Největší podíl je tvořen lidmi mezi 18-34 lety a hned po nich následují ti, kteří dosáhli 35-44 let. Z toho plyne, že Instagram je možné využívat jako jeden z nejlepších nástrojů, pomocí kterého lze cílit na mladší generaci. Je nutné být na Instagramu opravdu autentický. Lidé jsou pak lépe informováni o tom, jaká firma opravdu je, jaká je péče o jejich zaměstnance nebo jaký kolektiv zaměstnávají. Pro lepší dosah a upoutání pozornosti je podstatné používání hashtagů.

Podle průzkumu Demant Metric v roce 2017 byly navštěvovány o 67 % více lidmi právě ty společnosti, které mají firemní blog. Dále v průzkumu CareerArc bylo zveřejněno, že až 75 % lidmi, jsou informace o firemní kultuře vyhledávány ještě před přihlášením do výběrového řízení. V neposlední řadě z vyhodnocení průzkumu stejné společnosti vyplynulo, že uchazeči o zaměstnání jsou 3x více upřednostňovány informace zaměstnanců namísto informací od zaměstnavatele (menseek.eu, © 2018).

## **3.2 Získávání zaměstnanců**

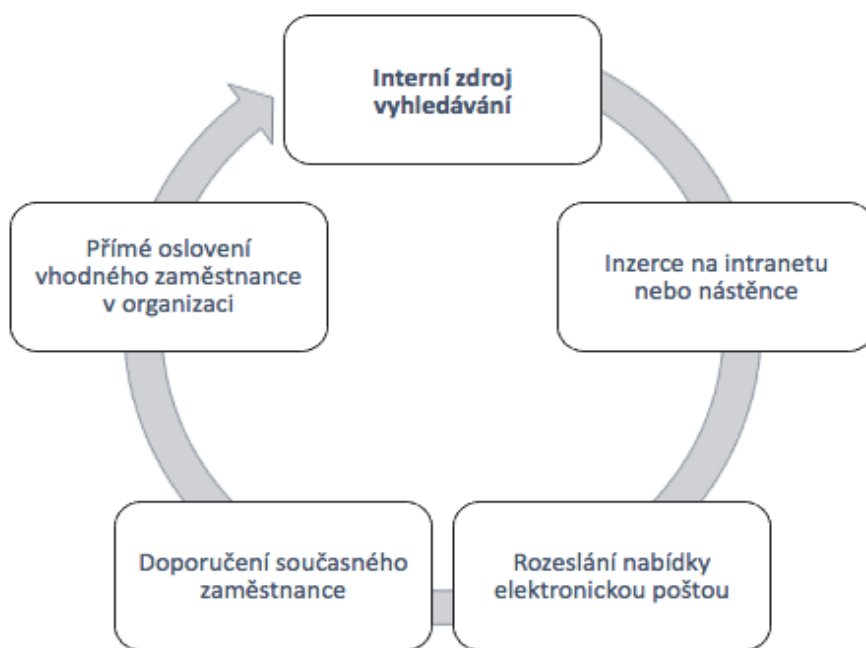
Získávání zaměstnanců je jednou ze součástí externího personálního marketingu, jelikož primárně směřuje na lidi mimo danou společnost. V rámci této kapitoly bude definováno oslovení uchazečů.

### **3.2.1 Oslovení uchazečů**

V rámci nastavení strategie pro oslovení potenciálního zaměstnance je potřeba splnit následující kroky. Prvním krokem je analyzovat, jakou úspěšnost mají kampaně pro oslovení uchazečů. V případě že v rámci této analýzy jsou objeveny slabiny společnosti, je nutné se

na ně zaměřit. Konkrétně například porovnat s konkurencí nabízené benefity, pracovní jistoty, prostředí atd. Názor vlastních zaměstnanců může být při této analýze velmi užitečný. V rámci definování marketingového mixu bylo zmíněno, že firma je prodejcem určitého produktu, který potenciální zaměstnanec chce koupit a aby byla udržena určitá konkurenční výhoda je třeba dbát na požadavky kupujícího. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 275-276).

Dalším krokem je zpracovat všechny konkrétní požadavky na pracovní pozice. S využitím předchozího kroku je firma schopna nastavit inzerci tak, aby bylo zainteresováno co největší množství vhodných kandidátů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 275-276).



Obr. 3. Interní zdroje vyhledávání (Šikýř, 2017, s. 99)

Posledním krokem je identifikovat způsoby získávání uchazečů. Armstrong a Taylor (2015, s. 276) se v první řadě zaměřují na zaměstnance společnosti. Pomocí interního výběrového řízení vyhodnotit, zda by někdo z řad zaměstnanců byl schopný nastoupit na danou pracovní pozici. Podle Stýbla (2018, s. 103) má tento způsob své výhody i nevýhody. Výhodou je menší časová náročnost, zaměstnanec prostředí firmy zná, tato změna pro něj může být motivační v případě možnosti dalšího postupu. Je ale možné, že pracovník se bude cítit svázaný známým prostředím a nemusí být ve své práci tak otevřený novým postupům. Na obrázku výše (Obr. 3) jsou uvedeny interní způsoby vyhledávání zaměstnanců a na obrázku níže (Obr. 4) externí zdroje vyhledávání, kde je podle Šikýře (2014, s.99) jako příklad uvedena inzerce v médiích nebo spolupráce s agenturou.

Pokud interní výběrové řízení není úspěšné. Je nutné zaměřit se na externí zdroje. Za nejvyužívanějšími zdroji uchazečů lze pokládat vlastní kariérní stránky, personální agentury nebo pracovní portály. Dále je možné se setkat s inzercí v novinách, doporučením od zaměstnance, nabídkami úřadu práce, skupiny na sociálních sítích atd. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276).



Obr. 4 Externí zdroje vyhledávání (Šikýř, 2017, s. 99)

V trendy pro nábor zaměstnanců v roce 2017 podle Hovorky (businessanimals.cz, © 2014-2018) je zahrnuto:

- Zvyšování mzdy a rozšiřování benefitů nelze pokládat za efektivní. Důležitější je budovat svoji firemní kulturu.
- Hodnoty jako osobní rozvoj, stáž, work-life balance nebo přátelská kultura nejsou dostačující. Je třeba se zaměřit na motivaci, potřeby a obavy potenciálních uchazečů.
- Atraktivita inzerátu je při náboru málo. Mělo by se jednat o zážitek pro uchazeče, a to nejen vizuálně.
- S náborovými kampaněmi je nutné pracovat. Jejich výsledky pravidelně kontrolovat a analyzovat. Pro zjištění úspěšnosti kampaní je možné pracovat s nástroji jako je například Google Analytics.

## 4 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

V rámci interního personálního marketingu jsou zjišťovány vztahy mezi skupinami i uvnitř skupiny, popřípadě vzniklých problémů (Barták, 2007, s. 172).

Kociánová (2010, s. 89) zde mimo vztahy na pracovišti zahrnuje například i pracovní benefity, osobní rozvoj zaměstnance nebo pracovní podmínky.

Prosperita společnosti je daná její schopností se adaptovat na změny a předvídat příležitosti. Nejdůležitějším aspektem je motivace zaměstnanců, kteří mimo jiné vytváří firemní kulturu a pověst atraktivního zaměstnavatele (Barták, 2007, s. 5).

### 4.1 Plánování lidských zdrojů

Mimo finančních zdrojů, budov a technologií je k naplnění cílů společnosti nutné zaměřit se také na lidské zdroje. V rámci plánování lidských zdrojů se lze zaměřit na kvalitu pracovních výkonů zaměstnanců, stanovení potřebného počtu zaměstnanců a jejich vzdělávání, odměňování a motivaci. Mimo jiné je zde zahrnuta také potřeba získat nové zaměstnance a rozhodnutí, zda tato potřeba nemůže být uspokojena z vnitřních zdrojů (profimen.cz, © 2015).

V rámci personálního plánování je realisticky porovnat přesnou prognózu potřeb zaměstnanců dané společnosti po kvalitativní i kvantitativní stránce a budoucí stav zaměstnanců na trhu práce. (managementmania.com, © 2011–2016).

### 4.2 Přijímání zaměstnanců

Přijímací pohovor je definován jako první moment, kdy se uchazeč o zaměstnání dostává do kontaktu s firmou a jejími zaměstnanci. Ze strany uchazeče ale i personalisty se očekává důkladná příprava na daný moment. V průběhu pohovoru je nutné poslouchat jeden druhého. Také by měly být pokládány věcné otázky. Cílem celého procesu je kritické vyhodnocení uchazeče personalistou. Mimo jeho dovednosti a znalosti je potřeba aby se personalista zaměřil také schopnost uchazeče zapadnout do pracovního kolektivu. Zároveň je úkolem personalisty přesvědčit uchazeče o kvalitách společnosti v případě, že je mu nabízena i jiná konkurenční nabídka (Bělohlávek, 2016, s. 30).

Jednou z možností, jak uchopit přijímací pohovor je assessment centrum. Jedná se o způsob, kterým lze přesněji vyhodnotit vlastnosti a dovednosti uchazeče o zaměstnání. Assessment centrum má však svoje výhody i nevýhody. Je zapotřebí více hodnotitelů, kteří vidí uchazeče vystupovat v různých situacích a pozorovat jejich reakce. Proto je možné si na uchazeče

vytvořit objektivnější názor. Na konci účastníci lze získat zpětnou vazbu, která jim pomůže v budoucím působení. Vítězný uchazeč pak bude mít ze sebe mnohem lepší pocit a zážitek, který může být pro někoho jiného popud k vyzkoušení výběrového řízení právě v této společnosti. Takové assessment centrum je relativně nákladné a náročné na přípravu (Pechová a Šišová, 2016, s. 66-67).

V rámci pracovněprávního stavu je nutné splnit určité formální náležitosti. Dokumentů nutných pro vznik pracovněprávního stavu je velké množství. Pokud zaměstnanec nastupuje do společnosti na hlavní pracovní poměr je třeba zajistit pracovní smlouvu a potvrzení o předchozím zaměstnání. Nejvyšší dosažené vzdělání je třeba potvrdit kopiemi příslušných vysvědčení nebo osvědčení nebo diplomů. Nedílnou součástí dokumentace je mzdový list a přihlášky zaměstnance k dani z příjmu nebo sociálnímu a zdravotnímu pojištění. V zaměstnanecké složce je založen také osobní dotazník. Každá společnost si může osobní dotazník vytvořit sama tak, aby od zaměstnance dostala potřebné informace. (ipodnikatel.cz, © 2011–2014).

### 4.3 Adaptační proces

Adaptační proces je využíván k začlenění nového zaměstnance do společnosti. Způsob jeho adaptace záleží nejen na jeho osobních vlastnostech, ale i na těch profesních. To znamená, že velký vliv na začlenění mohou mít jeho zkušenosti ze zaměstnání. Jedná se o důležitou součást přijímacích procedur, jelikož člověk, který projde adaptačním procesem ztrácí své obavy a potvrzuje si své představy o společnosti, tudíž se rychleji zapracuje a cítí se spokojenější (Kociánová, 2010, s. 130).

Armstrong (2007, s. 396) definuje adaptaci jako souhrn aktivit, které jsou specifické pro den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání, a které mu mají pomoci s rychlejším zapracováním.

Podle Kociánové (2010, s. 130-131) existují tři oblasti ve kterých je nutné, aby se zaměstnanec adaptoval

1. firemní kultura
2. vlastní pracovní činnosti
3. vztahy na pracovišti

Armstrong (2007, s. 396) uvádí následující cíle adaptace, které úzce souvisí s výše uvedenými:

- zbavit pracovníka počátečního stresu z nové práce
- příznivě ovlivnit vztah pracovníka ke společnosti
- rychleji zapracovat nového zaměstnance
- snížit riziko brzkého odchodu pracovníka

Důležitou součástí adaptačního procesu je pomoc odpovědné osoby novému zaměstnanci. Nastupující pracovník má být podpořen především ze strany pracovního týmu nebo přímého nadřízeného. (Kasper a Mayhofer, 2005, s. 455).

V průběhu adaptačního procesu je zaměstnanec seznamován s informacemi, které souvisí s jeho výkonem práce. Množství těchto informací je odvozeno od dané pozice a postavení v hierarchii společnosti. Tento proces získávání informací neboli orientace může probíhat formálně či neformálně. Formální orientaci je zajištěna přímo personálním oddělením. Proces neformální orientace je proveden pracovníky dané organizace (Kociánová, 2010, s. 133).

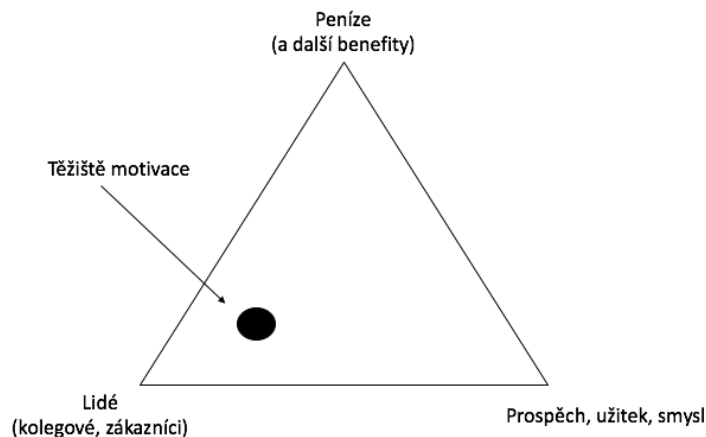
Úkolem nadřízeného je předat novému zaměstnanci důležité informace a zadat práci, která nebude ani moc náročná ale ani jednoduchá. Na pracovníka by na začátku neměl být vyvoláván zbytečný tlak. Po splnění úkolu by měla být pracovníkovi sdělena zpětná vazba. V průběhu adaptace je důležité vytvořit si otevřený vztah. Zaměstnanec se pak nebude bát přijít za nadřízeným řešit určité problémy nebo naopak s vlastními nápady (Kasper a Mayhofer, 2005, s. 455).

Kolegové by měli novému zaměstnanci zajistit pocit sociální jistoty. Pokud je pracovní tým pevný a uzavřený napovrch, je nutné zapojení nadřízeného. Ten může zprostředkovat první setkání pracovníka s týmem, nebo dvě vůdčí osoby v týmu zapojit přímo do adaptačního procesu. (Kasper a Mayhofer, 2005, s. 455-456).

#### **4.4 Udržení zaměstnanců**

Ke zjištění možností vedoucích k udržení zaměstnance ve společnosti a oslovení nových, lze využít tři základní věci, kterými jsou peníze (popřípadě benefity), lidé (kolegové, zákazníci) smysl pracovní pozice, popřípadě zda práce přináší zaměstnanci nějaký užitek (Bednář, 2018, s. 15).





Obr. 5 Motivační trojúhelník (Bednář, 2018, s. 15)

Na obrázku (Obr. 5) je vyobrazen motivační trojúhelník, který zohledňuje výše vyjmenované důvody udržení zaměstnanců ve společnosti. Každý ze zaměstnanců pak dává důraz na jiný důvod, proto se jejich těžiště motivace může vyskytovat na jiném místě (Bednář, 2018, s. 15).

Podle Bednáře (2018, s. 28-29) existuje mnoho způsobů, které je nutné zkombinovat k udržení zaměstnance ve firmě. V rámci tohoto procesu lze pracovat přímo s jednotlivcem, skupinou nebo celou firmou. V praxi je častější celofiremní opatření i přes to, že jeho implementace trvá nejdelší dobu.

#### 4.4.1 Stimulační, motivační systém a odměňování zaměstnanců

Správně vytvořený motivační systém je nejdůležitějším aspektem stabilizace zaměstnanců. Jedná se například o výroční benefity, plánovaný růst nebo oceňování nejlepších. Konkrétně princip plánovaného růstu funguje na základě nastavení určitého cíle zaměstnanci. Cíl by měl zaměstnanci pomoci v jeho kariérním růstu nebo jinak rozvíjet jeho znalosti a dovednosti. V případě, že se mu cíl podaří splnit, získává odměnu. Za odměnu může pracovník obdržet prémie, povýšení nebo jinou práci. Předpokládá se, že člověk, kterému firma sama umožňuje kariérní růst nebude mít sklony k odchodu (Bednář, 2018, s. 29-34).

