

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální marketing

Personnel marketing

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Hana Holá

LEJČAROVÁ

PAVLA

2017


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Lejčarová	Jméno:	Pavla	Osobní číslo:	437543
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Personální marketing		
Název bakalářské práce anglicky:	Personnel marketing		
Pokyny pro vypracování:	CÍL: Analyzovat personální marketing ve vybrané organizaci, posoudit současný stav a navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení. PŘÍNOS: Posouzení současného stavu personální práce ve vybrané organizaci a návrh opatření na zlepšení. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Řízení lidských zdrojů, Marketing, Personální marketing, Marketingový mix, Marketingový mix v personalistice, Externí personální marketing, Interní personální marketing; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza personálního marketingu ve vybrané organizaci, návrh na změnu - ekonomické zhodnocení variant řešení; 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. KOTLER, Philip. Marketing management: 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ŠLAPÁK, Č. T.; ŠTEFKO, M. Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech, 2015.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Hana Holá; MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	05.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	05.05.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.08.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LEJČAROVÁ, Pavla. *Personální marketing*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Haně Holé, za odborné vedení, rady a čas, který mi věnovala. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti ABC, s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a možnost provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je posoudit současný stav personálního marketingu ve společnosti ABC, s.r.o. a navrhnout konkrétní řešení na zlepšení. V teoretické části je věnována pozornost základním pojmům této problematiky, jako je personální marketing či marketingový mix v personalistice. Dále se zde detailně rozebírá rozdělení personálního marketingu na externí a interní. V praktické části této práce se pomocí dvou nezávislých výzkumů z vnějšího a vnitřního prostředí, zjišťuje stav externího personálního marketingu společnosti. V návaznosti na zjištěné informace z průniku obou průzkumů, je vytvořen návrh řešení na inovaci externího personálního marketingu. Spolu s ním je provedena kalkulace odhadovaných nákladů.

Klíčová slova

Personální marketing, marketing, personální marketingový mix, externí personální marketing, interní personální marketing.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to assess the current state of personnel marketing in the company ABC, s.r.o. and to propose the concrete solution for improvement. The theoretical part focuses on the basic concepts of this issue such as personnel marketing or marketing mix in human resources. Further, the division into external and internal marketing is discussed here in detail. In the practical part of this work, using two independent researches from the external and internal environment, the state of the company's external personnel marketing is determined. Based on the information obtained from the intersection of both surveys, the proposal for the solution for the innovation of external personnel marketing is created. Together, the estimated costs are calculated.

Key words

Personnel marketing, marketing, personnel marketing mix, external personnel marketing, internal personnel marketing

OBSAH

ÚVOD	7
1. DEFINICE POJMŮ	8
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (PERSONALISTIKA)	8
1.2 MARKETING.....	10
1.3 PERSONÁLNÍ MARKETING	10
1.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	11
1.5 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE.....	12
2. DĚLENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	16
2.1 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	16
2.1.1 Získávání.....	16
2.1.2 Výběr.....	20
2.1.3 Značka zaměstnavatele	24
2.2 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	26
2.2.1 Komunikace	26
2.2.2 Přijímání pracovníků	27
2.2.3 Adaptace (orientace).....	28
2.2.4 Rozvoj a vzdělávání	29
2.2.5 Hodnocení.....	30
2.2.6 Odměňování.....	31
2.2.7 Uvolňování (outplacement).....	32
3. PRAKTICKÁ ČÁST	34
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI ABC, S.R.O.	34
3.2 INTERNÍ VÝZKUM.....	35
3.2.1 Průběh interního výzkumu	35
3.2.2 Diagram průchodu interního výzkumu	36
3.2.3 Výsledky interního dotazníkového výzkumu.....	37
3.2.4 Závěr z interního výzkumu	44

3.3	EXTERNÍ VÝZKUM.....	46
3.3.1	<i>Průběh externího výzkumu.....</i>	46
3.3.2	<i>Diagram průchodu externího výzkumu.....</i>	47
3.3.3	<i>Výsledky externího dotazníkového výzkumu</i>	48
3.3.4	<i>Závěr z externího výzkumu.....</i>	55
3.4	PRŮNIK VÝSLEDKŮ INTERNÍHO A EXTERNÍHO VÝZKUMU	56
3.5	NÁVRH ŘEŠENÍ NA INOVACI EXTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	56
3.5.1	<i>Vystavení upravených inzerátů na pracovních portálech.....</i>	57
3.5.2	<i>Tvorba responsivních kariérních stránek</i>	60
3.5.3	<i>Placená propagace kariérních stránek / inzerátu na sociálních sítích</i>	62
3.6	KALKULACE NÁKLADŮ INOVACE EXTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	62
4.	ZÁVĚR	66
	ZDROJE	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM GRAFŮ	73
	PŘÍLOHY.....	75
	PŘÍLOHA A – INTERNÍ DOTAZNÍK.....	75
	PŘÍLOHA B – EXTERNÍ DOTAZNÍK	79
	PŘÍLOHA C – NABÍDKA ZPRACOVÁNÍ WEBOVÝCH KARIÉRNÍCH STRÁNEK	82
	PŘÍLOHA D – INZERÁT V PŮVODNÍM ZNĚNÍ.....	85
	PŘÍLOHA E – GRAFICKÝ NÁVRH KARIÉRNÍCH STRÁNEK.....	86
	EVIDENCE VÝPŮJČEK.....	88

ÚVOD

V dnešním stavu trhu práce je pro menší společnosti čím dál tím těžší konkurovat větším či známějším organizacím. Tento trend se projevuje převážně při získávání zaměstnanců, ale také na fluktuaci těch stávajících. Právě to byl jeden z hlavních důvodů, proč bylo pro tuto bakalářskou práci vybráno právě téma „Personální marketing“. Využití marketingového přístupu v personálních činnostech může být pro společnost značným přínosem.

Cílem práce je analyzovat personální marketing ve vybrané organizaci ABC, s.r.o. Dále posoudit současný stav pomocí dvou dotazníkových šetření, která budou prováděna mezi zaměstnanci společnosti a mimo ní. V dalším kroku budou navržena konkrétní opatření ke zlepšení.

Teoretická část této práce byla vypracována na základě rešerše literatury, je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. První z nich definuje základní pojmy, tedy řízení lidských zdrojů, marketing, personální marketing, marketingový mix a jeho aplikaci na personální oblast. Druhá kapitola popisuje rozdělení personálního marketingu na oblast externí a interní. Dále přibližuje jednotlivé procesy obou oblastí.

Praktická část začíná uvedením základních informací o společnosti ABC, s.r.o. Dále popisuje průběh a výsledky interního výzkumu, na který navazuje výzkum externí. Výsledky obou výzkumů a jejich průnik jsou podrobně popsány v kapitole „Průnik výsledků externího a interního výzkumu“. Pátá kapitola se zabývá návrhem řešení na inovaci externího personálního marketingu, přičemž vychází z poznatků obou výzkumů. V poslední kapitole praktické části je kalkulace nákladů na tři navrhované varianty řešení inovace externího personálního marketingu, ze kterého vzejde doporučení pro společnost.

1. DEFINICE POJMŮ

Úvodní kapitola této práce se věnuje definicím pojmů „řízení lidských zdrojů“, „marketing“ a „personální marketing“. Jak již vyplývá z názvu práce, budou tyto pojmy v dalších kapitolách hojně využívány a dají tak základ k ukotvení a orientaci v daném tématu.

1.1 Řízení lidských zdrojů (Personalistika)

Ještě než lze přejít k samotnému „Řízení lidských zdrojů“, je z historického hlediska potřeba přiblížit „Péči o zaměstnance“, ze které se tento pojem vyvinul. Setkáváme se s ním již od počátku 20. století. V této době se poprvé, zejména u manažerů velkých výrobních organizací, objevila nutnost pečovat o zaměstnance. Jak uvádí Michael Armstrong v knize „Personální management“, do počátků péče spadalo např. budování zaměstnaneckých kantýn (Zdroj: Armstrong, 1999, s. 7).

Tabulka 1 - Výtažek z vývoje personálního řízení dle Michaela Armstronga

Název	Kdy	Příklady vývoje
Péče o zaměstnance	<i>dvacátá léta</i>	Budování nových zařízení (kantýny), zaměstnavatelé poprvé vnímají osobní zájmy zaměstnanců.
Personální administrativa	<i>třicátá léta</i>	Poskytování pomoci managementu ve formě získávání zaměstnanců a jejich následného vycvičení
Personální řízení - fáze rozvoje	<i>čtyřicátá a padesátá léta</i>	Odborné výcviky zaměstnanců i mistrů, stále větší zapojování odborných pracovníků do zaměstnaneckých vztahů
Personální řízení - fáze dospělosti	<i>šedesátá a sedmdesátá léta</i>	Systematické vzdělávání zaměstnanců, propracovanější techniky náboru a zácviku, hlavní orientace je na vztahy v kolektivu
Řízení lidských zdrojů	<i>osmdesátá léta</i>	Řízení lidských zdrojů se integruje do strategie firmy, rozvoj odměňování a motivace

(Zdroj: Armstrong, 1999, s. 7)

Jak vyplývá z tabulky výše, „Řízení lidských zdrojů“ vzniklo až v 80. letech 20. století, kdy došlo k přetvoření koncepce původního personálního řízení, a to převážně díky rozsáhlým změnám v kompetencích pracovníků lidských zdrojů.

V současnosti však v literatuře bývá pojem „Řízení lidských zdrojů“ často zaměňován s pojmem „Personalistika“.

Jeden z nejuznávanějších českých autorů, Josef Koubek, definoval personalistiku ve své knize „Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky“ takto: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“ (Koubek, 2007, str. 13).

Ve výkladovém slovníku lidských zdrojů je k nalezení definice podstatně kratší: „*Proces, kterým se vytváří a udržuje takové prostředí, ve kterém jsou lidské zdroje optimálně využívány*“ (Palán, 2002, str. 152).

Z porovnání obou definic je patrné, že autor Josef Koubek se na tento pojem dívá komplexněji a tudíž zahrnuje i rozvíjení pracovního vztahu mezi organizací a zaměstnancem. Naopak Zdeněk Palán popsal personalistiku spíše z pohledu zaměstnavatele s důrazem na využití lidí, jako zdrojů. První zmíněná definice je tedy modernějším pojetím tohoto termínu a přímo tak reflektuje změnu personálního řízení na řízení lidských zdrojů.

K úplnému vymezení termínu je potřeba v této kapitole uvést také definici řízení lidských zdrojů od autora Armstronga „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, str. 27).

Je tedy patrné, že tento autor chápe zaměstnance, jako nejcennější zdroj, který organizace může mít, nicméně není v jednotlivých částech definice, tak konkrétní, jako Koubek.

1.2 Marketing

Na marketing mnoho autorů pohlíží z pozice organizace, například Foret, Procházka a Urbánek ho definovali takto: „Marketing je souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů na trhu“ (Foret, Procházka, Urbánek, 2003, str. 7). Podobný úhel pohledu zaujímá i Miroslava Vašítková ve své knize „Marketing služeb efektivně a moderně“. Zde popisuje marketing, jako soubor manažerských činností, které vedou k uspokojení požadavků stávajících i potenciálních zákazníků. Z čehož vyplývá, že se jedná o proces, který identifikuje a předvídá potřeby (Vašítková, 2008, str. 24).

Přestože se marketing dá považovat za jeden ze základních pilířů úspěšného podnikání, nelze vynechat pohled z pozice jednotlivců. Jedna z nejznámějších definic marketingu od Philipa Kotlera právě i tento pohled zahrnuje: „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktu a hodnot“ (Kotler, 2007, s. 39).

Marketing je proces, který:

- identifikuje potřeby zákazníka s ohledem na okolní vlivy,
- snaží se přilákat potenciálního zákazníka a udržet stávajícího,
- vede k naplnění podnikatelských plánů, tedy v mnoha případech k zisku.

1.3 Personální marketing

Personální marketing by měl být propojením dvou na první pohled zcela odlišných oblastí – personalistiky a marketingu.

Čeněk Tim Šlapák a Martin Štefko uvádí v knize „Praktický personální marketing: Řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech“ tuto definici „*Personální marketing je řídicí proces, který zabezpečuje získávání, udržení a rozvoj správných vnitřních zákazníků – zaměstnanců zaměstnavatele. Zabezpečuje tak vazbu jak na vlastní organizaci, tak i její organizační strukturu*“ (Šlapák, Štefko, 2015, str. 20).

Z výše uvedeného vyplývá skutečnost, na kterou mohou organizace zapomínat, že při získávání nových zaměstnanců platí následující fakt: Snažit prodat by se měl nejen potenciální zaměstnanec, ale i organizace.

Personální marketing je někdy vnímán pouze jako synonymum k získávání pracovníků, ale většina organizací si již uvědomuje, že pouze získat pracovníky nestačí. Musí se snažit i o dlouhodobou stabilizaci těchto pracovníků (Koubek, 2000, str. 214).

Cizojazyčná literatura mluví o tomto pojmu, jako o činnostech prováděných organizací se záměrem získat a udržet talentované zaměstnance, přičemž jsou uplatněny principy marketingu. Jako příklad uvádí Vivek Jothi tvorbu a distribuci propagačních materiálů pro prezentaci organizace na pracovních veletrzích (Jothi, 2010, online).

Detailnější popis personálního marketingu, včetně jeho dělení na externí a interní, je rozebrán ve druhé kapitole.

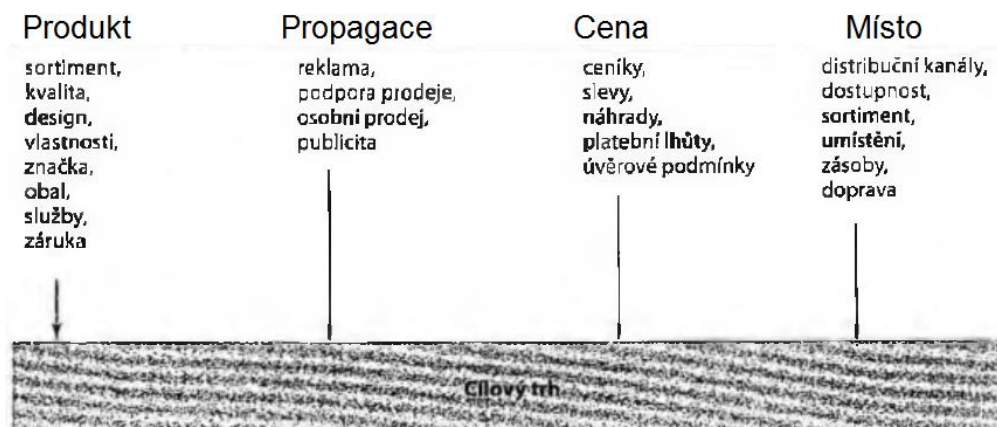
1.4 Marketingový mix

Tato kapitola bude sloužit, jako teoretický základ pro další kapitolu „Marketingový mix v personalistice“.

Marketingový mix je jedním ze základních kamenů marketingu, Philip Kotler tento pojem definoval ve své knize „Marketing management“ v roce 2001, jako „*soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu*“ (Kotler, 2001, str. 32). Později však tuto definici ve spolupráci s autorem Armstrongem mírně upravil a rozšířil: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“ (Kotler; Armstrong, 2003, str. 105).

Marketingovým mixem rozumíme kombinaci marketingových prvků, které organizaci dopomohou k efektivnímu podnikání, tedy ke vzbuzení nebo ovlivnění poptávky po produktech a službách.

Tyto prvky definoval Jerome McCarthy, ve své knize „Basic Marketing: a managerial approach“ v roce 1990, kde poprvé zazněl pojem 4P marketingového mixu. Zkratka 4P vyjadřuje první písmena čtyř proměnných a to: Product, Place, Price, Promotion, v českém překladu: Produkt, Místo, Cena, Propagace (McCarthy, 1990, str. 41).



Obrázek 1 - Marketingový mix 4P

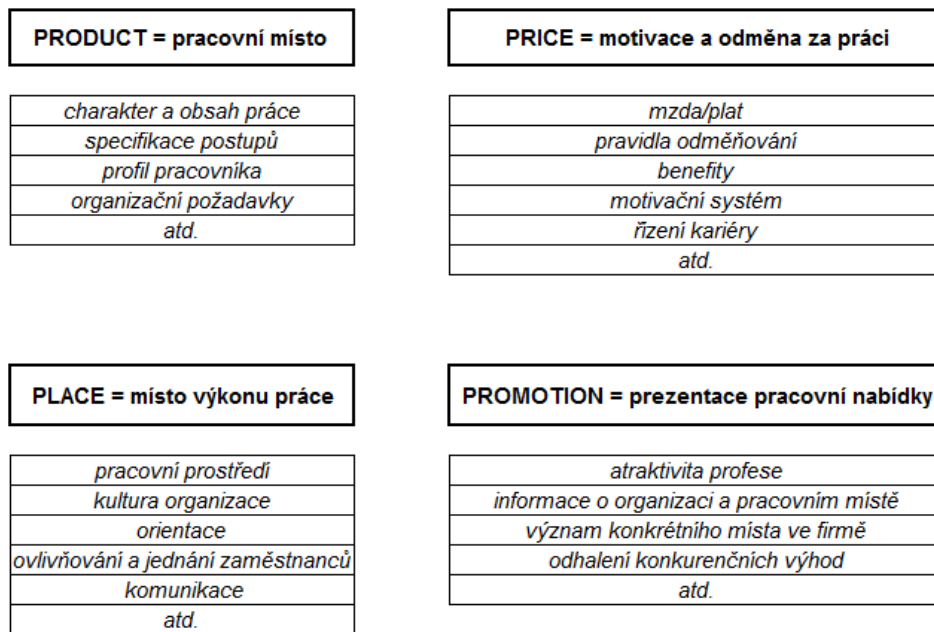
(Zdroj: Kotler, 2007, s. 70)

Produktem mohou být jak fyzické předměty, tak služby či myšlenky, které jsou nabízeny na trhu s cílem prodat či uspokojit přání nebo potřebu zákazníka. U produktu vnímá a hodnotí zákazník například šíři sortimentu, kvalitu materiálu i zpracování, vlastnosti, obal, dodatečné služby a další. Většinu těchto informací by se měl zákazník dozvědět díky marketingové komunikaci, která sděluje vlastnosti produktu a přesvědčuje tak zákazníky ke koupi. Organizace však nesmí zapomínat na tvorbu distribuční sítě, díky které bude produkt dostupný cílovým zákazníkům. V marketingovém mixu je tento krok označován jako místo. Cena dále udává sumu peněz či hodnot, které jsou požadovány za produkt. Zákazníci následně získají směnou výhody vlastnictví nebo užívání produktu (Kotler, 2007, str. 70-71).

1.5 Marketingový mix v personalistice

Marketingový mix v personalistice využívá stejný přístup (marketingový mix) v oblasti řízení lidských zdrojů jako v klasickém pojetí marketingu, viz předchozí kapitola.

Marketingový mix v personalistice



Obrázek 2 - Marketingový mix v personalistice

(Zdroj: zpracováno dle Antošová, 2005, online)

Produkt (pracovní místo)

Základním nástrojem marketingového mixu v personalistice je produkt, kterým se rozumí pracovní místo. Nerozhoduje, zda je nově vytvořené, či existující, záleží na okolnostech konkrétní situace. Atraktivní nabídku pracovního místa vždy tvoří popis místa, specifikace pracovních požadavků a s nimi spojené kvalifikační a osobnostní požadavky na nového pracovníka. Tyto informace může organizace získat z analýzy pracovních míst (Antošová, 2005, online). V návaznosti na tuto analýzu však také může dojít ke zrušení některých pracovních míst a následné rozšíření obsahu práce jiným pracovníkům či komplexnímu reengineeringu pracovních procesů (Koubek, 2007, str. 69-70).

Propagace (prezentace pracovní nabídky a organizace)

Propagace pracovního místa musí být konkrétní, jasná, srozumitelná. Zároveň by měla vzbuzovat dostatečný zájem u všech potenciálních uchazečů. V současnosti je při zveřejňování pracovních nabídek možné využít mnoha různých metod. Jejich volba závisí nejen na konkrétní pozici, ale i na finančních prostředcích organizace. V každém případě by však měl uchazeč získat přístup k vyčerpávajícímu množství relevantních informací (Antošová, 2005, online).