O motivaci je potřeba se zaměstnanci mluvit. Rozhovor je lepší vést neformálně. V průběhu rozvoru lze zdůraznit zájmy a cíle dané společností. Do zájmu společnosti by měl vedoucí pracovník zainteresovat také zaměstnance. Je nutné, aby zdůraznil, že i on je součástí společnosti, která ho potřebuje a na jehož názoru mu záleží. Dalším důležitým aspektem je chválit své zaměstnance a nezaměřovat se pouze na jejich chyby. (intuitivnimarketing.cz, ©2019)

Jako stimulační složku odměňování zaměstnance označujeme benefity. Jednotlivé benefity se liší podle daňové výhodnosti. Některými benefity si může společnost snižovat základ daně, jinými ne. U mohou být benefity osvobozeny od daně z příjmů nebo naopak. V rámci ultra výhodných benefitů, které mohou snižovat základ daně společnosti, a které jsou osvobozeny od daně z příjmu lze využít například stravenky, příspěvky na sociální a zdravotní pojištění, kurzy a školení, příspěvek zaměstnavatele na přechodné ubytování zaměstnance do CZK 3 500 za měsíc či neochucenou vodu (az-data.cz, © 2015).

Jako benefity daňově výhodné označujeme ty, které jsou také osvobozeny od daně z příjmu, ale není možné, aby si jimi daná společnost snížila základ daně. Zde je zařazena zaměstnavatelem uhrazená dovolená do CZK 20 000 ročně, příspěvky na kulturní nebo sportovní akce, dárky zaměstnancům do CZK 2 000 k pracovnímu výročí nebo jubileu. Dále se může jednat o příspěvky na knihy a zdravotní pomůcky (businessinfo.cz, © 1997-2019).

Je potřeba zmínit také benefity daňově neutrální, kterými je možné snížit základ daně, avšak nejsou osvobozeny od daně z příjmu. Jedná se o dovolenou navíc v rámci tzv. sick days, příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo výrobky, které byly poskytnuty zaměstnanci za nižší cenu, než je cena obvyklá (az-data.cz, © 2015).

## 4.5 Rozvoj kvalifikace zaměstnanců

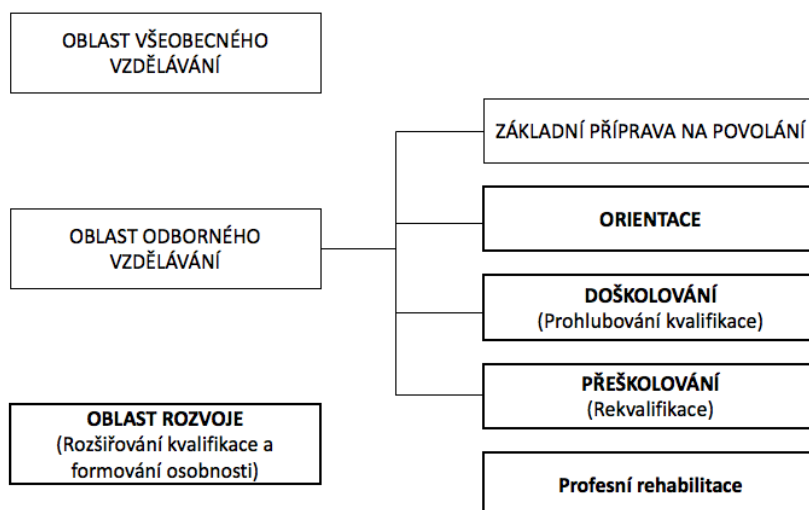
Je potřeba aby v průběhu života lidé své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovali. Především v dnešní moderní době. Jejich rozvoj by měla zajišťovat především společnost, ve které pracují. Společnost, která nezaměstnává dostatečně flexibilní zaměstnance, kteří sledují novinky na trhu nemá šanci uplatnit se na trhu práce. Nejedná se pouze o školení. Důležité je vzdělávat zaměstnance i v osobním rozvoji. (Koubek, 2015, s. 252).

### 4.5.1 Formování člověka

Podle Koubka (2015, s. 254) jsou definovány tři oblasti, ve kterých je nutné formovat pracovní schopnosti zaměstnance:

- všeobecné vzdělání
- odborné vzdělání
- osobní rozvoj

Na obrázku (Obr. 6) jsou vidět oblasti formování schopností pracovníka. Tučně jsou označeny ty aktivity, které zajišťují vzdělání a rozvoj zaměstnanců a bývají součástí vzdělávacího programu (Koubek, 2015, s. 255).



Obr. 6 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2015, s. 255)

#### 4.5.2 Metody vzdělávání

Své zaměstnance je možné vzdělávat na pracovišti i mimo něj. Při vzdělávání na pracovišti se zaměstnanec učí praxí. Instruktaž se řadí mezi nejvíce využívané metody vzdělávání. V rámci vzdělávání je zapracována především při zácviku nového zaměstnance. Relativně novou metodou vzdělávání je counselling. Tato metoda je provedena formou konzultací nadřízeného a podřízeného. Úkolem counsellingu je odbourat jednosměrnost vztahů na pracovišti. Další známou metodou je rotace práce. V rámci rotace práce jsou zaměstnanci zadávány různé úkoly napříč celou organizací tak, aby se seznámil se všemi činnostmi, které jsou zde vykonávány (altaxo.cz, © 2015).

Jiným způsobem vzdělávání mimo společnost je online vzdělávání neboli e-learning. Jedná se o jednu z nejefektivnějších metod. Online pracovní prostředí může zahrnovat různé kurzy, webináře, videa atd. Velkou výhodou je možnost učit se kdykoliv bude mít zaměstnanec prostor (elearningindustry.com, © 2015).

## 5 PERSONÁLNÍ MARKETING NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH A WEBOVÝCH STRÁNKÁCH SPOLEČNOSTI

Sociální média jsou v dnešní době velmi využívaným prostředkem komunikace společnosti se svými zaměstnanci, klienty nebo uchazeči o zaměstnání. Sociální sítě lze využívat k vyhledávání zaměstnanců, interní komunikaci, pro rozvoj a vzdělání pracovníků nebo jejich hodnocení.

Při tvorbě personálního marketingu je nutné využít právě takových nástrojů, které společnosti pomůžou zprostředkovat informace potřebné cílové skupině. Sociální sítě tedy připadají v úvahu, pokud je v zájmu společnosti cílit na mladé lidi, kteří jsou uživateli internetu na denní bázi (timedoctor.com, © 2018).

Výhodou využívání sociálních sítí v personálním marketingu je množství nástrojů, které firmě pomůžou zaujmout a spojit se s těmi správnými lidmi. Hlavním úkolem je dát člověku pozitivní zkušenost neboli zážitek. To se dá dosáhnout i off-line v průběhu pohovoru, či prohlídky firemního prostředí. Tyto aktivity je pak možné sdílet na sociálních sítích. Důležité je, aby mezi tím, co se děje na firmě off-line a tím, co je prezentováno online nebyli žádné nesrovnalosti (timedoctor.com, © 2018).

### 5.1 Personální marketing na webových stránkách společnosti

Webové stránky společnosti lze využít pro sdílení hodnot společnosti a je ideálním prostorem pro sdílení firemní kultury. V rámci kariérních stránek je uchazeči o zaměstnání umožněno zjistit co nejvíc informací o společnosti. Je nutné neomezovat se pouze na výpis pracovních pozic ale umožnit pomocí různých nástrojů uchazeči nahlédnout do nitra společnosti. Tohoto cíle je možné využít díky tvorbě firemního blogu, zaměstnaneckých fotografií nebo videí (kmosek.com, © 2018).

### 5.2 Definice sociálních sítí

Pojem sociální sítě vznikl už v roce 1954, kdy jej definoval J. A. Barnes. V té době se jednalo o sociologický termín, který sloužil k popisu sociálních struktur vzniklých na základě přátelství, zájmů, náboženství, sexuální orientací atd. V dnešní době jde o internetové sociální sítě, které slouží k propojení různých lidí. Na sociálních sítích nalezneme spoustu informací a navážeme mnoho kontaktů za mnohem kratší dobu (Čopíková, 2016, s. 298).

### 5.3 Interní personální marketing na sociálních sítích

Jak již bylo zmíněno, v rámci interního personálního marketingu je zahrnuta veškerá péče o zaměstnance od jejich přijetí, adaptaci, rozvoj profesních znalostí až po jejich udržení ve společnosti. Dobrým nástrojem pro efektivní interní personální marketing mohou být právě sociální sítě.

#### 5.3.1 Podnikové sociální sítě

Podnikové sociální sítě jsou jedním z možných nástrojů komunikace se zaměstnanci. Lze na nich publikovat informace pro zaměstnance, vyzdvihnout jejich úspěchy nebo příběhy. Sociální sítě lze také použít jako intranet (kmosek.com, © 2018).

Čopíková (2016) uvádí, že podnikové sociální sítě se nijak zvlášť neliší od známých sociálních sítí jako Facebook, Twitter, LinkedIn atd. Jedná se o zabezpečený systém, jehož obsahem jsou různé prostředky komunikace mezi zaměstnanci, způsob udělování a získávání hodnocení nebo sdílení dokumentů. Mimo jiné mohou obsahovat seznam všech zaměstnanců s jejich kontakty. Na obrázku (Obr. 7) je zobrazena jedna z nejznámějších podnikových sociálních sítí nazývanou Yammer. Jak je na první pohled zřejmé, vizuálně se nijak zvlášť neliší od Facebooku. Rozdílem je, že celý tento systém je uzavřen pro danou společnost (dsl.cz, ©2018).

The screenshot shows the Yammer interface for the 'Alpine Style' network. The top navigation bar includes the Yammer logo, search, and user profile (Samantha Goertler). The left sidebar lists navigation options: My Feed, Private Messages, My Profile, Members, Invite, GROUPS (All Company, Deal Desk, Competitive Intelligence, Sales Team, Customer References), and APPS (Files, Pages, Leaderboards). The main feed area shows a post from Lindsay Fields (Sales Team) about APAC pipeline growth, a 'Regional Pipeline' chart, and a post from Karen Hurley asking about website translators. The right sidebar contains a 'NETWORK OVERVIEW' section, an 'ACTIVITY STREAM' with recent actions, and 'SUGGESTED PEOPLE'.

Obr. 7 Nejznámější podniková sociální síť Yammer (binarymeans.com, © 2018)

Jednou z výhod podnikových sociálních sítí mohou být diskuzní fóra. Zde diskutují lidé na dané téma. Jsou zde sdíleny jejich zkušenosti ale i dokumenty, které se vztahují k dané problematice. V případě nástupu nového zaměstnance je možné jej odkázat na danou skupinu na podnikové sociální síti, kde se lze podstatně rychleji zorientovat a zajistit veškeré potřebné podklady pro svou práci. Diskuze je tak přehledně rozdělena a snadno dohledatelná, na rozdíl od jiných interních nástrojů komunikace (Čopíková, 2016, s. 316).

### **5.3.2 Vzdělávání zaměstnanců na sociálních sítích**

Kromě interních sociálních sítí je možné zaměstnanci využívat i klasické sociální sítě, kde lze sledovat známé osobnosti, experty z oboru nebo zpravodajské kanály nebo se sami zapojovat do odborných diskuzí. Sociální sítě tedy umožňují zaměstnancům se sebevzdělávat. Mimo jiné, mají zaměstnanci možnost navázat obchodní kontakty na sociálních sítích (Berger, 2011).

Podle Kosnarové (invitera.com, © 2018) je lidmi na sociálních sítích budována jejich značka, čímž získávají množství kontaktů. Mezi nevýhody lze zařadit snadnější přístup k nabídkám od konkurence, proto je nutné budovat takové prostředí pro své zaměstnance, aby neměli důvod přecházet. Výhodou však může být profesní a osobnostní rozvoj, díky nepřebornému množství informací a aktuálních trendů sdílených na sociálních sítích.

## **5.4 Externí personální marketing na sociálních sítích**

V rámci externí marketing jsou zahrnuty všechny činnosti firmy v rámci budování dobrého jména a oslovování uchazečů o zaměstnání. Sociální sítě jako Facebook, Instagram nebo LinkedIn mohou být dobrým nástrojem pro externí personální marketing.

### **5.4.1 Facebook**

Facebook je považován za jednu z nejpoužívanějších sociálních sítí v České republice. Aktuálně má přibližně 5 miliónů českých uživatelů. Jako nástroj online marketingu je využitelný jak pro ziskový, tak pro neziskový sektor. Na Facebooku je možné publikovat různé druhy příspěvků a zacílit na konkrétní skupinu lidí. Tento způsob je využíván společnostmi pro sdílení firemní kultury a tvorbu kampaně zaměřené na potenciální zaměstnance (evisions.cz, © 2018).

Podle článku na ceskenoviny.cz (© 2018) je na Facebooku z pohledu profese nejvíce zastoupený management (20 %), obchodníci (21 %) a administrativní pracovníci (20 %).

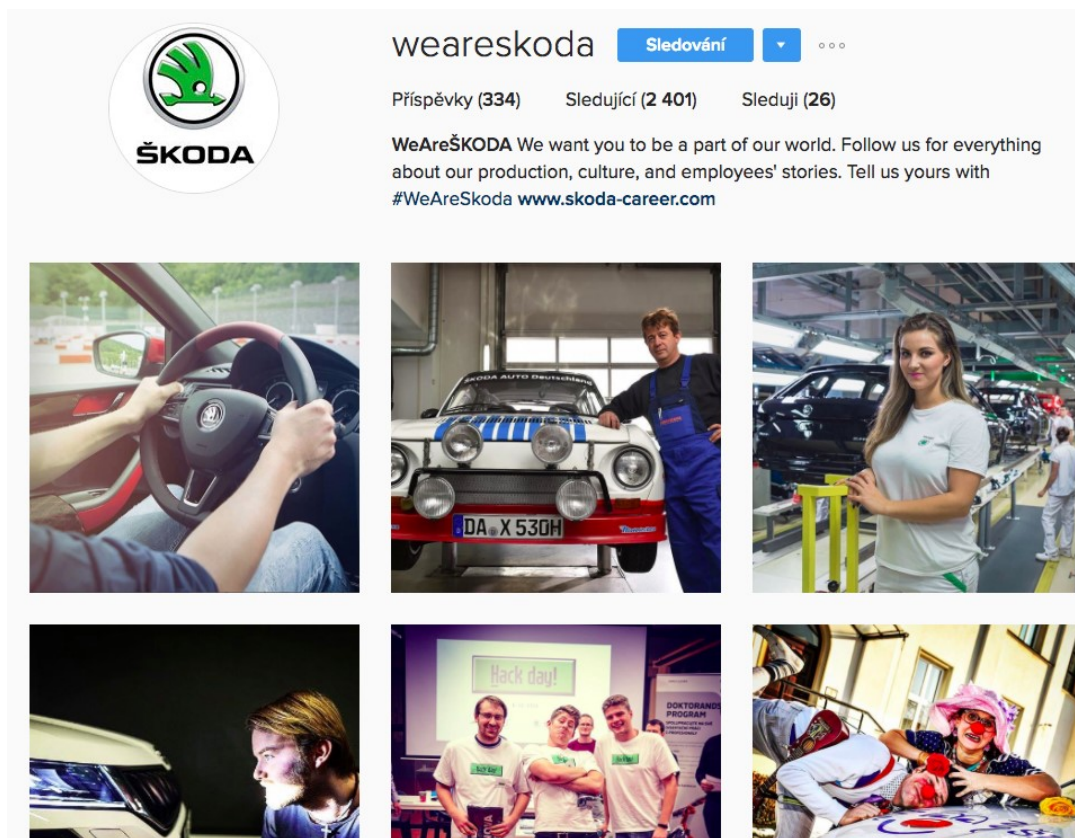
Jak již bylo řečeno, sociální sítě lze využívat i pro interní komunikaci a Facebook je toho jasným důkazem. Společnostmi jsou zde zakládány uzavřené skupiny, do kterých je možný přístup pouze zaměstnancům dané společnosti. Tyto skupiny jim umožňují rychleji komunikovat a získávají bližší vazby mezi sebou. Lze je považovat za jeden z nástrojů pro omezení fluktuace ve firmě (Čopíková, 2016, © 2018).

Pro lepší návštěvnost firemního Facebooku je v zájmu personalisty zaměřit se na pravidla obsahu stránky. Celý obsah by měl být rozdělen na čtvrtiny, přičemž pouze jedna z nich by měla obsahovat inzeráty. Druhá, informace o tom, jak je možné uspět u pohovoru. Z jedné čtvrtiny je doporučeno sdílet firemní kultura a z poslední čtvrtina obsahu by měla být vtipná nebo obsahovat informace o životním stylu (iinfo.cz, © 2018).

#### 5.4.2 Instagram

Instagram je druhá nejpoužívanější sociální síť v České republice. Momentálně má okolo 800 miliónu uživatelů po celém světě a přibližně 1,5 miliónů uživatelů u nás. Na rozdíl od Facebooku se jedná pouze o vizuální sociální síť, což znamená, že byla primárně vytvořena pro sdílení fotografií a videí. Kampaně na Instagramu lze, stejně jako u Facebooku, cílit a optimalizovat. Instagram se stává populárnější díky influencerům, kterými je upřednostňován před Facebookem, a kteří jsou dnešní generací sledování. I na instagramu je možné sdílet naši firemní kulturu prostřednictvím fotek z pracovního prostředí nebo firemních akcí, tedy obsahu, který lze tvořit i neformálně (evisions.cz, © 2018).

Firem využívajících Instagram pro nábor zaměstnanců je v České republice momentálně velmi málo (Škoda Auto, KPMG). Instagram Škoda Auto je vidět na obrázku (Obr. 8). Většina velkých společností vlastní pouze lokální firemní účet. Instagram je výborným nástrojem pro sdílení pracovních momentů nebo příběhu vlastních zaměstnanců. Je důležité, aby příspěvky vypadaly co nejméně jako reklama, proto se nedoporučuje používat vlastní logo nebo text. Fotkami z instagramu si pak v organizaci mohou vyzdobit například nástěnku nebo kancelář. Na instagramu nemusíme publikovat pouze vlastní fotky. Větší dosah mají příspěvky od sledujících nebo zaměstnanců repostované na Instagram společnosti (lovec-hlav.cz, © 2017).



Obr. 8 Instagram pro nábor Škoda Auto (lovec-hlav.cz, © 2017)

### 5.4.3 LinkedIn

LinkedIn je sociální síť přímo určená pro profesionální networking, což znamená, že je zde soustředěno mnoho odborníků. Využití linkedIn se pokládá za nutnou znalost personálního pracovníka. Používání LinkedIn se pojí jednak s hledáním talentů, sdílením firemní kultury nebo navazováním nových kontaktů. I přes to, že se jedná o sociální síť, je prostředí LinkedIn konzervativnější, proto je doporučeno vystupovat zde profesionálně (evisions.cz, © 2018).

LinkedIn je využitelný nejen pro uchazeče o zaměstnání, ale i pro společnosti jako takové. Je možné si zde vytvořit firemní profil, na který je společnostmi sdílen podobný obsah jako na Facebooku (Čopíková, 2016, s. 303).

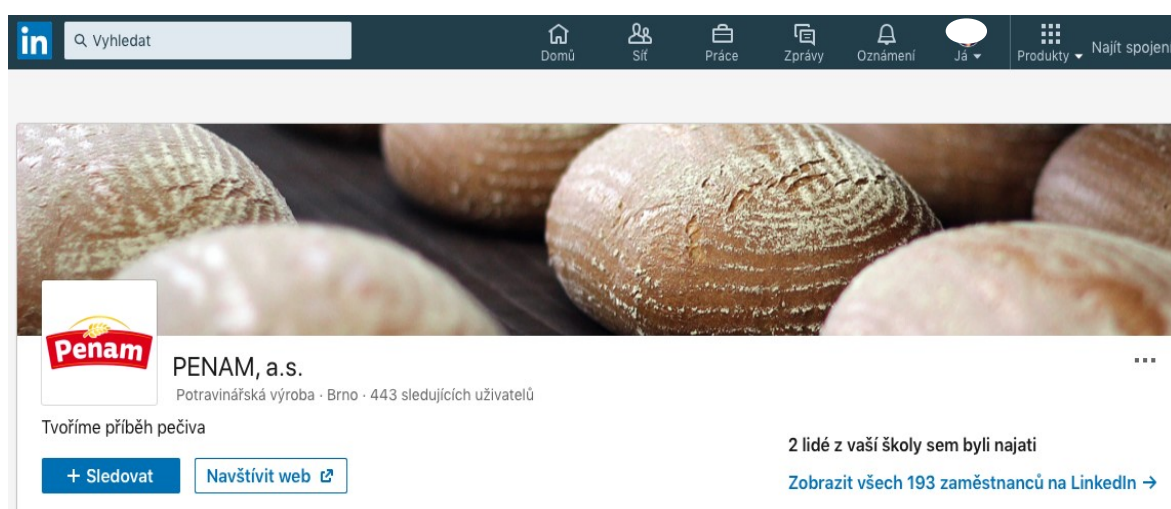
Na LinkedIn je možné z pohledu profese nalézt nejvíc pracovníků ve službách, právu či cestovním ruchu ale také ve výrobě nebo IT (ceskenoviny.cz, © 2018).

Potenciální zaměstnanci jsou na LinkedIn vyhledávání pomocí klíčových slov. Je nutné se nad těmito slovy co nejvíc zamyslet, jelikož každým uživatelem může být pracovní pozice



označovaná jinak. Je možné se setkat jak s anglickým, tak s českým popisem pracovní pozice nebo dokonce zkratkou. Pro co největší dosah je nutné zadat co nejvíc názvů. Vyhledávat je možné i prostřednictvím klíčového slova bývalého nebo aktuálního zaměstnavatele. Při zadávání tohoto slova je na zvážení personalisty vyzkoušet i různé verze názvu s chybou pro případ, že někdo ve svém profilu uvedl pracovní pozici chybně (Čopíková, 2016, s. 305-306).

Na obrázku (Obr. 9) je zobrazen LinkedIn společnosti PENAM, a.s. Ve spodním rohu je možné zobrazit celkem 193 zaměstnanců PENAM, kteří vlastní profil na této sociální síti. Celkový počet sledujících dané společnosti na LinkedIn činí 443 uživatelů.



Obr. 9 LinkedIn společnosti PENAM, a.s. (linkedin.com, © 2019)

## 6 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je definován jako soubor činností s jejichž pomocí je možné zkoumat vnitřní a vnější faktory společnosti. Znalost těchto činností je klíčová pro budoucí rozvoj společnosti. Marketingový výzkum je v současnosti silně ovlivňován vzrůstající globalizací a rozvojem informačních technologií. (Chovancová, Pilík a Podaná, 2008, s. 9)

Podle Vašítkové (2014, s. 86) je možné marketingový výzkum dělit do dvou kategorií dle povahy vstupních informací, a to na kvalitativní a kvantitativní. Oba typy jsou odlišné způsobem jejich zpracování.

### 6.1 Kvantitativní výzkum

Úkolem kvantitativního výzkumu je vyhodnocení získaných dat k odpovědi na otázku „kolik?“. Data získaná v rámci kvantitativního výzkumu jsou nejčastěji zpracovány do grafu nebo tabulek. Výstup je zaznamenán formou absolutní nebo relativní četnosti. V rámci kvantitativního výzkumu jsou využívány metody pozorování nebo experimentu. Častým nástrojem kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření. Kvantitativní výzkum je také možno využít pro testování statistických hypotéz (Tahal, 2017, s. 46).

### 6.2 Kvalitativní výzkum

Základním principem kvalitativního výzkumu je získat odpověď na otázku „proč?“. Kvalitativní výzkum zasahuje velkou populaci, většinou několik desítek respondentů. Pro správný výběr respondentů je nutné definovat cílovou skupinu. Kvalitativní výzkum slouží k bližšímu porozumění dané problematice. Jeho úkolem je nalézt informace v tzv. měkkých datech, které mohou společnosti pomoci při správném nastavení marketingové komunikace. V rámci kvalitativního výzkumu je praktikován prostřednictvím strukturovaného rozhovoru mezi moderátorem a skupinou respondentů nebo jednotlivci. Je nutné, aby moderátor měl určité povědomí o dané problematice, aby byl schopen klást věcné otázky a udržoval dostatečnou délku rozhovoru (Tahal, 2017, s. 43).

## 7 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Vymyslet kvalitní produkt a uvést ho na trh v dnešní době společnosti bohužel nestačí. Jejich produkt totiž prochází určitými fázemi, které jsou zabezpečeny zaměstnanci. Aby kvalita produktu byla co nejlepší, je nutné zaměřit se právě na rozvoj a péči o zaměstnance. Práce spokojeného a kvalifikovaného zaměstnance tvoří firemní kulturu společnosti. Pro to, aby byl zaměstnanec spokojený je nutné vyvinout určité úsilí.

V rámci teoretické části bakalářské práce byly definovány jednotlivé nástroje personálního marketingu, jejíž využitím lze dosáhnout nejen spokojenosti zaměstnanců, ale také zaujmout kvalitní zaměstnance na trhu práce. V rámci toho, na koho jsou jednotlivé nástroje cíleny, zda na uchazeče nebo zaměstnance, se personální marketing rozděluje na interní a externí.

Do externího marketingu je zahrnut Employer Branding neboli značka zaměstnavatele. Konkrétně se jedná o to, jak společnost vystupuje na venek a dokáže oslovit potenciální zaměstnance. V rámci externího marketingu jsou stanoveny jednotlivé možnosti nábory zaměstnanců. Jedním z nejúčinnějších prostředků jsou online nástroje. Konkrétně se jedná o sociální sítě nebo webové stránky společnosti, kdy zaměstnavatel umožňuje pomocí videí, fotografií nebo příběhů uchazeči o zaměstnání poznat blíže jejich společnost ještě před tím, než se rozhodne zde pracovat.

Interní personální marketing je z pohledu jednotlivých nástrojů obsáhlejší. Jedná se o všechny aktivity, které jsou danou společností prováděny od přijetí zaměstnance až po jeho propuštění. V rámci přijímacího řízení a adaptačního procesu je apelováno na zážitek s tím spojený. Tyto aktivity by měly být méně formální pro odbourání strachu nového zaměstnance a rychlejší adaptaci do firemní kultury společnosti.

Dalším nástrojem je stimulace a motivace zaměstnanců, která zvyšuje pracovní výkon zaměstnance. Nedílnou součástí interního personálního marketingu je také komunikace, díky které se zaměstnanci cítí více angažovaní při řízení společnosti. Aby byli zaměstnanci stále v obraze s aktuálními trendy, je nutné je pravidelně rozvíjet, jelikož firma, která nezaměstnává kvalifikované zaměstnance nemá možnost uspět na trhu práce. Konkrétně lze zaměstnance podpořit v osobním rozvoji nebo o odborné znalosti.

Sociální sítě, které byly zmíněny výše v rámci externího personálního marketingu mohou plnit také úlohu interního personálního marketingu. Je možné s jejich pomocí zajistit komunikaci mezi zaměstnanci nebo právě jejich vzdělávání. Například v rámci e-learningových kurzů.

Pro využití všech zmíněných nástrojů je potřeba pracovat s marketingovým mixem v personálním marketingu. V rámci definování jednotlivých částí je firma schopna ujasnit si své potřeby a hodnoty díky kterým bude schopna nastavit efektivní kampaň.

V praktické části budou hledány odpovědi na výzkumné otázky, které byly definovány pomocí teoretických východisek a využitím logické (teoretické) metody – indukce.

*Výzkumná otázka číslo 1: Jakým způsobem vybraná společnost pracuje v rámci HR marketingu s marketingovým mixem, a jsou definované jeho nástroje?*

*Výzkumná otázka číslo 2: Jaké offline a online nástroje vybraná společnost využívá v současné době v rámci nábory nových zaměstnanců?*

*Výzkumná otázka číslo 3: Jsou v současné době zaměstnanci vybrané společnosti se svým zaměstnavatelem maximálně spokojeni či spokojeni?*

K zjištění odpovědí bude využito zejména jedné z logických metod, která se označuje jako dedukce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

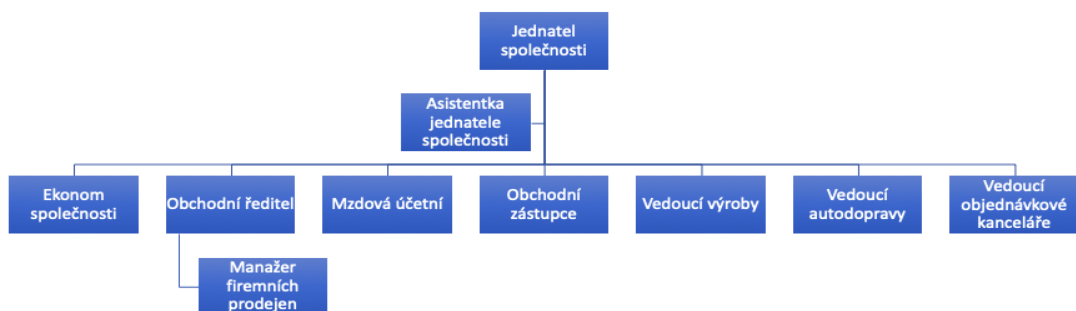
## 8 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro zpracování své bakalářské práce jsem vybrala společnost, která má své sídlo v Moravskoslezském kraji, a která působí na českém trhu více než 27 let jako přední výrobce pečiva. Vybraná společnost byla založena manželi, kteří ji propůjčili své jméno na důkaz toho, že se jedná o rodinný podnik a jeho zakladatelé za něj berou veškerou zodpovědnost. Atmosféra rodinného podniku zde zůstává dodnes (Interní materiály vybrané společnosti).

Vybraná společnost klade velký důraz na kvalitu svých produktů, proto je dodnes většina z nich vyráběna ručně. Zpočátku se soustředovali pouze na pečivo, které rozváželi do obchodních řetězců. Sídlo společnosti se nachází v malé vesnici Lhotka v okrese Nový Jičín, stejně jako hlavní výrobní linka. Momentálně provozuje několik desítek prodejen převážně v Moravskoslezském ale i Olomouckém kraji. Počet provozoven se každý rok zvyšuje díky investicím do dalšího rozvoje. Mimo pečivo na prodejnách nabízí také široký výběr lahůdkářských a cukrářských výrobků, které vyrábí spřízněné společnosti (Interní materiály vybrané společnosti).

Cílem praktické části bude analyzovat současný stav personálního marketingu ve vybrané společnosti a po jeho zhodnocení navrhnout vybrané společnosti doporučení pro jeho zlepšení. Vybraná společnost si nepřála zveřejnění svého jména a stejně tak mi neposkytla ekonomické údaje a data, která by ji charakterizovala.

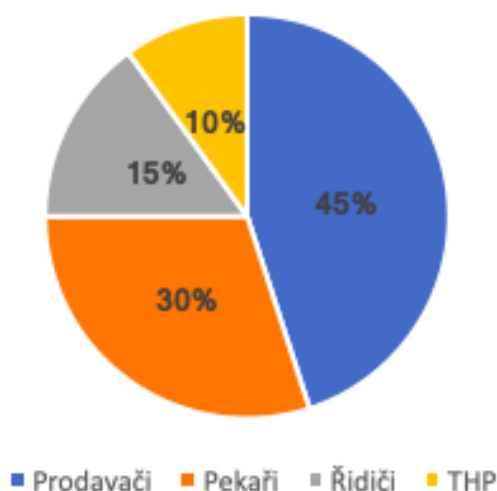
Na obrázku (Obr. 9) je znázorněna organizační struktura podniku. Jako nejvyšší článek zde vystupuje jednatel společnosti se svojí asistentkou, kterými zakladatel a jeho manželka, která je v obchodním rejstříku uvedena jako prokura. Ostatní pozice jsou odpovědné přímo jednatelemi, kromě manažerů firemních prodejen, které se zodpovídají obchodnímu řediteli. Manažeri firemních prodejen jsou nadřizenými prodavačkám stejně jako vedoucí výroby pekařkám a vedoucí autodopravy řidičům.



Obr. 10 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)

## 8.1 Struktura a vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti

Podle aktuálních statistik vybrané společnosti ke konci roku 2018 zaměstnával přes 200 zaměstnanců. Na obrázku (Obr. 10) vidíme strukturu zaměstnanců z hlediska pracovních pozic. Největší zastoupení zde mají prodavači a pekaři, celkem 75 %. Do THP neboli technicko-hospodářských pracovníků jsou zahrnuty všechny vedoucí a administrativní pozice. Aktuální stav THP je již několik let neměnný. Firma neotvírá nové pozice ani nehledá nové zaměstnance na stávající pozice.