S prezentací organizace je velmi úzce spojen pojem „značka zaměstnavatele“, v anglickém originále „employer brand“. Budování značky zaměstnavatele je velice důležitý nástroj propagace organizace, z toho důvodu jí bude věnováno více pozornosti v kapitole „Externí personální marketing“.

Místo (místo výkonu práce)

Místo, jako další nástroj marketingového mixu využitého v řízení lidských zdrojů, je vykládáno, jako místo výkonu práce. Zahrnuje nejen lokalitu a pracovní prostředí, ale i strukturu či kulturu organizace. Pracovní prostředí definoval Josef Koubek takto: „...*tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu*“ (Koubek, 2007, str. 353). Pro uchazeče o práci je tedy pracovní prostředí stěžejní. Prvky fungování a uspořádání organizace se projevují na denní bázi, stejně tak jako hodnoty či normy uznávané společností, vztahy na pracovišti, komunikaci či rozvoj zaměstnanců a mnohé další. Všechny tyto prvky odlišují organizace mezi sebou a uchazeči o zaměstnání je hodnotí a porovnávají, což má výrazný vliv na dlouhodobou životaschopnost organizace (Antošová, 2005, online).

Cena (motivace a odměna za práci)

Posledním nástrojem je cena neboli odměna za práci a s ní související motivace. Podle autorky Antošové vyjadřuje pracovní motivace „... *konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, jeho přístup k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům*“ (Antošová, 2005, online). Problematika odměňování je sama o sobě velice rozsáhlá, jejím základem by však vždy měl být spravedlivý,

přiměřený a motivující systém. Do odměňování by se v žádném případě neměly promítat vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Vždy by měla zůstat zachována spravedlivost odměny i v porovnání s jinými organizacemi.

Autor Koubek ve své knize „ABC praktické personalistiky“ zdůrazňuje důležitost existence kvalitního systému odměňování jak v peněžní, tak nepeněžní podobě (Koubek, 2000, str. 216). Odměňování má dvojí funkci. V první fázi může atraktivní soubor odměn, přizpůsobený preferencím a potřebám lidí, přilákat kvalitní potenciální zaměstnance. Organizace díky tomu získá výhodu v podobě větší konkurenceschopnosti vůči ostatním organizacím. V druhé fázi pak dopomůže ke stabilizaci stávajících zaměstnanců, posílí jejich spokojenost a v konečném důsledku i oddanost společnosti (Kociánová, 2010, str. 164). Funkce odměňování však nemůže být přeceňována a je třeba zdůraznit, že dlouhodobě nevede k vyšším výkonům ani výsledkům (Antošová, 2005, online).

2. DĚLENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V této kapitole budou podrobně popsány jednotlivé části personálního marketingu. S dělením na interní a externí personální marketing se můžeme setkat například v knize „marketing Schöne bunte Arbeitswelt: Bilder in Personalimageanzeigen“ od autora Micha Pawlitzkiho. Nejedná se však o ojedinělou zmínku. Toto dělení využívají také společnosti, které nabízí úpravu personálních procesů a další online zdroje.

Důraz bude kladen převážně na trendy v externím marketingu, které poslouží jako základ praktické části této práce.

2.1 Externí personální marketing

Dle knihy „Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht“ je pro externí personální marketing ze střednědobého a dlouhodobého hlediska hlavním cílem zvyšování úrovně vědomí o dané společnosti. Tím se rozumí rozšiřování povědomí o značce a neustálý nárůst atraktivity na trhu práce tím, že personální oddělení zvyšuje množství a kvalitu externích komunikačních nástrojů. Z krátkodobého hlediska je pak za cíl bráno získávání a výběr vhodných zaměstnanců.

2.1.1 Získávání

Autor Koubek definoval získávání pracovníků jako „...činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2007, str. 126).

Marketingový přístup se při získávání uplatňuje ve formě prezentace společnosti na trhu a zároveň při prezentaci konkrétní pracovní nabídky. Tato nabídka musí vzbudit zájem zejména u relevantních uchazečů, k čemuž se využívá různých forem i obsahu.

Z definice výše by však mohlo mylně vyplynout, že se k získávání pracovníků využívá pouze vnějšího prostředí. Tím by se ale organizace ochudila o velmi cenný zdroj

možných kandidátů. Při získávání by se měl podnik zaměřovat nejen na vnější, ale i na vnitřní zdroje pracovních sil (Koubek, 2011, str. 70).

Každý z těchto zdrojů má své výhody i stinné stránky. Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je, jak pro organizaci, tak pro kandidáta, značnou výhodou vzájemná znalost. Tím pádem odpadá náročná etapa pracovní a sociální adaptace. Zároveň dochází ke značnému snížení nákladů spojených se získáváním či potřebným zaučením a snižuje se i čas zapracování. V neposlední řadě je postup v rámci organizace pro pracovníky motivační, dočkají se ocenění za kvalitně odvedenou práci. Jako možná nevýhoda se může jevit svázanost stávajícího pracovníka se známým prostředím, z čehož vyplývá menší pravděpodobnost přispění novými metodami práce či řízení (d'Ambrosová, Stýblo a kolektiv, 2014, str. 80).

Výhody a nevýhody získávání z vnějších zdrojů jsou opakem výše uvedeného, např. nevýhodou získávání z vnějších zdrojů jsou vyšší náklady a čas zapracování (d'Ambrosová, Stýblo a kolektiv, 2014, str. 80).

Tabulka 2 - Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců	
Vnější zdroje	Vnitřní zdroje
VÝHODY	VÝHODY
<i>nové myšlenky a přístupy k práci</i>	<i>menší nákladnost</i>
<i>předání know how</i>	<i>motivace pracovníků</i>
<i>oživení kolektivu</i>	<i>kratší doba adaptace</i>
<i>velký výběr kandidátů</i>	<i>znalost procesů</i>
NEVÝHODY	NEVÝHODY
<i>finanční zátěž</i>	<i>ochuzení o nové nápady</i>
<i>časová náročnost</i>	<i>stálý kolektiv</i>
<i>delší doba adaptace</i>	<i>ne vždy existuje vyhovující kandidát</i>
<i>vyšší riziko odchodu</i>	

(Zdroj: zpracováno dle d'Ambrosová, Stýblo a kolektiv, 2014, str. 80)

Přestože je výše zmíněno, že se k získávání pracovníků využívá zdrojů interních a externích, v rámci kapitoly externího personálního marketingu, bude věnována pozornost pouze externímu získávání, protože bude předmětem praktické části této práce. Mezi jeho hlavní zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, tedy nezaměstnaní, absolventi různých vzdělávacích institucí, zaměstnanci z jiných podniků, které oslovila nabídka

pracovního místa, či chtějí změnit zaměstnavatele. Jako doplňkové vnější zdroje mohou být bráni studenti, ženy v domácnosti, důchodci či pracovní zdroje ze zahraničí (Kociánová, 2010, str. 84).

Proces získávání

Autoři d'Ambrosová, Stýblo a kolektiv doporučují následující postup správného získávání uchazečů o zaměstnání. Personální útvar by měl nejprve posoudit potřebu obsazení volného pracovního místa dle personálního plánu či kapacity, následně by měl nabídnout volná místa vhodnou formou interním zdrojům. V případě rozhodnutí o výběru z vnějšího prostředí musí personální útvar zvážit vhodnou lokalizaci, média a vytvořit odpovídající nabídku. V dalším kroku je třeba rozhodnout o tom, kdo bude kandidáty posuzovat a jak bude společnost odmítat nevhodné kandidáty, aby nedošlo k poškození dobrého jména společnosti (d'Ambrosová; Stýblo a kolektiv, 2014, str. 80-81).

Oproti tomu autor Koubek popisuje proces získávání poněkud podrobněji, jako dvanáct na sebe navazujících kroků. Shodně s autory výše doporučuje na začátku identifikaci potřeby. V dalším kroku však dává důraz na vytvoření popisu a specifikace obsazovaného místa. Tento krok je velice důležitý, nicméně u velkých společností bývá v praxi popis každého pracovního místa již vytvořen. Dále autor Koubek radí zvážit alternativy, vybrat důležité charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno výběr a získávání a dále identifikovat potenciální zdroje vhodných uchazečů. Po tomto kroku by měla být formulována a uveřejněna pracovní nabídka, díky které bude moci personální útvar začít shromažďovat informace a dokumenty od uchazečů. Z těchto uchazečů provede předvýběr a nakonec sestaví seznam uchazečů, kteří budou pozváni k dalším kolům výběru (Koubek, 2007, str. 131-132).

Přestože se každý z autorů dívá na problematiku z různých úhlů pohledu, shodují se v tom, že by si organizace měla zvolit jeden postup získávání, kterým se bude v budoucnu řídit.

Metody získávání

Pro různé pracovní pozice by měly být přizpůsobeny i metody získávání, přičemž se musí dbát na zacílení na vhodnou skupinu potenciálních uchazečů. To zapříčiní maximální odezvu. Organizace se však neřídí pouze tím, co by bylo nejvhodnější, ale zvažují i dostupnost kvalitních uchazečů, náklady a čas, ve kterém je potřeba pracovní místo obsadit. Autorka Kociánová uvádí, že k používaným metodám získávání patří inzerce

v médiích, internetová inzerce (kariérní stránky zaměstnavatele, pracovní servery, sociální sítě a další), využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury, agentury specializující se na poradenství při získávání či na přímé vyhledávání pracovníků, agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání), spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, doporučení současných zaměstnanců, inzerce na místních vývěskách, nástěnkách, prostřednictvím letáků, přímé oslovení konkrétního jedince (headhunting) či spolupráce s odborníky a vědeckými společnostmi. Kociánová dále ve své knize „Personální činnosti a metody personální práce“ popisuje, jako nejvyužívanější metodu získávání inzerování v médiích. V dnešní době by se spíše přiklonila k získávání prostřednictvím internetu a headhunting (Kociánová, 2010, str. 84-85).

Ať již organizace zvolí jakoukoli metodu získávání zaměstnanců, vždy se musí ještě zamyslet nad tím, jak formuluje nabídku (více odstavec níže) a jaké dokumenty bude od uchazečů vyžadovat. Nejčastěji je vyžadován životopis a motivační dopis, doklady o vzdělání, certifikáty o kvalifikaci uchazeče, někdy je vyžadováno i vyplnění firemního dotazníku či pracovní posudek z přechozího zaměstnání (Kociánová, 2010, str. 80).

Při formulaci pracovní nabídky se vychází z popisu a specifikace pracovního místa, ale zároveň je přihlíženo i k vybranému zdroji a metodě získávání, k sociálnímu profilu, k obtížnosti získání vhodných uchazečů a v neposlední řadě také k volbě dokumentů a informací, které společnost vyžaduje od uchazečů. Pro oslovení většího množství potenciálních pracovníků je vhodné, uveřejňovat nabídku různými způsoby a zároveň kombinovat více metod získávání. Důležité je také vhodně zvolit časový rozsah, kdy je možné ucházet se o zaměstnání (Koubek, 2007, str. 147). Dle Koubka by nemělo být ani dlouhé ani krátké, v praxi se využívá období dvou až tří týdnů.

Webové kariérní stránky

Metody získávání jsou v dnešní době značně ovlivněny nově přichozími trendy, a to převážně z oblasti internetu. Online komunikace se stala nezbytnou součástí komunikačního mixu každé organizace. Nejčastěji probíhá prostřednictvím webových stránek společností. Ty jsou mimo jiné považovány za nástroj vztahu s veřejností a tudíž i s potenciálními kandidáty. Jiří Kocourek na blogu společnosti LMC, s.r.o. dokonce uvádí, že „polovina internetových uživatelů používá při vyhledávání práce jako hlavní zdroj informací o firmě kariérní stránky“ (Kocourek, 2012, online). Z čehož vyplývá, že jsou velmi důležitým prostředkem pro oslovení uchazečů, a zároveň pomáhají navázat vztah

mezi organizací a uchazečem. Součástí webových stránek společností bývá velmi často i kariérní sekce, která je přímo šitá na míru potenciálním uchazečům. Takovéto stránky dokáží velmi významně zvýšit efektivitu náboru, ovšem za předpokladu, že jsou správně zpracované.

Měly by obsahovat:

1. Představení organizace, její firemní kultury a aktuality ze života v ní
2. Aktualizovanou nabídku volných pozic
3. Informace o průběhu výběru zaměstnanců i o adaptaci
4. Informace o tom, jak organizace pečuje o své zaměstnance - vzdělávání, kariérní rozvoj a benefity
5. Novinky o dění v organizaci (Kocourek, 2012, online)

Dále se nesmí zapomínat na vhodnou formu, tedy převážně na příjemné grafické zpracování a uživatelskou přívětivost.

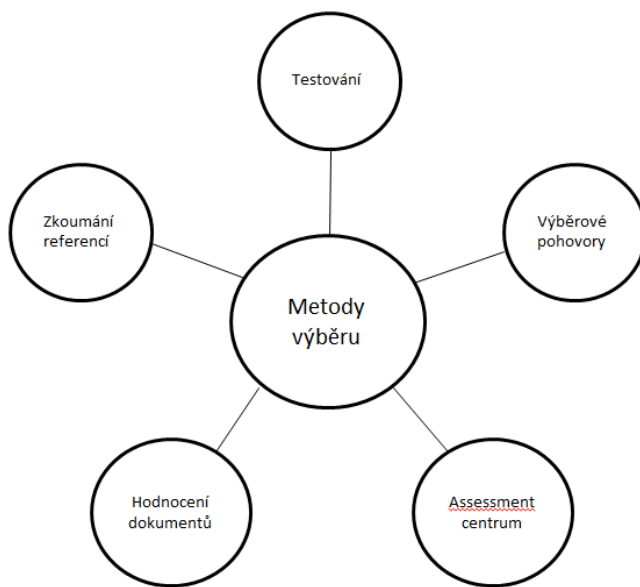
2.1.2 Výběr

Výběr pracovníků velice těsně navazuje na získávání. Jeho cílem je rozpoznat, *„který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“* (Koubek, 2007, str. 166). Avšak výběr je oboustranný proces, při němž si nevybírání jen organizace, ale i uchazeč. Proto se navzájem snaží předvést v nejlepším světle. Nemělo by však docházet ke zkreslování či zatajování reality, protože kandidát i organizace by lež velmi brzy po nástupu do zaměstnání rozpoznali.

Z pohledu personálního marketingu je během procesu výběru zaměstnanců důležitý zejména způsob jednání s uchazeči, volba vhodné metody a její následné provedení. A to tak, aby i zamítnutí kandidáti smýšleli o společnosti, jako o slušném a atraktivním zaměstnavateli (Kociánová, 2010, str. 89).

METODY VÝBĚRU

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání“ (Šikýř, 2016, str. 104). Existuje celá řada metod a podniky si z nich volí, dle svých momentálních potřeb a možností. Mezi nejčastěji využívané metody patří hodnocení vyžádaných dokumentů, zkoumání referencí, výběrové pohovory, testování a assessment centrum.



Obrázek 3 - Metody výběru

(Zdroj: zpracováno dle Kociánová, 2010, str. 98)

Hodnocení vyžádaných dokumentů

Hodnocení dokumentů, zejména životopisu a motivačního dopisu, je součástí, jak předběžného výběru vhodných uchazečů, tak i konečného výběru nejvhodnějšího kandidáta. Zkoumání životopisu a motivačního dopisu bývá také přípravou na výběrový pohovor, kde se doplní či ověří důležité údaje o uchazeči, které nebylo možné vyčíst z vyžádaných dokumentů (Šikýř, 2016, str. 104).

Při předvýběru jsou porovnávány údaje z doložených dokumentů s požadavky na konkrétní pracovní místo, přičemž se zjišťují údaje o dosaženém vzdělání (školy a obory studia) a o předchozích pracovních zkušenostech (společnosti, činnosti, znalosti a dovednosti). Uchazeči jsou na závěr rozděleni do dvou skupin. Na ty, kteří splňují nezbytné požadavky a na ty, kteří je nespĺňují. Vhodných uchazečů by mělo být ideálně mezi pěti a deseti, ti budou následně pozváni k výběrovému pohovoru. Z pohledu

personálního marketingu je důležité nezapomínat ani na nevhodné uchazeče, kterým je dobré zaslat zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním či jim nabídnout jinou, pro ně vhodnější pozici (Šikýř, 2014, str. 102-103).

Zkoumání referencí

Armstrong se na zkoumání referencí dívá ze dvou pohledů. První pohled je optimistický, tedy že zkoumáním referencí můžeme „získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo“ (Armstrong, 2007, str. 365). Druhý názor by se dal označit jako pesimistický, a to v tom slova smyslu, že reference mohou být zkresleny přátelstvím z předchozího zaměstnání nebo jakousi dobročinností ze strany zaměstnavatele. Podle Armstronga je nejlepší cestou k porozumění charakteru uchazeče písemné vyplnění formuláře, který bude odpovídat na otázky jako: délka zaměstnání, mzdový tarif, náplň práce či absence. Následně jako doplněk či alternativa může být použit telefonický hovor. Armstrong se také zmiňuje, že s referencemi je potřeba nakládat opravdu velmi opatrně, protože jak příliš optimistické, tak příliš negativní mohou odrážet osobní vztah zaměstnavatele se zaměstnancem, spíše než jeho výkon (Armstrong, 2007, str. 365).

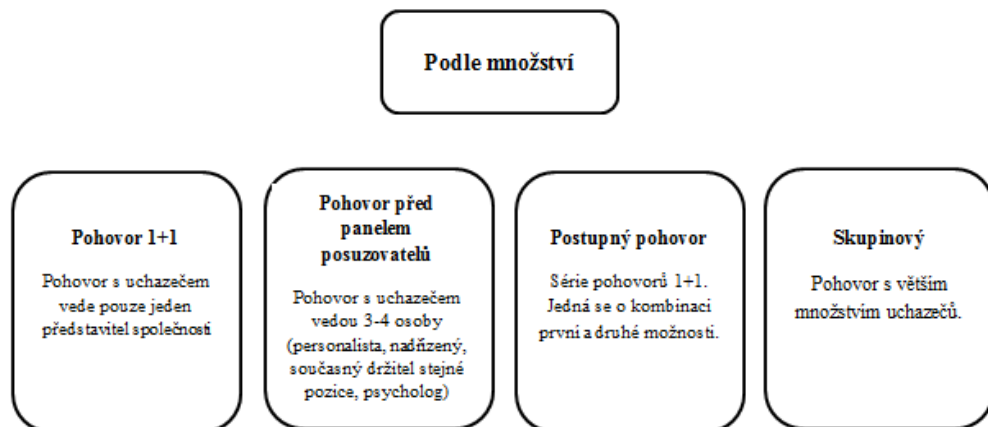
Výběrový pohovor

Výběrový pohovor definoval Martin Šikýř následovně: „Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání“ (Šikýř, 2016, str. 105). Tento autor se následně shoduje s autorem Josefem Koubkem, že se jedná o v praxi nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců a v mnoha případech také nejvhodnější. Hlavním cílem každého výběrového pohovoru by mělo být:

1. **Získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči** – To znamená ověření skutečností, které byly vyčteny manažery či personalisty z písemných dokumentů a zároveň zjištění očekávání uchazeče od dané pozice či kolektivu.
2. **Poskytnou uchazeči informace o organizaci a práci v ní** – Zde by měl být z pohledu personálního marketingu kladen důraz na to, aby uchazeč po uskutečnění pohovoru měl jasnou a reálnou představu o vykonávané práci,

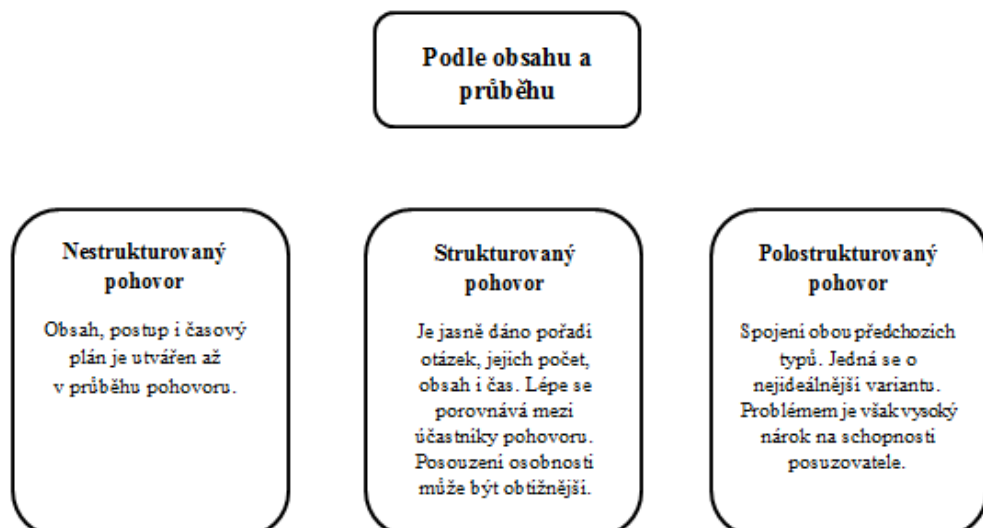
firemní kultuře a týmu, ve kterém by pracoval. Tyto informace jsou pro uchazeče stěžejní při rozhodování, zda by byl na takovém místě spokojen.

3. **Posouzení osobnosti uchazeče** – Osobnost pro další spolupráci s uchazečem je zcela určitě jedním z rozhodujících kritérií, a to zvláště u týmově zaměřených pracovních nabídek. Autor Koubek se zmiňuje, že právě pohovor dokáže odhalit osobnost mnohem lépe než testy osobnosti. (Koubek, 2007, str. 179)



Obrázek 4 - Členění pohovorů dle množství podle autora Josefa Koubka

(Zdroj: zpracováno dle Koubek, 2007, str. 179-180)



Obrázek 5 - Členění pohovorů dle obsahu podle autora Josefa Koubka

(Zdroj: zpracováno dle Koubek, 2007, str. 180-181)

Testování

Výběrové testy se využívají za účelem získání spolehlivějších informací, než jaké je možné vytěžit pouze z osobních pohovorů. Armstrong uvádí, že *„účelem testu je poskytnout objektivní měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince, tak aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní“* (Armstrong, 2007, str. 387). Testy se mohou zaměřovat na osobnostní charakteristiky, úroveň inteligence či konkrétních znalostí, schopností a dovedností. Avšak autor Šikýř zdůrazňuje, že ani testy nejsou stoprocentní a je vhodné využívat je doplňkově k dalším metodám (Šikýř, 2014, str. 104-105). V posledních letech došlo k posunu metod testování, kdy se více využívají testy znalostí, schopností, dovedností oproti dříve obvyklejším testováním osobnosti či inteligence (Koubek, 2007, str. 177).

Assessment centrum

Tato skupinová metoda výběru je oproti ostatním náročnější a zahrnuje více metod. Často je doplňována pohovory a testy. Pozornost se soustřeďuje na chování při řešení jednotlivých pečlivě vybraných úkolů, které simulují práci na daném pracovním místě. Josef Koubek popisuje tuto metodu, jako komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založen na sérii simulací pracovních činností, které vykonává více uchazečů najednou, a jsou přítomni hodnoceni více pozorovatelé. Podoba assessment centra se pro různá pracovní místa významně liší a vytváření univerzálních assessment center se nedoporučuje (Koubek, 2007, str. 177). Michael Armstrong doplňuje, že pokud je assessment centrum dobře provedeno, dosahuje lepších výsledků, než všechny předchozí metody. Efektivita této metody je však vykoupena značnou časovou i finanční náročností (Armstrong, 2007, str. 361-362).

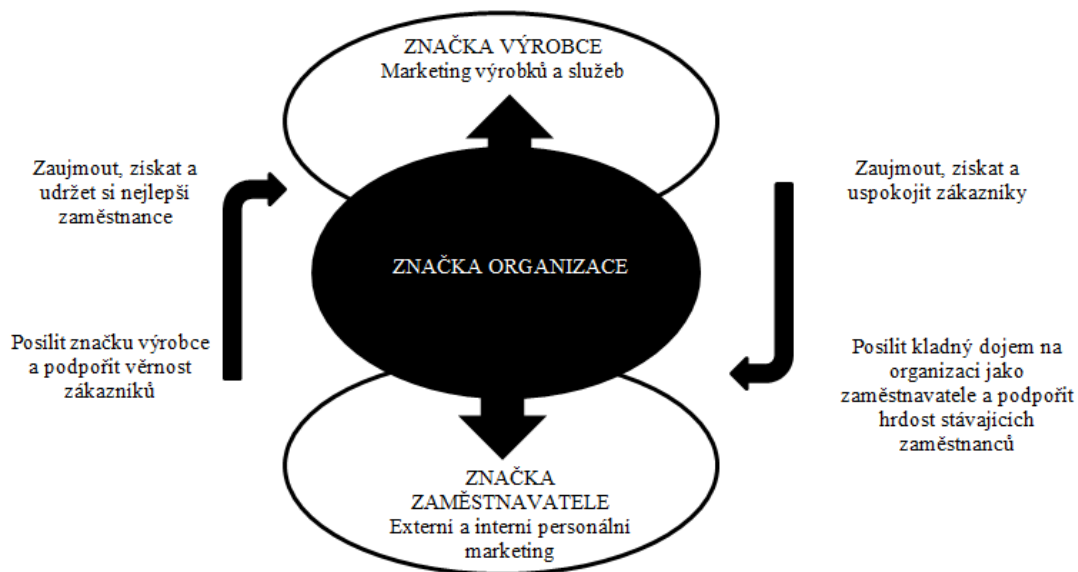
2.1.3 Značka zaměstnavatele

Pojem „značka zaměstnavatele“ vychází z marketingové definice značky. Autoři Philip Kotler a Lane Keller ji definují: *„Značka je výrobkem nebo službou a její vlastnosti ji určitým způsobem odlišují od jiných výrobků nebo služeb, které jsou určeny k uspokojení stejné potřeby“* (Kotler, Keller, 2007, str. 312). Odlišnosti jsou odvozené převážně ze dvou oblastí, a to rozdíly v užítku plynoucím z výrobku či služby nebo rozdíly v tom,

co konkrétní značka reprezentuje. Značka tedy v konečném důsledku pomáhá spotřebitelům v rozhodování, protože odliší zboží jednotlivých výrobců od ostatních, a tím spotřebiteli ušetří čas. Značky odlišuje díky svým či cizím zkušenostem, a také díky předchozímu působení marketingu (Kotler, Keller, 2007, str. 312).

Dle Petra Hovorky „*Značka zaměstnavatele zachycuje základní filozofii každé firmy (proč společnost existuje, čeho chce dosáhnout, čemu věří, jakou má firemní kulturu a co zaměstnancům nabízí), naplňuje názvy společností významy, se kterými se mohou lidé ztotožnit, spojit a které mohou následovat*“ (Hovorka, 2016, online). Vybudováním značky získá organizace lepší postavení oproti konkurentům, a to jak při náboru zaměstnanců, tak na trhu se zákazníky. Dále pomůže propojit tyto dvě skupiny společnými hodnotami a postoji. A jako poslední přínos, na který většina společností nejvíce slyší, je zvýšení zisku.

Toho lze dosáhnout díky snížení nákladů na nábor, možnosti nabízet nižší mzdy či prostřednictvím vyšších marží. Nábor nových zaměstnanců je velice nákladný pro každou organizaci. Pokud však uchazeči znají konkrétní společnost a mají o ní vysoké mínění, odpoví na nabídku práce s větší pravděpodobností. Navrhovaná odměna za práci může být nižší, než u konkurenční organizace se slabší značkou. Organizace tak získá více odpovídajících uchazečů za kratší čas a menší náklady. Stejně tak značkový produkt může mít vyšší ceny a stále přiláká stejně nebo dokonce více zákazníků oproti konkurenci bez vybudované značky (Hovorka, 2016, online). Na stránkách HR for HR, je navíc doplněn přínos v podobě nižší fluktuace zaměstnanců (Holá, 2016, online).



Obrázek 6 - Schéma značky organizace

(Zdroj: zpracováno dle Barrow; Mosley, 2006, str. 111)

2.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing staví na základech externího, ovšem zaměřuje se na šíření firemních myšlenek do nitra společnosti, tedy k samotným zaměstnancům. Cílem je vytvořit kvalitní pracovní podmínky pro práci, zajištění stability klíčových zaměstnanců, jejich další rozvoj, hodnocení, odměňování a případné uvolňování. Základem kvalitního interního personálního marketingu je však interní komunikace, která pomáhá budovat vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením společnosti (Příkrylová, Jahodová, 2010, str. 115).

2.2.1 Komunikace

Interní komunikace je chápána, jako komunikace v rámci organizace, a to mezi zaměstnanci navzájem, zaměstnanci a managementem, managementem a vlastníky firmy a pokud existuje v rámci společnosti odborová organizace, pak i mezi ní a všemi ostatními subjekty (Příkrylová, Jahodová, 2010, str. 115). Vnitropodniková komunikace plní, dle Vymětala, tyto základní funkce: „umožňuje spoluzaměstnancům výměnu potřebných informací, napomáhá rozlišení členů organizace od nečlenů, umožňuje informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace, jejich průběžném zapojení a dosažení,

stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace“ (Vymětal, 2008, str. 263).

Nejčastěji bývá interní komunikace využívána k informování či ovlivňování nejpočetnější zájmové skupiny, tedy zaměstnanců. Komunikace se zaměstnanci má za cíl posilování motivace k výkonu a budování pocitu sounáležitosti, který vede k odhodlání zaměstnanců jednat v nejlepších zájmech firmy. Vymětal se shoduje s názorem autorek Příkrylové a Jahodové, které zdůrazňují, že základem komunikace by měl být „*aktivní, otevřený a pravdivý přístup*“ (Příkrylová, Jahodová, 2010, str. 116). V případě jakéhokoli zatajování či zkreslování informací, neupřímnosti či bagatelizaci problémů, může dojít ke ztrátě důvěry v organizaci či v její vedení.

V interní komunikaci jsou používány různé komunikační nástroje. Ty jsou voleny podle typu informací, které mají být šířeny. V praxi jsou k plynulému toku odborných informací využívány směrnice, organizační pravidla či manuály a různě velké porady. Za novější, ale stále více využívané, nástroje můžeme považovat internet, elektronickou poštu či Voice over internet protocol (např.: Skype, Slack,...). Pro tok společenských informací se využívají spíše interní periodika, či jiné interní nástroje, jako jsou nástěnky, emailing či intranet. Nesmí se zapomínat na fakt, že na interní komunikaci mají vliv všichni manažeři, kteří mají předávat informace svým podřízeným, proto velice záleží na jejich vstřícnosti, postoji a komunikačních dovednostech (Vymětal, 2008, str. 263).

2.2.2 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“ (Koubek, 2009, str. 189). Tato personální činnost tedy zahrnuje veškeré administrativní a právní náležitosti, které musí být vyřízeny v souvislosti s novým nástupem zaměstnance. Může být chápána v užším a širším pojetí, přičemž užší se zaměřuje pouze na přijímání zcela nových pracovníků. V širším pojetí jde i o pracovníky, kteří přecházejí z jiného pracovního místa v organizaci (Kociánová, 2010, str. 128).

Při procesu přijímání je z hlediska personálního marketingu stěžejní komunikace s pracovníkem. Pokud je mezi přijetím a nástupem delší časový rozestup, je vhodné udržovat kontakt, aby pocítil prvotní péči organizace (Kociánová, 2010, 128).

Součástí přijímání pracovníků je i uvedení pracovníka na pracoviště, tento proces definoval autor Armstrong v následujícím textu: *„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“* (Armstrong, 2007, str. 395).

2.2.3 Adaptace (orientace)

Adaptace má v interním personálním marketingu své místo. Marketingový přístup je uplatňován zejména při budování mezilidských vztahů s novým pracovníkem. Ty pak umožní efektivnější a kvalitnější týmovou spolupráci, dále zvyšují motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě zlepšují celkové klima uvnitř organizace (Spielmann, 2015, online).

Adaptace či orientace pracovníků jsou vzájemně zaměnitelné pojmy, které vyjadřují schopnost přizpůsobit se jinému prostředí a dalším změnám. Pokud se jedinec adaptoval na konkrétní pracovní místo, znamená to, že se vyrovnal s prací a vlivy okolí, ale také s kulturou organizace, vlastní pracovní činností a se sociálními podmínkami na pracovišti. Schopnost přizpůsobit se okolí má každý člověk odlišnou a závisí, jak na osobnostních předpokladech, tak na pracovních zkušenostech, profesní úrovni, naplněných očekáváních či podmínkách adaptace samotné organizace. Pracovník, který je plně adaptován, bude pravděpodobně spokojenější na své pracovní pozici a hrozí menší riziko odchodu (Kociánová, 2010, str. 130-132). Součástí adaptace by mělo být i zvyšování oddanosti nových zaměstnanců. Autor Armstrong uvádí, že *„Prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat“* (Armstrong, 2007, str. 396). K tomuto účelu může sloužit příručka pracovníka, která obsahuje veškeré informace, které by mohl pracovník potřebovat. Obsah těchto příruček se různí, nicméně doporučované jsou základní informace o podniku, pracovních podmínkách, odměňování, pracovní neschopnosti, udělování volna, podnikových pravidlech, možnostech stravování a sociálních programech.

V procesu adaptace se nesmí spoléhat pouze na tištěný text. V ideálním případě by personalista měl s novým pracovníkem při uvádění do podniku vše probrat osobně a příručka by tam měla sloužit pouze pro připomenutí. V další fázi má velký dopad na

adaptaci vedoucí pracovník nového zaměstnance, který by ho měl uvést na jeho pracovní místo a představit mu nejbližší kolegy. Armstrong dodává, že nadřízený má při adaptaci pět cílů:

1. *„dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;*
2. *zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci;*
3. *poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;*
4. *informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává;*
5. *informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí“ (Armstrong, 2007, str. 399).*

2.2.4 Rozvoj a vzdělávání

Z pohledu personálního marketingu je vzdělávání a osobní rozvoj prostředkem pro snížení fluktuace a udržení klíčových pracovníků (Janča, 2006, online).

Provázanost rozvoje a vzdělávání vyplývá z následujícího popisu obou činností. Rozvoj lidských zdrojů je vývojovým procesem, který prohlubuje znalosti, schopnosti a dovednosti, přičemž na sebe bere podobu vzdělávací aktivity (Armstrong, 2007, str. 469). Dle Armstronga, jehož tvrzení podporuje i Koubek, je vzdělávání nepřetržitý proces, který rozvíjí lidské schopnosti, znalosti a dovednosti a připravuje tak zaměstnance na náročnější úkoly, které mohou v budoucnu přijít (Armstrong, 2007, str. 462). Vzdělávací aktivity jsou tak nástrojem rozvoje lidských zdrojů.

Malé a střední podniky často podceňují funkci a potřebu vzdělávání svých zaměstnanců. Velmi často bývají důvodem náklady, které jsou pro takto velké společnosti důležitým faktorem. Z knihy „Personální práce v malých a středních firmách“ vyplývá, proč je toto uvažování chybné. Je zde uvedeno, že *„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu,“* (Koubek, 2011, str. 139). Pokud tedy podnik zanedbává vzdělávání svých pracovníků, může docházet k chybám například z důvodu neznalosti nových platných předpisů. Dále může neznalost snižovat efektivitu práce a tím zpomalovat rozvoj podniku. Při vhodně zvoleném

vzdělávání může společnost získat vynaložené náklady zpět v podobě rychleji i kvalitněji odvedené práce a upevnění vazby pracovníků na společnost (Koubek, 2011, str. 139).

Rozvoj zaměstnanců zároveň přispívá k personálnímu marketingu společnosti, a to díky stabilizaci pracovníků, kterým dává najevo, že jsou pro podnik důležití a počítá s nimi i do budoucnosti. Z čehož vyplývá důvod, proč láká kandidáty o zaměstnání, ale i současné zaměstnance, možnost kariérního růstu.

2.2.5 Hodnocení

Princip hodnocení pracovníků spočívá nejen v zjišťování toho, jak si pracovníci vedou při plnění požadavků a úkolů spojených s jejich pracovním místem, ale také, jak se jim daří v budování pracovních vztahů. Dále se zabývá sdělováním výsledků a následným hledáním cest k možnému zlepšení. Na jednu stranu tedy dává informace společnosti, jak si vedou konkrétní pracovníci a čím přispívají k jejím výsledkům. Na druhou stranu také informuje pracovníky o tom, jak si ve společnosti stojí, a jak je zaměstnavatel spokojen s jejich prací. Z toho vyplývá, jak důležitý je dialog při provádění hodnocení. Aby bylo z hlediska personálního marketingu hodnocení prospěšné, musí být prováděno spravedlivě a za předem daných podmínek. Zhodnocení práce může významně ovlivnit smýšlení pracovníků o podniku (Koubek, 2011, str. 124).

V praxi může být hodnocení pracovníků prováděno ve dvou podobách. První a v dnešní době čím dál, tím více využívanou možností je hodnocení systematické. To probíhá v pravidelných intervalech, například jednou za rok, měsíc či jiné období, dle předem známých postupů a okolností. Autorka Pilařová ve své knize uvádí, že systematické hodnocení má tři základní podoby, a to hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů, a mimořádné hodnocení. V delších časových intervalech je prováděno hodnocení kompetencí, které se, jak název napovídá, zabývá hodnocením vlastností, znalostí, schopností, dovedností a postojů. Toto hodnocení je běžně prováděno v ročních intervalech, přičemž má značný vliv na kariéru, další rozvoj zaměstnance a v neposlední řadě také na pevnou složku platu (Pilařová, 2008, str. 11-16).

Hodnocení výkonu je krátkodobější, běžně se využívá perioda jednoho až tří měsíců a ovlivňuje pohyblivou složku platu. Zaměřuje se na hodnocení vykonané práce, nejčastěji se přihlíží ke kvantitě a kvalitě. Na doplnění systematického hodnocení se využívá hodnocení mimořádné, které je vykonáváno mimo běžnou periodu hodnocení, ale stále za

předem daných situací. Dochází k němu při neobvyklých situacích, autorka Pilařová zmiňuje, jako příklad přeřazení pracovníka na jinou pozici. Nesystematické hodnocení je, oproti systematickému, prováděno dle aktuální potřeby, postrádá předem dané postupy, kritéria a metody hodnocení (Pilařová, 2008, str. 11-16).

V porovnání autor Koubek využívá odlišnou terminologii, kdy systematické hodnocení nazývá formálním a nesystematické neformálním hodnocením (Koubek, 2011, str. 124).

Tabulka 3 - Porovnání typů hodnocení

Hodnocení systematické	Hodnocení nesystematické
<i>V předem daných časových intervalech</i>	<i>Prováděno nahodile</i>
<i>Navazuje na odměňování</i>	<i>Má neformální charakter</i>
<i>Může mít vliv na kariéru zaměstnance</i>	<i>Většinou pouze ústní podoba</i>
<i>Standardizovaný postup</i>	<i>Bez jasně definovaných postupů</i>

(Zdroj: zpracováno dle Pilařová, 2008, str. 11-16)

Při hodnocení by si mělo dávat vedení firmy a hlavně manažeři dobrý pozor, aby nedošlo ke zdiskreditování kvalit tohoto procesu. Mezi zaměstnanci si hodnocení získá neblahou pověst, pokud je vykonáváno pouze, jako nástroj manažerské kontroly a moci, nebo pokud se příliš soustředí na minulost a chyby v ní vykonané. Naopak by se při hodnocení mělo hledět do budoucnosti na konkrétní potřeby rozvoje. Lze usoudit, že v ideálním případě by hodnotitel neměl zapomínat na veřejné pochvaly za dobře odvedenou práci a naopak kritika by měla být vedena konstruktivně a v soukromí.

2.2.6 Odměňování

K nejefektivnějším nástrojům motivace zaměstnanců patří odměňování, má však i další funkci, a to marketingovou. Vysoké finanční ohodnocení a zajímavé benefity přispívají k image prestižního zaměstnavatele (Kociánová, 2010, str. 160).

Kompenzace za vykonanou práci zaměstnanců je nejčastěji realizována pomocí mzdy, platu či jiné peněžní odměny. Tato odměna vychází ze základní sazby za určitou práci či pracovní místo. Může se měnit podle kvalifikace, dovedností nebo podle úrovně práce. Základní sazba bývá navázána na čas či na konkrétní úkoly a přidávají se k ní další příplatky, prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích podniku a jiné. Doplňkově se využívají i nepeněžní odměny v podobě uznání, možností rozvoje schopností

a dovedností, příležitostí k rozvoji kariéry či větší míry autonomie (Kociánová, 2010, str. 160).