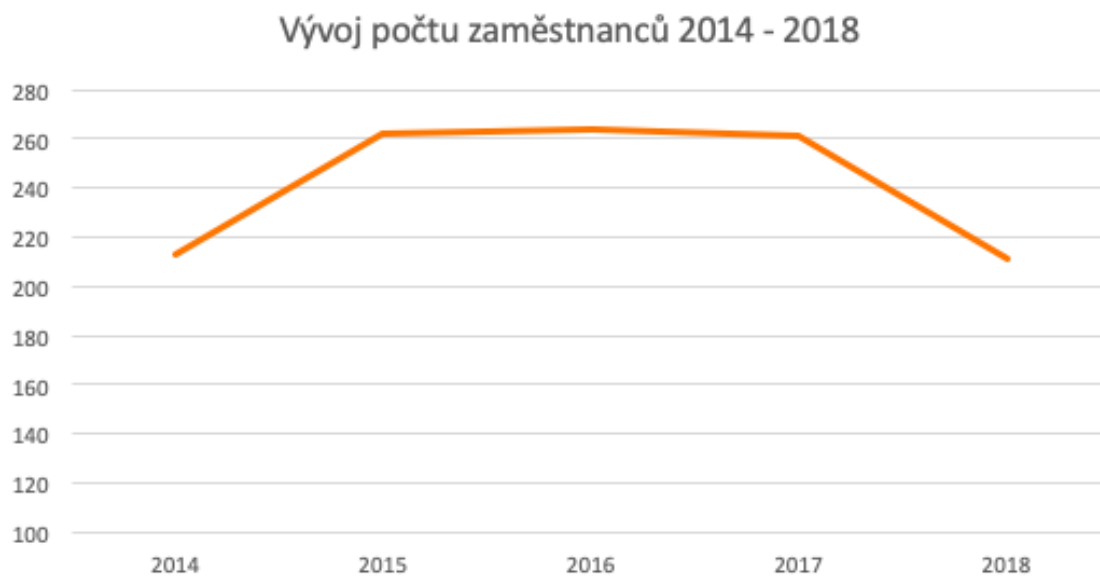


Obr. 11 Struktura zaměstnanců vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Věkovou kategorii zaměstnanců nebylo možné ze mzdového systému získat. Vybraná společnost tuto charakteristiku svých zaměstnanců nesleduje. Po konzultaci s vedením společnosti se jedná spíše o vyšší průměr. Například v případě pekařů se nejedná o atraktivní zaměstnání pro mladé. Některé obory nabízející vyučení pekař cukrář se pro nedostatek uchazečů v dnešní době ani neotevírají.

Graf na obrázku (Obr. 11) znázorňuje celkový stav zaměstnanců ke konci roku za posledních pět let. Data byla získána z výroční zprávy zveřejněné na portálu justice.cz (© 2012-2015). Z grafu je patrné, že celkový počet zaměstnanců ke konci roku se v letech 2015–2017 významně nezměnil. Konečný stav zaměstnanců v roce 2018 je srovnatelný s rokem 2014. Fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti za rok 2018 je vysoká, pohybuje se okolo 20 %. Celkové náklady dle výkazů zisku a ztráty byly v roce 2014 průměrně CZK 236 774. Poslední zveřejněný výkaz zisku a ztráty v roce 2017 uvádí celkové osobní náklady ve výši

CZK 65 328 tisíc. Průměrné náklady byly CZK 250 298, což je o necelých 6 % víc než v roce 2014.



Obr. 12 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování, justice.cz, © 2012-2015)



## 9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této části bakalářské práce bude analyzován současný stav personálního marketingu ve vybrané společnosti. Jak již bylo zmíněno, vybraná společnost momentálně nemá žádné personální oddělení, tudíž všechny aktivity související s oblastí řízení lidských zdrojů a personálním marketingem jsou prováděny vedoucími zaměstnanci jednotlivých divizí. Nově zde na zkrácený úvazek pracuje externí pracovnice, která vykonává administrativu spojenou se zaměstnáváním cizinců. V rámci své pracovní náplně se snaží zapojit také do jiných HR marketingových aktivit. Její pozice ve firmě se nejvíc blíží k personalistice, avšak není nikde blíže specifikovaná.

V rámci kvalitativního výzkumu jsem měla možnost provést několik interview s jednotlivými vedoucími zaměstnanci pro bližší pochopení dané zkoumané problematiky. Interview se zaměstnanci vybrané společnosti mimo jiné vedla ke zjištění následujících informací:

- *Je stanovena cílová skupina externích HR marketingových aktivit? Liší se komunikace podle cílové skupiny?*
- *Kdo je zodpovědný za HR marketing?*
- *Jakým způsobem vybraná společnost pracuje v rámci HR marketingu s marketingovým mixem, a jsou definované jeho nástroje?*
- *Které nástroje HR marketingu jsou nejvíc využívány?*
- *Koho považujete za největší konkurenci na trhu? Sledujete jejich aktivity?*
- *Máte definované EVP („Employee Value Proposition“) neboli hodnoty, kvůli kterým zde zaměstnanci pracují?*

Kvantitativní marketingový výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, v rámci kterého byly osloveny všechny kategorie zaměstnanců pracujících ve vybrané společnosti.

### 9.1 Značka vybraného zaměstnavatele

Vzhledem k tomu, že vybraná společnost nedisponuje personálním oddělením, které by se zaobíralo personálním marketingem, nejsou stanoveny žádné cíle HR marketingových aktivit, cílová skupina ani EVP.

EVP zde vycházejí z image společnosti. Vzhledem ke své historii vybraná společnost vystupuje navenek jako stabilní zaměstnavatel s rostoucím potenciálem. Spousta známých značek

má svou vůdčí osobnost, která pro některé zaměstnance může znamenat jeden z důvodů proč chtějí ve firmě pracovat. Pro dlouholeté pracovníky v této společnosti je to její jednatel. Ve firmě je známý svým individuálním přístupem k jednotlivým zaměstnancům a vůlí pomoci v různých situacích. Nejvíce si tuto přidanou hodnotu uvědomují právě ti, kteří pracují přímo pod jeho vedením.

Přibližně co půl roku vychází firemní časopis dostupný všem zaměstnancům a zákazníkům na prodejnách. V časopise má vždy jednatel společnosti úvodní slovo. Často tak nejen zaměstnance ale i zákazníky informuje o novinkách, které se za předchozí dobu udály. Firemní časopis je jednak prostředkem reklamy pro zákazníky, vzhledem k tomu, že jsou v něm obsaženy informace o nových výrobcích, ale i pro zaměstnance. Ty zde informuje například o soutěžích mezi prodejny a vyhlášení jejich výsledků nebo firemních akcích.

Pokud nepočítám jednání nebo informace předané přímo nadřízeným, firemní časopis je jediným komunikačním kanálem ve firmě nejenom mezi zaměstnanci ale také pro lidi zvenku. Vzhledem k tomu, že cílí na dvě kategorie lidí, kterými jsou zaměstnanci a zákazníci, jeho struktura může být pro někoho trochu zmatená. Podle pozorování zaměstnankyň na prodejnách je časopis zajímavý především pro starší věkovou kategorii, na kterou je opodstatněné cílit z důvodů reklamy ale ne z hlediska personalistiky.

Kariérní stránky, blog ani zaměstnanecká videa, která byla popsána v teoretické části zaměstnavatel nevládní.

## **9.2 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů je další z oblastí, se kterou vybraná společnost nepracuje. Potřeba nahradit zaměstnance nebo přijmout jiného se řeší operativně. V průběhu roku není prováděna žádná analýza spojená s činnostmi plánování.


## **9.3 Oslovování uchazečů**

Vybraná společnost se posledních pár let potýká s velkou fluktuací zaměstnanců (okolo 20 %), a to hlavně na pozicích prodavaček, pekařek a řidičů. Nejčastějším důvodem fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti je náročnost práce. V souvislosti s tím spolupracují s externí agenturou, která jim zprostředkovává zaměstnance ze zahraničí. Ve výrobě momentálně zaměstnávají asi polovinu pekařek z Ukrajiny. Agenturní zaměstnanci ale mohou na dané pozici zůstat pouze tři měsíce. V důsledku toho se firma rozhodla zprostředkovávat

si zahraniční pracovníky také sama. Minulý rok proběhla rekonstrukce bytových jednotek v blízkosti sídla společnosti, kde jim pekařství nabízí ubytování. V rámci toho cizincům zajišťují také pracovní víza na tři roky. Tato víza jsou vystavována v takzvaném Režimu Ukrajina prostřednictvím Hospodářské komory ČR.

Žádost o vízum v Režimu Ukrajina je zpoplatněna částkou CZK 2 500 a CZK 200 za každého pracovníka v ní zahrnutého. V případě další žádosti ve lhůtě kratší, než jeden rok pak žádost stojí CZK 1 000 a stejným poplatkem za každého zaměstnance v ní uvedeného. Záležitosti s tím spojené pak ve firmě vyřizuje externí pracovnice. Celkové náklady na jednoho cizince se podle ní vyšplhají až na CZK 30 000. Proto je v zájmu společnosti udržet si tyto zaměstnance co nejdéle.

K tomu, aby společnost mohla vyřizovat víza v Režimu Ukrajina cizincům je nutné, aby měla neustále otevřené pozice na Úřadu práce. Úřad práce je tedy další prostředkem získávání zaměstnanců. Společnost však není s potenciálními zaměstnanci, kteří přicházejí z Úřadu práce velmi spokojena. Podle nich nejde ve většině případů o relevantní uchazeče se zájmem o danou pozici. Na obrázku (Obr. 12) je uveden inzerát z Úřadu práce, konkrétně pro pekaře, na kterém je možné poukázat na pár nedostatky. Na první pohled je zřejmé, že v inzerátu je uvedeno relativně málo informací. Například dvousměnný provoz evokuje ranní a odpolední směnu, o což se v tomto případě nejedná. Pekařky pracují na ranní a noční směnu, která je významná pro to, aby bylo pečivo ráno na prodejnách čerstvé. Tento údaj pokládám za důležitý, jelikož se jedná o jeden z faktů, který může uchazeče na pohovoru nebo v prvních měsících práce odradit.

<b>Požadovaná profese:</b>	<b>Pekaři/pomocníci pekaře</b>
Počet volných míst:	Pekaři (75121) <b>29</b>
<b>Pracoviště a kontakty</b>	
Firma:	
Místo výkonu práce:	
Komu se hlásit:	
<b>Vlastnosti volného místa</b>	
Směnnost:	<b>Dvousměnný provoz</b>
Pracovněprávní vztah:	<b>Plný úvazek, minimálně 40 hod. týdně</b>
Minimální stupeň vzdělání:	<b>Základní + praktická škola</b>
Doba zaměstnání:	od <b>5.5.2019</b>
Mzdové rozpětí:	od <b>16 000 do 16 000 Kč/měsíc</b>
Další informace:	<b>Zaměstnavatel je ochoten zaměstnat cizince.</b>
<b>Poznámka k volnému místu:</b>	<b>Z:20.10.2017.A:24.4.2019. Místo výkonu práce Místo vhodné i pro zaměstnaneckou kartu.</b>
<b>Zaměstnanecké karty</b>	<b>Osobní kontakt: na výše uvedené adrese, od pondělí do pátku v čase od 8:00 do 10:00 hodin.</b>
Počet míst pro zaměstnanecké karty:	<b>23</b>
Počet žádostí o zaměstnaneckou kartu:	<b>6</b>
<b>Poslední změna:</b>	30.4.2019 1:58:18, <a href="#">ÚP ČR - kontaktní pracoviště Nový Jičín</a> , číslo volného místa: <a href="#">13 470 570 712</a> , poslat dotaz zaměstnavateli: 

Obr. 13 Inzerát vybrané společnosti na úřadu práce (portal.mpsv.cz, © 2018)

Mzda uvedená v inzerátu je zaručená neboli minimální. Většina zaměstnanců ve výrobě je placená úkolovou mzdou, která se vypočítá z doby výroby stanoveného úkolu za směnu a počtem kusů vyrobeného pečiva. Každý druh pečiva je hodnocen různými částkami vzhledem k jeho náročnosti. Mzda pracovníků výroby je reálně vyšší, než je mzda uvedená v inzerátu. Výjimku tvoří cizinci, kteří mají zpočátku fixní mzdu. V případě, že se v práci osvědčí je možnost po domluvě s vedením společnosti přejít také na úkolovou mzdu.

Kromě inzerce na Úřadu práce je možné nalézt volné pozice i na jiných pracovních portálech. S těmito inzeráty ve společnosti aktuálně nikdo nepracuje. Podle informací z inzerátu byly uveřejněny v roce 2017-2018. Svým vzhledem kopírují inzeráty z úřadu práce. Vzhledem k uveřejnění pouze zaručené mzdy zde nastává problém. Na většině pracovních portálů je možné vyhledat podobné nabídky v okolí, kterých není málo. Většina firem pak nabízí vyšší mzdu, což může být pro potenciální uchazeče rozhodující vzhledem k tomu, že zde není uvedena jiná motivační složka.

Další způsob oslovení uchazečů je na webových stránkách společnosti. Pekařství nepracuje s kariérními stránkami, co se může jevit jako nevýhoda vzhledem jejímu potenciálu. Na obrázku (Obr. 13) je srovnání inzerování pozic na webových stránkách vybrané společnosti a její konkurence. V horní části obrázku je printscreen z kategorie kariéra na webových stránkách vybrané společnosti, kde vyzívají uchazeče o zaměstnání k zaslání životopisu. Spodní část obrázku je printscreen konkurenční společnosti z kariérních stránek, kde je možné vidět fotografie pracovního prostředí nebo zaměstnanecká videa. Konkurenční společnost mimo jiné láká své uchazeče důvody, proč se nechat zaměstnávat právě u nich a provází je náborovým procesem.

Je miadá a dynamická firma, která se vyvíjí dle nejnovějších technologických trendů a standardů.

Pro zabezpečení plynulého chodu firmy hledáme spolehlivé profesní pracovníky, pracovníky do pomocných provozů, autodopravy, expedice, prodavačky vlastních prodejen či obchodního oddělení.

Máte –li zájem o bližší informace, kontaktujte nás na níže uvedené mailové adresy zasláním strukturovaného životopisu. Rádi Vám poskytneme bližší informace, nebo si domluvíme osobní setkání.



**Penam**

VOLNÉ POZICE 33 ABSOLVENTI NÁBOROVÝ PROCES KONTAKT PENAM.CZ

**JAKÉ TO JE PRACOVAT V PENAMU?**

Děláme pekařinu a mlynařinu ve velkém. Využíváme k tomu nejmodernější technologie, propracovanou logistiku a spoléháme se na šikovné ruce, zdravý ěsudek a rozum svých kolegů – mlynařů, pekařů, expedientů, údržbářů, řidičů a lidí z kanceláří. Táhne nás za jeden provaz. Jedině tak dokážeme každý den upéct pečivo pro každou pátou rodinu v zemi.

Smysluplná práce

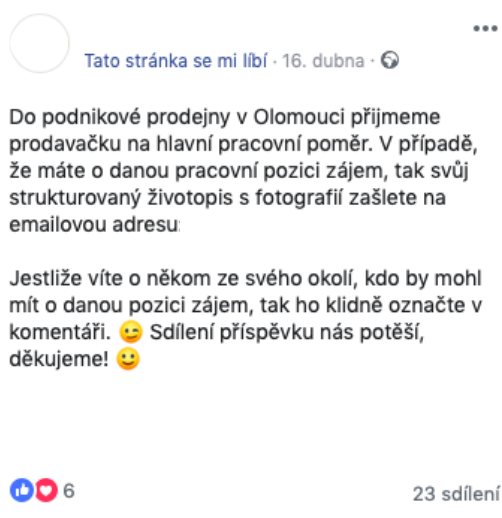
Dobré vztahy a vstřícní šéfové

Jistoty a stabilita

Pomoc nováčkům

*Obr. 14 Porovnání oslovení uchazečů ve vybrané a konkurenční společnosti (penam.cz, ©2018; webové stránky vybrané společnosti)*

Vybraná společnost provozuje stránku na Facebooku, kde mimo reklamní a soutěžní příspěvky zveřejňuje i poptávku po nových zaměstnancích. Konkrétně na obrázku (Obr. 14) je poptávka po prodavačce do podnikové prodejny v Olomouci. Na obrázku lze vidět, že inzerát sdílelo celkem 23 uživatelů, což prokazuje aktivitu sledujících. S jinými sociálními médii jako Instagram nebo LinkedIn společnost nepracuje.



*Obr. 15 Inzerát vybrané společnosti na sociální síti Facebook (facebook.com, © 2019)*

Přímo manažer firemních prodejen hodnotí jako nejúčinnější oslovení uchazečů o práci vývěsky na prodejnách. V každé prodejně, která shání zaměstnance je to uvedeno touto formou. Jednotlivé prodejny na sebe neodkazují, inzerce je vyvěšena pouze pro danou prodejnu. Pro ostatní pozice je pak důležité doporučení zaměstnanců. Kvůli horší dostupnosti je nutné hledat uchazeče v blízkém okolí. Ti se můžou o volné pozici dozvědět právě od stávajících zaměstnanců.

## 9.4 Příjímácí pohovor a adaptační proces

Výběr zaměstnanců provádí vždy vedoucí pracovník určité divize. V případě přijímání prodavaček se jedná o manažera prodejen. Pokud se uchazeč hlásí na THP je přítomen i jednatel. Ve společnosti neprobíhají na žádné pozice assessment centra. Vzhledem k povaze pracovních pozic je pohovor veden jako rozhovor s uchazečem a vedoucím.

Při přijímání nového zaměstnance jsou všechny formální náležitosti zpracovány mzdovou účetní. Při nástupu je nutné vyplnit osobní dotazník a podepsat pracovní smlouvu. Na základě získaných informací jsou zpracovány ostatní formalities týkající se odvodů. V současné době vybraná společnost nezaměstnává nikoho na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

V rámci adaptačního procesu se je nový zaměstnanec proškolen vedoucím pracovníkem o bezpečnosti. Vedoucí mají k dispozici manuál se všemi důležitými informacemi, které musí zaměstnanci sdělit. Mimo jiné jsou zde uvedeny také benefity, na které má pracovník nárok. Nově příchozí zaměstnanec má na starost odpovědná osoba, která je zaučuje přímo v místě pracovního výkonu. U všech zaměstnanců platí tříměsíční zkušební doba. Zaměstnanci neprocházejí žádným úvodním školením, které by souviselo s výkonem jejich práce.

Relativně odlišný adaptační proces probíhá ve výrobě. Zpočátku jsou noví zaměstnanci přiděleni k jednoduchým činnostem, aby měli prostor se zorientovat a seznámit se svými kolegy. Prvních pár týdnů se jejich práce často mění, aby měli možnost si vše vyzkoušet. Po zaučení je přihlíženo k jejich preferencím.

## 9.5 Spokojenost a rozvoj zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, firma se již několik let setkává s vysokou fluktuací zaměstnanců. S důvody, proč odchází, ale historicky nepracuje. Podle vedení se může jednat o lepší pracovní nabídku nebo neschopnost vykonávat danou práci. Někteří zaměstnanci nastupují do zaměstnání s očekáváním, které se pak nenaplní a brzy odchází.

V případě jakýchkoliv problémů se zaměstnanec může obrátit na svého vedoucího, který by mu měl být schopen pomoci. Jiný způsob, jak může zaměstnanec projevit svůj názor zde není. Firma v posledních letech nijak nezjišťovala stav spokojenosti zaměstnanců.

V rámci rozvoje zaměstnanců bylo letos poprvé zažádáno o dotace na kurzy pro obchodníky. Jiné rozvojové aktivity nejsou vybranou společností zprostředkovávány.

## 9.6 Stimulace a motivace zaměstnance

Stimulace zaměstnance probíhá prostřednictvím finanční odměny a benefitů. Zaměstnanci vybrané společnosti mohou být ohodnoceni úkolovou či hodinovou mzdou. Především platí, že zaměstnanci ve výrobě dostávají úkolovou, jelikož pracují na dané zakázce, která má různé množství výrobků. Jejich mzda roste s rostoucím počtem vyrobeného pečiva za

směnu, avšak přepočítává se na čas strávený směnou u dané zakázky. Mzda ostatních pracovníků je ovlivněna, pokud se v týmu objeví pomalejší článek. Zaměstnanci jsou ale stimulováni k výkonu, jelikož si uvědomují, že čím víc výrobků zpracují za kratší dobu, tím víc peněz dostanou.

Zaměstnanci na prodejnách jsou na rozdíl od výroby ohodnoceni fixní mzdou. Jejich pohyblivá složka je pouze v rámci měsíčních bonusů. První bonus se počítá jako určité procento ze zisku prodejny, tedy z tržby po odečtení všech měsíčních nákladů jako elektřina, nájem atd. Tato částka je pak rozdělena vedoucím prodávacem/kou mezi jednotlivé zaměstnance prodejny. Dalším způsobem, jak získat ohodnocení nad rámec fixní mzdy nastane v případě, že prodejna dosáhne větší měsíční tržby, než byla minulý rok. Odměna je pak vypočítána také procentuálně. V obou případech se bohužel jedná o skutečnosti, které prodavač/ka nemá v průběhu měsíce, jak ovlivnit, což ji dostatečně nemotivuje.

Ostatní zaměstnanci jsou ohodnoceni fixní mzdou s případnou měsíční prémie podle zásluh. Tato prémie je taktéž daná a nevypočítává se ze žádné nastalé skutečnosti.

V rámci pracovních benefitů mají zaměstnanci možnost dostávat:

- stravenky,
- příspěvek na penzijní a zdravotní pojištění,
- zaměstnaneckou kartičku se slevou na výrobky vybrané společnosti
- chleba každý den
- první konzultace s firemním právníkem zdarma

Pokud je to v zájmu zaměstnance, je možné požádat i o jiné pracovní benefity. Například v případě, že se zaměstnanec dostane do stavu nouze, je možné, aby mu vybraná společnost poskytla bezúročnou půjčku.

## 10 PŘÍPRAVNÁ A REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU

Potřebné informace k analýze personálního marketingu ve vybrané společnosti byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl daným respondentům zprostředkován fyzicky vedením společnosti. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit pro zjištění současného stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti.

### 10.1 Sběr dat

Dotazník byl zprostředkován fyzicky zaměstnancům vybrané společnosti od ledna 2019. S prosbou o vyplnění bylo osloveno 100 zaměstnanců vybrané společnosti. Celkem však odpovědělo pouze 89 respondentů. Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní. Jeho grafická podoba je zahrnuta v příloze (Příloha – P I).

Další informace byly získány vlastním pozorování a interview s vybranými zaměstnanci. Také tyto informace mohou vést k návrhu doporučení pro zlepšení současného stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti.

### 10.2 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření byl vytvořen dotazník obsahující celkem 14 otázek. Otázky v dotazníku byly různorodého charakteru. Jednalo se především o uzavřené ale i otevřené otázky. Otázky byly zaměřené na externí i interní personální marketing. Mimo jiné zde byl na návrh vedení společnosti zjišťován názor zaměstnanců na firemní časopis.

V úvodu byly zaměstnanci informováni o tom, že se jedná o zcela anonymní dotazník a výsledky budou využity pouze v souvislosti se zpracováním bakalářské práce. Výsledky dotazníkového šetření byly pro větší přehlednost přeneseny do programu Microsoft Excel.

### 10.3 Analýza odpovědí respondentů

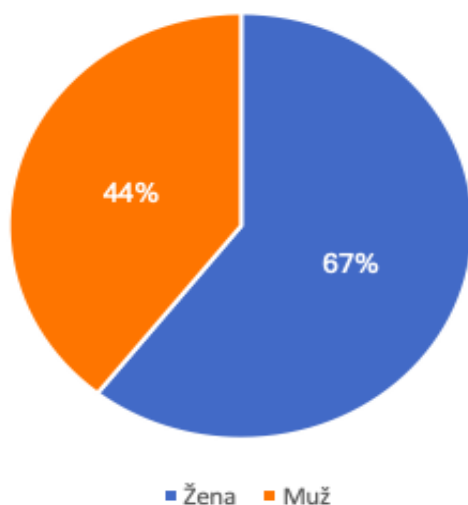
Výsledky dotazníkového šetření byly zapracovány do grafu. Jednotlivé odpovědi budou blíže specifikovány v následujících podkapitolách.

#### 10.3.1 Analýza identifikačních otázek

V rámci analýzy identifikačních otázek byla zjišťována charakteristická vlastnosti jednotlivých respondentů. Konkrétně se jednalo o jejich pohlaví, vzdělání a pracovní pozici. Dotazníkového šetření se podle obrázku (Obr. 16) zúčastnilo celkem 67,42 % žen a 43,82 % mužů.

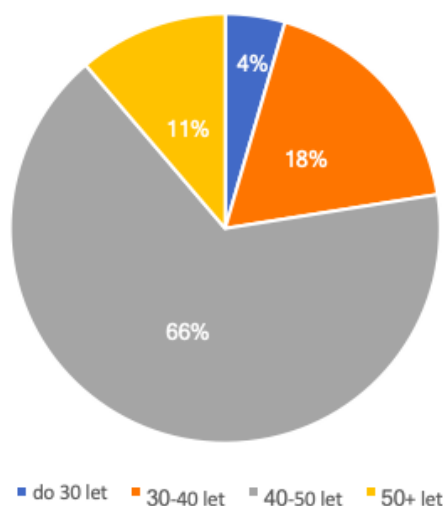


Struktura zaměstnanců vybrané společnosti podle pohlaví ke konci roku 2018 činila 118 mužů a 93 žen, tedy 56 % žen a 44 % mužů.



Obr. 16 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

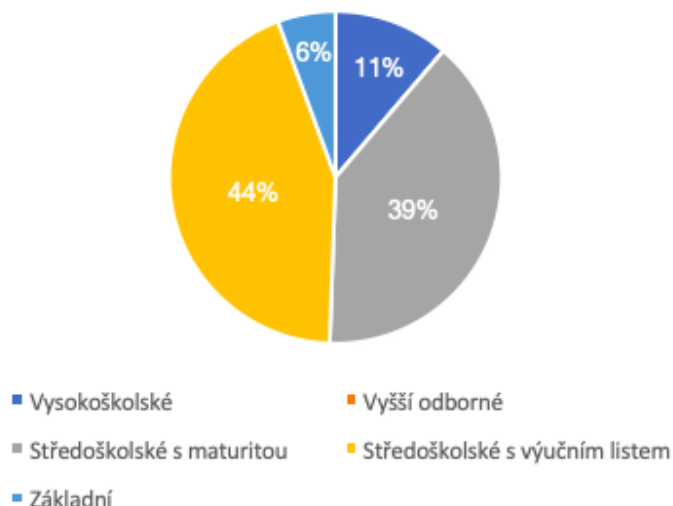
Podle grafu na obrázku (Obr. 17) se dotazníkového šetření zúčastnilo nejvíc zaměstnanců ve věku mezi 40-50 lety. Celkem 66 %. Další nejpočetnější skupinou byly zaměstnanci od 30 do 40 let a starší 50 let. Poměr těchto respondentů činil 11 % a 16 %. Vzhledem ke struktuře zaměstnanců vybrané společnosti dle věku je věkový průměr vyšší.



Obr. 17 Věk respondentů (Vlastní zpracování)

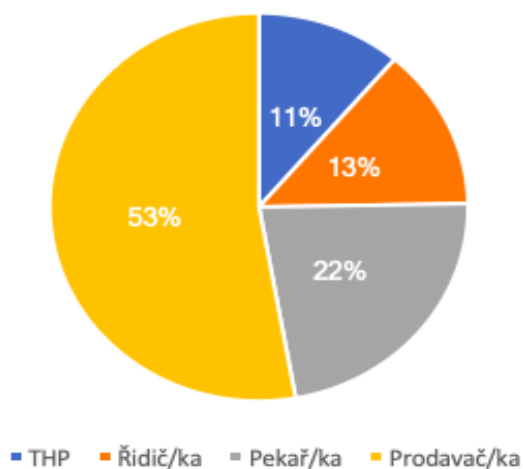
V rámci identifikačních otázek dotazníkového šetření byli respondenti dotazováni také na nejvyšší dosažené vzdělání. Na obrázku (Obr. 18) je zobrazen výsečový graf jednotlivých kategorií. Nejvyšší počet respondentů dosáhl středoškolského vzdělání, a to s maturitou

nebo výučním listem. Celkem 35 a 39 zaměstnanců, tedy 39 % a 44 %. Respondentů s vysokoškolským vzděláním bylo celkem 10. Všichni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním pracují jako THP. Nejnižší procento respondentů, tj. 6 %, uvedlo základní vzdělání.



Obr. 18 Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

Struktura dotázaných zaměstnanců dle pracovní pozice zahrnuje všechny kategorie zaměstnanců, tak jak byly uvedeny v kapitole zaměstnanci. Na obrázku (Obr. 19) skoro čtvrtinu respondentů tvoří THP a řidiči, konkrétně 11 % a 13 %. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zastoupeni s nejnižším počtem. Naopak největší část zaměstnanců tvoří vedoucí prodavači/ky a prodavači/ky. Procentuálně to bylo 53 %, tedy celkem 47 prodejců.



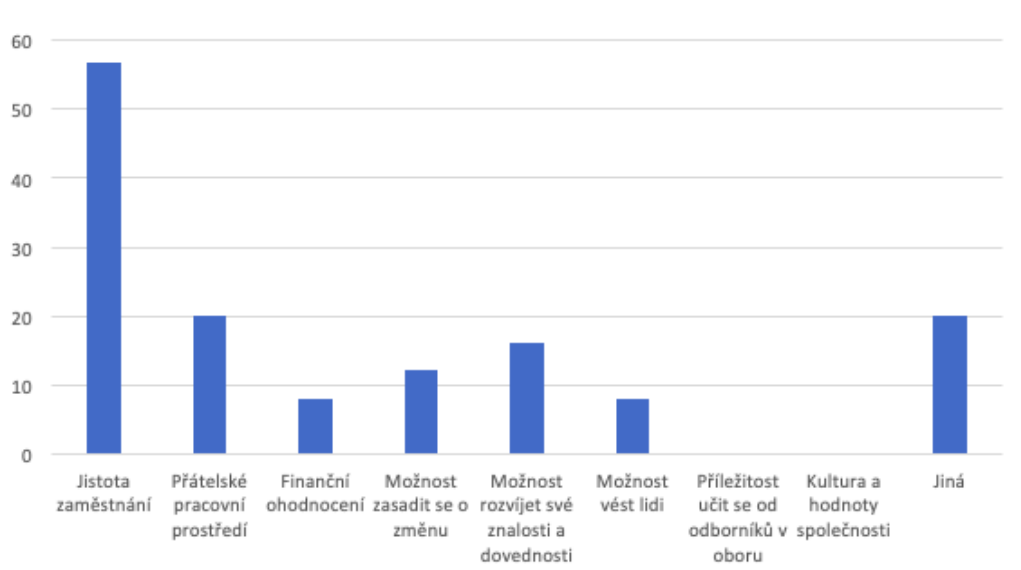
Obr. 19 Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování)

### 10.3.2 Analýza jednotlivých otázek dotazníkového šetření

Jednotlivé otázky dotazníkového šetření se zabývaly otázkami souvisejícími s interním i externím personálním marketingem. Otázky byly vyhodnoceny pomocí grafů. V rámci analýzy jednotlivých otázek budou grafy blíže popsány.

*Co Vás na společnosti zaujalo natolik, že jste se rozhodl/a zde pracovat?*

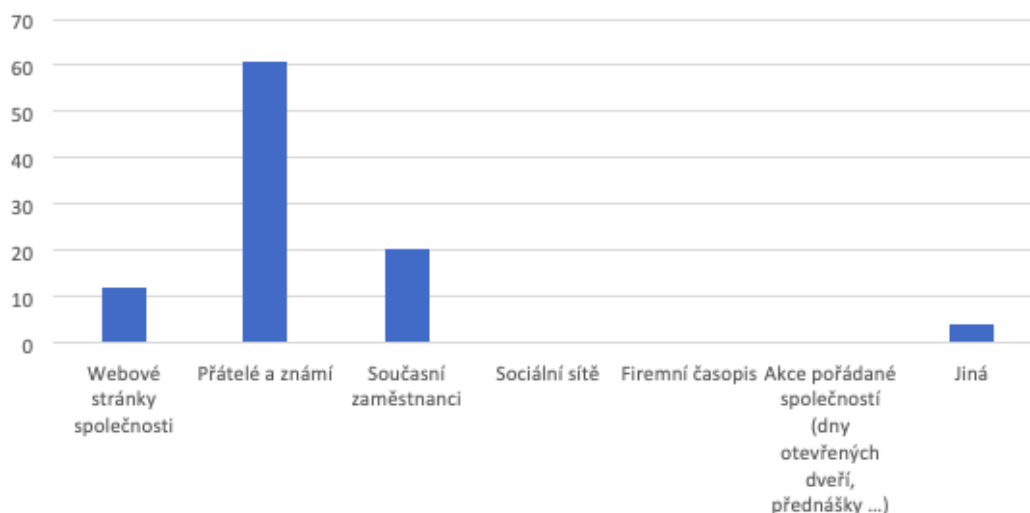
První otázka byla zaměřena na interní personální marketing, konkrétně na to, jak společnost působila na zaměstnance předtím, než se zde rozhodli pracovat. Z grafu (Obr. 20) je zřejmé, že nejvíc pracovníků se pro vybranou společnost rozhodli z důvodu jistoty zaměstnání. Celkem se jednalo o 57 respondentů. Z toho usuzují, že vybraná společnost navenek působí jako stabilní. Tato skutečnost může souviset s její dlouholetou tradicí. Přesně 20 respondentů odpovědělo na tuto otázku jinak, než bylo uvedeno v možnostech. Dle jiných odpovědí se většina zaměstnanců rozhodla pro tuto společnost z důvodu blízkosti zaměstnání k jejich bydlišti.