Odměňování je velmi efektivním nástrojem k motivování zaměstnanců a zároveň se využívá k personálnímu marketingu, kde dopomáhá k vytvoření pozice žádoucího a prestižního zaměstnavatele. Systém odměňování má několik důležitých úkolů, na které by společnost měla vždy pamatovat. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti či hrát pozitivní roli v motivování pracovníků a vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, čímž dopomohou k dosažení konkurenceschopnosti na trhu. Avšak nejdůležitějším úkolem je vytvořit racionální a spravedlivý systém odměňování, který bude zaměstnanci akceptován (Dvořáková a kol., 2007, str. 319-320).

Při vytváření systému hodnocení, musí společnost zvážit, jak nastaví svou personální politiku. Politika neboli filosofie odměňování formuje pozici, kterou chce zaměstnavatel zaujmout mezi konkurenty a jakými postupy toho dosáhne. Podniky při vytváření politiky odměňování řeší například následující otázky: úroveň platů a mezd, odměnu za čas či za výsledky, zaměstnanecké výhody a příplatky, ocenění dobrého a špatného pracovního výkonu či otázku přístupu ke klíčovým zaměstnancům a mnohé další. Vhodné rozřešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, proto by se jim podnik měl věnovat s velkou péčí (Dvořáková a kol., 2007, str. 321-322).

2.2.7 Uvolňování (outplacement)

Pracovní poměr může být ukončen z pozice společnosti nebo dobrovolně pracovníkem. Důvodů může být nespočet, při dobrovolném odchodu bývá příčinou jiná pracovní nabídka či penzionování. Často však dochází k případům nedobrovolných odchodů, ať už z důvodu nadbytečnosti či nespokojenosti společnosti s chováním nebo prací zaměstnance (Armstrong, 2007, str. 378). Projev společnosti při uvolňování lidí z organizace je z hlediska personálního marketingu velice důležitý, nespokojení bývalí pracovníci mohou negativně zasáhnout pověst společnosti navenek, ale i uvnitř organizace (Kociánová, 2010, str. 191-193).

Autor Koubek zdůrazňuje, že *„pokud už k propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti musí dojít, je třeba zajistit, aby výběr pracovníků určených k propouštění byl*

založen na zásadách spravedlnosti a šetrnosti vůči pracovníkům a na kritériích, která jsou výhodná a racionální pro organizaci“ (Koubek, 2007, str. 248). Obvykle se k výběru pracovníků určených k propuštění využívají dvě metody. První je metoda LIFO, zkratka vychází z anglického „Last In First Out“, kdy dochází k propuštění pracovníků s nejkratší dobou působení v podniku. Výhodou je snadné odůvodnění a udržení zkušenějších pracovníků. Mezi nevýhody však patří možnost demografického stárnutí zaměstnanců, protože často jsou nově nastoupenými pracovníky právě mladí lidé. Další nevýhodou je znehodnocení prostředků a úsilí vynaložených na získávání a výběr. Druhá metoda je založena na výkonu jednotlivých pracovníků a vychází tedy z hodnocení pracovního výkonu. Tato metoda je méně objektivní, snadno napadnutelná a zneužitelná (Koubek, 2007, str. 248).

Pokud si organizace zakládá na dobrém jméně a pověsti, měla by svým zaměstnancům poskytovat podporu při ztrátě a hledání nového zaměstnání, takové služby jsou souhrnně označovány pojmem „outplacement“. Může být pojat v různé šíři, vždy by však měl obsahovat poradenství propuštěným pracovníkům a informace o dalším postupu na úřadech. Doplnkově by pak mohl řešit vzdělávání a školení zaměřené na získání nového zaměstnání či služby psychologa. Společnost může využít k outplacementu externí experty nebo si tyto služby zajistit interně. Z hlediska personálního marketingu je využívání outplacementu nezbytné k zachování dobrého jména organizace (Kociánová, 2010, str. 195-196).

3. PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem mé práce je analyzovat a vyhodnotit současný stav personálního marketingu pomocí dotazníkového šetření v organizaci ABC, s.r.o., a to jak z pohledu potencionálních uchazečů o zaměstnání, tak z pohledu současných zaměstnanců. Následně navrhnout konkrétní varianty opatření pro třetí a čtvrtý kvartál roku 2017, které přispějí k lepší konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Součástí tohoto řešení bude i kalkulace nákladů navrhovaných variant řešení.

3.1 Základní informace o společnosti ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s.r.o. byla založena v roce 1996 se základním kapitálem 800 000,- Kč. Následně došlo k založení dceřiných společností ABD, k.s. a ABE, s.r.o., přičemž komanditní společnost ABD se specializuje na poskytování služeb neplátcům DPH a společnost s ručením omezeným ABE se zaměřuje na poskytování daňového poradenství. Pro účely této bakalářské práce byla zpracována pouze společnost ABC, s.r.o.

Již od svého vzniku se společnost ABC, s.r.o. zabývá komplexním vedením účetnictví, mzdové agendy, daňové evidence, ale i ekonomickým a účetním poradenstvím v anglickém a německém jazyce. Díky tomu má velmi rozmanitou klientelu podnikající v mnoha oblastech, od služeb, průmyslu a zemědělské výroby až po obchod. Mezi klienty patří fyzické osoby, malé a střední firmy a i několik velkých. Přestože se společnost zaměřuje převážně na podnikatelské subjekty, setkávají se i s rozpočtovými, příspěvkovými a neziskovými organizacemi.

Společnost zastupují dva jednatelé, kteří jsou členy Komory auditorů ČR a Komory daňových poradců ČR. Dále ve společnosti pracuje 29 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, kterým v současnosti vypomáhají 4 studenti v rámci dohody o pracovní činnosti.

Popis současného stavu personálního marketingu

Z rozhovoru s jedním z jednatelů vyplynulo, že se společnost ABC, s.r.o. poslední dva roky potýká s nízkým počtem kvalitních uchazečů, kteří odpoví na nabídku práce. Z tohoto důvodu se bude výzkumná část této práce zaměřovat především na oblast externího personálního marketingu.

V současné době společnost ABC, s.r.o. inzeruje pouze na pracovním portálu Jobs.cz, a to vždy jen jednorázově v momentě, kdy potřebují novou pracovní sílu.

3.2 Interní výzkum

3.2.1 Průběh interního výzkumu

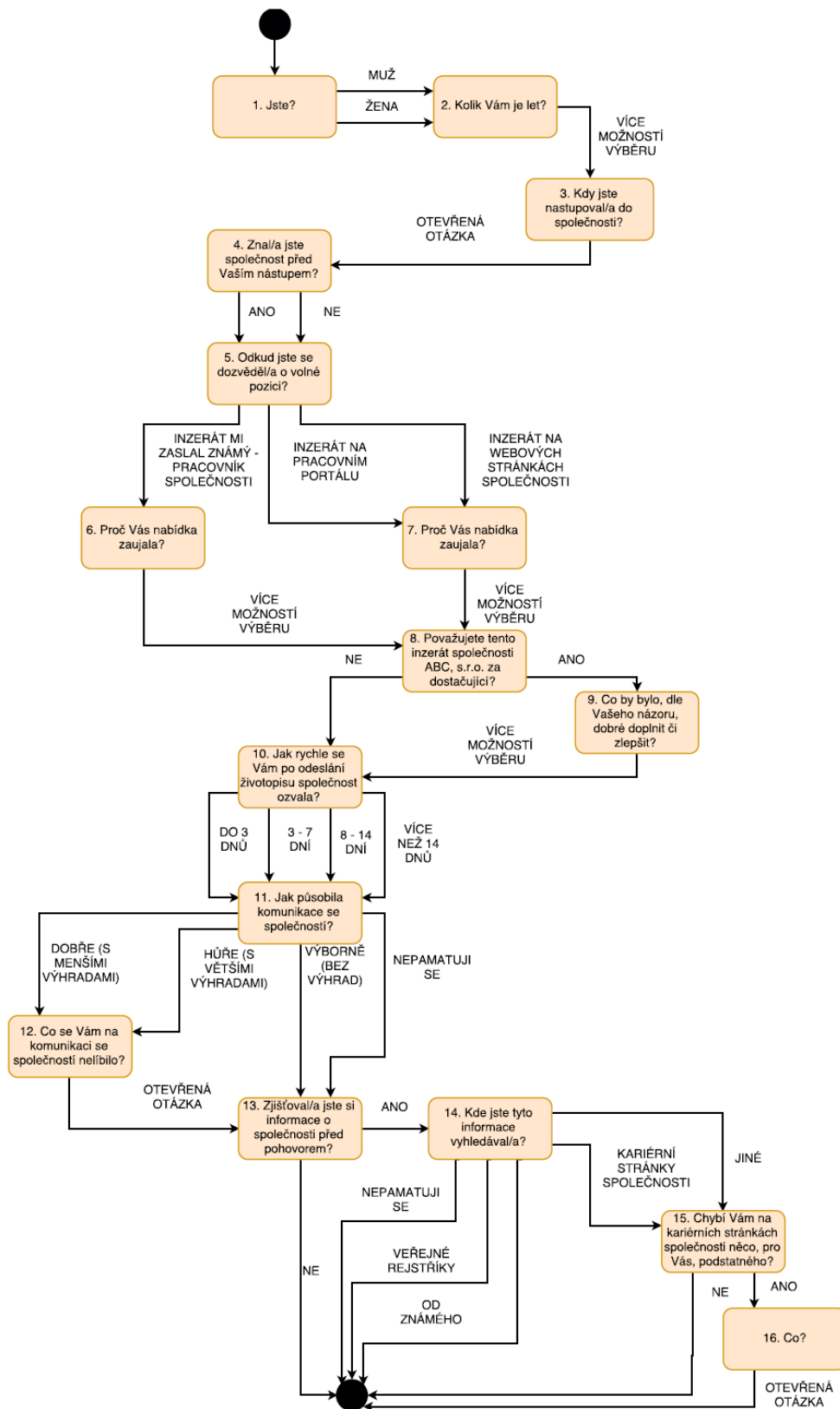
Výzkumná část této práce je zaměřena na dosavadní systém získávání zaměstnanců z pohledu externího personálního marketingu. K analýze této problematiky bylo využito anonymního dotazníkového šetření vedeného mezi zaměstnanci společnosti ABC, s.r.o. Byl využit elektronický nástroj pro tvorbu online dotazníků „Google Forms“, důvodem byla úspora času respondentů. Dotazník byl dostupný od 27. 3. 2017 do 8. 4. 2017 na následující webové adrese: <https://docs.google.com/forms/d/18bW1NPJVGUzBOw20Zh599vDZcSyyCtrzvwT5qPqeoY/edit>. Návratnost dotazníků byla 87,88 %, tedy poměrně vysoká a to především díky urgenci majitele společnosti. Výzkumu se záměrně nezúčastnili oba jednatelé. Dále se nezúčastnili čtyři zaměstnanci, přičemž dva z nich pobývali na dlouhodobé dovolené. Celkem dotazník obsahoval šestnáct otázek a respondenti neodpovídali na veškeré otázky. Diagram průchodu otázek lze shlédnout v následující kapitole a výsledky v kapitole „Výsledky interního dotazníkového výzkumu“.

Z konzultací s vedením společnosti vyplynulo, že bude při výzkumu nejpřínosnější zaměření na externí část personálního marketingu. Díky čemuž by se organizace dokázala zviditelnit pro kvalitní uchazeče a dobře se před nimi prezentovat.

Pro interní výzkum byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

1. Rozhodovací proces většiny respondentů (současných zaměstnanců) v prvotní fázi neovlivňuje srozumitelnost inzerátu nebo nároky na uchazeče, ale zejména reference na dobrý kolektiv od osoby blízké.
2. Hlavním problémem nabídek práce z pohledu současného zaměstnance společnosti ABC s.r.o. je absence finančního ohodnocení, nikoliv doba reakce na odeslaný životopis či prvotní komunikace.
3. Většina respondentů čerpá informace k pohovoru v první řadě od známých a v druhé z webových stránek. Ty byly pro účely prvního kontaktu naprosto dostačující.

3.2.2 Diagram průchodu interního výzkumu



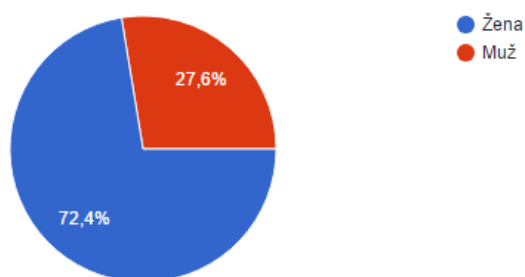
Obrázek 7- Diagram průchodu interního výzkumu

3.2.3 Výsledky interního dotazníkového výzkumu

V této kapitole budou podrobně popsány výsledky interního dotazníkového výzkumu.

1. Jste?

První otázka měla za úkol zjistit, jaké pohlaví je častěji zastoupeno ve společnosti ABC, s.r.o. Z výsledných dat je patrné, že v organizaci pracuje výrazně více žen, tedy přibližně čtyři čtvrtiny. Pouhá jedna čtvrtina respondentů jsou muži.

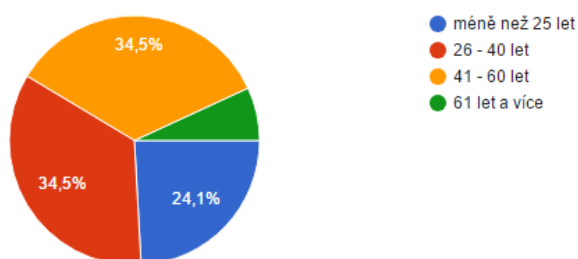


Graf 1 - Odpovědi na otázku 1. Jste?

(Zdroj: Autor)

2. Kolik Vám je let?

Otázka na věk byla zvolena z důvodu lepší interpretace výsledků. Vycházelo z předpokladu, že věk zaměstnanců má vliv na jejich odpovědi. Respondenti z důvodu choullostivosti této otázky odpovídali pouze volbou věkového rozpětí. Z výsledných dat je patrné, že věk zaměstnanců je rovnoměrně rozložen. Z následujícího grafu vyplývá, že v rozmezí 26 až 40 let a 41 až 60 let je shodně po deseti zaměstnancích. Pouze dva jsou starší jednašedesáti let a sedm je mladších dvaceti pěti let.

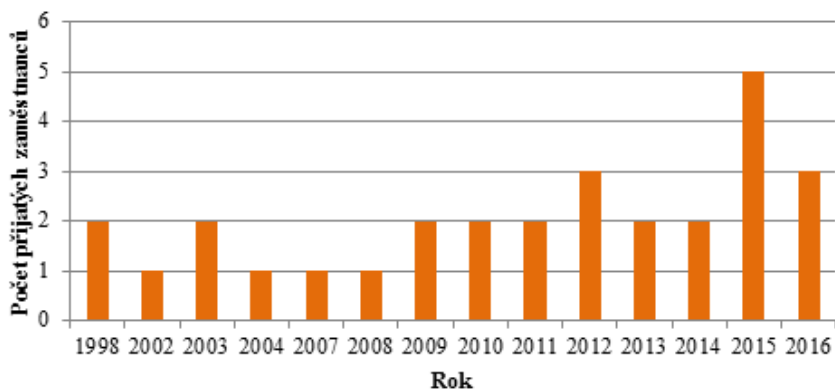


Graf 2 - Odpovědi na otázku 2. Kolik Vám je let?

(Zdroj: Autor)

3. Kdy jste nastoupil/a do společnosti? (uved'te rok)

Společnost ABC, s.r.o. byla založena v roce 1996, od tohoto roku se postupně rozšiřovala a nabírala více zaměstnanců až k současnému stavu. Jak je vidět z následujícího grafu, nejvíce zaměstnanců přijala společnost v roce 2015. Z celkového počtu zaměstnanců to bylo 17,2 %. V letech 2012 a 2016 přišli do společnosti shodně tři noví zaměstnanci. Dva pracovníci pracují ve společnosti již od roku 1998, tedy devatenáct let.

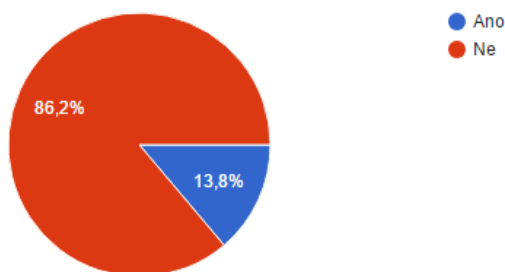


Graf 3 - Odpovědi na otázku 3. Kdy jste nastoupil/a do společnosti?

(Zdroj: Autor)

4. Znal/a jste společnost před Vaším nástupem?

Organizace ABC, s.r.o. je poměrně malou společností, přesto ji znalo 13,5 % respondentů. Všichni čtyři v následující otázce odpověděli, že jim inzerát zaslal známý – pracovník společnosti. Lze tedy usuzovat, že společnost znali pouze přes známé. Zbýlých 25 pracovníků o společnosti před svým nástupem nikdy neslyšelo.

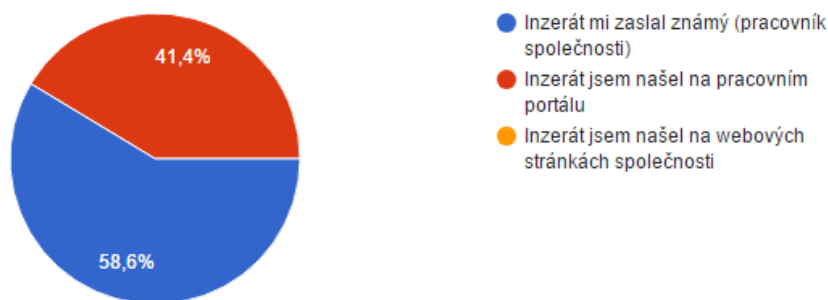


Graf 4 - Odpovědi na otázku 4. Znal/a jste společnost před Vaším nástupem?

(Zdroj: Autor)

5. Odkud jste se dozvěděl/a o nabízené pozici?

Zajímavé výsledky přinesly také odpovědi na tuto otázku. Celých 56,6 % označilo variantu „Inzerát mi zaslal známý (pracovník společnosti)“. Doporučení je tedy ve společnosti ABC, s.r.o. nejsilnějším zdrojem při získávání pracovníků. Toto zjištění je spíše neobvyklé. Lze z něho usuzovat, že zaměstnanci jsou ve společnosti natolik spokojení, že jsou ochotni sami vyhledávat nové pracovníky.

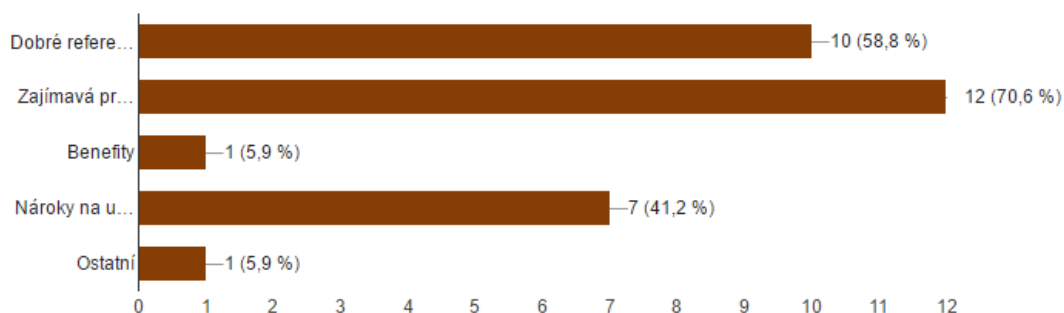


Graf 5 - Odpovědi na otázku 5. Odkud jste se dozvěděla o nabízené pozici?

(Zdroj: Autor)

6. + 7. Proč Vás nabídka zaujala?

Pokud respondent odpověděl na přechodí otázku, že se o nabízené pozici dozvěděl od známého, byl přeměřován na otázku číslo šest. V této otázce bylo více možností výběru, přičemž respondent mohl zaškrtnout více odpovědí. Výsledky potvrzují předchozí domněnku, že dobré reference jsou jedním z hlavních důvodů zaujetí potenciálních pracovníků. Tuto možnost zvolilo deset respondentů ze sedmnácti, kteří byli na otázku odkázáni. Pouze jednoho respondenta zaujaly benefity. Další dotazovaný dopsal vlastní odpověď, kdy ho zaujala informace, že na pozici společnost nepožadovala předchozí pracovní zkušenosti. Toto však patří pod odpověď „Nároky na uchazeče“.