Obr. 20 Důvody pro zájem o práci ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

*Kde jste před nástupem získával/a či hledal/a informace o společnosti?*

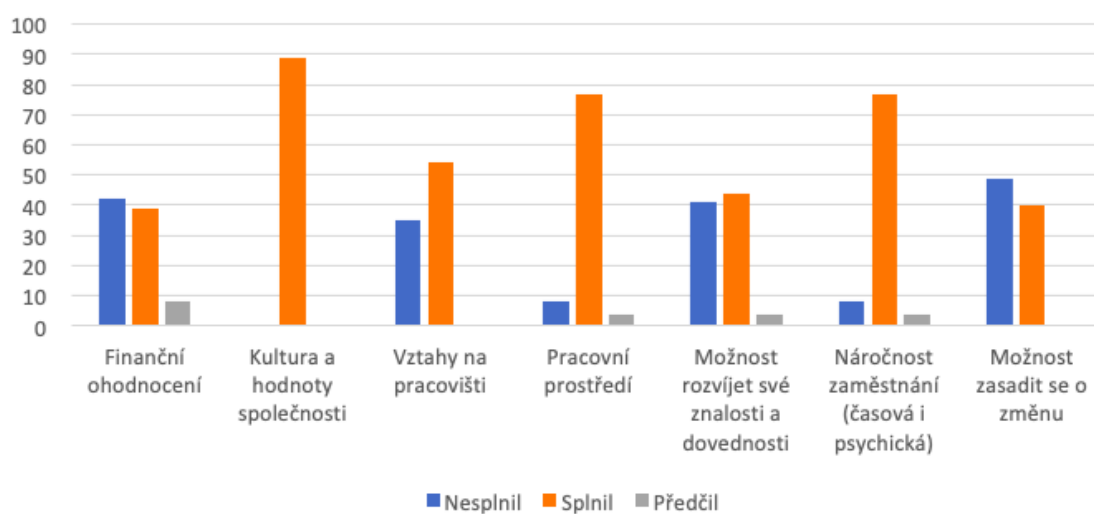
V rámci této otázky byly zjišťovány zdroje informací o společnosti. Následující graf (Obr. 21) dokazuje nedostatečnou práci vybrané společnosti s online internetovými nástroji. Informace o vybrané společnosti si na webových stránkách hledalo pouze 12 zaměstnanců. Největší podíl zaměstnanců získávalo informace prostřednictvím svých přátel a známých, celkem 61. V rámci jiných odpovědí 4 zaměstnanci uvedli, že se obrátili přímo na vedení společnosti, od kterých dostali pracovní nabídku.



Obr. 21 Zdroje informací o vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Ohodnoťte prosím, jak následující atributy splnily Vaše očekávání.

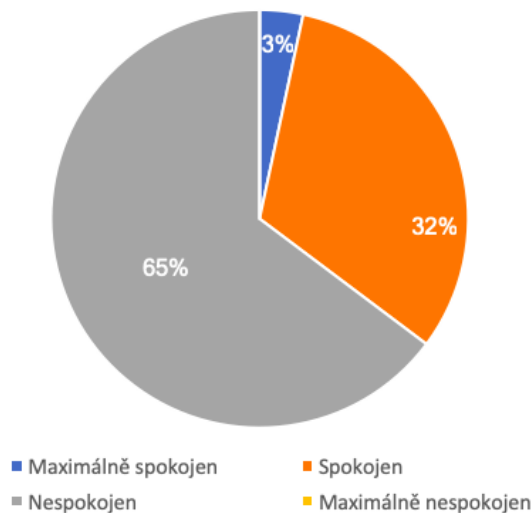
V rámci této otázky bylo zjišťováno, jak jednotlivé atributy splnily očekávání zaměstnanců. V rámci interního personálního marketingu se jedná o zjišťování spokojenosti zaměstnanců u jednotlivých příkladů. Na obrázku (Obr. 22) je vidět, že očekávání zaměstnanců předčila vybraná společnost pouze v rámci finančního ohodnocení, pracovního prostředí, možnosti se rozvíjet a náročnosti zaměstnání. Celkový počet nadprůměrných hodnocení byl však pouze u malého procenta zaměstnanců. Hodnotami, které vychází z grafu jako nedostatečné téměř pro polovinu respondentů, jsou finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti, možnost se rozvíjet a možnost zasadit se o změnu. V rámci bližšího zkoumání dotazníků jsem zjistila, že tyto odpovědi se objevovali nejčastěji u pracovní pozice prodavač/ka.



Obr. 22 Míra spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými atributy (Vlastní zpracování)

*Jste ve vybrané společnosti spokojen/á?*

Na obrázku (Obr. 23) je vidět výsečový graf spokojenosti zaměstnanců s vybranou společností. Celkem 65 % zaměstnanců není spokojených. Naopak 32 % zaměstnanců svou spokojenost hodnotilo kladně. Dokonce 3 % respondentů uvedlo, že jsou ve vybrané společnosti maximálně spokojeni.



*Obr. 23 Spokojenost zaměstnanců (Vlastní zpracování)*

*Seřad'te prosím následující atributy podle toho, jak jsou pro Vás důležité.*

Následující otázka byla do dotazníkového šetření zahrnuta, jelikož pokládám za důležité znát priority zaměstnanců k tvorbě doporučení pro zlepšení. Otázka byla koncipována tak, že jednotlivé atributy byly respondenty seřazeny od nejdůležitější po nejméně důležitou od 1 do 5. Z obrázku (Obr. 24) vyplývá jako nejdůležitější atribut rozvoj znalostí a dovedností s hodnotou 2,2. Důležitost jednotlivých atributů přisuzují aktuálnímu stavu spokojenosti zaměstnanců. Atributy, které zhodnotily jako ty, se kterými jsou spokojeni zde mají nižší váhu a naopak.

	<b>Důležitost</b>
Rozvoj znalostí a dovedností	2,2
Benefitní systém	2,3
Možnost projevit vlastní názor	3
Pracovní prostředí	3,8
Pracovní kolektiv	4,7
Finanční ohodnocení	5

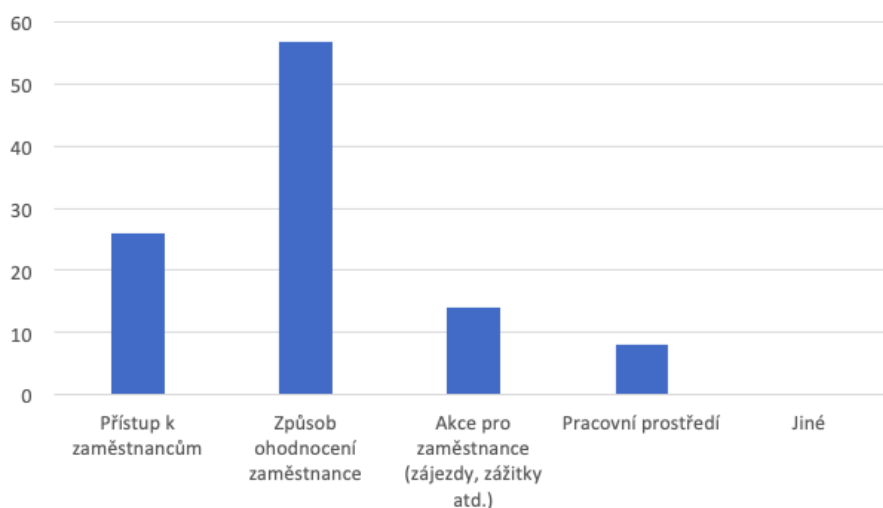
*Obr. 24 Preference jednotlivých atributů (Vlastní zpracování)*

*Napište prosím jednu věc, kterou se vybraná společnost pozitivně odlišuje od své konkurence.*

Tato otázka byla pro zaměstnance vybrané společnosti otevřená. Nejčastější odpovědi respondentů souvisely s kvalitou výrobků a snaha o neustálý rozvoj, což přispívá k dobré pověsti vybrané společnosti. Další častou odpovědí byl dobrý přístup jednatele vybrané společnosti.

*Zaškrtněte prosím alespoň jednu věc, kterou byste chtěli v dané společnosti změnit.*

V rámci této otázky byly zaměstnanci dotazováni, jakou z následujících možností by změnili. Na obrázku (Obr. 25) je vidět, že nejvíc zaměstnanců, konkrétně 57, by chtělo změnit způsob jejich ohodnocení. Zájem o tuto změnu projevily nejvíc prodavači/ky. Další nejčastější odpovědí byl přístup k zaměstnancům. Tuto možnost zvolilo 26 respondentů. Celkem 14 zaměstnanců by ocenilo zapracovat na akcích pro zaměstnance.

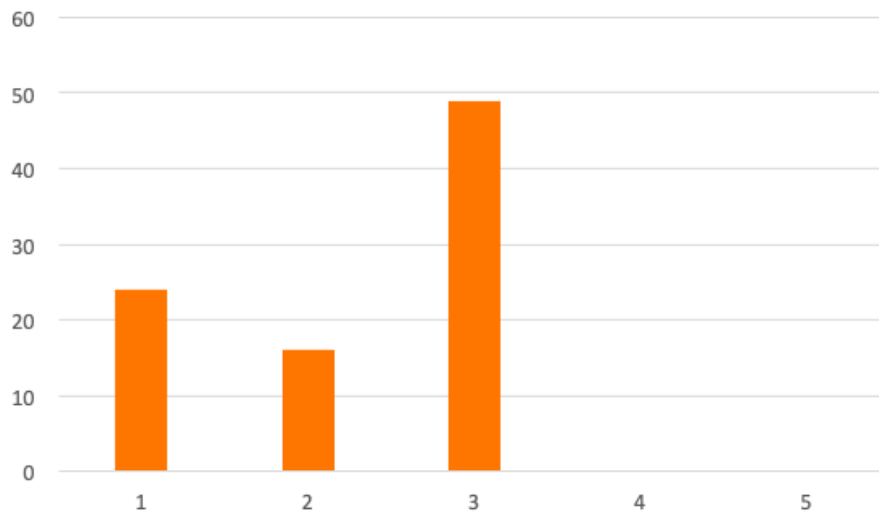


*Obr. 25 Možnosti změny ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování)*

*Ohodnoťte prosím úroveň časopisu, který vydává vybraná společnost (1-nejlepší, 5-nejhorší)*

V rámci dotazníkového šetření byly respondenti dotázáni také na časopis, který vydává vybraná společnost. Tyto otázky byly zahrnuty na přání společnosti. Časopis je přístupný nejen zaměstnancům, ale i zákazníkům na prodejnách. Obsahem časopisu jsou například články s určitou tematikou, například o nastávajících významných svátcích, tradicích atd. Dále jsou zde vyhlašovány soutěže pro prodejny a uveřejňovány informace o událostech, které se týkají zaměstnanců. Mimo jiné také slouží jako způsob gratulace zaměstnancům, kteří mají

v brzké době narozeniny. Pro zákazníky prodejen jsou v časopise články o nových nebo stávajících výrobcích, které má vybraná společnost v nabídce nebo soutěže. Z grafu (Obr. 26) je vidět, že 49 oslovených zaměstnanců, tedy 55 %, hodnotí časopis průměrně. Nejlepší hodnocení dostal firemní časopis od 27 % respondentů, tj. 24 zaměstnanců.



Obr. 26 Úroveň časopisu vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

V dotazníku byly zahrnuty další dvě otázky týkající se firemního časopis, a to zda zaměstnanci hodnotí obsah časopisu jako zajímavý a jestli se setkávají s pozitivní odezvou. V obou případech odpověděli zaměstnanci nadpoloviční většinou jako ano. V prvním případě to bylo 77 % a u druhé otázky 68 %.

## 11 ZÁVĚREČNÁ SHRNUČÍ ANALÝZY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Analýza současného stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti byla provedena prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Analyzovány byly nejen nástroje interního ale i externího personálního marketingu. Výsledky byly podrobně rozebrány. Do výzkumu byly zahrnuty všechny kategorie zaměstnanců společnosti.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem, proč se lidé nechávají zaměstnat ve vybrané společnosti je jistota zaměstnání, která může být daná historií a stabilitou společnosti.

Mezi nejčastější zdroje informací zaměstnanců ještě před samotným zaměstnáním se ve vybrané společnosti byli přátelé a známí nebo současní zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že společnost pracuje s online nástroji externího personálního marketingu pouze okrajově pouze pár zaměstnanců uvedlo jako zdroj informací webové stránky.

V rámci zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že 65 % zaměstnanců je ve vybrané společnosti nespokojena. Největší míra nespokojenosti vznikla nenaplněním očekávání v případě finančního hodnocení, vztahů na pracovišti a možnosti se rozvíjet nebo zasadit určitým způsobem o změnu.

Dotazníkovým šetřením byly také zjišťovány preference zaměstnanců jednotlivých atributů. Z toho vyplynuly tři nejdůležitější atributy pro zaměstnance vybrané společnosti, kterými jsou rozvoj znalostí, benefiční systém a možnost projevit vlastní názor.

Na základě získaných dat by zaměstnanci ocenili změnu způsobu jejich ohodnocení nebo přístupu k zaměstnancům. Celkem 14 zaměstnanců z 89 by ocenilo změnu týkající se akcí pořádaných pro zaměstnance vybrané společnosti.

Poslední část dotazníku byla zaměřena na firemní časopis jako jeden z nástrojů offline nástrojů komunikace. Celkem 55 % hodnotí časopis jako průměrný. Zbytek populace jej hodnotila kladně. 68 % zaměstnanců se pak setkává s pozitivní odezvou na daný časopis.

### 11.1 Zodpovězení výzkumných otázek

V praktické části byly hledány odpovědi na stanovené výzkumné otázky, které byly charakterizovány pomocí teoretických východisek a využitím logické (teoretické) metody – indukce.



*Výzkumná otázka číslo 1: Jakým způsobem vybraná společnost pracuje v rámci HR marketingu s marketingovým mixem, a jsou definované jeho nástroje?*

Vybraná společnost nepracuje v rámci HR marketingu s marketingovým mixem a nejsou definovány jeho nástroje. Vzhledem k tomu, že společnost nemá personální oddělení jsou všechny nástroje personálního marketingu řešeny operativně vedoucími pracovníky dle potřeby.

*Výzkumná otázka číslo 2: Jaké offline a online nástroje vybraná společnost využívá v současné době v rámci náboru nových zaměstnanců?*

Vybraná společnost v současné době využívá vyvěšené inzeráty na prodejních v rámci offline náboru. Online nábor je zprostředkován pomocí inzerce pracovních pozic na webových stránkách společnosti, pracovních portálech, úřadu práce a dle potřeby také na facebookové stránce vybrané společnosti.

*Výzkumná otázka číslo 3: Jsou v současné době zaměstnanci vybrané společnosti se svým zaměstnavatelem maximálně spokojeni či spokojeni?*

Většina zaměstnanců vybrané společnosti je se svým zaměstnavatelem aktuálně nespokojena. V rámci dotazníkového šetření nadpoloviční většina odpověděla nespokojen a 11 % je se svým zaměstnavatelem spokojena. 3 % zaměstnanců jsou maximálně spokojeni.

## **12 NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNíHO MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Personální marketing ve vybrané společnosti není na velmi dobré úrovni především díky absenci personálního oddělení. Momentálně ve vybrané společnosti není nikdo, kdo by se mohl nástrojům personálního marketingu plně věnovat. Na základě nespokojenosti zaměstnanců a vysoké fluktuaci bylo navrženo několik opatření týkající se externího i interního personálního marketingu.

### **12.1 Práce s marketingovým mixem v oblasti personálního řízení**

Pro efektivní zapracování ostatních doporučení je bych společnosti doporučila začít pracovat s marketingovým mixem v personalistice. V rámci marketingového mixu je třeba definovat pracovní pozice, motivaci a způsob odměňování za práci, pracovní místo a propagaci pracovní nabídky.

Konkrétně bych doporučila vytvořit popisy jednotlivých pracovních pozic s přesnými požadavky na zaměstnance. Popisy pracovních pozic mohou být nápomocny při inzerci pracovních nabídek. V rámci tvorby pracovních pozic doporučuji zaměřit se na rozsah pracovních povinností daného zaměstnance, tak aby byly pro výkon jeho práce efektivní. Přehlcení zaměstnanců z dlouhodobého hlediska neprospívá spokojenosti zaměstnance a potažmo ani vybrané společnosti.