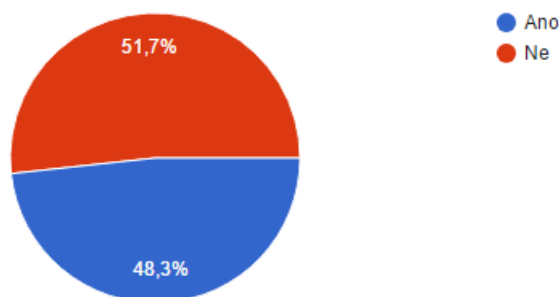


Graf 6 - Odpovědi na otázku - 6. Proč Vás nabídka zaujala?

(Zdroj: Autor)

8. Považujete tento inzerát společnosti ABC, s.r.o. za dostačující?

Respondenti byli v této otázce požádáni, aby si otevřeli odkaz na inzerát společnosti (viz. příloha D) a rozhodli se, zda se jim jeví jako dostačující. Z odpovědí na osmou otázku vyplývá, že více než polovina zaměstnanců společnosti považuje inzerát za nedostatečný. Tento výsledek se dá považovat za značně vysoké číslo. Pokud jsou nedostatky patrné i současným zaměstnancům, je velice důležité zapracovat na jejich odstranění. I drobné nedokonalosti mohou odradit kvalitní uchazeče.



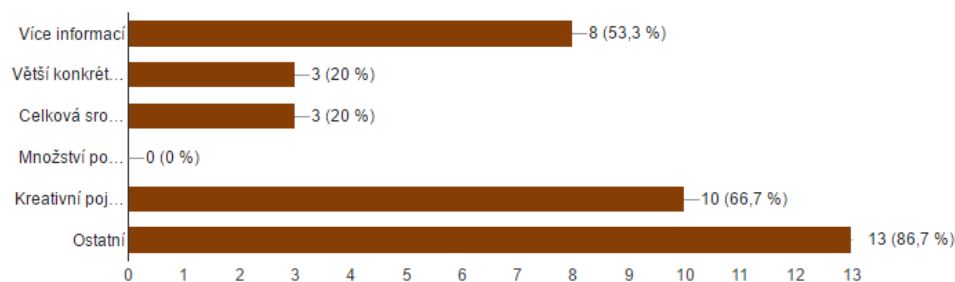
Graf 7 - Odpovědi na otázku 8. Považujete tento inzerát společnosti ABC, s.r.o. za dostačující?

(Zdroj: Autor)

9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit?

Otázka číslo devět navazuje na předchozí a doptává se na konkrétní nedostatky předvedeného inzerátu. Typ otázky byl opět zaškrťovací s více možnostmi výběru a možností dopsat poznatky nad rámec nabízených variant. Z nabídky odpovědí bylo nejčastěji zaškrtnuto „kreativní pojetí inzerátu“ a „více informací“. Značný počet

respondentů z interních zdrojů společnosti dopsal své vlastní nápady. Takováto reakce značí, že se pracovníci rádi zapojují do akcí na vylepšování společnosti, ve které pracují. Z jejich odpovědí vyplývá, že jim schází nějaká forma úvodu, kde by byly uvedené základní informace o společnosti. Dále by rádi věděli, jaké bude přibližné finanční ohodnocení. Obecně se shodují, že inzerátu by se mělo věnovat více péče.

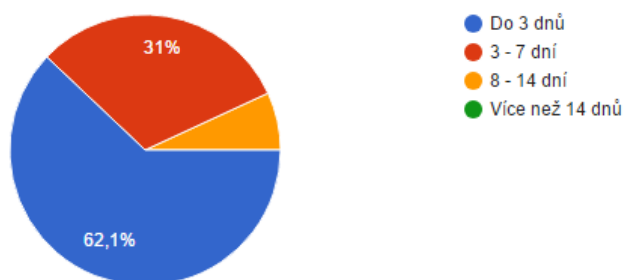


Graf 8 - Odpovědi na otázku 9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit?

(Zdroj: Autor)

10. Jak rychle se Vám po odeslání životopisu společnost ozvala?

Z grafu níže je jasně patrné, že se společnost většinou ozývá uchazečům velmi rychle. Nejčastěji do 3 dnů od odeslání životopisu. Výsledky této otázky se dají považovat za velice dobré, neboť na současném trhu práce mizí kvalitní uchazeči rychle. Časová prodleva zvyšuje riziko, že uchazeč získá dříve jinou pracovní nabídku.

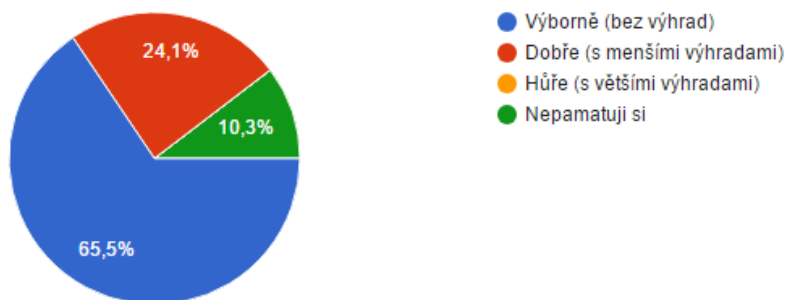


Graf 9 - Odpovědi na otázku 10. Jak rychle se Vám po odeslání životopisu společnost ozvala?

(Zdroj: Autor)

11. Jak na Vás působila komunikace se společností?

Většina respondentů hodnotila komunikaci se společností na výbornou a neměli žádné výhrady. Pouze 24,1 % uvedlo, že má ke komunikaci se společností během výběrového řízení pouze menší výhrady, které budou popsány v následující otázce.



Graf 10 - Odpovědi na otázku 11. Jak na Vás působila komunikace se společností?

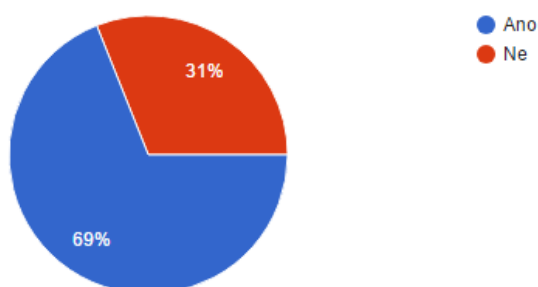
(Zdroj: Autor)

12. Co se Vám na komunikaci se společností nelíbilo?

Otázka dvanáct byla otevřená. Dva respondenti zmiňovali několikrát odložený pohovor, což na ně působilo mírně negativním dojmem. Další zmiňovali delší čekání na jednatele při pohovoru, přestože čas byl daný.

13. Zjišťoval/a jste si informace o společnosti před pohovorem?

Z celkového počtu dvaceti devíti respondentů si zjišťovalo informace před pohovorem dvacet z nich.

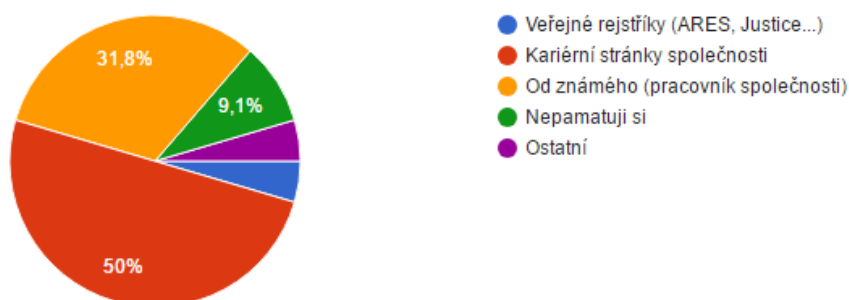


Graf 11 - Odpovědi na otázku 13. Zjišťoval/a jste si informace o společnosti před pohovorem?

(Zdroj: Autor)

14. Kde jste tyto informace vyhledával/a? (Vyberte, případně dopište, nejvýznamnější zdroj.)

Ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, dostali doplňující otázku, kde si informace vyhledávali. Z grafu je patrné, že v celých 50 % si dohledávali informace o společnosti na webových stránkách společnosti, ve 31,8 % se doptávali známých, pracujících v organizaci. Jeden respondent dopsal, že kombinoval informace z běžného vyhledávače google, veřejných rejstříků a stránek.

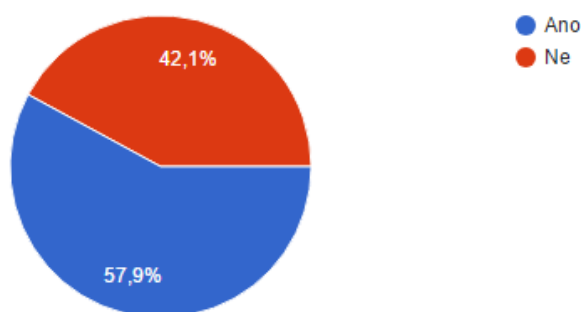


Graf 12 - Odpovědi na otázku - 14. Kde jste tyto informace vyhledával/a?

(Zdroj: Autor)

15. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného?

V této otázce byli respondenti požádáni o otevření odkazu na kariérní stránky společnosti ABC, s.r.o. a dotázáni, zda jim schází něco podstatného. Nadpoloviční většina odpověděla, že jim přijdou nedostatečné.



Graf 13 – Odpovědi na otázku - 15. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného?

(Zdroj: Autor)

16. Co Vám schází?

Na tuto otevřenou otázku bylo odkázáno celkem jedenáct respondentů, přičemž většina z nich se vyjádřila k více oblastem kariérních stránek. Dotazovaní nejčastěji zmiňovali:

- Zpracování kariérních stránek ve smyslu struktury, funkčnosti a designu (celkem zmíněno sedmkrát)
- Málo informací o společnosti, vedení a životě ve firmě (celkem zmíněno osmkrát)
- Osobitost, méně strohosti (celkem zmíněno čtyřikrát)

3.2.4 Závěr z interního výzkumu

Z výsledků interního výzkumu je možné potvrdit první výzkumný předpoklad „Rozhodovací proces většiny respondentů (současných zaměstnanců) v prvotní fázi neovlivňuje srozumitelnost inzerátu nebo nároky na uchazeče, ale zejména reference na dobrý kolektiv od osoby blízké“. Rozhodovací proces ovlivňují reference od známých, a to celkem v 58,8 % případech. Nároky na uchazeče jsou také silným faktorem, ale rozhodování ovlivňují pouze ve 41,2 %.

Druhý výzkumný předpoklad „Hlavním problémem současných nabídek z pohledu současného zaměstnance společnosti ABC s.r.o. je absence finančního ohodnocení, nikoliv doba reakce na odeslaný životopis či prvotní komunikace.“ se potvrdil jen částečně. Doba reakce na odeslaný životopis a prvotní komunikaci byly hodnoceny zaměstnanci společnosti převážně kladně a problémy tak nezpůsobují. Dle výzkumu je však v současných nabídkách práce více problémů než jen absence finančního ohodnocení. Respondentům nejvíce scházelo kreativnější pojetí inzerátu a také více informací, ať už o společnosti a životě v ní či o konkrétní práci. Druhý výzkumný předpoklad jako celek tedy potvrzen nebyl.

Třetí výzkumný předpoklad „Většina respondentů čerpá informace k pohovoru v první řadě od známých a v druhé z webových stránek. Ty byly pro účely prvního kontaktu naprosto dostačující.“ se také nepotvrdil, neboť dotazovaní v celých 50 % případů čerpali informace o společnosti převážně z webu. Poradit od známých si nechali pouze v 31,4 %. Trend je tedy opačný, než bylo předpokládáno. Další část výzkumného předpokladu, že webové kariérní stránky společnosti byly pro účely prvního kontaktu

dostačující, se taktéž nepotvrdil. Neboť 57,9 % respondentů chyběly na kariérních stránkách informace o společnosti, vedení a životě ve firmě. Respondenti dále doporučovali doplnit informace o výběrovém řízení, dodat stránkám více osobitosti a vylepšit jejich design a funkčnost.

3.3 Externí výzkum

3.3.1 Průběh externího výzkumu

Aby byl výzkum dosavadního systému získání zaměstnanců komplexně zhodnocen, byl proveden výzkum i mimo organizaci. Pro tento účel bylo osloveno šest známých ve větších společnostech, kteří výzkum přeposlali na svá finanční, mzdová a poradenská oddělení. Konkrétně se jednalo o společnosti podnikající v oblasti průmyslových technologií, tištěných médií a auditu. Dále byli osloveni i studenti vysokých škol se zaměřením na podnikové finance. Respondenti tedy povětšinou pocházejí ze stejné či obdobné profesní kategorie, jako zaměstnanci společnosti. Sběr odpovědí probíhal přes následující odkaz: https://docs.google.com/forms/d/17BHwiG4IS44D1XvYUuWl_rD_aTnBaT34s-h0E4F7CqP4/edit. Dotazník byl dostupný od 27. 3. 2017 a ukončen byl 8. 4. 2017. Celkem bylo vybráno třicet devět plně vyplněných šetření. Dotazník obsahoval patnáct otázek, přičemž respondenti, stejně jako při interním průzkumu, neodpovídali na všechny. Diagram průchodu otázek lze shlédnout v následující kapitole, výsledky pak v kapitole „Výsledky externího dotazníkového průzkumu“.

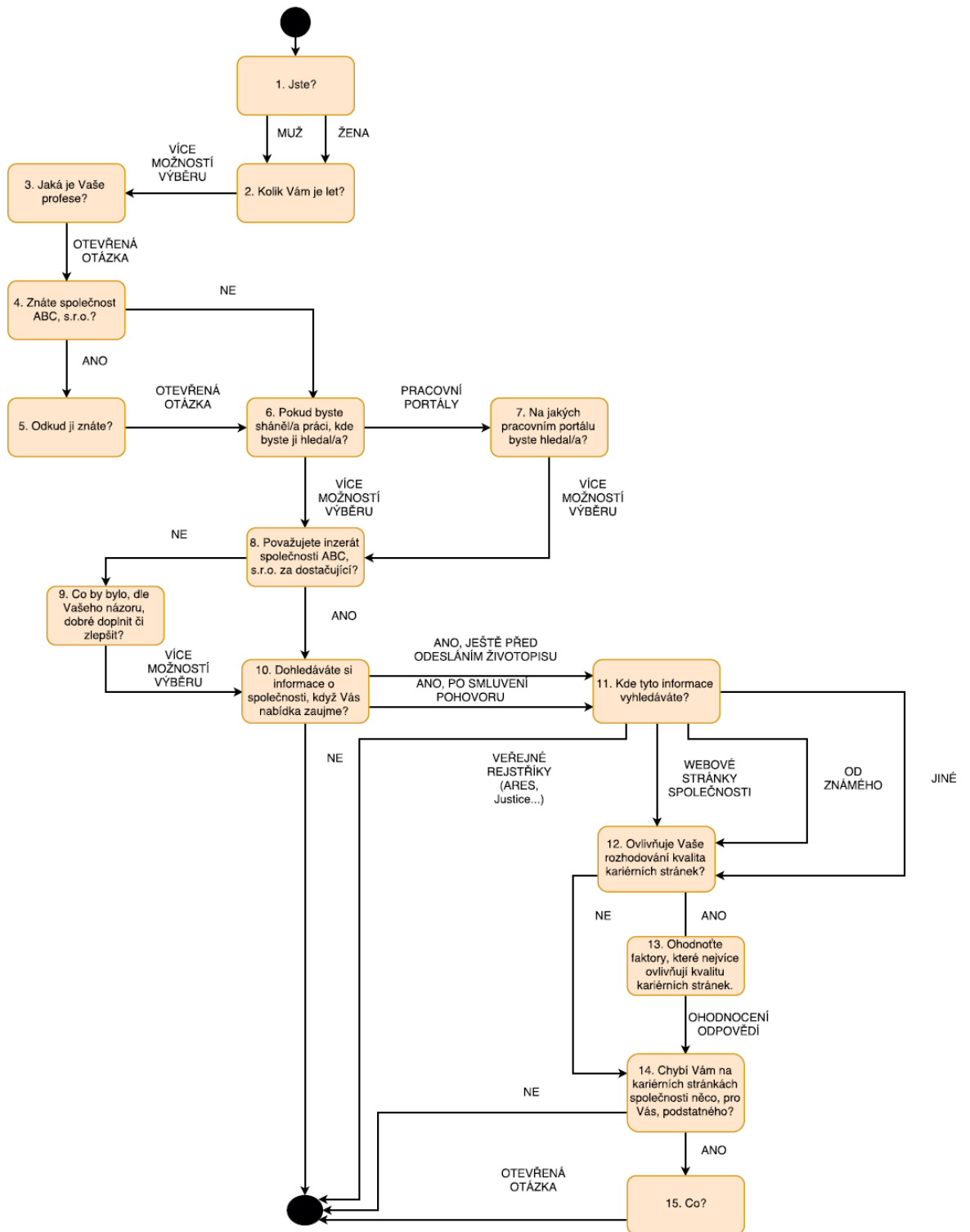
Pro externí výzkum byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

1) Uchazeči o zaměstnání nejvíce vyhledávají pracovní příležitosti přes pracovní portály a známé (např. rodina, přátelé atd.), sociální síť typu LinkedIn nejsou v České republice zatím dominantním zdrojem pracovní síly.

2) Hlavním problémem současných nabídek společnosti ABC s.r.o. je z pohledu nezávislého kandidáta absence úvodní informace o společnosti, osobitější pojetí a celková strohost.

3) Kvalita kariérních stránek ovlivňuje rozhodování respondentů, přičemž stránky společnosti vyhodnotí, jako nevyhovující zejména z důvodu absence náhledu do firemní kultury, zajímavého grafického zpracování a audiovizuálního prezentace.

3.3.2 Diagram průchodu externího výzkumu

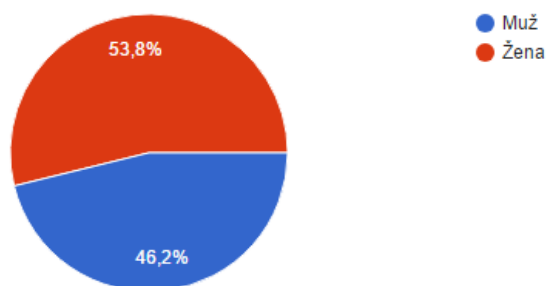


Obrázek 8 - Diagram průchodu externího výzkumu

3.3.3 Výsledky externího dotazníkového výzkumu

1. Jste?

První otázkou bylo zjišťováno, zda je dotazovaný muž či žena. Ze zjištěných dat můžeme vyčíst, že mimo organizaci se v oboru účetnictví a jemu podobných, pohybuje taktéž více žen než mužů. Rozdíl však není tak markantní, jako ve společnosti ABC, s.r.o.

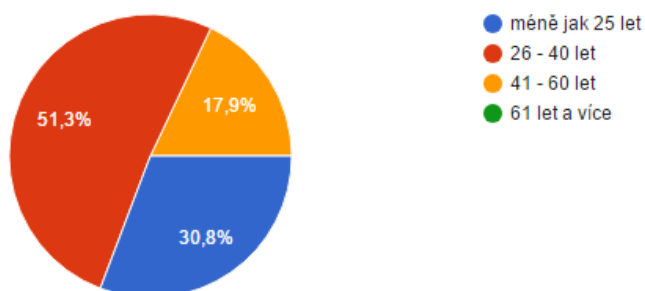


Graf 14 - Odpovědi na otázku 1. Jste?

(Zdroj: Autor)

2. Kolik Vám je let?

Dotazovaní v druhé otázce nejčastěji označili věk „26 – 40 let“, a to celkem v 51,3 % případech. Pouze 30,8 % je mladší dvaceti pěti let a 17,9 % je starší jednačtyřiceti, ale není jim přes šedesát.



Graf 15 - Odpovědi na otázku 2. Kolik Vám je let?