Motivace a způsob odměňování by měla být stanovena pro jednotlivé kategorie zaměstnanců zvlášť. Doporučuji se v rámci této problematiky spojit přímo se zaměstnanci vybrané společnosti, kteří by mohli projevit svoji angažovanost ve společnosti a přispět svými nápady co je dokáže nejlépe motivovat.

Pro vytvoření co nejlepšího pracovního místa, potažmo firemní kultury doporučuji společnosti vytvořit EVP. Tyto hodnoty je pak možné sdílet se svými zaměstnanci a uchazeči. Hodnoty vybrané společnosti podpoří zaměstnaneckou loajalitu a souznění s jejími cíly.

V rámci propagace pracovní nabídky bych doporučila vybrané společnosti především určit cílovou skupinu, popřípadě skupiny, na které bude svými náborovými aktivitami cílit. Určení cílové skupiny napomůže k efektivnímu výběru offline či online nástrojů.

## 12.2 Stimulační program pro zaměstnance vybrané společnosti

V rámci stimulace zaměstnanců doporučuji vybrané společnosti následující benefity podle jejich daňové výhodnosti. Při nastavení struktury benefitů navrhuji společnosti provést dotazníkové šetření, kde si zaměstnanci sami vyberou, který z nich by upřednostnili.

V rámci daňově ultra výhodných benefitů jsou zahrnuty stravenky a příspěvky na penzijní a životní pojištění, které vybraná společnost svým zaměstnancům již nabízí. Dále jsou zde zařazeny kurzy a školení související s výkonem práce zaměstnavatele nebo příspěvek na přechodné ubytování do CZK 3 500. Příspěvek na přechodné ubytování by mohl napomoci vybrané společnosti při hledání nových zaměstnanců vzhledem k horší dostupnosti sídla společnosti. Této problematice by mohl napomoci také příspěvek na dopravu, který se však řadí mezi daňově neutrální. Společnosti si jej může odečíst ze základu daně, ale zaměstnanec ho musí zdanit.

Daňově výhodné benefity jsou zaměřeny mimo jiné na zážitky. Vybraná společnost tedy může zaměstnancům poskytnout vstupenky na sportovní a kulturní akce, dovolenou nebo příspěvek na knihy a pracovní pomůcky. V rámci významných událostí nebo jubileí je možné zaměstnanci cokoliv darovat v hodnotě do CZK 2 000.

Vzhledem k tomu, že většina prodavačů/ek se v rámci dotazníkového šetření vyjádřila pro změnu osobního ohodnocení navrhuji změnu ve výpočtu bonusové složky zaměstnanců. Pro lepší motivaci je potřeba stanovit prodejním denní cíl, který je potřeba splnit. Pokud budou s tím budou obeznámeny, jejich výkonnost se může zvýšit. Momentálně jsou odměny nastaveny tak, že na prodejnách nejsou schopny své bonusy ovlivnit, jelikož hodnoty, kterých by měly dosáhnout ani neznají.

## 12.3 Adaptační program pro nové zaměstnance

Vzhledem k aktuálnímu stavu adaptačního procesu bych společnosti doporučila následující nástroj pro jeho zlepšení. V rámci adaptace vytvořit brožuru, která bude zaměstnance provázet prvními dny v práci. Brožura může být zdrojem důležitých informací nováčka sdělených zajímavější formou.

Adaptační brožura by mohla obsahovat:

- stručnou charakteristiku společnosti, její hodnoty a cíle
- organizační strukturu

- důležité kontakty s důležitých osob pro danou pozici
- stručně a jasně vysvětlený seznam zaměstnaneckých výhod, na které má nárok
- základní informace o bezpečnosti

Brožura by měla být zpracovaná neformální formou, tak aby v zaměstnanci projevila zájem si ji přečíst. Adaptační brožura zajišťuje určitý způsob zážitku v adaptačním procesu. Tisk brožury by podle vzhledu a velikosti vyšel maximálně na CZK 20 za kus. Pokud by byla společnost schopná si materiál zpracovávat sama, náklady by byli ještě nižší.

V rámci adaptace zaměstnance bych dále doporučila školení, popřípadě krátkou prezentaci a vizi firmy a zbožíznalstvím. Školení by měl provádět někdo, kdo je ve společnosti určitou dobu a netají se svojí spokojeností se zaměstnáním. V rámci jednotlivých kategorií zaměstnanců se určitě najde alespoň jeden, který by se mohl pokusit přenést na nově příchozí nadšení pro svou práci. V rámci nákladovosti by se jednalo o poměrnou část mzdy vybraného pracovníka. Vzhledem k časové náročnosti by se mohlo jednat o CZK 100 na hodinu s přihlédnutím na dopravu a náklady zaměstnance s tím spojené.

## 12.4 Interní a externí komunikace vybrané společnosti

V rámci externí a interní komunikace vybrané společnosti navrhuji začít naplno využívat potenciál sociálních sítí. Momentálně má vybraná společnost firemní profil pouze na Facebooku, a to především ke sdílení reklamních příspěvků. Správa sociálních sítí je až do momentu sdílení reklam zcela zdarma. Jediným nákladem s tím spojeným je poměrná mzda zodpovědného pracovníka s ohledem na čas strávený se sociálními sítěmi. Reálně by se mělo jednat o osobu, která se sociálními sítěmi již pracovala a je schopna vytvořit obsah, který zaujme potřebnou cílovou skupinu. Pro tuto činnost by mělo být vyhrazeno dostatek času, jelikož zaměstnanec velmi omezený časem pravděpodobně nebude velmi kreativní.

Pro externí personálního marketingu doporučuji Facebook, Instagram a LinkedIn. Druh obsahu, který bude zveřejňován bude vycházet ze stanovené cílové skupiny v rámci marketingového mixu. Do tvorby sociálních sítí bych se nebála zapojit i zaměstnance, zajímavé příběhy a popisy pracovní náplně, čímž by se zlepšila jejich angažovanost. Díky těmto sociálním sítím je možné oslovit velký počet uchazečů o zaměstnání s relativně malými náklady.

V rámci interního personálního marketingu navrhuji zaměřit se na komunikaci se zaměstnanci. Konkrétně doporučuji založit alespoň uzavřenou skupinu na sociální síti Facebook, která bude využita ke sdílení informací se zaměstnanci, popřípadě vyhlašování soutěží pro

zaměstnance, sdílení gratulací k narozeninám či významným jubileum. Zaměstnanci tak získají přímý kontakt s vedením společnosti.

## 12.5 Inzerce volných pozic

V rámci inzerce volných pracovních pozic doporučuji společnosti vytvořit vizuálně zajímavý inzerát, který bude uveřejněn na pracovních portálech a vlastním webu. Tento inzerát je pak možné vyvěsit i na prodejnách.

Je nutné, aby inzerát pracovní pozice obsahoval mnohem víc informací, než je tomu doposud. Jednak by z něj mělo být zřejmé jaké jsou požadavky na uchazeče a co může uchazeč očekávat od vybrané společnosti. Dále bych zde více specifikovala pracovní náplň zaměstnance.

Inzerce na pracovních portálech nemusí být nutně tak drahou záležitostí. Existuje spousta webových stránek s pracovními nabídkami. Například volnamista.cz je přílohou seznam.cz a vyvěšení inzerátu zde je zcela zdarma. Mimo to je tento portál zaměřený právě na pozice vyhledávané vybranou společností. Dalším takovým portálem, nicméně placeným, je práce.cz. Možnost uveřejňovat zde své inzeráty je zpoplatněna CZK 3 500 měsíčně bez DPH. V rámci toho se však uživatelé dostává možnost využívat jejich webovou aplikaci Te-amio, která umožňuje spravovat uchazeče o zaměstnání.

Dále bych doporučila také úpravu inzerce na Úřadu práce. Tento způsob nábory hodnotí vedení společnosti jako málo efektivní, což může být způsobeno právě špatnou specifikací potřebného pracovníka.

## 12.6 Úprava frekvence vydávání a struktury firemního časopisu

Vybraná společnost momentálně jednou za půl roku vydává vlastní časopis. Časopis zpracovávají profesionální novináři. Jeho obsah je však z mého pohledu relativně zmatečný. Časopis je určen nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky, přitom se zde mísí reklamní příspěvky s informacemi primárně určenými zaměstnancům vybrané společnosti.

Vzhledem k výše uvedeným společnostem navrhuji rozdělit obsah časopisu na dvě vydání. Jedno vydání bude přímo určené zákazníkům vybrané společnosti. Vzhledem k náročnosti jeho tvorby bude stále vycházet jako občasník, tudíž interval jednou za půl roku pokládám za dostačující.

Druhé vydání bude přímo určeno pouze zaměstnancům vybrané společnosti. Jednalo by se o offline nástroj pro sdílení informací se zaměstnanci podobně jako bylo vysvětleno u uzavřené skupiny na Facebooku. Možnost projevit zde svůj názor zde nemusí dostat jen vedoucí pracovníci, ale také zaměstnanci, kteří budou mít co říct. V rámci samostatného vydání bude také možné věnovat víc prostoru pozvánkám na firemní akce pro zaměstnance, které v předchozích případech byly velmi strohé a nebylo možné se z nich dozvědět všechny potřebné informace. Pokud vybraná společnost chce, aby se jejich zaměstnanci dozvíдали co nejaktuálnější informace, je potřeba časopis určený pro zaměstnance vydávat častěji.

Náklady na tisk se v normálním případě pohybují mezi CZK 10 a CZK 20. V přepočtu na celkový počet zaměstnanců by se jednalo o CZK 2 000 až CZK 4 400 měsíčně pro celou společnost. K těmto nákladům je nutné připočítat grafiku a zpracování článku profesionálním novinářem. V rámci úspory nákladů je možné přidat tvorbu firemního časopisu do pracovních povinností personalisty. Pokud časopis nebude velmi rozsáhlý, což se u měsíčníku neočekává, nebude časopis významně zasahovat do jeho pracovních povinností. Ostatní náklady na zpracování by tedy činili poměrnou část měsíční mzdy personalisty.

Dalším možným zlepšením by bylo vydávat časopis v rámci CSR neboli Corporate Social Responsibility. Ve zkratce se jedná o to, že by časopis byl vydáván na recyklovaném papíře. Díky CSR společnosti zpracovávají ekologická hlediska do svých běžných činností. Tato skutečnost pak přispívá k firemní kultuře vybrané společnosti.

## 12.7 Náborové příspěvky

Pro snížení míry fluktuace zaměstnanců je potřeba vyvinout nemalé úsilí. Zlepšení spokojenosti zaměstnanců a podchycení všech nedostatků je dlouhodobou záležitostí. Mé další doporučení pro vybranou společnost jsou náborové příspěvky, v rámci kterých mohou být zaměstnanci odměňováni za doporučení uchazeče o zaměstnání, který ve vybrané společnosti začne pracovat. Náborové příspěvky jsou často podmíněny určitými pravidly.

Odměna zaměstnanci může být vyplacena již po zkušební době nebo až po delší době zaměstnání. Efektivním způsobem může být rozmělnění odměny do několika stádií. První část odměny může být zaměstnanci vyplacena po zkušební době, další například po roce ve společnosti. Pokud zaměstnanec podá výpověď dříve, vybraná společnost má právo na získání peněz zpět.

Na základě interview s majitelem bylo dohodnuto, že je možné poskytnout náborový příspěvek v hodnotě CZK 5 000 každému zaměstnanci, který bude nápomocen při náboru a jehož kandidát bude ve společnosti zaměstnaný déle než jeden rok. Hodnota náborových příspěvků se může operativně měnit podle pracovní pozice a nutnosti jejího obsazení.

## 12.8 Příjem nového zaměstnance – personalistka/personalista

Vzhledem ke všem výše uvedeným doporučením navrhuji vybrané společnosti přijmout personalistu. Všechny vyjmenované návrhy a další personální činnosti, které momentálně přechází na vedoucí pracovníky by byly pracovní náplní personalisty.

Pokud není možné nabídnou tuto pozici některému ze současných zaměstnanců, doporučuji zahájit nábor. Pracovní pozice bude inzerována na portálech práce, sociálních sítích a webových stránkách vybrané společnosti. Konkrétně pro tuto práci považuji za nejlepší možnost portál jobs.cz, kde se soustřeďuje většina administrativních pozic. Uveřejnění inzerce je zde zpoplatněno. Jednotlivé náklady jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 1). V rámci výpočtu nákladů na zaměstnance byly zohledněny jednotlivé činnosti v rámci náboru, mzdové náklady v rámci pracovní doby a mzdové náklady do konce roku. Celkové náklady zahrnující všechny tyto atributy byly vyčísleny na CZK 468 500 za rok.

Tab. 1. Náklady spojené se zaměstnáním personalisty (Vlastní zpracování)

	Nábor zaměstnance	Zkušební doba (3 měsíce)	Zbytek roku (9 měsíců)
Inzerce na jobs.cz	CZK 5 900		
Webové stránky	zdarma		
Sociální síť	zdarma		
Tisky životopisů, ostatních dokumentů	CZK 300		
Hrubá mzda		CZK 25 000	CZK 30 000
Sociální pojištění (zaměstnavatel)		CZK 6 250	CZK 7 500
Zdravotní pojištění (zaměstnavatel)		CZK 2 250	CZK 2 700
<b>Celkem</b>	<b>CZK 6 200</b>	<b>33 500 * 3 = CZK 100 500</b>	<b>40 200 * 9 = CZK 361 800</b>

## ZÁVĚR

Personální marketing je důležitou součástí každé správně fungující společnosti. Díky jeho nástrojům je možné efektivně nastavit náborovou kampaň nebo přispět k větší spokojenosti zaměstnanců. Správně využitá nástroje totiž vyvolávají v zaměstnancích pocit loajality a angažovanosti vybrané společnosti. Díky tomu je společnost schopna lépe obstát v konkurenčním boji na trhu práce.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav personálního marketingu ve vybrané společnosti a po jejím zhodnocení vypracovat návrhy na doporučení, které povedou ke zlepšení stávajícího stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti.

Bakalářská práce byla zpracována ve dvou částech, a to teoretické a praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat základní teoretické poznatky z oblasti personálního marketingu a poté zformovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Pomocí indukce byly zformulovány tři výzkumné otázky jejichž odpovědi byly zodpovězeny formou dedukce.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zpracovat analýzu současného stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti. V úvodu praktické části byla popsána charakteristika společnosti a struktura jejich zaměstnanců. Na základě vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu personálního marketingu ve vybrané společnosti.

V rámci doporučení bylo vybrané společnosti navrženo především přijetí nového zaměstnance na pozici personalisty, který by zajistil snazší implementaci jednotlivých nástrojů personálního marketingu. Další doporučení byla zaměřena na: definování a následné využití marketingového mixu, stimulaci a adaptaci zaměstnanců pomocí benefitů a způsobu ohodnocení, interní a externí komunikaci v rámci sociálních sítí, zlepšení inzerce pracovních pozic, úpravu struktury a frekvenci vydávání firemního časopisu a zavedení náborových příspěvků. Všechny doporučení vycházely ze získaných dat v rámci interview nebo dotazníkového šetření.

Pro zpracování bakalářské práce byly využity monografické publikace, odborné články, a také interní zdroje vybrané společnosti, kterými jsou interní materiály vybrané společnosti, interview s vybranými zaměstnanci, internetové stránky vybrané společnosti a výroční zprávy vybrané společnosti za roky 2014–2017.



Bakalářská práce byla zpracována dle stanovených Zásad pro vypracování. Na základě těchto zásad usuzuji, že jsem splnila všechny body v nich uvedené, a tudíž se mi podařilo dosáhnout všech cílů bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 778 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2007. Personální management v procesu změn. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 105 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BERGER, Lance A a Dorothy R BERGER, ed., c2011. The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. 2nd ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-173905-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŮHA, Dominik et al., 2018. Abeceda personalisty 2018. Olomouc: ANAG, 576 s. ISBN 978-80-7554-120-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1

CHOVANCOVÁ, Miloslava, Michal PILÍK a Michaela PODANÁ, 2008. Marketing II. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 255 s. ISBN 978-80-7318-764-4.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed., 2005. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip, 2000. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. Employer branding. Hoboken, 360 s..ISBN 111907164X.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ, 2016. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: GRADA Publishing. Manažer, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

### **Internetové zdroje**

*ALTAXO* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

*Business Animals* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/hr-trendy-2017/>

*České noviny* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cesi-si-casteji-hledaji-praci-pres-socialni-site-ci-pratele/1540247>

*Dsl.cz, © 2018* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/clanky/2823-firemni-socialni-site-vyzva-nutnost-nebo-buzzword>

*Economia* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>

*Firemní sociolog* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

*Internet info, © 1997 – 2019* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.iinfo.cz>

*Intuitivní marketing* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.intuitivnimarketing.cz/maloobchod/jak-motivovat-prodavace-aby-prodavali-aktivne>

*Interní komunikace* [online], [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/interni-komunikace-proc-socialni-sit-id-1754635>

*IPodnikatel.cz*, © 2011 - 2014 [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/osobni-slozka-zamestnance-jako-zdroj-informaci-k-personalni-evidenci.html>

*Kmosek.com*, © 2018 [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/6-tipu-pro-vas-personalni-marketing-v-roce-2017/?lang=cs>

*Lovec Hlav* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/instagram-recruitment/>

*MenSeek* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu>

*PROFI-MEN* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/planovani-lidskych-zdroju/>

*The Best Social Media Recruitment Strategies* [online], [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.timedoctor.com/blog/social-media-recruitment-strategies/>

*Sociální síť, o které byste měli vědět* [online], [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2018-02-08-socialni-site-na-kterych-byste-meli-byt-videt/>

## **Interní zdroje**

Interview s vybranými zaměstnanci.

Interní materiály vybrané společnosti.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

THP                    Technickohospodářský pracovník

HR Marketing        Personální marketing

EVP                    Employee Value Proposition

PR                     Public Relations

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Nástroje personálního marketingu (Kociánová, 2010, s. 89) .....</i>	12
<i>Obr. 2. Marketingový mix 4P v personalistice (Kotler, 2000, s. 112; modernizace.ihned.cz, © 1996-2019) .....</i>	13
<i>Obr. 3. Interní zdroje vyhledávání (Šikýř, 2017, s. 99) .....</i>	19
<i>Obr. 4 Externí zdroje vyhledávání (Šikýř, 2017, s. 99) .....</i>	20
<i>Obr. 5 Motivační trojúhelník (Bednář, 2018, s. 15) .....</i>	24
<i>Obr. 6 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2015, s. 255).....</i>	26
<i>Obr. 7 Nejznámější podniková sociální síť Yammer (binarymeans.com, © 2018).....</i>	28
<i>Obr. 8 Instagram pro nábor Škoda Auto (lovec-hlav.cz, © 2017) .....</i>	31
<i>Obr. 9 LinkedIn společnosti PENAM, a.s. (linkedin.com, © 2019).....</i>	32
<i>Obr. 10 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	37
<i>Obr. 11 Struktura zaměstnanců vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	38
<i>Obr. 12 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování, justice.cz, © 2012-2015) .....</i>	39
<i>Obr. 13 Inzerát vybrané společnosti na úřadu práce (portal.mpsv.cz, © 2018) .....</i>	43
<i>Obr. 14 Porovnání oslovení uchazečů ve vybrané a konkurenční společnosti (penam.cz, ©2018; webové stránky vybrané společnosti).....</i>	44
<i>Obr. 15 Inzerát vybrané společnosti na sociální síti Facebook (facebook.com, © 2019) .....</i>	44
<i>Obr. 16 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Obr. 17 Věk respondentů (Vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Obr. 18 Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování) .....</i>	49
<i>Obr. 19 Pracovní pozice respondentů (Vlastní zpracování).....</i>	49
<i>Obr. 20 Důvody pro zájem o práce ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování) .....</i>	50
<i>Obr. 21 Zdroje informací o vybrané společnosti (Vlastní zpracování) .....</i>	51
<i>Obr. 22 Míra spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými atributy (Vlastní zpracování) .....</i>	51
<i>Obr. 23 Spokojenost zaměstnanců (Vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Obr. 24 Preference jednotlivých atributů (Vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Obr. 25 Možnosti změny ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování) .....</i>	53
<i>Obr. 26 Úroveň časopisu vybrané společnosti (Vlastní zpracování) .....</i>	54

## SEZNAM TABULEK

*Tab. 1. Náklady spojené se zaměstnáním personalisty (Vlastní zpracování) .....62*

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I            Dotazníkové šetření pro zjištění současného stavu personálního marketingu ve  
                  vybrané společnosti
- P II            Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření



# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Analýza personálního marketingu ve vybrané společnosti

---

## Analýza personálního marketingu ve vybrané společnosti

Vážení zaměstnanci vybrané společnosti,

ráda bych vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je analýza personálního marketingu vašeho zaměstnavatele. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Prosím vyplňujte pouze v případě, že aktuálně jste nebo jste v posledním roce byli zaměstnancem společnosti.

Děkuji za váš čas a přeji hezký den.

Michaela Vojtíšková

### 1. Co Vás na společnosti zaujalo natolik, že jste se rozhodl/a zde pracovat?

Nápověda k otázce: *Vyberte maximálně 3 možnosti*

- Jistota a zaměstnání
- Přátelské pracovní prostředí
- Finanční ohodnocení
- Možnost zasadit se o změnu
- Možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti
- Možnost vést lidi
- Příležitost učit se od odborníků v oboru
- Kultura a hodnoty společnosti
- Jiná.

## 2. Kde jste před nástupem získával/a či hledal/a informace o společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Webové stránky společnosti
- Přátelé a známi
- Současní zaměstnanci
- Sociální sítě
- Firemní časopis
- Akce pořádané společností (dny otevřených dveří, přednášky, ...)
- Jiná...

## 3. Ohodnoťte prosím, jak následující atributy splnily Vaše očekávání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Nesplnil	Splnil	Předčil
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura a hodnoty společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náročnost zaměstnání (časová i psychická)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zasadit se o změnu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Seřadte prosím následující atributy podle toho, jak jsou pro Vás důležité

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1 - nejdůležitější, podle ní - nejméně důležité)

Pracovní prostředí	<input type="text"/>
Benefitní systém	<input type="text"/>
Finanční ohodnocení	<input type="text"/>
Rozvoj znalostí a dovedností	<input type="text"/>
Možnost projevit vlastní názor	<input type="text"/>
Pracovní kolektiv	<input type="text"/>

#### 5. Napište prosím jednu věc, kterou se vybraná společnost pozitivně odlišuje od své konkurence

#### 6. Zaškrtněte prosím alespoň jednu věc, kterou byste chtěli v dané společnosti změnit

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Přístup k zaměstnancům
- Způsob ohodnocení zaměstnance
- Akce pro zaměstnance (zájezdy, zážitky, atd.)
- Pracovní prostředí
- Jiná...

#### 7. Jste ve vybrané společnosti spokojen/a?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

Maximálně spokojen/á	Spokojen/á	Nespokojen/á	Maximálně nespokojen/á
----------------------	------------	--------------	------------------------

V této části nás zajímá váš názor na noviny, které vydává vybraná společnost.

8. Ohodnotte prosím úroveň časopisu, který vydává vybraná společnost (1- nejlepší, 5- nejhorší)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	1	2	3	4	5
Jak se vám líbí pekařské noviny?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Hodnotíte obsah jako zajímavý?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

10. Setkáváte se s kladným hodnocením časopisu od lidí mimo společnost? (zákazníci, atd.)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

11. Uveďte prosím Vaši pracovní pozici

12. Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vysokoškolské
- Vyšší odborné
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské s vjučním listem
- Základní

13. Uveďte prosím Váš věk

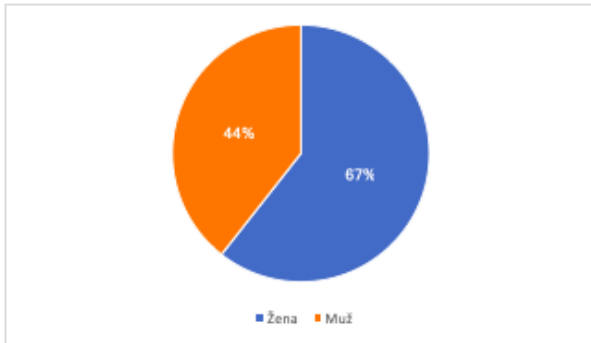
14. Uveďte prosím Vaše pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

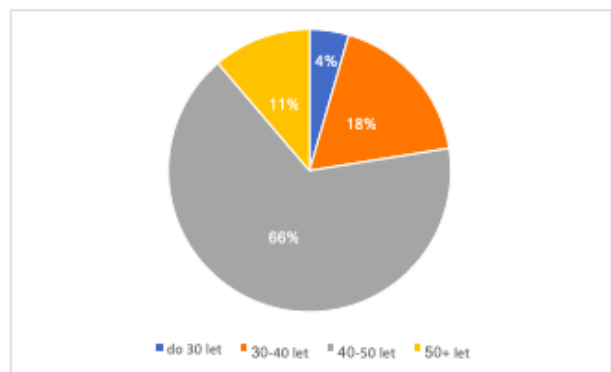
- Žena
- Muž

# PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

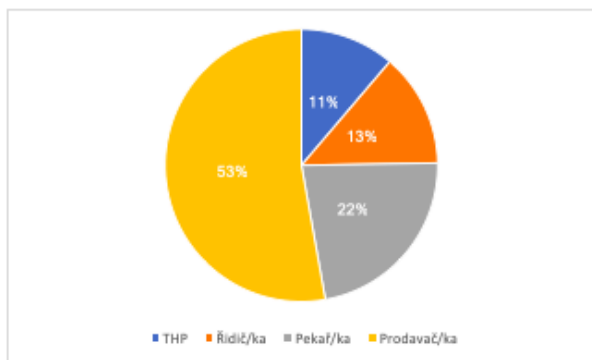
Uveďte prosím Vaše pohlaví.



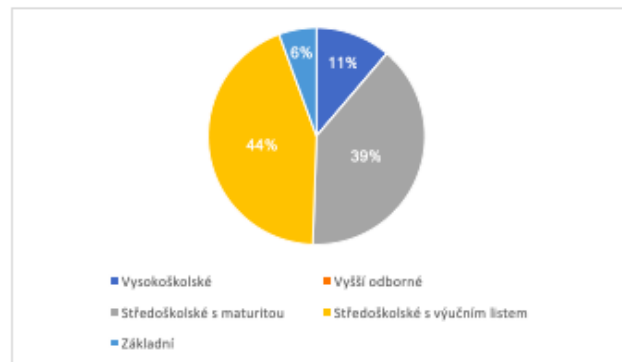
Uveďte prosím Váš věk.



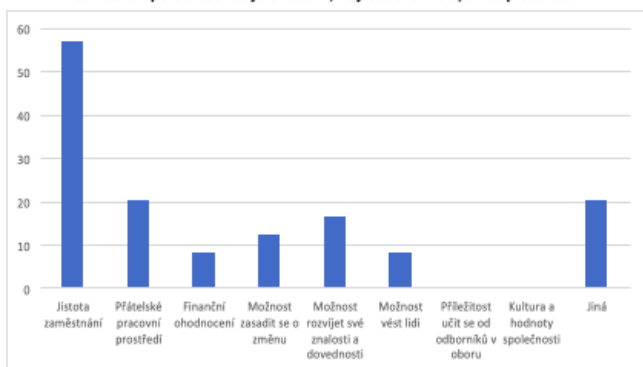
Uveďte prosím Vaši pracovní pozici.



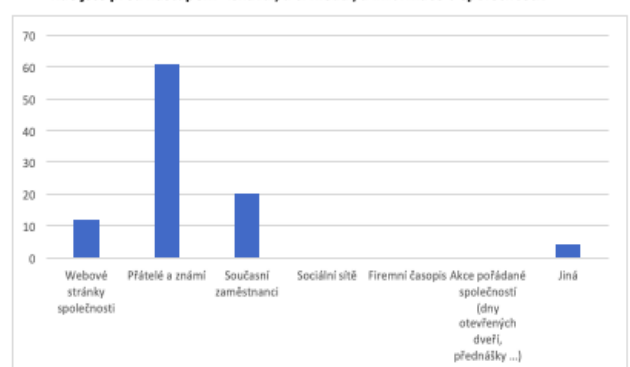
Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.



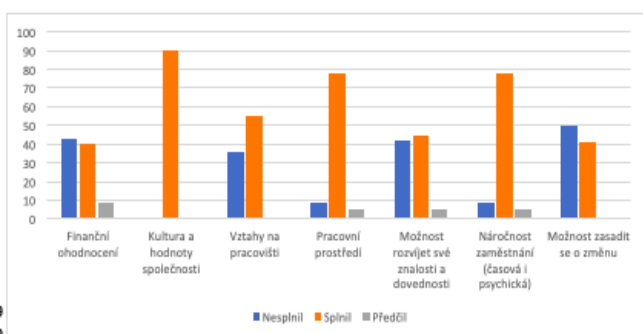
Co Vás na společnosti zaujalo natolik, že jste se rozhodl/a zde pracovat?



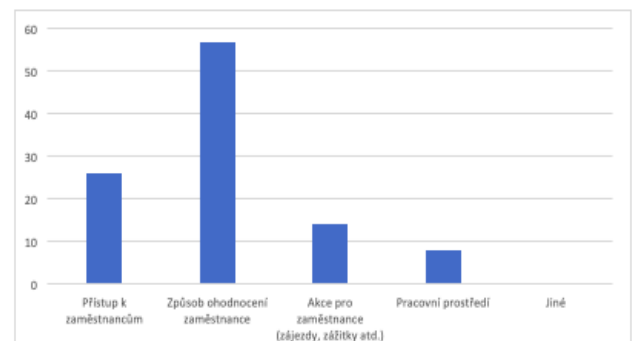
Kde jste před nástupem získával/a či hledal/a informace o společnosti?



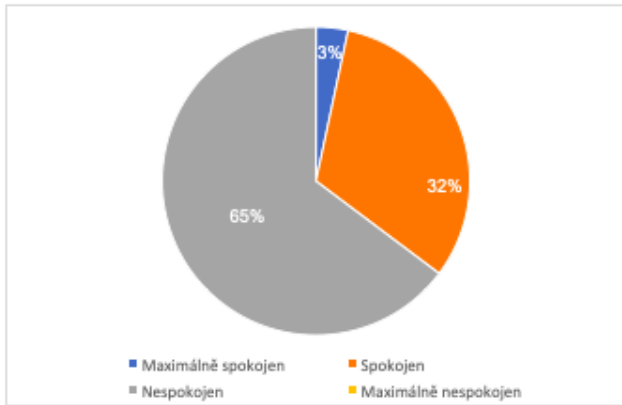
Ohodnoťte prosím, jak následující atributy splnily Vaše očekávání.



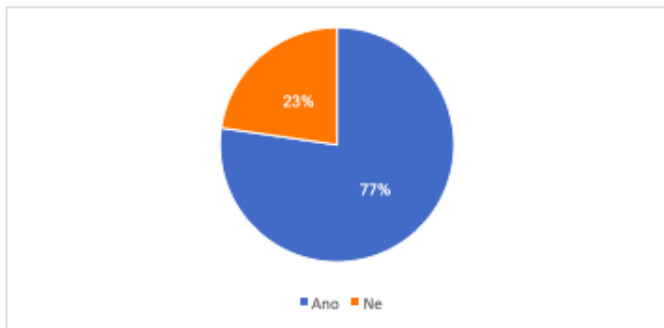
Zaškrtněte prosím alespoň jednu věc, kterou byste chtěli v dané společnosti změnit.



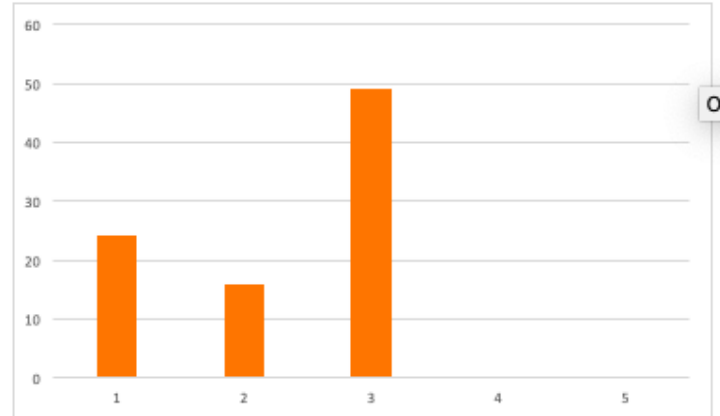
**Jste ve vybrané společnosti spokojen/á?**



**Hodnotíte obsah jako zajímavý?**



**Ohodnoťte prosím úroveň časopisu, který vydává vybraná společnost.**



**Setkáváte se s kladným hodnocením časopisu od lidí mimo společnost?**