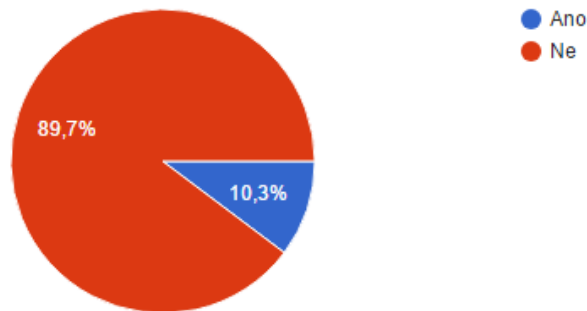
(Zdroj: Autor)

3. Jaká je Vaše profese?

Nejvíce respondentů se pohybuje v oblasti podnikových financí, mzdového účetnictví nebo to jsou studenti obdobných oborů vysokých škol.

4. Znáte společnost ABC, s.r.o.?

Tato otázka byla kladena respondentům v upravené podobě, kdy jim byl zpřístupněn název společnosti. Celkem 89,7 % respondentů o společnosti nikdy neslyšelo. 10,3 %, tedy čtyřem dotazovaným, byla společnost známa. Tento fakt však může být ovlivněn tím, že externí šetření bylo rozesláno i známým zaměstnancům společnosti ABC, s.r.o., aby bylo dosaženo většího vzorku respondentů.



Graf 16 - Odpovědi na otázku 4. Znáte společnost ABC, s.r.o.?

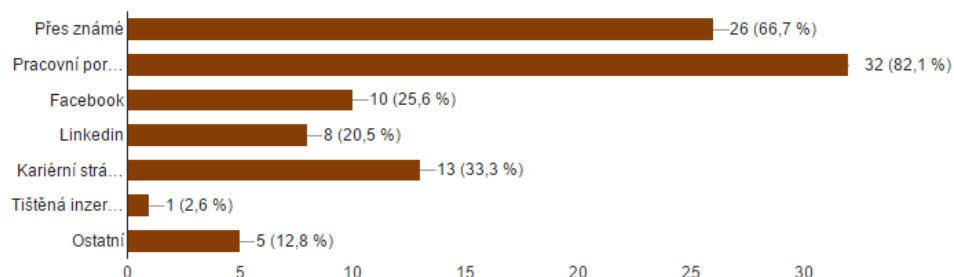
(Zdroj: Autor)

5. Odkud ji znáte?

V této otevřené otázce respondenti potvrdili předpoklad, že společnost znají především přes známé.

6. Pokud byste sháněl/a práci, kde byste ji hledal/a?

Šestá otázka se respondentů dotazovala, kde by sháněli práci. Byl zvolen typ zaškrtačací otázky s možností více odpovědí. Nejčastěji dotazovaní volili možnost pracovních portálů, celkem dvaatřicetkrát. Druhá nejčastější odpověď byla „Přes známé“, tuto možnost volili respondenti ve dvaceti šesti případech. Méně časté odpovědi byly LinkedIn, Facebook. Pouze jednou byla zvolena „Tištěná inzerce“, což je v dnešní době internetu pochopitelné.



Graf 17 - Odpovědi na otázku 6. Pokud byste sháněl/a práci, kde byste ji hledal/a?

(Zdroj: Autor)

7. Pokud jste v minulé otázce označil/a pracovní portály, uveďte na jakých.

Při volbě možností této otázky bylo vycházeno ze statistiky aplikace „SimiliarWeb“, kde se uvádí nejvyužívanější pracovní portály v České republice.

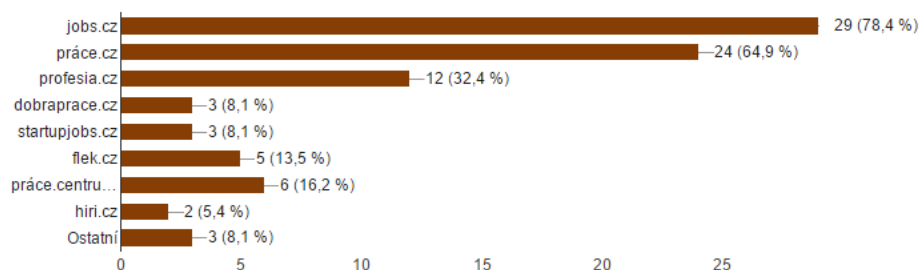
	JOBS.CZ	PRÁCE.CZ	PROFESIA.CZ	DOBRAPRACE.CZ	STARTUPJOBS.CZ	FLEK.CZ	PRÁCE.CENTRUM.CZ	HIRI.CZ	AIRJOBS.CZ	CHCIPRACI.CZ
Měsíční návštěvnost	3,4 M	1,7 M	548 K	341,9 K	211,4 K	154,3 K	54,5 K	43,9 K	24,3 K	5,3 K
Průměrná doba návštěvy	0:06:01	0:05:25	0:03:10	0:04:27	0:05:43	0:03:09	0:05:12	0:05:07	0:02:55	0:02:55
Počet stránek na návštěvu	6,38	5,93	4,47	5,68	3,57	2,18	9,89	4,64	4,21	1,89
Míra odchodu	35,76%	35,98%	44,86%	41,20%	53,61%	33,70%	18,97%	50,62%	47,39%	33,70%

SimilarWeb

Obrázek 9 - Statistika návštěvnosti pracovních portálů v ČR

(Zdroj: SimiliarWeb.cz)

Dle oslovených respondentů je nejnavštěvovanějším pracovním portálem „jobs.cz“, který označilo dvacet devět z nich. Jen o málo méně hlasů získat portál „práce.cz“, celkem dvacet čtyři. Stránky „profesia.cz“ byly vybrán pouze dvanáctkrát. Zbylé pracovní portály měly dle grafu níže již poměrně malou odezvu respondentů. Organizace by tedy měla při získávání využívat spíše portály společnosti LMC, s.r.o., tedy „jobs.cz“ či „práce.cz“. Případně doplňkově využívat neplacené portály, jako je „flek.cz“.

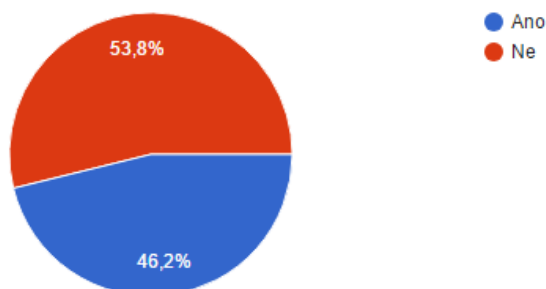


Graf 18 - Odpovědi na otázku 7. Pokud jste v minulé otázce označil/a pracovní portály, uveďte na jakých.

(Zdroj: Autor)

8. Považujete tento inzerát společnosti ABC, s.r.o. za dostačující?

Nadpoloviční většina dotazovaných nepovažuje inzerát (viz. příloha D) společnosti ABC, s.r.o. za dostačující, jak vyplývá z grafu níže. Zde je jasně patrný prostor pro zlepšení, protože inzerát je pro většinu lidí prvním kontaktem se společností, a tudíž by měl být vytvářen s velkou péčí.



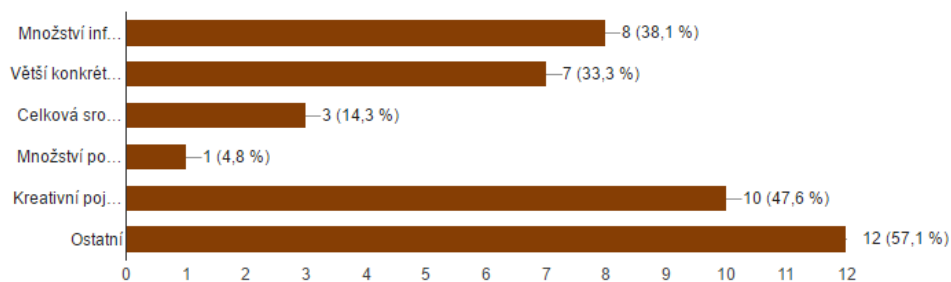
Graf 19 - Odpovědi na otázku 8. Považujete tento inzerát společnosti ABC, s.r.o. za dostačující? (Odkaz níže)

(Zdroj: Autor)

9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit?

Z odpovědí dotazovaných je patrné, že by společnost ABC, s.r.o. měla zapracovat v inzerátu ve více oblastech. Nejčastěji zmiňovali kreativnější pojetí inzerátů, dále množství informací a větší konkrétnost. Respondenti zde měli možnost dopsat i vlastní odpovědi a značná část z nich tak také učinila. V odpovědích se vyskytovaly připomínky ke stručnosti a nezajímavosti inzerátu, k chybějící informaci o místě výkonu práce či o finančním ohodnocení a v neposlední řadě by respondenti uvítali krátký úvod o společnosti

a práci v ní. Společnost ABC, s.r.o. by tedy měla tyto konkrétní připomínky zapracovat do současných inzerátů a v budoucnu jim věnovat více péče.



Graf 20 - Odpovědi na otázku 9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit?

(Zdroj: Autor)

10. Dohledáváte si informace o společnosti, když Vás nabídka zaujme?

Otázka číslo deset, byla otázkou uzavřenou s možností volby pouze jedné varianty. Z výsledků vyplývá, že dotazovaní si v 59 % procentech dohledávají informace ještě před odesláním životopisu. Dalších 30,8 % si informace zjišťuje až po smlouzení pohovoru a pouze 10,3 % si informace nedohledává vůbec. Přibližně 90 % uchazečů si tedy dohledává informace o společnosti, ve které se uchází o pracovní místo. Z toho vyplývá, že je velice důležitý rozsah a obsah informací, ke kterým uchazeč získá přístup.



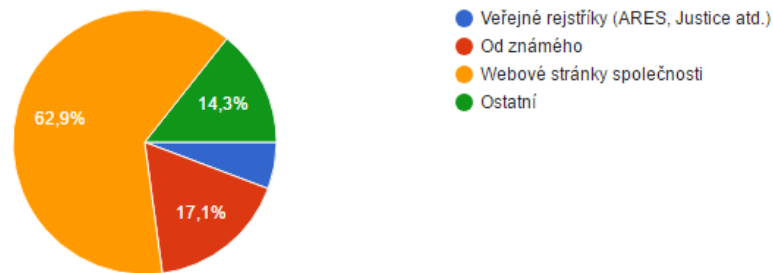
Graf 21 - Odpovědi na otázku 10. Dohledáváte si informace o společnosti, když Vás nabídka zaujme?

(Zdroj: Autor)

11. Kde tyto informace vyhledáváte?

Respondenti zde dostali pokyn vybrat či dopsat pro ně nejvýznamnější zdroj. 62,9 % z nich uvedli, že nejčastěji získávají informace z webových stránek společností. Druhým

nejčastějším zdrojem informací o konkrétních podnicích bývají reference od známých. V dalších čtyřech případech dotazovaní uvedli, že nevyužívají pouze jeden zdroj, ale snaží si udělat obrázek z informací pocházejících z různých zdrojů. Také doplňují, že záleží na velikosti společnosti a u těch větších lze čerpat i z článků a diskusí na internetu. Z grafu náležícímu k této otázce je patrné, že by se společnost ABC, s.r.o. měla zaměřit na kvalitu svých webových stránek, protože právě z nich čerpají uchazeči nejvíce.

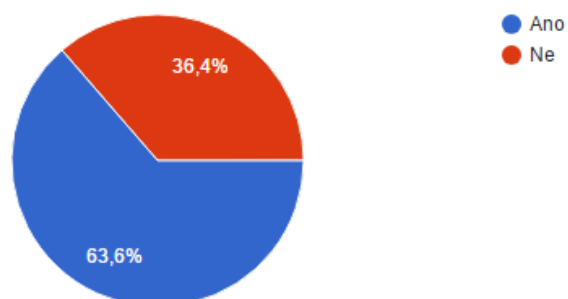


Graf 22 - Odpovědi na otázku 11. Kde tyto informace vyhledáváte?

(Zdroj: Autor)

12. Ovlivňuje Vaše rozhodování kvalita kariérních stránek?

Tato otázka měla potvrdit či vyvrátit potřebu zaměřit se na webové kariérní stránky společnosti. Z výsledků plyne, že kariérní stránky jsou pro rozhodování uchazečů velice významné, jelikož ovlivňují rozhodování 63,6 % dotazovaných. Pouze 36,4 % z nich uvedlo, že je kariérní stránky nijak neovlivňují.



Graf 23 – Odpovědi na otázku 12. Ovlivňuje Vaše rozhodování kvalita kariérních stránek?

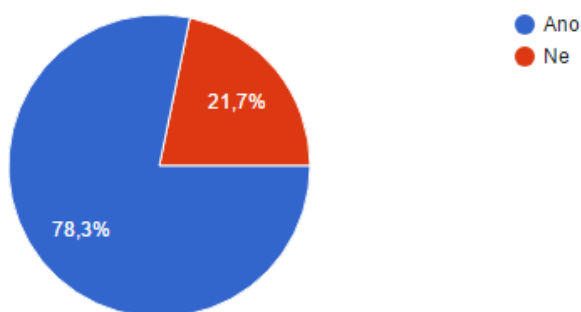
(Zdroj: Autor)

13. Ohodnoťte faktory, které nejvíce ovlivňují kvalitu kariérních stránek.

U této otázky hodnotili respondenti jednotlivé faktory, jenž ovlivňují kvalitu kariérních stránek. Hodnota „1“ značila, že faktor ovlivňuje kvalitu nejméně, hodnota „5“ naopak nejvíce. Otázky byly vyhodnoceny zprůměrováním hodnot jednotlivých faktorů. Z výsledků vyplývá, že respondenti považují za nevlivnější faktor „Více informací o společnosti (historie, reference...)“, jehož průměr byl 4,08. Za ním se umístily tyto faktory „Detailní informace o vedení, včetně fotografií“ 3,71, „Náhled do firemní kultury (popis, fotografie z akcí)“ 3,69 a „Zajímavé grafické zpracování“ 3,65. Průměr těchto faktorů se pohyboval v rozmezí 3,65 až 3,71, což je poměrně vysoké číslo. Vyplývá z toho, že kariérní stránky společnosti by měly obsahovat minimálně všechny tyto kategorie.

14. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného?

Součástí této otázky byl odkaz na reálné kariérní stránky společnosti ABC, s.r.o. a respondenti tak měli možnost zhodnotit jejich kvalitu. Z odpovědí dotazovaných v otázce čtrnáct je patrné, že 78,3 % chybí na kariérních stránkách společnosti ABC, s.r.o. něco podstatného. Toto zjištění potvrzuje domněnku, že kariérní stránky této společnosti potřebují inovaci.



Graf 24 - Odpovědi na otázku 14. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného?

(Zdroj: Autor)

15. Co Vám na kariérních stránkách chybí?

Poslední otázka externího průzkumu byla otevřená a dotazovaní zde doplňovali své nápady a poznatky, co by bylo vhodné na kariérních stránkách vylepšit. Celkem se těchto odpovědí sešlo šestnáct. Jako například: „Na mém Samsungu vidím pouze polovinu stránek.“, „Chybí mi hlavně úvod o společnosti, který by mě oslovil a také něco ze života

firmy. Takto jsou velmi strohé a grafika taky není nic moc“. Dotazovaní tedy nejčastěji zmiňovali, že jsou stránky velmi nedostatečné, a to z důvodu chabého obsahu (celkem sedmkrát), zastaralého grafického zpracování a mobilní dostupnosti.

3.3.4 Závěr z externího výzkumu

Z výzkumu provedeného externě mimo společnost vyplývá, že by se společnost ABC, s.r.o. měla z pohledu personálního marketingu zaměřit na dvě oblasti. První z nich je inzerát, který byl z větší části hodnocen negativně a vyžaduje úpravy převážně z pohledu obsahu. Z dat tohoto výzkumu je také možno vyvodit, kam by se měl inzerát umístit, aby oslovil více možných uchazečů. Druhá oblast se týká kariérních stránek, které podle respondentů vyžadují větší zásah, neboť s nimi nebylo spokojeno téměř 80 % dotázaných.

Díky výsledkům externě provedeného výzkumu se potvrdil první předpoklad „Uchazeči o zaměstnání nejvíce vyhledávají pracovní příležitosti přes pracovní portály a známé (např. rodina, přátelé atd.), sociální sítě typu LinkedIn nejsou v České republice zatím dominantním zdrojem pracovní síly“. Pracovní portály označilo dokonce 82,1 % dotazovaných, což se rovná třiceti dvěma odpověďmi. Oproti tomu Facebook respondenti označili desetkrát (25,6 %) a LinkedIn pouze osmkrát (20,5 %). Což potvrzuje vyslovený výzkumný předpoklad.

Z pohledu nezávislého kandidáta je hlavním problémem současných pracovních nabídek společnosti ABC, s.r.o. celková strohost inzerátu a nedostatek konkrétních informací o společnosti a práci v ní. Toto tvrzení, vyplývající z dat výzkumu, potvrzuje druhý výzkumný předpoklad „Hlavním problémem současných nabídek společnosti ABC s.r.o. je z pohledu nezávislého kandidáta absence úvodní informace o společnosti, osobitější pojetí a celková strohost“.

Třetí předpoklad „Kvalita kariérních stránek ovlivňuje rozhodování respondentů, přičemž stránky společnosti vyhodnotí, jako nevyhovující zejména z důvodu absence náhledu do firemní kultury, zajímavého grafického zpracování a audiovizuálního prezentace.“ se potvrdil jen částečně. Dotazované v 63,6 % případů sice ovlivňuje kvalita kariérních stránek, nicméně jim však nevyhovují spíše z důvodu nedostatku informací a nezajímavého grafického zpracování. Audiovizuální prezentaci žádný z respondentů nezmínil, tudíž není pro dotazované natolik důležitá.

3.4 Průnik výsledků interního a externího výzkumu

Z průniku obou výzkumů vyplývá několik velice zajímavých poznatků. Jedním z nich je potřeba přepracování obsahu inzerátu a zvážení jeho vhodného umístění. Oběma těmito náměty se bude zabývat následující kapitola, přičemž bude proveden návrh nového pracovního inzerátu se zapracovanými připomínkami respondentů. V dalším kroku bude věnována pozornost vhodnému umístění inzerátu, kde bude nutné zvážit efektivitu umístění na konkrétních pracovních portálech a jejich finanční náročnost.

Dalším faktem vyplývajícím z průniku interního a externího výzkumu je, že uchazeči o práci hledají informace o společnostech nejčastěji na webových kariérních stránkách. Přičemž obě skupiny respondentů hodnotili kariérní stránky společnosti ABC, s.r.o., jako nedostačující. V následující kapitole bude navržen koncept zcela nových kariérních stránek, a to jak z pohledu obsahu, tak z pohledu nákladovosti.

Z pohledu moderního externího personálního marketingu se však nelze zastavit pouze u kvalitního inzerátu a kariérních stránek. Proto bude dále navržena i propagace příspěvku na sociálních sítích. Následně dojde k vyhodnocení zjištěných poznatků a návržení vhodných řešení s ohledem na finanční možnosti společnosti.

3.5 Návrh řešení na inovaci externího personálního marketingu

Správný plán na inovaci personálního marketingu nelze vytvořit, aniž by byla známa časová náročnost a finanční zátěž jednotlivých kroků, které k tomuto komplexnímu řešení povedou. Proto je nyní nutné, kromě detailního popisu dílčích inovačních částí, také vše finančně a časově ohodnotit. Z těchto dat a následné kalkulace mohou vyplynout různé varianty řešení, které budou zohledňovat poměr cena/výkon a společnosti, tak dají mnohem praktičtější výsledek.

Každý inovační krok se bude opírat o data, která vyšla z průniku interního a externího dotazníkového šetření. Rozbor těchto dat je popsán výše. Dílčí kroky, které budou níže popsány, jsou:

- Vystavení upraveného inzerátu na pracovních portálech
- Tvorba responsivních kariérních stránek
- Placená propagace kariérních stránek / inzerátu na sociálních sítích

3.5.1 Vystavení upravených inzerátů na pracovních portálech

Ještě než se lze zabývat tím, na jaké pracovní portály by bylo vhodné inzerát umístit, je potřeba udělat v textech několik úprav. Tyto úpravy budou vycházet z průniku výsledků obou výzkumů, avšak zároveň budou respektovat firemní kulturu. Zejména se tedy jedná o zapracování kreativnějšího a osobnějšího pojetí, referencí, odstranění gramatických chyb a zapracování finanční odměny.

- 1) Gramatické chyby – bude provedena korektura textů inzerátů
- 2) Osobnější pojetí – na začátek každého inzerátu bude doplněno úvodní slovo o společnosti a o dané pozici.
- 3) Kreativnější pojetí – bude zapracováno v pracovní náplni. Ta bude nyní rozdělena na běžnou denní činnost, odbornou práci a mimořádnou práci.
- 4) Finanční odměna – ke každému inzerátu bude doplněno finanční rozmezí.

Původní znění inzerátu společnosti je k nalezení v příloze D.

Inzerát po zapracování připomínek

Jsme nezávislým poskytovatelem účetnictví, daňové evidence, mzdové agendy a daňového i účetního poradenství. Naším posláním je zbavit zákazníky starostí s účetnictvím a tím jim ulehčit život.

Hledáme novou posilu pro firmu o 30 zaměstnancích, ve které nejvíce agendy tvoří komplexní zpracování účetnictví různě velikých společností (např. Delmart, s.r.o., Amboseli, s.r.o. aj.). Při práci využíváme nejčastěji účetní systém Premier, ale máme i větší partnery, pro které využíváme systém SAP.

Do našeho týmu hledáme zkušeného účetního, který nám pomůže vést účetnictví několika menším společnostem.

Pracovní náplň:

Běžná denní činnost (60 % času)

- Banka, Pokladna, Faktury a dobropisy
- Pořízení, vyřazení, převody majetku a následné odpisy
- Ostatní běžné účetní operace
- Komunikace s klienty a kolegy

Odborná účetní práce (30 % času)

- Zpracování reportů

- Účetní závěrky
- DPH
- Ostatní daně a výkazy

Mimořádné účetní práce (10 %)

- Zajištění přípravy a hladkého průběhu kontrol (zdravotní pojišťovny, finanční úřad...)
- Mimořádné účetní operace a případná náprava chyb

Nabízíme:

- Stabilní zázemí v zavedené společnosti
- Zajímavou práci v přátelském kolektivu
- Možnost práce na plný i částečný úvazek
- Práce v účetním programu Premier
- Flexibilní pracovní doba, možnost občasné práce z domova
- Stravenky, příspěvek na dopravu, jazykové kurzy na pracovišti
- 5 týdnů dovolené
- Finanční ohodnocení dle předchozích zkušeností

Požadujeme:

- Středoškolské či vysokoškolské vzdělání, nejlépe ekonomického směru
- Alespoň 1 rok praxe v oblasti vedení kompletního účetnictví
- Znalost účetních standardů
- Znalost AJ/NJ výhodou
- Samostatnost, pečlivost
- Zájem o další prohlubování znalostí a dovedností

Nástup: Možný ihned, vhodné pro ženy po mateřské dovolené

Finanční odměna: 25 000 – 40 000 Kč

Místo výkonu: Praha 10, Vršovice

Na zásadní otázku „Jaké pracovní portály pro umístění inzerátů společnosti ABC, s.r.o. vybrat“, částečně odpovídají výsledky externího výzkumu. Ty potvrdily neustále se

zvyšující tržní sílu společnosti LMC, s.r.o. (vlastník serverů jobs.cz a práce.cz) na trhu s webovými portály poskytujícími nabídky práce. Jak je tomu i v jiných odvětvích, čím vyšší je tržní síla podniku, tím větší může být její vliv na cenu produktu (v tomto odvětví vliv na cenu inzerce). Z toho důvodu byl pro účely této práce proveden průzkum cen klasické a topované (přednostní výpis s viditelným zvýrazněním) inzerce na nejvýznamnějších webových portálech s pracovními nabídkami, které působí v České republice. Je třeba brát v úvahu, že toto jsou základní ceny a portály často nabízejí i zvýhodněné balíčky při nákupu více produktů.

Tabulka 4 - Ceník inzerce, aktuální v dubnu roku 2017

Název pracovního portálu	Cena vystavení inzerce	Cena topované inzerce
Jobs.cz	5 900 Kč	7 900 Kč
Práce.cz	3 500 Kč	Bez možnosti topování
Profesia.cz	1 800 Kč	3 500 Kč
DobráPráce.cz	906 Kč	Bez možnosti topování
StartupJobs.cz	399 Kč	1 998 Kč
Flek.cz	Zdarma	5 996 Kč
Práce.Centrum.cz	3 500 Kč	Bez možnosti topování
Hiri.cz	Průměrně 250 Kč za každý získaný životopis	-
PraceVPraze.cz	1 700 Kč	3 200 Kč

(Zdroj: Autor)

Z tohoto průzkumu vyplývá, že společnost LMC, s.r.o. nehledí při určování cen na konkurenci. Kvůli relativně velké finanční zátěži, by bylo v první fázi vhodné umístit inzerát pouze na jeden webový portál LMC, s.r.o. Nelze nyní říci, zda z hlediska počtu přijatých životopisů na pozici dosahují lepších výsledků jobs.cz či prace.cz. Bylo by proto vhodné provést A/B testování. Tedy porovnání obou webů s podobnou nabídkou za stejné časové období. Veškeré tyto varianty budou zahrnuty v kalkulaci nákladů, které bude věnována další kapitola. Časová náročnost vložení nabídky nepřesahuje jednu hodinu

čistého času. Jak práce.cz, tak job.cz fungují na bázi uživatelsky přívětivých webových formulářů.

3.5.2 Tvorba responsivních kariérních stránek

Další způsob vylepšení personální marketingu společnosti, který vyplynul s výsledků výzkumu, je tvorba responsivních webových kariérních stránek. Tedy takového webu, který bude jednoduše zobrazitelný na jakémkoliv typu zařízení (desktop, tablet, mobil) bez závislosti na šířce a typu displeje. Obsah záložky na URL adrese webspolecnosti.cz/kariera byl vyhodnocen spíše jako nedostačující. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto vytvořit a finančně/časově ohodnotit zcela nové řešení, které by reflektovalo připomínky vycházející z obou výzkumů.

Obsah webu

Webové stránky, které by měly být umístěny na URL adrese kariera.nazevspolecnosti.cz, budou rozděleny do osmi na sebe navazujících sekcí. Pro lepší pochopení struktury obsahu kariérních stránek, byl vytvořen grafický koncept (wireframe), pomocí volně dostupného online nástroje Balsamiq MockUp (grafický koncept je k nalezení v příloze E).

- 1) **Menu** – V první sekci by kromě vodorovného menu mělo být i logo společnosti. Celá sekce by měla být fixní. Tím je myšleno, že po posunutí myši (scroll), by měla být sekce viditelná.
- 2) **Úvodní obrázek** – Úvodní obrázek by měl mít na kariérních stránkách funkci hlavního poutače pozornosti. V ideálním případě by v obrázku měl být i prostor pro slogan kariérních stránek.
- 3) **Proč my** – V této sekci by se měl nacházet souvislý text, který je zarovnan na střed. Měl by obsahovat úvodní marketingově zaměřený text o společnosti a benefitech.
- 4) **Vedení** – Sekce obsahující fotografie obou jednatelů společnosti včetně kontaktů a jejich pozice. Je následně na domluvě přímo s jednateli, jaké údaje chtějí zveřejňovat. Dalo by se však doporučit minimálně emailové spojení.
- 5) **Firemní kultura** – Obsah této sekce by neměl být pouze textový, ale také multimediální (obrázky, videa). Měl by čtenáři odpovídat na otázky okolo chování ve firmě, společných akcí zaměstnanců, dresscodu atd.

- 6) **Naši klienti** – Sekce „Naši klienti“ by měla být jednoduchým grafickým oddělovačem mezi textovými sekcemi. Nejlepší variantou by tedy byl obrázkový výčet log. Loga by ve výchozím stavu byla černobílá, po najetí myši by se zbarvila.
- 7) **Aktuální nabídky** – Tato část by měla fungovat jako rozcestník aktuálních nabídek práce, které budou rozděleny, kvůli větší přehlednosti, do dvou sloupců. Řazení nabídek nebude abecední, ale dle data vložení.
- 8) **Kontakt** – Poslední část by měla obsahovat širokou a přehlednou mapu s jasným označením sídla společnosti a zároveň kontakty do firmy (obecný kontakt a kontakt přímo na osobu pověřenou HR agendou).

Aby společnost ABC, s.r.o. získala celkový přehled o náročnosti návrhu, bylo poptáno zpracování u dvou nezávislých odborníků. Oba zaslali cenovou nabídku, jejíž plné znění je k nalezení v příloze C. Porovnání obou nabídek následuje níže.

Tabulka 5 - Časová náročnost tvorby kariérních stránek

Úkol	Časová náročnost (v hodinách)	
	Nabídka 1	Nabídka 2
Úvod	5	5
Grafický návrh	12,5	16
Implementace	32,25	14,5
Testování a akceptace	5	7
CELKEM	54,75	42,5

(Zdroj: Autor)

Pro zjištění hodinové sazby programátora webových aplikací založených na technologii PHP, byl proveden, pomocí vyhledávače Google, sběr ceníků dvanácti firem (např. Agionet, s.r.o., Altwar Digital, s.r.o., Gappa Solutions, s.r.o., Broskev WebStudio atd.), které se touto problematikou zabývají. Z těchto dat bylo zjištěno, že hodinová sazba se pohybuje v rozmezí 400 – 700 Kč + DPH. Orientační cena kariérních stránek by se tak pohybovala cca od 17 000 Kč do 38 325 Kč + DPH.

3.5.3 Placená propagace kariérních stránek / inzerátu na sociálních sítích

Placená propagace pomocí příspěvků na sociálních sítích by měla sloužit jako levná podpora inzerátů a kariérních stránek s širokým dosahem. Například u celosvětově nejvyužívanější sociální sítě je velkou výhodou možnost nastavení cílení příspěvků. Cílit lze nejen na pohlaví a věk uživatele, ale také na lokalitu a zájmy. Konečný příspěvek se tak může objevit takové skupině uživatelů, které zajímá účetnictví, finanční služby či daně a zároveň nabídky práce. Tím lze dostat relativně úzkou základnu potenciálních uchazečů.

Celková cena příspěvku a dosah se bude lišit v závislosti na velikosti fanouškovské základny. U profilu této společnosti by konkrétně ceny vypadaly takto:

- při zobrazení 5 600 – 15 000 lidí – 560 Kč
- při zobrazení 17 000 – 44 000 lidí – 1 540 Kč

3.6 Kalkulace nákladů inovace externího personálního marketingu

V rámci návrhu inovace externího personálního marketingu společnosti byla provedena i kalkulace tří variant pro třetí a čtvrtý kvartál roku 2017, které pomohou společnosti zvýšit její konkurenceschopnost na trhu práce. Ceny jsou uváděny bez DPH. Všechny tři varianty počítají se třemi volnými pozicemi k obsazení. Nikde nebude započítána časová dotace na pracovníka, který by se věnoval úpravě inzerátů. Důvodem je nízká časová náročnost, neboť je společnost úzce zaměřená a nejčastěji hledá kandidáty pouze na tři pozice (účetní, mzdový účetní, student).

Vysoce intenzivní varianta

První z variant je vysoce intenzivní, má tedy za úkol oslovit co největší počet potenciálních uchazečů, přičemž nehledí na náklady.

Počítá s profesionální tvorbou kariérních stránek společnosti se značným důrazem na grafickou i formální stránku. Dále je v ní zahrnuta propagace nově vytvořených kariérních stránek pomocí Facebooku s dosahem až 44 000 oslovených lidí. Inzeráty jsou v této variantě publikovány hned na třech pracovních portálech, a to na Jobs.cz, Práce.cz a Flek.cz. První dva portály byly vybrány z důvodu největšího počtu oslovených, jak vyplývá z externího výzkumu. Flek.cz byl vybrán z důvodu nulových nákladů. V kalkulaci je dále odhadnuta sazba pracovníka, který by vytvářel obsah stránek a koordinoval jejich tvorbu. Následně je v této variantě kalkulační zahrnuta propagace nabídek práce na Facebooku, a to s dosahem 15 000 oslovených osob na nabídku.

Tabulka 6 - Kalkulace nákladů vysoce intenzivní varianty

Položky kalkulace	Cena [Kč]
Responsivní kariérní stránky	40 000
Správa kariérních stránek (250 Kč/h * 10 hodin)	2 500
Propagace kariérních stránek na FB (dosah do 44 000)	1 540
Vystavení inzerátů na Jobs.cz	19 000
Vystavení inzerátů na Práce.cz	10 500
Vystavení inzerátů na Flek.cz	0
Propagace nabídek na FB (dosah do 15 000)	1 680
CELKEM	75 220

(Zdroj: Autor)

Varianta zohledňující poměr cena/výkon

Druhá varianta se zaměřuje na vyvážení poměru ceny a výkonu, kdy jsou sledovány náklady při oslovení stále značného počtu osob.

Kariérní stránky v druhé variantě se budou zaměřovat převážně na relevantní obsah. Náklady na vytvoření obsahu tak zůstanou zachovány. Administrace/redakční systém zůstane v pozadí, kvůli úspoře nákladů. Propagace kariérních stránek na Facebooku zůstane zachována beze změn, a to z důvodu velmi nízkých nákladů. Oproti předchozí variantě však společnost nevyužije pracovní portál Jobs.cz. Důvodem je obdobný dosah portálu Práce.cz, jak vyplývá z výše popsaného šetření. Inzerce na Flek.cz zůstane zachována, stejně jako propagace jednotlivých pracovních nabídek pomocí Facebooku. Celkové náklady jsou poloviční oproti první variantě.

Tabulka 7 - Kalkulace nákladů varianty zohledňující poměr cena/výkon

Položky kalkulace	Cena [Kč]
Responsivní kariérní stránky	25 000
Správa kariérních stránek (250 Kč/h * 10 hodin)	2 500
Propagace kariérních stránek na FB (dosah do 44 000)	1 540
Vystavení inzerátů na Práce.cz	10 500
Vystavení inzerátů na Flek.cz	0
Propagace nabídek na FB (dosah do 15 000)	1 680
CELKEM	41 220

(Zdroj: Autor)

Nízkonákladová (low-cost) varianta

Varianta číslo tři je zaměřená na nejnižší možnou nákladovost, přičemž se snaží stále oslovit značné množství osob.

V této variantě je zcela vynechána nejnákladnější položka, a to vytvoření nových kariérních stránek. V této variantě by se společnost měla zaměřit pouze na obsahovou renovaci starých kariérních stránek. Renovace by společnost stála pouze čas brigádníka, který by se úpravě věnoval. Odhad nákladů by byl v tomto případě roven 2 000 Kč (100Kč/h, časový odhad 20 hodin). Inzeráty by byly vystavovány na pracovních portálech Práce.cz a Flek.cz, stejně jako v předchozí variantě. Více péče by bylo věnováno propagaci pracovních nabídek na sociálních sítích, kdy by společnost připlatila za variantu s vyšším dosahem oslovených osob. Ve třetí variantě jsou náklady oproti první třetinové.

Tabulka 8 - Kalkulace nákladů nízkonákladové varianty

Položky kalkulace	Cena [Kč]
Úprava stávajících kariérních stránek	2 000
Vystavení inzerátů na Práce.cz	10 500
Vystavení inzerátů na Flek.cz	0
Propagace nabídek na FB (dosah do 44 000)	4 620
CELKEM	17 120

(Zdroj: Autor)

Doporučení

Po posouzení jednotlivých možností se jeví nejlépe druhá varianta, která zohledňuje počet oslovených osob společně s náklady. Společnost by vyšla na 41 220 Kč. Nicméně investice do kariérních stránek by byla dlouhodobá. V budoucnu by vyžadovala pouze mírné obměny obsahu či grafické stránky webu.

4. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat personální marketing ve společnosti ABC, s.r.o., posoudit současný stav a navrhnout konkrétní řešení.

Teoretická část této práce se zabývala definováním pojmu personálního marketingu, personálního marketingového mixu a dalších úzce souvisejících pojmů. Dále přinesla poznatky o dělení personálního marketingu na interní a externí, přičemž u každé části byly popsány základní procesy a vysvětlena jejich návaznost na téma této práce. V kapitole věnující se externímu personálnímu marketingu byl věnován prostor získávání nových pracovníků, jejich výběru a pojmu „Značka zaměstnavatele“. V interním personálním marketingu jsou přiblíženy procesy, jako je komunikace, přijímání pracovníků, adaptace, rozvoj a vzdělávání, hodnocení, odměňování a uvolňování pracovníků.

Praktická část této práce se zabývala průzkumem externího personálního marketingu společnosti ABC, s.r.o. Z rozhovoru s jednatelem společnosti vyplynula potřeba zaměření práce pouze na tuto oblast. První výzkum praktické části byl proveden mezi zaměstnanci společnosti ABC, s.r.o. pomocí anonymního dotazníkového šetření. Cílem této části bylo zjistit současné postupy ve společnosti. Další kapitolou byl externí průzkum prováděný mezi zaměstnanci jiných organizací s obdobným profesním zaměřením. Následně došlo k průniku výsledků obou šetření, ze kterého vyplynula například nutnost přepisu inzerátů do kreativnější a osobitější formy, bez gramatických chyb a s uvedeným finančním ohodnocením. Dále vyšla najevo skutečnost, že současné kariérní stránky nejsou zcela vyhovující, a to z důvodu špatného zobrazení na mobilních zařízeních a nedostatku informací o společnosti a firemním zázemí. V návaznosti na tato zjištění byly navrženy konkrétní návrhy na zlepšení. Ty se zaměřovaly na inzerát a porovnání nákladů na jeho vystavení. Dále na obsah a tvorbu responsivních kariérních stránek a na placenou propagaci na sociální síti.

Na základě předchozích částí byly navrženy tři varianty řešení včetně kalkulace nákladů. Konkrétně se jednalo o řešení vysoce intenzivní, zohledňující poměr cena výkon a nízkonákladové. Na konci třetí kapitoly této práce byla doporučena druhá varianta, která kombinuje pro společnost ABC, s.r.o. zajímavý počet oslovených osob s přiměřenými náklady.

ZDROJE

- [1] ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. In: Moderní řízení (online). 11.11.2015 (cit. 27.12.2016). Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. In: Research Gate (online). 1.5.2004 (cit. 29.12.2016). Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding
- [5] BARROW, Simon; MOSLEY, Richard, 2010. *The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Manangement to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-01273-4.
- [6] BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.
- [7] D' AMBROSOVÁ, Hana, STÝBLO, Jiří a kolektiv, 2014. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] FORET, M., aj. 2003. *Marketing: základy a principy*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [10] FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1461-X.

- [11] HOLÁ, Hana. Jak budovat značku zaměstnavatele. In: HR for HR (online). 30.11.2016 (cit. 29.12.2016). Dostupné z: <http://www.hrforhr.cz/jak-vydefinovat-budovat-znacku-zamestnavatele/>
- [12] HOVORKA, Petr. Značka zaměstnavatele – 1. díl – Přínosy a měření. In: Brand Bakers (online). 28.6.2016 (cit. 29.12.2016). Dostupné z : http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292
- [13] JANČA, Josef. Celoživotní vzdělávání a personální marketing. In: Moderní řízení. 12.6.2006 (cit. 9.4.2017). Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18660580-celozivotni-vzdelavani-a-personalni-marketing>
- [14] JOTHI, Vivek. HR marketing. In: Recruiting Blogs (online). 29.6.2010 (cit. 27.12.2016). Dostupné z: <http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/hr-marketing>
- [15] KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [16] KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [17] KOCOUREK, Jiří. Kariérní stránky jako klíčový nástroj personalistiky. In: Inspirace a rady. 7.5.2012 (cit. 9.4.2017). Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>
- [18] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane, 2007. Marketing management 12. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [19] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, 2003. Marketing. 6.vyd. Praha: Grada Publishing, 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [20] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [21] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [22] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [23] KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80- 86131-25-4.
- [24] MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D., 1990. *Basic marketing: a managerial approach*. 10. Vyd. Homewood: Irwin. ISBN 0-256-06865-8.
- [25] NOVAK, David, 2013. *Získejte lidi na svou stranu: jak s pomocí druhých dosáhnout velkých cílů*. 1.vyd. Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7306-543-0.
- [26] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- [27] PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [28] PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [29] SPIELMANN, Karolina. Příběh 7P pro personální marketing. In: *Personální marketing*. 6.8.2015 (cit. 9.4.2017). Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- [30] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [31] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [32] ŠLAPÁK, Čeněk Tim a ŠTEFKO Martin, 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 1. vyd. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- [33] ŠTIKAR, Jiří, 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-091-2.
- [34] VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.
- [35] WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. *Management v informační společnosti*. ISBN 80-247-0449-8.

- [36] WELSING, Caroline. [Přeloženo do AJ LocTeam] HR Marketing: A new perspective on human resources management. 1. vyd. Amsterdam: FT Prentice Hall, 2006,xxx s. ISBN 978-90-430-1340-6

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Marketingový mix 4P	12
Obrázek 2 - Marketingový mix v personalistice.....	13
Obrázek 3 - Metody výběru	21
Obrázek 4 - Členění pohovorů dle množství podle autora Josefa Koubka.....	23
Obrázek 5 - Členění pohovorů dle obsahu podle autora Josefa Koubka	23
Obrázek 6 - Schéma značky organizace	26
Obrázek 7- Diagram průchodu interního výzkumu	36
Obrázek 8 - Diagram průchodu externího výzkumu	47
Obrázek 9 - Statistika návštěvnosti pracovních portálů v ČR	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Výtažek z vývoje personálního řízení dle Michaela Armstronga	8
Tabulka 2 - Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců.....	17
Tabulka 3 - Porovnání typů hodnocení.....	31
Tabulka 4 - Ceník inzerce, aktuální v dubnu roku 2017.....	59
Tabulka 5 - Časová náročnost tvorby kariérních stránek	61
Tabulka 6 - Kalkulace nákladů vysoce intenzivní varianty	63
Tabulka 7 - Kalkulace nákladů varianty zohledňující poměr cena/výkon.....	64
Tabulka 8 - Kalkulace nákladů nízkonákladové varianty.....	65

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Odpovědi na otázku 1. Jste?	37
Graf 2 - Odpovědi na otázku 2. Kolik Vám je let?	37
Graf 3 - Odpovědi na otázku 3. Kdy jste nastoupil/a do společnosti?	38
Graf 4 - Odpovědi na otázku 4. Znal/a jste společnost před Vaším nástupem?	38
Graf 5 - Odpovědi na otázku 5. Odkud jste se dozvěděla o nabízené pozici?	39
Graf 6 - Odpovědi na otázku - 6. Proč Vás nabídka zaujala?	40
Graf 8 - Odpovědi na otázku 8. Považujete tento inzerát společnosti ABC, s.r.o. za dostatečný?	40
Graf 9 - Odpovědi na otázku 9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit?	41
Graf 10 - Odpovědi na otázku 10. Jak rychle se Vám po odeslání životopisu společnost ozvala?	41
Graf 11 - Odpovědi na otázku 11. Jak na Vás působila komunikace se společností?	42
Graf 12 - Odpovědi na otázku 13. Zjišťoval/a jste si informace o společnosti před pohovorem?	42
Graf 13 - Odpovědi na otázku - 14. Kde jste tyto informace vyhledával/a?	43
Graf 14 – Odpovědi na otázku - 15. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného?	43
Graf 15 - Odpovědi na otázku 1. Jste?	48
Graf 16 - Odpovědi na otázku 2. Kolik Vám je let?	48
Graf 17 - Odpovědi na otázku 4. Znáte společnost ABC, s.r.o.?	49
Graf 18 - Odpovědi na otázku 6. Pokud byste sháněl/a práci, kde byste ji hledal/a?	50
Graf 19 - Odpovědi na otázku 7. Pokud jste v minulé otázce označil/a pracovní portály, uveďte na jakých.	51
Graf 20 - Odpovědi na otázku 8. Považujete tento inzerát společnosti ABC, s.r.o. za dostatečný? (Odkaz níže).....	51
Graf 21 - Odpovědi na otázku 9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit?	52
Graf 22 - Odpovědi na otázku 10. Dohledáváte si informace o společnosti, když Vás nabídka zaujme?	52
Graf 23 - Odpovědi na otázku 11. Kde tyto informace vyhledáváte?	53

Graf 24 – Odpovědi na otázku 12. Ovlivňuje Vaše rozhodování kvalita kariérních stránek?	53
Graf 25 - Odpovědi na otázku 14. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného?	54

PŘÍLOHY

Příloha A – Interní dotazník

Dotazník k bakalářské práci "Personální marketing" [Interní]

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky budou použity pro optimalizaci personálního marketingu ve Vaší společnosti, a zároveň pro mou bakalářskou práci na téma "Personální marketing". Poprosím Vás o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění následujícího formuláře. Vyplnění dotazníku je anonymní a zcela dobrovolné.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé práci.

Pavla Lejčarová
České Vysoké Učení Technické v Praze
III. ročník - Personální management v průmyslových podnicích

*Povinné pole

1. 1. Jste? *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
 Muž

2. 2. Kolik Vám je let? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 25 let
 26 - 40 let
 41 - 60 let
 61 let a více

3. 3. Kdy jste nastupoval/a do firmy? *

*Uveďte prosím rok nástupu

4. 4. Znal/a jste společnost ještě před Vaším nástupem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

5. 5. Odkud jste se dozvěděla o dané pozici? *

Označte jen jednu elipsu.

- Inzerát mi zaslal známý (pracovník společnosti) *Přeskočte na otázku 6.*
 Inzerát jsem našel na pracovním portálu *Přeskočte na otázku 7.*
 Inzerát jsem našel na webových stránkách společnosti *Přeskočte na otázku 7.*

6. 6. Proč Vás nabídka zaujala? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Dobré reference
- Zajímavá práce
- Benefity
- Nároky na uchazeče
- Jiné: _____

Přeskočte na otázku 8.

7. 7. Proč Vás nabídka zaujala? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Dobré reference
- Zajímavá práce
- Benefity
- Nároky na uchazeče
- Kreativní zpracování inzerátu
- Jasný a srozumitelný inzerát
- Nabídka odpovídala mým kritériím
- Jiné: _____

Přeskočte na otázku 8.

8. 8. Považujete tento inzerát společnosti | s.r.o. za dostačující? (Odkaz níže) *

URL adresa inzerátu: <http://bit.ly/2itM2Kd>

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 9.*
- Ne *Přeskočte na otázku 10.*

9. 10. Jak rychle se Vám po odeslání životopisu společnost ozvala? *

Označte jen jednu elipsu.

- Do 3 dnů
- 3 - 7 dní
- 8 - 14 dní
- Více než 14 dnů

Přeskočte na otázku 11.

10. 9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Více informací
- Větší konkrétnost
- Celková srozumitelnost
- Množství požadavků vzhledem k popisu
- Kreativní pojetí inzerátu
- Jiné: _____

Přeskočte na otázku 9.

11. 11. Jak na Vás působila komunikace se společností? *

Označte jen jednu elipsu.

- Výborně (bez výhrad) Přeskočte na otázku 13.
- Dobře (s menšími výhradami) Přeskočte na otázku 12.
- Hůře (s většími výhradami) Přeskočte na otázku 12.
- Nepamatuji si Přeskočte na otázku 13.

12. 12. Co se Vám na komunikaci se společností nelíbilo? *

13. 13. Zjišťoval/a jste si informace o společnosti před pohovorem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano Přeskočte na otázku 14.
- Ne Přeskočte na otázku 15.

14. 14. Kde jste tyto informace vyhledával/a? (Vyberte, případně dopište, nejvýznamnější zdroj.) *

Označte jen jednu elipsu.

- Veřejné rejstříky (ARES, Justice...) Přestaňte tento formulář vyplňovat.
- Karierní stránky společnosti Přeskočte na otázku 15.
- Od známého (pracovník společnosti) Přestaňte tento formulář vyplňovat.
- Nepamatuji si Přestaňte tento formulář vyplňovat.
- Jiné: _____

15. 15. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného? (Odkaz níže) *

URL adresa kariérních stránek: |

Označte jen jednu elipsu.

- Ano Přeskočte na otázku 16.
- Ne Přestaňte tento formulář vyplňovat.

16. 16. Co? *

Příloha B – Externí dotazník

Dotazník k bakalářské práci "Personální marketing" [Externí]

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky budou použity pro optimalizaci personálního marketingu ve společnosti Účetní s.r.o., a zároveň pro mou bakalářskou práci na téma "Personální marketing". Poprosím Vás o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění následujícího formuláře. Vyplnění dotazníku je anonymní a zcela dobrovolné.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu se podílet na mé práci.

Pavla Lejčarová
České Vysoké Učení Technické v Praze
III. ročník - Personální management v průmyslových podnicích

***Povinné pole**

1. 1. Jste? *

Označte jen jednu elipsu.

- Muž
 Žena

2. 2. Kolik Vám je let? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně jak 25 let
 26 - 40 let
 41 - 60 let
 61 let a více

3. 3. Jaká je Vaše profese? *

4. 4. Znáte společnost s.r.o.?

Webové stránky společnosti:
Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 5.*
 Ne *Přeskočte na otázku 6.*

5. 5. Odkud ji znáte? *

6. 6. Pokud byste sháněl/a práci, kde byste ji hledal/a? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Přes známé
- Pracovní portály
- Facebook
- LinkedIn
- Kariérní stránky konkrétních společností
- Tištěná inzerce (noviny, periodika, letáky...)
- Jiné: _____

7. 7. Pokud jste v minulé otázce označil/a pracovní portály, uveďte na jakých.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- jobs.cz
- prace.cz
- profesia.cz
- dobraprace.cz
- startupjobs.cz
- flek.cz
- prace.centrum.cz
- hiri.cz
- Jiné: _____

8. 8. Považujete tento inzerát společnosti s.r.o. za dostačující? (Odkaz níže) *

URL adresa inzerátu: <http://bit.ly/2ltM2Kd>

Označte jen jednu elipsu.

- Ano Přeskočte na otázku 10.
- Ne Přeskočte na otázku 9.

9. 9. Co by bylo, dle Vašeho názoru, dobré doplnit či zlepšit? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Množství informací
- Větší konkrétnost
- Celková srozumitelnost
- Množství požadavků vzhledem k popisu
- Kreativní pojetí inzerátu
- Jiné: _____

10. 10. Dohledáváte si informace o společnosti, když Vás nabídka zaujme? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, ještě před odesláním životopisu Přeskočte na otázku 11.
- Ano, po smlouení pohovoru Přeskočte na otázku 11.
- Ne Přestaňte tento formulář vyplňovat.

11. 11. Kde tyto informace vyhledáváte? (Vyberte, případně dopište, nejvýznamnější zdroj.)
Označte jen jednu elipsu.

- Veřejné rejstříky (ARES, Justice atd.) *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*
- Od známého *Přeskočte na otázku 12.*
- Webové stránky společnosti *Přeskočte na otázku 12.*
- Jiné: _____ *Přeskočte na otázku 12.*

12. 12. Ovlivňuje Vaše rozhodování kvalita kariérních stránek? *
Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 13.*
- Ne *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*

13. 13. Ohodnotte faktory, které nejvíce ovlivňují kvalitu kariérních stránek. *
1 = NEJMÉNĚ OVLIVŇUJE, 5 = NEJVÍCE OVLIVŇUJE
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Více informací o společnosti (historie, reference...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detailní info o vedení, včetně fotografií	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náhled do firemní kultury (popis, fotografie z akcí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o vzdělávání a dalším profesním rozvoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavé grafické zpracování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Představení pomocí videa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odkaz na sociální sítě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemné uživatelské prostředí a typografie (fonty a rozložení textu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o benefitech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 14. Chybí Vám na kariérních stránkách společnosti něco, pro Vás, podstatného? (Odkaz níže) *

URL adresa kariérních stránek: <http://www.ucetnispol.eu/kariera/>
Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*

15. 15. Co? *

Příloha C – Nabídka zpracování webových kariérních stránek

Nabídka 1

Zpracoval: Dominik Křížek, webmaster, Mladá fronta a.s

Jelikož je současné jádro webových stránek postavené na redakčním systému WordPress, nabízí se řešení udělat tuto OnePage layout webovou stránku pomocí PHP-MySQL pluginu. Ten by byl s dosavadním systémem kompatibilní. Administrátor webových stránek by tak měl přístup ke klasickému webu i kariérním stránkám pomocí jednoho přihlášení. Velkou výhodou PHP pluginu je skutečnost, že editování pracovní nabídky může vypadat přesně dle představ společnosti. Není totiž závislé na žádné jiné technologii. FrontEndové (vizuální) řešení, které by se řešilo kombinací HTML, CSS a JavaScriptu by bohužel z redakčního systému ovladatelné nebylo – vždy by vyžadovalo zásah programátora. Výhodou je ale jeho absolutní shoda se zadáním.

Časová náročnost řešení

Úkol	Časová náročnost
Úvod	
Upřesnění zadání, úvodní schůzka	3
Náčrt řešení / wireframe	2
Grafický návrh	
Návrh HP a podstránek - DESKTOP	6
Návrh HP a podstránek - MOBIL	6
Komprimace zdrojů a spritování	0,5
Implementace	
Propojení s databází	0,75
Základní struktura Pluginu	3,5
Napojení na WP	1,5
Dokončení objektového modelování pro plugin	15
Kodérské úpravy – redakční systém	3,5
Kodérské úpravy - frontend	8
Testování a akceptace	
Testování backend (databáze, plugin, editace)	2

Testování frontend (desktop, tablet, mobil)	2
Zaučení administrátorů	1
CELKEM	
Celkem všechny úkoly	54,75

Nabídka 2

Zpracoval: Jan Zemanský, Project manager eshopu pyrotechnika.cz

Zaručeně nejlevnějším použitelným řešením je instalace již hotového, placeného přídatku Visual Composer. Ten je přímo vytvořený pro weby s jádrem postaveným na WordPressu. Nelze nyní zaručit úplnou kompatibilitu s webem nazevspolecnosti.cz. Možná by se musela provést aktualizace na novější verzi WP. To by však mělo být bez větších obtíží, navíc to pomůže k bezpečnosti webu. Toto řešení má několik výhod: Je velmi rychlé, dovoluje správcům upravovat jak nabídky, tak vizuál, umožňuje rozšiřování webových stránek do budoucna. Samozřejmě jsou tu i nevýhody: Přidávat inzerát půjde pouze skrz současné editační prostředí (Příspěvky), některé navržené vizuální prvky (např. mapa přes celou šíři stránek) nepůjde zpracovat.

Časová náročnost řešení

Úkol	Časová náročnost
Úvod	
Upřesnění zadání, úvodní schůzka	3
Náčrt řešení / wireframe	2
Grafický návrh	
Návrh webu v Adobe Photoshop	10
Rozparsování zdrojů do souborů/složek	2
Výběr fontů	4
Implementace	
Aktualizace WP jádra	4
Instalace Visual Composeru	0,5
Vytvoření zpětných odkazů na subdoménu	4
Nastavení RS na Visual Composer	3
Vytvoření hlavní strany a podstránek	3

Testování	
WBox, Bbox, Form testy	6
Zaučení správců	1
CELKEM	
Celkem všechny úkoly	42,5

Příloha D – Inzerát v původním znění

Účetní

Požadujeme:

- středoškolské či vysokoškolské vzdělání, nejlépe ekonomického směru
- alespoň 1 rok praxe v oblasti vedení kompletního účetnictví
- znalost účetních standardů
- znalost AJ/NJ výhodou
- samostatnost, pečlivost
- zájem o další prohlubování znalostí a dovedností

Nabízíme:

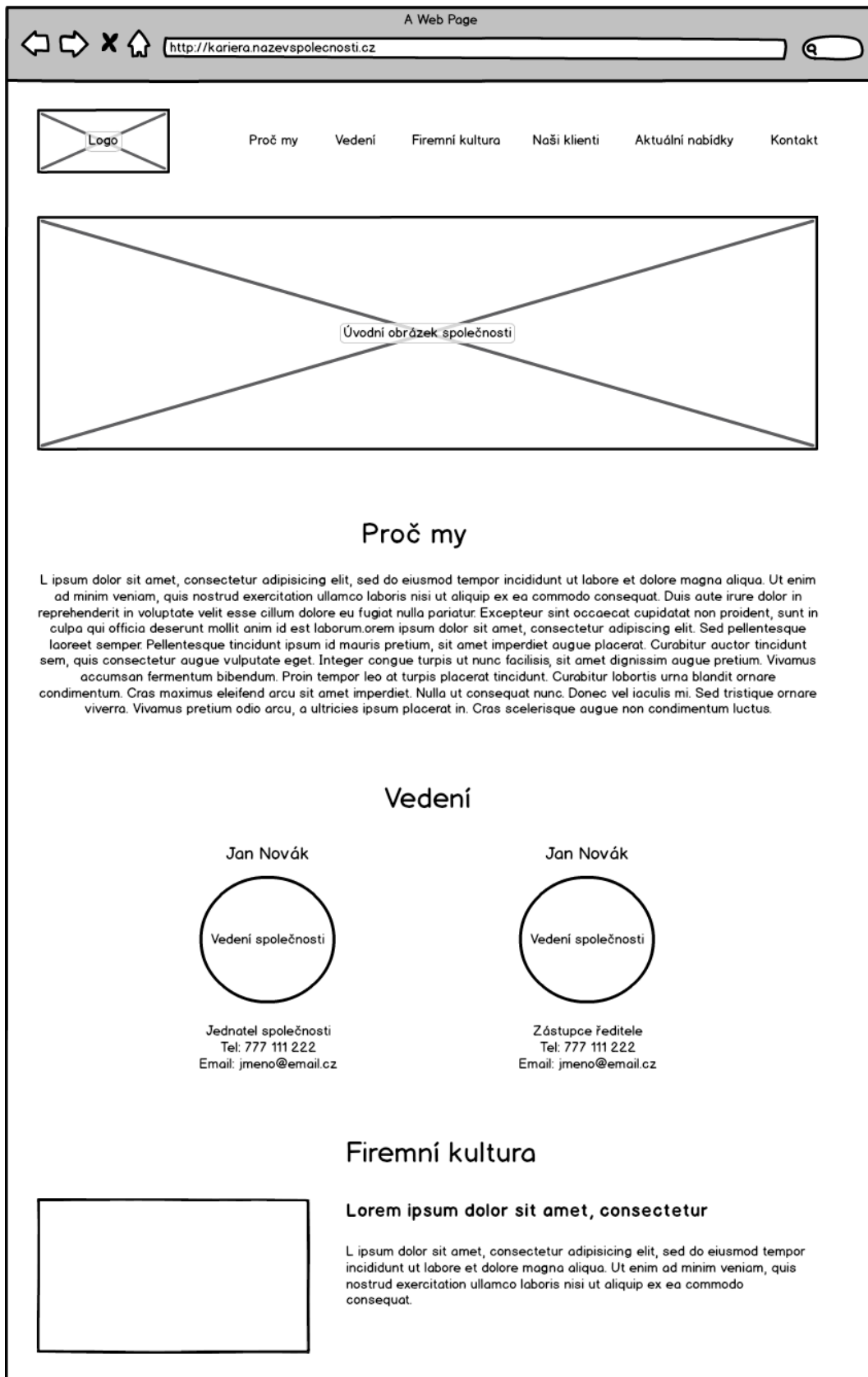
- stabilní zázemí v zavedené společnosti
- zajímavou práci v přátelském kolektivu
- možnost práce na plný i částečný úvazek
- práce v účetním programu Premier
- flexibilní pracovní doba, možnost občasné práce z domova
- stravenky, příspěvek na dopravu, jazykové kurzy na pracovišti
- 5 týdnů dovolené
- odpovídající finanční ohodnocení

Náplň práce:

- komplexní zastřešení clientského účetnictví
- tvorba pravidelných účetních závěrek
- zpracování daňového přiznání reportů
- pořízení, vyřazení, převody majetku, odpisy

Vhodné i pro ženy po mateřské dovolené.

Příloha E – Grafický návrh kariérních stránek



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur

L ipsum dolor sit amet, consectetur adipisicing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur

L ipsum dolor sit amet, consectetur adipisicing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.

Naši klienti



Aktuální pracovní nabídky

Název aktuální pracovní nabídky

Název aktuální pracovní nabídky

Název aktuální pracovní nabídky

Název aktuální pracovní nabídky

Název aktuální pracovní nabídky

Název aktuální pracovní nabídky

Kontakt

Mapa se sídlem společnosti

Název společnosti

L ipsum dolor sit amet,
dolore magna aliqua.
155 00 - Praha Stodůlky

Petra Dvořáková

HR manažerka
petra@webspolocnosti.cz
+420 777 111 222

Milada Krátká

HR asistentka
milada@webspolocnosti.cz
+420 777 111 222

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Pavla Lejčarová

V Praze dne:

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis