



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Personální marketing

Personnel marketing

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

TRUXOVÁ

ANNETTE

**2018**


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Truxová	Jméno:	Annette	Osobní číslo:	460825
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:	<p>Cíl: Cílem práce je prozkoumat a posoudit způsob uplatňování personálního marketingu v konkrétní společnosti a navrhnout možná zlepšení v jednotlivých oblastech.</p> <p>PRÍNOS: Přínosem práce je návrh možných zlepšení uplatňování personálního marketingu ve vybrané společnosti.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - personální marketing, externí personální marketing, interní personální marketing; 3. Praktická část - představení společnosti, posouzení uplatnění externího a interního personálního marketingu ve společnosti, návrhy na zlepšení; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.</p> <p>KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010.</p> <p>KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011.</p> <p>ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

TRUXOVÁ, Annette. *Personální marketing*. Praha: ČVUT 2018. 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 přiloženém 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: 23. 04. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Martinu Šikýřovi Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě XY za poskytnuté informace a konzultace.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem personálního marketingu. Definuje tento pojem, popisuje některé jeho oblasti a nástroje a vysvětluje důležitost jeho uplatňování ve firmě z externího i interního hlediska. Cílem této práce je prozkoumat a posoudit způsob uplatňování personálního marketingu v konkrétní firmě a navrhnout možná zlepšení v jednotlivých oblastech. Teoretická část se zabývá podáním uceleného přehledu o významu personálního marketingu. Obsahuje definici, metody a nástroje jednotlivých oblastí. V případě externího personálního marketingu je to budování značky zaměstnavatele, získávání a výběr zaměstnanců. V případě interního personálního marketingu potom interní marketingová komunikace a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tyto poznatky jsou využity v praktické části k popisu uplatňování personálního marketingu ve firmě XY. Praktická část je zpracována na základě prostudování interních materiálů firmy a dotazníkového šetření.

## Klíčová slova

personální management, marketing, marketingový mix, značka zaměstnavatele, marketingová komunikace, získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců

# Abstract

The main topic of this Bachelor's thesis is personnel marketing. It defines this term, describes some of its spheres and tools and explains the importance of its use in a company from external and internal aspect. The aim of this thesis is to explore and assess the usage of methods of a personnel marketing in a particular company and suggest possible improvement in individual spheres. The theoretical part is focused on providing a detailed overview in regards to the importance of personnel marketing. It contains a definition, methods and tools of each sphere. In the case of external personnel marketing, it means an employer branding, recruitment and selection of staff. In the case of internal personnel marketing, it means an internal marketing communication, education and staff development. These findings are used in a practical part of this thesis to describe the usage of personnel marketing in the company XY. The practical part is processed based on the examination of the internal materials of the company and questionnaire.

## Key words

personnel management, marketing, marketing mix, employer branding, marketing communication, recruitment, education

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>7</b>
1.1 PERSONALISTIKA .....	7
1.2 MARKETING .....	7
1.2.1 Marketingový mix .....	8
1.2.2 Marketingový mix v personalistice .....	8
1.3 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	9
1.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V PERSONALISTICE .....	9
1.5 DĚLENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	10
<b>2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>11</b>
2.1 BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE .....	11
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	11
2.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců .....	12
2.2.2 Metody získávání zaměstnanců .....	12
2.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	15
2.3.1 Postup při výběru zaměstnanců .....	15
2.3.2 Kritéria výběru zaměstnanců .....	16
2.3.3 Metody výběru zaměstnanců .....	16
<b>3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>20</b>
3.1 INTERNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	20
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
3.2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	22
3.2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	23
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY .....</b>	<b>27</b>
<b>5 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING VE FIRMĚ XY .....</b>	<b>29</b>
5.1 BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE .....	29
5.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	30
5.2.1 Metody získávání zaměstnanců .....	30
5.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	37
5.3.1 Postup při výběru zaměstnanců .....	37
5.3.2 Metody výběru zaměstnanců .....	37
<b>6 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING VE FIRMĚ XY .....</b>	<b>39</b>



6.1	INTERNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	39
6.2	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	40
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>42</b>
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – ZAMĚSTNANCI .....	42
7.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ .....	50
7.3	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	53
7.4	NÁVRHY NA MOŽNÁ ZLEPŠENÍ .....	54
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>61</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>62</b>

# ÚVOD

Přestože si většina lidí pod pojmem marketingové nástroje představí propagaci produktů a služeb určité firmy, je možné je chápat a využívat i v oblasti řízení lidských zdrojů. Podstata zůstává prakticky nezměněna, jednotlivé složky marketingového mixu lze totiž chápat i aplikovat na personální činnosti.

Vhodnou aplikací principů personálního marketingu lze pozitivně ovlivnit značnou část personálních činností, jako je například získávání zaměstnanců, jejich výběr, vzdělávání a rozvoj. Při pochopení personálního marketingu ve všech jeho souvislostech a jeho správné aplikace, může firma dosáhnout velmi významné konkurenční výhody. Pro získávání kvalitních a motivovaných zaměstnanců je klíčová atraktivní značka zaměstnavatele, na které je nutné neustále pracovat. Pokud bude firma průměrným, nebo dokonce podprůměrným zaměstnavatelem, nelze očekávat zájem kvalitních a motivovaných uchazečů, a tím i dosahování výsledků, které směřují k naplnění firemních cílů a strategií. Neméně důležitou oblastí je také postup při výběru zaměstnanců, jejich následná adaptace, možnost vzdělávání a rozvoje, péče o zaměstnance v průběhu jejich působení ve firmě i ve fázi jejich odchodu.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a posoudit způsob uplatňování personálního marketingu v konkrétní firmě a navrhnout možná zlepšení v jednotlivých oblastech.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je pojem personální marketing definován a je podrobněji popsán jeho význam pro firmu. Pro lepší přehlednost je rozdělen na externí a interní personální marketing. V kapitole 2 Externí personální marketing jsou popsány klíčové oblasti, např. budování značky zaměstnavatele. Dalšími oblastmi jsou zdroje a metody získávání zaměstnanců a jejich výběr. Marketing je většinou vnímán jako činnost, která směřuje k zákazníkům a spotřebitelům, ale je nutné věnovat pozornost personálnímu marketingu i v rámci firmy. Tím se zabývá kapitola 3 Interní personální marketing, který zahrnuje činnosti, jako je interní marketingová komunikace, její formy a způsoby realizace, které jsou blíže popisovány v podkapitole 3.1. Podkapitola 3.2. se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Poznatky z teoretické části jsou aplikovány při popisu uplatňování personálního marketingu v konkrétní firmě, což je předmětem praktické části. Protože si firma nepřeje být jmenována, je v práci označována jako firma XY. Stručný popis její činnosti je popsán v kapitole 4. Kapitola 5 se zabývá analýzou externího personálního marketingu firmy XY, který zahrnuje budování značky zaměstnavatele, získávání a výběr zaměstnanců. Pro popis metod získávání zaměstnanců a způsob jejich výběru byly použity informace dostupné v interních dokumentech firmy XY. Interní personální marketing firmy je popsán v kapitole 6, zmiňovanou interní marketingovou komunikací se zabývá kapitola 6.1, informace byly opět čerpány z interních dokumentů firmy. Způsobem vzdělávání zaměstnanců se zabývá poslední kapitola 6.2, kde bylo pro popis využito dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na zjištění potřeby vzdělávání, četnosti vzdělávacích programů a jejich přínosu pro zaměstnance i firmu. Dotazník byl pro náhled do problematiky vyplněn zaměstnanci i personálním oddělením firmy, které vzdělávání a rozvoj zaměstnanců plánuje a realizuje. Dále je v kapitole popsán aktuální způsob chápání a realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě XY.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Pojem personální marketing definuje Koubek (2007, s. 160) jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce*“.

Pro pochopení významu personálního marketingu je třeba nejprve definovat pojmy personalistika a marketing.

## 1.1 Personalistika

Podle Šikýře (2016, s. 6) je personalistika neboli personální práce jednou z oblastí řízení organizace, jejímž úkolem je „*zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, a jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace*“.

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) chápou personalistiku jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“.

Šlapák a Štefko (2015, s. 7) píší, že „*Personální řízení bychom mohli označit jako personální marketink a definovat ho jako řízený proces, který se stará o vyhledávání, získání správného pracovníka (interního zákazníka), a o jeho udržení a rozvíjení*“.

Koubek (2007, s. 13) „*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...*“.

## 1.2 Marketing

Jakubíková (2013, s. 14) ve své publikaci uvádí dvě definice marketingu, a to formální, kdy „*marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost,*“ a společenskou, kdy „*marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními*“.

Kotler a Armstrong (2004, s. 30) píší, že v dnešní době již nelze marketingem rozumět pouze nástroje, které jsou používány k uskutečnění prodeje, ale je třeba ho chápat jako uspokojování potřeb zákazníků. Dále definují marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“.

Kotler (2000, s. 33) uvádí, že „*Marketing musí identifikovat, vyhodnocovat a vybírat tržní příležitosti a předkládat strategie pro dosažení předního, ne-li dominantního postavení na cílových trzích*“.

### 1.2.1 Marketingový mix

Marketingový mix je jeden ze základních pilířů marketingu, Kotler a Armstrong (2004, s. 105) ho definují jako soubor „*taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“. Marketingový mix obsahuje mnoho aktivit, která firma vykonává s cílem zvyšování zájmu zákazníků o jejich produkt.

Kotler a Armstrong (2004, s. 106) uvádějí marketingový mix, který sestává ze čtyř složek, které jsou známé jako „4P“ neboli product (výrobek), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace). Každá jednotlivá složka obsahuje řadu dalších aktivit. Kotler (2000, s. 112)

### 1.2.2 Marketingový mix v personalistice

Na základě výše uvedených klasických prvků marketingového mixu je možné sestavit marketingový mix v personalistice, který vypadá následovně (Antošová, 2005):

- **Product** – pracovní místo. Firma hledá vhodného uchazeče, kterého by obsadila na dané pracovní místo. Prvním krokem je vytvoření popisu a specifikace pracovního místa.
- **Price** – motivace a odměna za práci. Pracovní motivace vyjadřuje míru pracovní ochoty zaměstnance a jeho přístup k práci. S motivací velmi úzce souvisí oblast odměňování, to může být realizováno formou platu, mzdy, odměn z dohod nebo formou zaměstnaneckých benefitů. Je důležité, aby firma odměňování prováděla spravedlivě, přiměřeně a aby odměňování bylo pro zaměstnance motivující.
- **Place** – podniková kultura. Při rozhodování uchazeče o pracovních nabídkách je pro něj důležitá i podniková kultura a celková image firmy. Podniková kultura „*vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Denně se tak projevují prvky věcného uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*“ (Antošová, 2005) atd.
- **Promotion** – marketingová komunikace, prezentace pracovní nabídky a firmy. Atraktivní pracovní nabídka by měla být jasná, konkrétní, srozumitelná a měla by obsahovat dostatečné množství informací, které uchazečům pomohou v rozhodování, zda na nabídku budou reagovat, či nikoliv. Neméně je důležitá i ochota komunikovat. Mezi informace, které by v nabídce volného pracovního místa neměly chybět, patří název pracovní pozice, popis činností, požadavky na vzdělání, praxi, zkušenosti i osobnostní vlastnosti uchazeče. Vhodné je i uvést možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, které jsou zaměstnancům ve firmě poskytovány.

## 1.3 Význam personálního marketingu

Personální marketing je nástrojem pro nalezení konkurenční výhody a zabezpečení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce. (Antošová, 2005) Kvalitní a konkurenceschopnou firmu tvoří kvalitní zaměstnanci. To je důvod, proč se firmy „přetahují“ o ty nejtalentovanější uchazeče. Ti jsou si velmi dobře vědomi své výhodné pozice na trhu práce i toho, že v procesu získávání zaměstnanců si nevybírají pouze zaměstnavatel. Talentovaní uchazeči si pro sebe vybírají vhodné firmy, a tak o ně zaměstnavatelé doslova „soupeří“. Proto jsou uchazeči nároční a pokud se jim ve firmě nebude dostávat odpovídající odměny, péče, motivace, možností vzdělávání a rozvoje, které očekávají, odejdou ke konkurenci. (Těšitelová a Menšík, 2012)

Princip personálního marketingu *„spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice správnými lidmi ve správný čas a budovat dobré jméno firmy a značky zaměstnavatele na trhu práce.“* (Těšitelová a Menšík, 2012)

Mezi činnosti personálního marketingu patří např. personální inzerce, den otevřených dveří, přijímací řízení, způsob odměňování, způsob interní komunikace, outplacement atd. (Menšík, 2015)

## 1.4 Marketingová komunikace v personalistice

Marketingová komunikace je jednou ze základních složek marketingového mixu. Má za cíl informovat a přesvědčovat spotřebitele (uchazeče) o svých produktech (nabízených pracovních místech) a budovat atraktivní značku zaměstnavatele. (Jakubíková, 2013, s. 297) Kvalitně zpracovaná a cílená marketingová komunikace je klíčová pro to, stát se úspěšnou firmou nebo atraktivním zaměstnavatelem. Jejich realizace nemusí vyžadovat horentní sumy. Nutné je veškeré kroky dobře promyslet a načasovat. (Zikmund, 2010)

Ať už se bude komunikace týkat čehokoli, např. nábory nových zaměstnanců, mělo by sdělení být jedinečné, smysluplné, čitelné a viditelné. Jedinečné proto, aby se nabídka firmy odlišila od stovky jiných nabídek. Smysluplné, aby čtenářům nabídky dávalo důvod se jí dále zaobírat, aby v ní našli informace, které je zajímají. Čitelné, aby byl zvolen takový způsob komunikace, který je adresátům vlastní. Viditelné, protože pasivní komunikace, která není lidem na očích, je jednoduše neefektivní. (Landa, 2015)

### **Osobní prodej**

Osobní prodej spočívá v přímé komunikaci s potenciálním kupcem (uchazečem). Cílem je prezentovat produkt (nabídku pracovního místa) a zodpovědět dotazy uchazeče. Jedná se o přímou komunikaci s kandidáty např. na konferencích nebo veletrzích. (Těšitelová a Menšík, 2012)

### **Kariérní stránky firmy**

Vysoké procento uchazečů o zaměstnání využívá pro získání informací právě kariérní stránky dané firmy. Ty se velkou měrou podílejí na budování značky zaměstnavatele, proto by měly být přehledné, jasné a měly by obsahovat dostatečné množství relevantních informací, které uchazeči pomohou v rozhodování. Kromě důležitých informací mohou obsahovat fotografie, krátká videa, příběhy zaměstnanců atd. Kariérní stránky firmy by měly nastiňovat firemní kulturu. (Těšitelová a Menšík, 2012)

### **Online komunikace**

Do online komunikace se řadí sociální média (Facebook, Twitter, LinkedIn atd.), online reklama na google.com nebo seznam.cz, reklama v online časopisech a Youtube. Na Youtube je možné založit si svůj vlastní kanál, na který firma bude vkládat svá videa, nebo je možné vytvořit reklamní video, které se bude spouštět před jiným vyhledávaným videem. V současné době je velmi přínosným nástrojem právě video, které je pro uchazeče mnohem zajímavější než strohý nebo obsáhlý inzerát. Obsahem videa může být virtuální prohlídka firmy, letecké záběry, rozhovor se zaměstnancem atd. Pokud bude video vtipné, je velmi pravděpodobné, že se bude mezi uživatele šířit velmi rychle prostřednictvím jeho sdílení. (Župa, 2017)

## **1.5 Dělení personálního marketingu**

Personální marketing lze rozdělit na externí a interní (Antošová, 2005):

- Cílem **externího personálního marketingu** je budování dobrého zaměstnavatelského jména firmy, vhodná příprava a následná realizace náborových aktivit. Patří sem aktivity, jako je získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, budování firemní kultury a atraktivní značky zaměstnavatele.
- Cílem **interního personálního marketingu** je udržení klíčových zaměstnanců, vytváření kvalitních pracovních podmínek, zamezení fluktuace atd. Do této kategorie se řadí například vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, interní komunikace, odměňování, zaměstnanecké benefity, rozmisťování a propouštění zaměstnanců.

## 2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

### 2.1 Budování značky zaměstnavatele

Jedním z nástrojů personálního marketingu je budování značky zaměstnavatele neboli Employer Branding. (Těšitelová a Menšík, 2012)

Prostřednictvím značky zaměstnavatele firmy prezentují to, kdo jsou, kam směřují, jaké mají vize, jaké zaměstnance hledají, co jim mohou nabídnout, v čem oproti konkurenci vynikají a proč by se lidé měli ucházet o pracovní místo právě v jejich firmě. (Menšík, 2015) S její pomocí lze pracovat s pozicí zaměstnavatele (firmy) na trhu práce, získávat nové kvalitní zaměstnance a podpořit výkonnost a spokojenost stávajících zaměstnanců. (Těšitelová a Menšík, 2012)

Důležitou roli tu hraje i vizuální stránka, použití loga, barev, textu atd.

Personální marketing nehraje důležitou roli pouze ve fázi získávání zaměstnanců (formulace nabídky pracovního místa, komunikace během náboru, výběr zaměstnanců), ale v celém životním cyklu zaměstnance, tzn. v průběhu zaměstnání (adaptace, interní komunikace, profesní rozvoj, vzdělávání, péče, odměňování, benefity, pracovní prostředí atd.) a i ve fázi odchodu zaměstnance (postup při nadbytečnosti, propouštění, odchod do penze, odstupné), proto by firma měla věnovat pozornost personálnímu marketingu ve všech činnostech. (Těšitelová a Menšík, 2012)

### 2.2 Získávání zaměstnanců

*„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas.“ (Koubek, 2011, s. 68)*

Získávání zaměstnanců je jeden z procesů postupu obsazování volných pracovních míst. Samotnému získávání zaměstnanců předchází plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst.

Plánování lidských zdrojů řeší podle Šikýře (2014, s. 93-94) otázku potřeby obsadit dané pracovní místo a vychází z plánovaných cílů organizace a odhadované celkové potřeby zaměstnanců. Koubek (2011, s. 57) uvádí, že je nutné odhadnout, kolik stávajících zaměstnanců bude v organizaci k dispozici pro plnění těchto cílů a dílčích úkolů. Organizace se může potýkat buď s pravděpodobným dostatkem zaměstnanců, nedostatkem zaměstnanců, nebo přebytkem zaměstnanců. Nedostatek zaměstnanců je vhodné řešit pokrytím z vnitřních zdrojů, například zavedením práce přesčas, využitím lepší techniky atd. Dále můžeme využít některé vnější zdroje, jako jsou například agentury práce. Přebytek zaměstnanců lze řešit omezením práce přesčas, ukončením přidělení zaměstnanců agentury práce, zrušením dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Po vyčerpání těchto a dalších způsobů je někdy nezbytné přistoupit k podání výpovědi ze strany zaměstnavatele. Vždy je ale vhodné na tuto situaci upozornit zaměstnance s dostatečným předstihem.



Analýza pracovních míst poskytuje podle Šikýře (2014, s. 90) popisy a specifikace pracovních míst, které obsahují údaje o pracovním místě (název, úkoly, povinnosti, pravomoci, nadřízenost, podřízenost atd.) a údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti atd.)

### **2.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců**

V praxi se obsazování volných pracovních míst řeší využíváním jak vnitřních, tak vnějších zdrojů.

Mezi **vnitřní zdroje** se řadí (Koubek, 2015, s. 129):

- zaměstnanci uspořeni v důsledku nových technologií,
- zaměstnanci uvolňovaní v souvislosti s organizačními změnami,
- zaměstnanci schopni vykonávat náročnější práci než na stávajícím pracovním místě,
- pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem o přechod na uvolněné či nové pracovní místo.

Mezi **vnější zdroje** se řadí (Koubek, 2015, s. 129-130):

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti.

Získávání zaměstnanců z obou zdrojů má své klady a zápory a je třeba, aby organizace zvážila, co je pro ni nejvýhodnější. Výhodou využívání vnitřních zdrojů je nepochybně fakt, že organizace již zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč zná organizaci a své spolupracovníky, což přispívá k příznivému podnikovému klimatu a celkově usnadňuje proces adaptace. Zvyšuje se také motivovanost zaměstnanců s ohledem na možný kariérní postup. Nevýhodou může být omezený výběr a nemožnost pronikání inovativních přístupů zvenku. Výhodou využívání vnějších zdrojů je širší škála schopných a motivovaných lidí, kteří do organizace mohou přinést vítanou a užitečnou změnu. Nevýhodou je nutnost vynaložit více úsilí a finančních prostředků pro získání vhodných uchazečů o zaměstnání a později na jejich odborné zapracování a adaptaci. (Šikýř, 2014, s. 92)

### **2.2.2 Metody získávání zaměstnanců**

Metod, pomocí kterých firmy získávají zaměstnance, je mnoho a výběr těch nejvhodnějších závisí na spoustě faktorů. Záleží například na tom, zda se firma rozhodne získávat zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké pracovní místo má být obsazeno, jaké jsou požadavky volného pracovního místa, jaká je situace na trhu práce, jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání a jaké finanční a časové možnosti má firma k dispozici. (Šikýř, 2016, s. 97)

Metody používané při získávání zaměstnanců z vlastních **vnitřních zdrojů** jsou například tyto (Koubek, 2015, s. 136-142):

- doporučení současného zaměstnance,
- přímé oslovení vhodného zaměstnance ve firmě,
- inzerce na vývěskách, nástěnkách a intranetu,
- elektronická pošta.

#### **Doporučení současného zaměstnance**

Tato metoda je řazena mezi pasivní metody získávání zaměstnanců. Je nutné, aby se k zaměstnancům dostala informace o volném nebo uvolňovaném pracovním místě a o jeho povaze. Výhodou této metody jsou nižší náklady na proces získávání zaměstnanců a fakt, že uchazeči většinou bývají vhodní jak po odborné, tak po osobnostní stránce, protože si stávající zaměstnanec, který danou osobu doporučuje, nechce pokazit reputaci u svého zaměstnavatele doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou této metody je užší výběr uchazečů.

#### **Přímé oslovení vhodného zaměstnance ve firmě**

Při zvolení této metody jsou kladeny nároky na vedoucí pracovníky, kteří mají sledovat, kteří zaměstnanci jsou dobří, přichází s inovativními nápady apod. Výhodou představuje to, že tito lidé jsou zpravidla vždy vhodnými uchazeči z hlediska odborné i osobnostní stránky a finanční náklady jsou výrazně nižší než u jiných metod. Jako zápor se dá považovat to, že si oslovený zaměstnanec může klást vysoké nároky na pracovní podmínky, jelikož si uvědomuje svou cenu.

#### **Inzerce na vývěskách, nástěnkách nebo intranetu**

Jedná se o relativně levnou a nenáročnou metodu. Vývěska by měla být umístěna tam, kde zaměstnanci často procházejí, a měla by poskytovat obsáhlé informace o volném pracovním místě, jako je popis pracovního místa, pracovních podmínek, požadavků na uchazeče a také informaci, kde a jakým způsobem se uchazeči mají přihlásit. Mezi výhody patří nízké náklady a také to, že se dostatečnou informovaností sníží počet nevhodných uchazečů. Nevýhodou představuje fakt, že si nástěnky nebo vývěsky nutně nemusí všimnout každý, a tím pádem je osloveno menší procento osob.

#### **Elektronická pošta**

Další metodou může být rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, kdy má zaměstnavatel jistotu, že se informace dostane ke všem zaměstnancům, na rozdíl od inzercí na nástěnkách a vývěskách. Náležitosti elektronické nabídky by měly být totožné s inzercí na vývěskách.

Metody používané při získávání zaměstnanců z **vnějších zdrojů** jsou například tyto (Koubek, 2015, s. 136-139):

- přímé oslovení vhodné osoby mimo firmu,
- spolupráce s úřady práce, personálními agenturami, vzdělávacími institucemi,
- sociální sítě,
- inzerce na personálních webových stránkách, v tisku a televizi.

### **Přímé oslovení vhodné osoby mimo firmu**

Tato metoda pracuje s předpokladem, že firma má povědomí o schopných zaměstnancích z jiných firem. Další specifikace jsou téměř stejné jako při oslovování vhodného zaměstnance uvnitř firmy, ale nevýhodou zde představuje možnost zhoršení vztahů s firmou, které se daná firma snaží schopné zaměstnance „odlákat“.

### **Spolupráce s úřady práce, personálními agenturami a vzdělávacími institucemi**

Výhodou spolupráce s úřady práce je, že samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, které mohou firmám poskytnout. Tuto službu poskytují bezplatně jak pro firmy, které hledají zaměstnance, tak pro nezaměstnané, kteří hledají zaměstnání. Nevýhodou je celkem omezený výběr, jelikož jsou na úřadech práce většinou registrované osoby s nižší kvalifikací. Lidé s vyšší kvalifikací častěji volí jinou možnost hledání zaměstnání.

Pro firmu je spolupráce se vzdělávacími institucemi jistě výhodná v tom, že střední nebo vysoká škola doporučuje firmě vhodné studenty nebo absolventy. Firma tak má více informací o schopnostech, dovednostech i osobnostním profilu potenciálního uchazeče než v případě běžného přijímacího řízení. Nevýhodou je nemožnost obsazovat volná pracovní místa během roku, což se často řeší dočasným obsazením pracovních míst. (Koubek, 2015, s. 135-139)

### **Sociální sítě**

V současné době využívá sociální sítě vysoké procento populace a tráví na nich hodně svého času. Zatímco inzerce na vlastních webových stránkách firmy nebo stránkách personálních agentur a serverů vyžadují přímý zájem ze strany uchazeče – někoho, kdo práci hledá, v případě sociálních sítí tomu tak není. Na sdělení nabídky zaměstnání tak může narazit úplně kdokoli, a to i v případě, že práci sám aktivně nehledá. Pokud ho ale nabídka zaujme, může začít uvažovat o změně zaměstnání, nebo o viděné nabídce říci někomu, kdo zaměstnání hledá. Nejčastěji jsou využívány sociální sítě jako Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter a Youtube. Protože Facebook umožňuje prezentovat reklamu i pozvánky na různé události, je prostřednictvím této sítě poměrně snadné a levné komunikovat s jeho uživateli, propagovat svou firmu i nabídku pracovního místa. Na profesní sociální síti LinkedIn lidé z různých oborů zveřejňují své životopisy, personalisté tak mohou relativně snadno mapovat vhodné kandidáty na danou pracovní pozici. (Spielmann, 2015)

### **Inzerce na personálních webových stránkách, v tisku a televizi**

Jedná se o metodu, kdy zaměstnavatelé využívají pro zveřejnění nabídky zaměstnání své webové stránky nebo webové stránky personálních agentur a pracovních serverů. Na webových stránkách firmy se uchazeč může dozvědět základní informace o dané firmě a její činnosti, informace o volném pracovním místě a v případě zájmu může prostřednictvím webu na nabídku ihned zareagovat. Zaměstnavatel může požadovat vyplnění strukturovaného dotazníku, čímž získá potřebné informace o uchazečích v požadovaném rozsahu a formě, což výrazně usnadní práci při porovnávání informací a údajů o uchazečích o zaměstnání. Na webových stránkách pracovních serverů mohou zaměstnavatelé nejen inzerovat nabídky zaměstnání, ale také vyhledávat a přímo oslovovat vhodné uchazeče. (Šikýř, 2014, s. 99)

**Náležitosti inzerátu** (Kocianová, 2010, s. 85-86):

- název pracovního místa,
- charakteristiky pracovního místa (popis činností),
- název firmy,
- místo výkonu práce,
- požadavky na zaměstnance (vzdělání, kvalifikace, praxe, další požadované kompetence),
- pracovní podmínky (odměňování, zaměstnanecké výhody, pracovní doba),
- možnost rozvoje a vzdělávání,
- požadované dokumenty od uchazečů o inzerované pracovní místo,
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče o inzerované pracovní místo.

## 2.3 Výběr zaměstnanců

*„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“* (Šikýř, 2016, s. 104) Výběr zaměstnanců je poměrně časově i finančně nákladný, ale kvůli neblahým důsledkům pro firmu v případě nesprávné volby se vyplatí mu věnovat dostatečné časové i finanční prostředky. (Kocianová, 2010, s. 94) V definici výběru zaměstnanců je použit výraz „pravděpodobně“, protože nikdy nelze ve fázi výběru s jistotou říci, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit své pracovní úkoly a vykazovat pracovní chování, které je vyžadováno. (Koubek, 2015, s. 166)

### 2.3.1 Postup při výběru zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců se odvíjí především od toho, jaké pracovní místo má být obsazeno a jak náročné je zaměstnance s požadovanými vlastnostmi získat.

Doporučuje se **následující postup** (Koubek, 2011, s. 106):

1. Zkoumání dokumentů uchazeče.
2. Předběžný pohovor sloužící k doplnění některých informací.
3. Testování uchazečů (testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření – pokud je nezbytné a legální).
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Rozhodnutí o přijetí vybraného uchazeče.
7. Informování uchazečů o výsledku výběru.

V každém z těchto kroků je uchazeč posuzován z hlediska jeho způsobilosti pro práci na daném pracovním místě, v kolektivu a ve firmě. Současně je jeho způsobilost porovnávána se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejvhodnějšího. Při výběru vhodného uchazeče není nutné absolvovat všechny kroky uvedené výše, při obsazování pracovního místa s jednoduchou náplní práce lze výběr postavit jen na základě zkoumání dodaných dokumentů a výběrového pohovoru.

Je důležité dbát na ověřování informací, které uchazeči poskytují. Někteří mají totiž tendenci se v životopisu příliš přeceňovat nebo podceňovat, je proto vhodné údaje uvedené v dokumentech verifikovat prostřednictvím dalších dokumentů, pohovoru nebo pomocí testů. Dalším důležitým bodem je nejen to, zda uchazeč může vykonávat práci na pracovním místě, ale také to, zda ji vykonávat chce. A nakonec fakt, že výběr není jen na straně zaměstnavatele, který vybírá z vhodných uchazečů. Uchazeč si vybírá také, a to ze zaměstnavatelů, z firem. Proto je důležité zachovat profesionalitu v každém kroku získávání a výběru zaměstnanců a v případě odmítnutí uchazeče je více než vhodné ho o nepřijetí informovat a sdělit mu důvody upřednostnění jiného uchazeče. I tak firma může pracovat na svém dobrém jménu. (Koubek, 2011, s. 106-107)

### **2.3.2 Kritéria výběru zaměstnanců**

Do kritérií výběru zaměstnanců patří nejen nezbytné, ale i další požadavky na zaměstnance, které firma stanovuje. Některé jsou dány zvláštními právními předpisy jako např. způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost atd. Jiné jsou dány vlastními potřebami firmy, např. dosažené vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti atd. (Šikýř, 2014, s. 102)

### **2.3.3 Metody výběru zaměstnanců**

Metod, které firmy využívají při výběru nejvhodnějších uchazečů je několik, a nelze říci, která z nich je nejlepší a nejspolehlivější. V praxi se osvědčila kombinace více metod současně.

**Metody výběru zaměstnanců** (Kocianová, 2010, s. 98):

- zkoumání dokumentů uchazečů,
  - o životopis,
  - o motivační dopis,
  - o dotazník,
  - o reference,
  - o lékařské vyšetření.
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre.

## **Zkoumání dokumentů uchazečů**

### **Životopis**

Hodnocení životopisů uchazečů je základní metoda výběru zaměstnanců a je možné ji využít jak pro předběžný výběr, tak pro výběr nejhodnějšího uchazeče. Předběžný výběr uchazečů slouží k rozhodnutí, kteří uchazeči jsou způsobilí vykonávat požadovanou práci a mohou být pozváni k dalším krokům výběru. Po porovnání pracovní způsobilosti uchazeče s nezbytnými požadavky pro vykonávání práce je získán seznam vhodných a nevhodných uchazečů. Vhodní uchazeči jsou pozváni k výběru, nevhodným uchazečům je zaslán zdvořilý dopis s informací o odmítnutí a poděkováním za jejich zájem. (Šikýř, 2014, s. 102-103)

### **Motivační dopis**

Motivační dopis je průvodním dopisem k ostatním dokumentům, které uchazeč předkládá. Měl by vyjadřovat zájem uchazeče o nabízené pracovní místo a jeho způsobilost pro výkon práce. (Kocianová, 2010, s. 100)

### **Výběrový pohovor**

*„Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru nemohou poskytnout.“* (Koubek, 2011, s. 109)

Pohovor má za cíl získat podrobnější informace o uchazeči, ověřit pravdivost informací uváděných v dodaných dokumentech, posoudit povahové rysy uchazeče a na základě těchto informací rozhodnout, zda je uchazeč vhodný jak pro obsazované pracovní místo, tak pro začlenění do pracovního kolektivu. Dále má poskytnout uchazeči informace o pracovním místě a firmě, aby se mohl rozhodnout, zda mu práce na obsazovaném pracovním místě bude vyhovovat. Pro splnění těchto cílů je nezbytné, aby byl výběrový pohovor dostatečně připraven. Je třeba rozhodnout, zda bude pohovor probíhat „mezi čtyřma očima“, to znamená, že bude firmu zastupovat a pohovor vést pouze jedna osoba, nebo zda bude vytvořena skupina posuzovatelů. Dále, zda bude pohovor strukturovaný nebo nestrukturovaný. (Koubek, 2011, str. 109)

### **Pohovor 1+1**

Výběrový pohovor je veden jedním představitelem firmy, zpravidla to bývá vedoucí pracovník. Je vhodný pro obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací. (Koubek, 2015, s. 179) Výhody představuje možnost navození neformální atmosféry, ve které se uchazeč cítí příjemněji, není tolik nervózní, může být sdílnější a snáze se tak odhalují povahové rysy. Snáze se samotný pohovor domlouvá, co se data a místa konání týče. Nevýhodou představuje možnost subjektivního posuzování uchazeče, ovlivnění sympatiemi nebo antipatiemi. Pro zaměstnance, který pohovor vede, je velmi obtížné vést pohovor plynule a zároveň si zapisovat poznámky a postřehy. (Armstrong, 2007, s. 361; Koubek, 2011, s. 109-110)

### **Pohovor před skupinou posuzovatelů**

V tomto případě bývají pohovoru účastni 3-4 posuzovatelé. Doporučuje se, aby byl přítomen bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a psycholog. Účastnit se také může stávající zaměstnanec nebo vyšší nadřízený. Důležité je, aby byli všichni posuzovatelé podrobně seznámeni s obsazovaným pracovním místem a aby byly role jednotlivých posuzovatelů předem rozvrženy. (Koubek, 2015, s. 179)

Výhodou je bezesporu to, že je posuzování spravedlivější a objektivnější, je snazší dělat poznámky, objektivněji posuzovat povahové rysy, vnímat řeč těla uchazeče. Výhodou představuje také to, že odpovědnost za rozhodnutí je sdílena. Nevýhodou je, že větší počet posuzovatelů vyvolává v uchazeči větší nervozitu, je komplikovanější domluvení termínu a místa konání pohovoru a také může docházet k rozporům mezi posuzovateli, proto je vhodné si role předem rozdělit. (Koubek, 2011, s. 110-111)

### **Strukturovaný pohovor**

Obsah, pořadí otázek, čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, je předem přesně stanoven, všem uchazečům budou ve stejném pořadí položeny stejné otázky a na pohovor bude vyměřen přesný čas, který nebude překročen. K posuzování odpovědí uchazečů se využívají předem vytvořené modelové odpovědi. Tento typ pohovoru se považuje za spolehlivější, přesnější a efektivnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých důležitých otázek. Všem uchazečům jsou dány stejné možnosti. Odpovědi a reakce uchazečů jsou hodnoceny stejným způsobem a je zde menší pravděpodobnost subjektivního hodnocení. Průběh strukturovaného pohovoru musí být detailně dokumentován a archivován. Nevýhodou strukturovaného pohovoru představuje především náročnost na přípravu a nesnadnost v posuzování osobnosti uchazeče.

### **Nestrukturovaný pohovor**

Obsah, pořadí otázek, čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, není předem stanoven a je utvářen až v průběhu pohovoru dle toho, jak se vyvíjí. (Koubek, 2015, s. 180) Prostřednictvím tohoto typu pohovoru je možné lépe posoudit osobnost uchazeče a zjistit některé zajímavé skutečnosti. V případě nestrukturovaného pohovoru ale převažují spíše nevýhody. Není zaručena srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje subjektivní přístup k uchazeči. Někdy se mohou otázky kladené posuzovatelem ubírat nesprávným směrem, mohou být osobní a nevhodné. (Koubek, 2011, s. 112)

V průběhu pohovorů se mohou posuzovatelé dopouštět řady chyb. Může to souviset s nedostatečnou připraveností tazatele, s jeho nesoustředěností a rozptýleností. Tazatel klade více otázek najednou a některé pak zůstávají nezodpovězeny, nechá se ovlivnit osobními sympatiemi či antipatiemi vůči uchazeči, činí předčasné závěry, neklade doplňující otázky a přehlíží podrobnosti, které by měly být rozvíjeny. Výraznou chybou je také stručnost nebo dokonce absence poznámek a postřehů z pohovoru. (Kocianová, 2010, s. 105)

### **Testování uchazečů**

Testování uchazečů o zaměstnání může podle Šikýře (2014, s. 104) zahrnovat testy inteligence, testy schopnosti a testy osobnosti.

#### **Testy inteligence**

Slouží k posouzení schopnosti verbálního, numerického i abstraktního myšlení uchazečů a umožňují posoudit individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. (Šikýř, 2014, s. 104)

#### **Testy schopností**

Slouží k posouzení celkového potenciálu k výkonu určité práce, kterým uchazeč disponuje. Měří specifické schopnosti a dovednosti, které uchazeč získal studiem nebo praxí. Testování často probíhá prostřednictvím modelových situací. (Armstrong, 1999, s. 476)

#### **Testy osobnosti**

Slouží k posouzení charakteristiky osobnosti uchazečů. Testování je realizováno prostřednictvím dotazníku. (Šikýř, 2014, s. 104)

#### **Assessment centre**

*„Použití metody AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči prokazují jak odbornou způsobilost pro výkon práce, tak potřebný rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup.“* (Šikýř, 2016, s. 109) Doplnkově se používají pohovory a testy. Assessment centre je možné využít nejen v oblasti výběru zaměstnanců ale také v oblasti hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Standardně probíhá v kruhu osmi až deseti uchazečů, které komplexně a objektivně posuzuje skupina hodnotitelů (personalisté, psychologové, manažeři). Nevýhodou této metody jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci. (Šikýř, 2016, s. 109)



# 3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

## 3.1 Interní marketingová komunikace

Interní marketingová komunikace by pro firmu měla být stejně důležitá jako marketingová komunikace, která je směřována směrem k zákazníkovi. Interní marketingová komunikace totiž cílí na totéž, zákazníkem je ale v tomto případě zaměstnanec firmy. Jeho spokojenost není o nic méně důležitá než spokojenost konečného zákazníka, spotřebitele nabízených produktů či služeb. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro firmu velkým přínosem a současně tou nejefektivnější a nejlevnější reklamou. Proto je důležité věnovat interní marketingové komunikaci náležitou pozornost. (Pavlečka a Voborská, 2009)

Nástrojů interní komunikace, které mohou firmy využít, je několik. Jedná se např. o firemní časopis, intranet, eventy pro zaměstnance, direct mail, e-mail, skype apod.

### **Firemní časopis**

Výhodou firemního časopisu je, že jeho obsah nečtou pouze samotní zaměstnanci firem, ale celé rodiny. Firma tak podporuje interní komunikaci a zároveň buduje dobré jméno v širším okruhu lidí a další přijímání zaměstnanců může být snazší. Důležité při tvorbě firemního časopisu je jeho čtivost, zajímavost sdělení a přizpůsobení cílové skupině čtenářů.

### **Intranet**

Firemní intranet je velmi vhodným nástrojem pro dynamickou komunikaci a poskytování aktuálních informací. Prostřednictvím formuláře mohou zaměstnanci na daná sdělení ihned reagovat.

### **Eventy pro zaměstnance**

Vedle strohého sdělování novinek a změn by měla interní komunikace pamatovat také na neformální stmelování kolektivu prostřednictvím např. teambuildingových aktivit, vánočních večírků a podobných eventů, kde se lidé navzájem mohou lépe poznat a naučit se spolu kooperovat. Zatímco na vánočním večírku budou hosty všichni zaměstnanci firmy, teambuilding se většinou organizuje pro jedno oddělení nebo určitou pracovní skupinu lidí, pro které je důležité umět spolupracovat. Většinou se jedná o zábavné outdoorové aktivity, kde je spolupráce všech lidí v týmu klíčová. (Pavlečka, 2008)

## 3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace.“ (Šikýř, 2016, s. 138) Zásadním předpokladem úspěšnosti firmy je flexibilita, resp. flexibilní pracovníci, kteří jsou na změnu připraveni, akceptují a podporují ji. Proto se vzdělávání a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců stává pravděpodobně nejdůležitější personální činností. Současný charakter práce ve firmách vyžaduje nejen odborně schopné zaměstnance, ale požaduje také zaměstnance se žádoucími rysy osobnosti a s žádoucím chováním, proto již není dostačující tradiční způsob vzdělávání zaměstnanců. Více jsou proto využívány rozvojové aktivity, které formují flexibilitu zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 252)

### Formování pracovních schopností člověka

Tuto oblast formování pracovních schopností člověka je možné rozlišit na tři oblasti. Na oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

#### Všeobecné vzdělávání

V oblasti všeobecného vzdělávání si člověk osvojuje a prohlubuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Tato oblast je zaměřena převážně na sociální rozvoj jedince, přičemž zde není uplatňována aktivita organizace.

#### Odborné vzdělávání

V oblasti odborného vzdělávání je uskutečňován proces přípravy pro výkon práce, formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání. (Koubek, 2015, s. 255) Obvykle zahrnuje zaškolení, doškolování a přeškolení. (Koubek, 2015, s. 255):

- **Zaškolení.** Zaměstnanec se na nové pracovní místo adaptuje, osvojí si potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou pro výkon práce potřebné.
- **Doškolování.** Jde o prohlubování kvalifikace, zaměstnanec si osvojuje nové znalosti a dovednosti a přizpůsobuje se tak měnícím se požadavkům vyvolaným např. pokrokem techniky, požadavky trhu atd.
- **Přeškolení.** Člověk si osvojuje nové znalosti a dovednosti, aby mohl vykonávat jinou práci než tu současnou. (Šikýř, 2016, s. 138-139) Přeškolení neboli rekvalifikace může být plná, nebo částečná. V případě částečné může člověk některé znalosti a dovednosti původního povolání využít v novém. (Koubek, 2015 s. 256)

#### Rozvoj

V oblasti rozvoje zaměstnanec rozšiřuje svou kvalifikaci, osvojuje si nové schopnosti nad rámec požadavků stávajícího pracovního místa, aby zvýšil svou uplatnitelnost. (Šikýř, 2016, s. 139)

### 3.2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců je neefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o stále se opakující cyklus, který začíná identifikací potřeby vzdělávání zaměstnanců, po ní následuje fáze plánování vzdělávání, samotná realizace vzdělávání a nakonec vyhodnocování výsledků vzdělávání.

#### Identifikace potřeby vzdělávání

„Potřeba vzdělání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst“. (Šikýř, 2014, s. 126) Identifikace potřeby vzdělávání se provádí s využitím informací o pracovním místě a o zaměstnancích. Informacemi o pracovních místech se rozumí např. úkoly, povinnosti, pravomoci, požadavky a podmínky atd. Tyto informace poskytuje analýza pracovních míst. Informace o zaměstnanci zahrnují jeho dosažené vzdělání, odbornou způsobilost atd. Tyto informace lze získat prostřednictvím hodnocení zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 126) Identifikaci potřeby není snadné s jistotou určit, protože kvalifikační požadavky na pracovní místo se obtížně stanovují, stejně tak jako soulad mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi zaměstnance. Kvalifikaci a vzdělání zaměstnance je možné měřit jen např. stupněm dokončeného vzdělání nebo délkou praxe. Proto je identifikace potřeb vzdělání založena pouze na odhadech a zkušenostech z dosavadní praxe. (Koubek, 2015, s. 261)

#### Plánování vzdělávání

Na identifikaci potřeby vzdělávání navazuje plánování vzdělávání, při kterém je třeba stanovit cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, vzdělávací instituce a lektora, čas vzdělávání, místo vzdělávání, metody vyhodnocení výsledků, technické vybavení a náklady na realizaci vzdělávání.

- **Cíl vzdělávání:** jaké oblasti se má proces vzdělávání věnovat (vyplývá z potřeby vzdělávání). Zaměstnancům by vzdělávací akce měla poskytnout získání nových a zkvalitnění současných znalostí a dovedností.
- **Cílová skupina zaměstnanců:** vyplývá z potřeby vzdělávání. Je vhodné, aby byli účastníci na stejné nebo alespoň velmi podobné úrovni vědomostí a schopností, měli by být přibližně stejného funkčního zařazení.
- **Metody vzdělávání:** jejich výběr závisí na místě realizace vzdělávání (na pracovišti, nebo mimo něj)
- **Vzdělávací instituce a lektor:** je možné zvolit interní odborníky, vlastní vzdělávací centrum, nebo využít externích vzdělávacích institucí. Rozhodování závisí na předcházejících zkušenostech, referencích ostatních firem, schopností připravit vzdělávací programy „na míru“, škále nabízených metod vzdělávání atd.
- **Čas vzdělávání:** závisí na tom, zda bude vzdělávání probíhat v rámci pracovní doby, mimo ni, zda se bude opakovat po určitých časových intervalech, nebo bude jednorázová apod.

- **Místo vzdělávání:** realizace je možná přímo ve firmě nebo mimo něj, v praxi se více osvědčila varianta mimo firmu, zaměstnanci totiž nejsou rušeni řešením pracovních problémů a soustředí se pouze na vzdělávací program a volný čas mohou využít k relaxaci.
- **Metody vyhodnocení výsledků:** vyhodnocení výsledků vzdělávání je velmi důležité pro posouzení přínosů vzdělávání a identifikaci případných nedostatků. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 97-98) Může se provádět například porovnáním výsledků vstupních a výstupních testů.
- **Technické vybavení:** požadavky na studijní a pracovní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování atd. (Šikýř, 2014, s. 127)
- **Náklady na realizaci vzdělávání:** závisí na počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání a vyhodnocování výsledků atd. Do těchto nákladů je nutné zahrnout kromě přímých nákladů (mzdy lektorů, pracovní a studijní materiály, doprava, strava, ubytování atd.) také alternativní náklady (vyčíslený vynaložený pracovní čas zaměstnanců). (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 98)

#### **Realizace vzdělávání**

Po naplánování vzdělávání přichází jeho samotná realizace. V souladu s plánovaným cílem se nejprve zvolí vhodná metoda vzdělávání, místo, čas, instituce a lektor, který bude vzdělávací akci realizovat. Následuje zajištění potřebných pracovních a studijních materiálů, technické vybavení, případně se zajistí doprava, ubytování aj. Posledním krokem je volba metody hodnocení vzdělávání a stanovení nákladů. Vlastní realizace spočívá v aplikaci zvolené metody vzdělávání, které budou popsány v následující kapitole.

#### **Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Posledním krokem je vyhodnocení výsledků vzdělávání, které je poměrně problematické, jelikož jsou výsledky vzdělávání obtížně měřitelné a většinou se projeví až po delším časovém úseku. Při vyhodnocení se za použití zvolené metody hodnocení posuzuje, zda byly zvoleny vhodné metody vzdělávání, jaká byla odezva zaměstnanců a jaká je skutečná míra osvojení si nových poznatků. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 111-112; Koubek, 2011 s. 150)

### **3.2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců**

Po stanovení cílů, ke kterým má firma prostřednictvím vzdělávání dospět, je nutné zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Pro určení té nejvhodnější neexistuje jednoznačný návod. Některé metody jsou vhodné pro zapracování nových zaměstnanců, jiné pro doškolování zaměstnanců a některé pro jejich rozvoj. Jiné metody se volí pro vzdělávání manuálně pracujících zaměstnanců, jiné pro vzdělávání duševně pracujících zaměstnanců. Výběr vhodných metod závisí také na počtu účastníků, na jejich současné a požadované úrovni znalostí atd. Metod vzdělávání zaměstnanců je celá řada a je možné je rozdělit do dvou skupin: metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

## **Metody vzdělávání na pracovišti**

Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří například instruktáž při výkonu práce, asistování, koučování, mentorování, rotace práce a pověření úkolem. (Koubek, 2011 s. 150; Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 111-112)

### **Instruktáž při výkonu práce**

Jedná se o nejvyužívanější metodu. Je vhodná pro zaškolení nového pracovníka, kterému zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup. Nový zaměstnanec si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí. Tato metoda je vhodná spíše pro jednodušší pracovní postupy a bývá jednorázová.

### **Asistování**

Zaměstnanec, který disponuje nezbytnými znalostmi a dovednostmi, asistuje zkušenému zaměstnanci při výkonu práce a osvojuje si tak daný pracovní postup. Asistující zaměstnanec se na výkonu práce podílí čím dál tím větší měrou, až je schopen zvládnout celý pracovní postup sám. Nevýhodou této metody je možnost osvojení si některých nevhodných návyků od školícího pracovníka.

### **Koučování**

Zaměstnanec je pod vedením kouče dlouhodobě vzděláván, instruován a je kontrolována jeho výkonnost. Kouč zaměstnance podněcuje a usměrňuje k žádoucímu pracovnímu výkonu, iniciativě a samostatnosti při osvojování si nových znalostí, schopností a dovedností.

### **Mentorování**

Zaměstnanec je vzděláván pod vedení mentora, kterého si sám zvolí. Mentor je odborníkem v určité oblasti a mentorovanému radí, předává mu své zkušenosti, stimuluje ho a je mu nápomocný i v jeho kariéře.

### **Rotace práce**

Zaměstnanec je dočasně přemísťován na jiná pracovní místa ve firmě, případně mimo ni, na kterých plní jiné pracovní úkoly a setkává se i s jinými pracovními podmínkami než dosud. Pomocí rotace práce se zvyšuje kvalifikace zaměstnance a zlepšuje se i jeho přizpůsobivost a připravenost na změny.

### **Pověření úkolem**

Zaměstnanec je svým školitelem nebo nadřízeným pověřen splněním určitého úkolu, k jehož splnění by měl disponovat potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Jeho úkolem je tyto schopnosti prokázat. Tato metoda vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti. (Koubek, 2015, s. 267-269; Šikýř, 2016, s. 142)

## **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Mezi metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště patří např. přednáška, seminář, demonstrování, případové studie a outdoorové aktivity.

### **Přednáška**

Zaměstnancům jsou prostřednictvím výkladu školitele předávány informace, znalosti a dovednosti. Přednáškou dochází k rychlému předávání informací, nevýhodou ale představuje možnost pasivity účastníků při tomto jednostranném toku informací.

### **Seminář**

Seminář je v podstatě přednáška, která je spojena s diskuzí. Přináší tedy stejné výhody jako přednáška samotná, což je rychlost přenosu informací. Prostřednictvím diskuze je ale navíc zvyšována motivace zaměstnanců k aktivnímu osvojování si znalostí a dovedností, během diskuze se mohou objevit nové nápady apod. Nevýhodou oproti klasické přednášce představuje nutnost důkladnější organizace.

### **Demonstrování**

Zaměstnanci si osvojují znalosti, dovednosti a pracovní postupy sledováním školitele, který předvádí určitý pracovní postup v modelových či reálných pracovních podmínkách. Tato metoda klade důraz na praktické využití znalostí.

### **Případové studie**

Zaměstnanci společně pracují na hledání možných řešení zadané modelové nebo reálné situace či problému. Tato metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení, schopnost nalézt řešení problému a podporuje týmovou spolupráci. Nevýhodou představují mimořádné požadavky na přípravu.

### **Outdoorové aktivity**

Zaměstnanci se prostřednictvím sportovních aktivit učí a rozvíjejí své manažerské dovednosti (schopnost analyzovat, plánovat, rozhodovat, komunikovat, koordinovat atd.) Tyto aktivity se většinou odehrávají ve volné přírodě. Výhodou je nenásilné a zábavné rozvíjení klíčových dovedností, nevýhodou představuje náročnost na přípravu a možný skeptický přístup některých účastníků. (Koubek, 2015, s. 270-272; Šikýř, 2016, s. 143)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část bakalářské práce se zabývá popisem způsobu uplatňování personálního marketingu v konkrétní firmě v těch oblastech, které byly popisovány v teoretické části. Mimo stručnou charakteristiku vybrané firmy XY sem z pohledu externího personálního marketingu spadá budování značky zaměstnavatele a získávání a výběr zaměstnanců. Z pohledu interního personálního marketingu jsou to oblasti interní marketingové komunikace a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. K popisu jednotlivých činností ve firmě byly využity interní materiály firmy XY. V této části bylo provedeno dotazníkové šetření, které se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato oblast byla vybrána z důvodu, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří obecně mezi klíčové činnosti personálního oddělení a vzhledem k předmětu činnosti vybrané IT firmy XY je pravidelné a kvalitní vzdělávání zaměstnanců téměř nezbytné. V neposlední řadě také proto, že pokud je tato činnost realizována kvalitně, výrazně ovlivňuje to, zda je firma vnímána jako kvalitní zaměstnavatel, což s personálním marketingem bezesporu souvisí.

## **4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY**

Protože si firma nepřeje být jmenována, bude v práci dále označována jako firma XY. Firma XY na trhu působí již od roku 2004, sídlí v Praze a její činností je vytváření komplexních systémových a integračních řešení. Specializuje se především na oblast Business Intelligence, Identity Management, vývoj rozsáhlých IT řešení na zakázku atd. Firma XY má bohaté zkušenosti s platformami Oracle BI, Oracle BAM i s produkty jejich klíčových IT dodavatelů, což jsou např. HP nebo Microsoft. Pro lepší představu, čím se firma XY zabývá, je níže uvedeno několik příkladů jejich nabídky služeb.

Řešení Business Intelligence je vhodné pro firmy, které chtějí z dat ukrytých v informačních systémech získat důležité informace, které mohou využít pro efektivní řízení společnosti, získání nových zákazníků apod. Řešení bezpečnosti IT poskytuje firmám možnost otestování a následné zvýšení bezpečnosti jejich IT systémů. Toto řešení je vhodné pro malé i velké firmy. Řešení integrace umožňuje středním a velkým firmám propojit několik různých informačních systémů a aplikací a umožní vzájemnou výměnu dat. Další službou, kterou firma XY nabízí, je nepřetržitý dálkový dohled nad hardware a software.

Co se týče organizační struktury, firma k roku 2018 zaměstnává 62 zaměstnanců, soustavně spolupracuje s cca 28 spolupracovníky a narázově, v případě potřeby, využívá externisty. Z větší části v IT firmě XY působí muži, je ale možné, že se tento trend v budoucnosti začne měnit, protože v současné době studentek oboru IT přibývá. Oddělení marketingu má na starosti pouze jeden zaměstnanec, stejně je tomu tak i v personálním a finančním oddělení. V oddělení provozu působí dva zaměstnanci, obchodní oddělení mají na starosti tři zaměstnanci a vzhledem k předmětu podnikání firmy je početně nejrozsáhlejší oddělení analytické, BI a oddělení vývoje a projektového managementu. Spolupráce s externisty je využívána narázově a krátkodobě, většinou se jedná o spolupráce s délkou trvání cca jeden až dva měsíce, dle potřeby daného projektu.



Personální oddělení má na starosti veškeré činnosti související se získáváním a výběrem zaměstnanců, které budou dále v práci popisovány, činnosti související s nástupem nových zaměstnanců do firmy a s možným odchodem stávajících. Dále zajišťuje tvorbu nových životopisů zaměstnanců, jejich aktualizace a zpracování dotazníků o přehledu znalostí zaměstnanců pro nabídky projektů. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má personální oddělení na starosti identifikaci potřeby vzdělávání, zajištění a evidenci vzdělávacích programů, evidenci faktur a přehledy výuky, kontrolu školení BOZP apod. Dále zajišťuje organizaci firemních akcí, jako jsou firemní snídane a teambuildingy, tvorbu a aktualizaci interních HR předpisů, tvorbu organizační struktury, evidenci bonusového programu doporučení vhodného uchazeče, evidenci timesheets atd. Do činností personálního oddělení spadá také benefitní odměňování zaměstnanců, zakládání Multisport karet, zajištění vánočních dáreků pro zaměstnance a podobně. (webové stránky firmy XY; interní materiály firmy XY)

# 5 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING VE FIRMĚ XY

## 5.1 Budování značky zaměstnavatele

Externí budování značky zaměstnavatele je firmou XY realizováno primárně prostřednictvím firemních webových stránek. Jsou obsahově i graficky kvalitně zpracované, obsahují veškeré informace, které by potenciální uchazeči mohli chtít znát, jsou logicky strukturované a přehledné. Obsahují informace o firmě, reference, služby, které nabízí, kontakty a kariérní stránky firmy, které jsou blíže popsány v kapitole 5.2.1. Metody získávání zaměstnanců. Webové stránky firmy XY obsahují několik fotografií svých zaměstnanců a způsobem komunikace nastiňují návštěvníkům firemní kulturu.

Budování kvalitní značky zaměstnavatele ve fázi formulace nabídky pracovního místa a komunikace s uchazeči ve firmě funguje také velmi dobře. Více o inzerování nabídky pracovních míst se nachází opět v kapitole 5.2.1. Metody získávání zaměstnanců – Inzerce na personálních webových stránkách, kde jsou mimo jiné popsány a zhodnoceny dva inzeráty. Komunikace s uchazeči ve fázi získávání a výběru je vedena velmi zodpovědně a s ohledem na její významnost. Personální oddělení komunikuje s každým uchazečem o dané pracovní místo a v případě, že je uchazeč nevhodný, obdrží od personálního oddělení e-mail, ve kterém je mu tato skutečnost sdělena a v pokročilejší fázi výběru jsou mu také popsány důvody jeho nepřijetí, což je pro uchazeče velkým přínosem. Toto téma je blíže popsáno v kapitole 5.3.1. Postup při výběru zaměstnanců.

Na budování značky zaměstnavatele se podílí i grafické zpracování webových stránek, použití loga apod., ale vzhledem k nezveřejnění názvu firmy se tímto kapitola nebude zabývat.

Prostor pro zlepšení v budování značky zaměstnavatele vidí autorka ve výraznějším prosazení se na sociálních sítích, jako je Facebook a LinkedIn, které jsou v současné době jedním z kvalitních nástrojů nejen při získávání zaměstnanců, ale i dostáváním se do povědomí lidí a budování značky zaměstnavatele. Firma XY svůj firemní profil na síti Facebook nevlastní a na serveru LinkedIn téměř nevyužívá. Na firemních stránkách je několik článků a fotografií, které by bylo možné využít i na firemních profilech na již zmiňovaných sociálních sítích. (webové stránky firmy XY; interní materiály firmy XY)

Budování značky zaměstnavatele je důležité také z interní stránky, která ve firmě funguje prostřednictvím interní komunikace, vzdělávání a rozvoje, odměňování a benefitů apod., ale to v tuto chvíli není předmětem kapitoly.

## 5.2 Získávání zaměstnanců

Procesu získávání zaměstnanců ve firmě XY samozřejmě předchází plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst. Tak firma zjistí, jaký počet zaměstnanců potřebuje k dosahování plánovaných cílů a získá také popisy a specifikace pracovních míst. Ty jsou dále použity při sestavování požadavků na uchazeče. Vyhledávání uchazečů zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s příslušným vedoucím pracovníkem. Firma XY využívá pro získávání zaměstnanců vnitřní i vnější zdroje.

Než firma XY přistoupí k realizaci metod získávání zaměstnanců, je nejprve nutné podat formulář „Požadavky na nábor pracovníka“. Příslušný vedoucí pracovník oddělení, které vneslo požadavek na nábor nového zaměstnance nebo zaměstnanců, vyplní již zmiňovaný formulář. Formulář poté slouží jako základní specifikace při zadání inzerce v médiích, spolupracujícím personálním agenturám a vzdělávacím institucím. Formulář (příloha 1) obsahuje informace jako je název pracovního místa, pracovní náplň, do kdy je třeba pracovní místo obsadit, požadované vzdělání a kvalifikace, požadovaná praxe, zvláštní dovednosti, schopnosti a charakteristiky osobnosti, kdo bude bezprostředním nadřízeným zaměstnance, komu bude zaměstnanec bezprostředním nadřízeným, kdo požadavek podává, pro jaké oddělení a podpis. Tento řádně vyplněný a podepsaný formulář neprodleně předloží ke schválení vedení. Po schválení se formulář předá personálnímu oddělení, které zpracovává údaje a zahájí výběrové řízení zveřejněním inzerátu, kontaktováním spolupracujících personálních agentur a vzdělávacích institucí – vysokých škol. Nejčastěji je to České vysoké učení technické v Praze, konkrétně Fakulta informačních technologií. (interní materiály firmy XY)

### 5.2.1 Metody získávání zaměstnanců

Firma XY využívá pro získávání zaměstnanců následující metody:

#### **Doporučení vhodného uchazeče zaměstnancem**

Informace o volném nebo uvolňovaném pracovním místě a současně potřeba získání nového zaměstnance se mezi ty stávající rozesílá prostřednictvím e-mailu. Vývěsky a nástěnky personální oddělení nevyužívá. Tak má firma XY jistotu, že se k informaci dostane každý. E-mail obsahuje veškeré důležité informace, dle kterých stávající zaměstnanec může posoudit, zda zná vhodného kandidáta, kterého by mohl doporučit. E-mail může vypadat např. takto: „Aktuálně do pracovního poměru či na dlouhodobou spolupráci hledáme pracovníky na pozici Systémový administrátor, Pracovník Service Desk a Java Developer. Více informací naleznete na kariérních stránkách firmy“.

Aby firma XY více motivovala své zaměstnance ke spolupráci a k doporučení vhodného uchazeče, nabízí značnou finanční odměnu tomu zaměstnanci, který vhodného uchazeče doporučí. Zmiňovaná odměna mu bude vyplacena v případě, že uchazeč nastoupí na plný pracovní úvazek a úspěšně absolvuje zkušební dobu, která ve firmě XY zpravidla činí 3 měsíce. Pravidlem tohoto doporučení je, že kandidát není současný nebo bývalý zaměstnanec ani dodavatel firmy XY a že danou osobu zaměstnanec zná a může o ní tak poskytnout reference. (interní materiály firmy XY)

### **Inzerce na personálních webových stránkách**

Tato metoda je tou nejvyužívanější, samozřejmě v kombinaci s ostatními metodami. Firma XY využívá pro prezentaci své inzerce jobs.cz. Inzerát je logicky strukturovaný a začíná stručným, ale výstižným představením společnosti, následuje popis pracovní pozice, požadavky na uchazeče i výhody a příležitosti, které firma nabízí. Níže jsou zobrazeny a popsány dva inzeráty zveřejněné firmou XY na jobs.cz. Jednalo se o pozice Junior Java Developer a Solution Architect.

#### **Inzerát Junior Java Developer:**

### **Junior JAVA DEVELOPER**

Víš, kam směřuješ a chceš si za tím jít? Chceš získat praxi a stát se specialistou ve svém oboru? Jsi student? Zvládneš pracovat i při studiu? Tak pojd' k nám!

#### **Co budeš dělat?**

Vývoj robustních JAVA aplikací (backend i frontend)

Implementace JEE komponent

Implementace uživatelského rozhraní (obvykle web)

Spolupráce na integračních řešeních

#### **Co bys měl znát?**

Základní znalost principů OOP

Znalost programovacího jazyka JAVA

Základní orientace v IT technologiích

Zkušenost s některým aplikačním serverem (JBoss, Tomcat, WebLogic a WebSphere)

Základní znalost SQL

Výhodou znalost UML

#### **Co nabízíme?**

Přístup k nejmodernějším technologiím.

Možnost podílet se i na analýze stávajícího stavu IS a požadavků klienta

Zajímavé finanční ohodnocení včetně projektových odměn a ročních bonusů.

Příjemné a moderní pracovní prostředí.

Flexibilní pracovní dobu (práce na částečný úvazek, možnost home office).

Profesní a osobnostní rozvoj (odborná školení, výuka AJ, příspěvek na sportovní aktivity, teambuilding a spoustu zábavy).

Možnost vyzkoušet si i více aktivit a rolí v procesu vývoje enterprise SW

Máš zájem? Tak nám zašli svůj životopis na [hr@firmaxy.cz](mailto:hr@firmaxy.cz) nebo mrkni na [ww.firmaxy.cz/kariera](http://ww.firmaxy.cz/kariera), vyplň formulář a čekej pozvání na pohovor!

#### **Informace o pozici:**

Požadované vzdělání: Vysokoškolské magisterské vzdělání

Požadované jazyky: Anglický jazyk (Základní)

Benefity: Bonusy/prémie, Mobilní telefon, Notebook, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Zdravotní volno/sick days, Možnost občasné práce z domova, Firemní akce, 13. plat, Možnost delšího neplaceného volna

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek

Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou

Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva, práce na živnostenský list/IČO

Zadavatel: Zaměstnavatel

Pozice je vhodná pro absolventy.

### **Zhodnocení inzerátu Junior Java Developer**

Personální oddělení volí prostřednictvím inzerátu jiný způsob komunikace s uchazeči o juniorskou pozici a seniorskou pozici. V inzerátech na juniorské pozice aplikují méně oficiální přístup prostřednictvím tykání. Prezентují tak přátelský kolektiv a firemní kulturu. Objevují se zde otázky typu: „Víš, kam směřuješ a chceš si za tím jít? Chceš získat praxi a stát se specialistou ve svém oboru? Jsi student? Zvládneš pracovat i při studiu? Celková komunikace směrem k uchazečům je v inzerátu uvolněná a více osobní. Inzerát je například ukončen takto: „Máš zájem? Tak nám zašli svůj životopis na [hr@firmaxy.cz](mailto:hr@firmaxy.cz) nebo mrkni na [www.firmaxy.cz/kariera](http://www.firmaxy.cz/kariera), vyplň formulář a čekej pozvání na pohovor!“.

Autorka se domnívá, že většině uchazečů bude tento styl komunikace příjemnější než klasické vykání a možná právě proto bude pro ně tento inzerát zajímavý, sympatický a rozhodnou se na něj reagovat.

Je možné, že se najdou i uchazeči, kterým tento styl komunikace nebude vyhovovat. Některým se možná bude zdát tykání nevhodné, nebudou vědět, zda mají v komunikaci s personálním oddělením zvolit tykání nebo vykání, nebo jim tykání v inzerátu bude natolik nepříjemné, že se rozhodnou na ni nereagovat, i když by byli možná vhodnými kandidáty. I přesto autorka hodnotí tento způsob komunikace s uchazeči na juniorské pozice jako vhodný a zajímavý.

Z hlediska obsahu všech náležitostí je inzerát naprosto v pořádku. Obsahuje název pracovního místa, název firmy, místo výkonu práce a stručné představení firmy. V odrážce „Co budeš dělat?“ se nachází stručná a jasná charakteristika pracovního místa. Odrážka „Co bys měl znát?“ představuje znalostní a dovednostní požadavky na uchazeče. Na konec informace o tom, co firma může uchazeči nabídnout. Zde jsou zahrnuty benefity, způsob odměňování a možnost vzdělávání a rozvoje. Navíc ještě obsahuje pár fotografií zaměstnanců, které jsou použity i na webových stránkách firmy.

Způsob odměňování je zde popsán jako „zajímavé finanční ohodnocení včetně projektových odměn a ročních bonusů“. Pojem zajímavé finanční ohodnocení je možné vidět ve většině inzerátů a pro uchazeče je nic neříkající. Pokud firma nechce uvádět konkrétní výši mzdy, kterou budoucímu zaměstnanci nabídne, je možné uvést pouze výši fixní části mzdy, orientační částku nebo výši mzdy ve zkušební době.

Firma XY uchazečům nabízí příjemné a moderní pracovní prostředí. Pod tímto pojmem si uchazeči mohou představit open space, ale i vlastní kancelář, podle toho, co považuje za příjemné prostředí každý jednotlivý uchazeč. Proto by bylo vhodné být konkrétnější a lehce nastínit i firemní kulturu. Např. vysvětlit, že je v inzerátu použité tykání, protože si na pracovišti tykají všichni zaměstnanci, podporují tak přátelskou atmosféru a je to součástí firemní kultury. A uchazeč by měl být vyzván, ať si sám vybere, zda bude v tykání pokračovat, nebo pro prvotní komunikaci s firmou zůstane u vykání.

Stručné shrnutí všech klíčových informací na konci inzerátu obsahuje požadavek na vzdělání, znalost jazyků, typ pracovního poměru a typ smluvního vztahu. Na jobs.cz uchazeč na nabídku reaguje prostřednictvím formuláře. Inzerát obsahuje všechny důležité náležitosti, je logicky uspořádaný a neobjevují se v něm žádné známky diskriminace. (interní materiály firmy XY)

## Inzerát Solution Architect:

# SOLUTION ARCHITECT

Hledáte nové výzvy? Umíte to, co hledáme? Umíte vyřešit, co potřebujeme? Chcete se podělit o své zkušenosti a nové nápady? Tak se přidejte k nám!

### Hlavní zodpovědnosti

- Realizace ICT projektů v oblasti rozsáhlých podnikových systémů pro stávající a budoucí zákazníky.
- Analýza současného a požadovaného stavu informačního systému
- Návrh architektury informačního systému a integračního řešení
- Dohled nad implementací daného řešení
- Konzultační podpora při nasazení
- Práce na presales aktivitách
- Kontakt se zákazníkem

### Co požadujeme?

- Zkušenost s návrhem architektury systémů
- Praktická realizace rozsáhlých aplikačních systémů alespoň na 2 projektech
- Znalost XML, SOAP, Web Services, messaging
- Zkušenosti s relační DB (Oracle, MS SQL)
- Znalost minimálně jednoho programovacího jazyka (Java, C++, C#)
- Znalost platformy Oracle (Oracle Fusion Middleware)
- Proaktivní přístup k obchodu

### Co nabízíme?

- Profesionální práce na zajímavých a rozsáhlých podnikových architekturách
- Působení v týmu špičkových architektů podnikových aplikací
- Zajímavé finanční ohodnocení včetně projektových odměn a ročních bonusů
- Příjemné a moderní pracovní prostředí.
- Flexibilní pracovní dobu (možnost home office, 5 týdnů dovolené).
- Profesní a osobnostní rozvoj (odborná školení, výuka AJ, příspěvek na sportovní aktivity, teambuilding a spousta zábavy).

Oslovila Vás naše nabídka? Pokud ano, tak nám zašlete svůj životopis na [hr@firmaxy.cz](mailto:hr@firmaxy.cz) nebo se podívejte na [ww.firmaxy.cz/kariera](http://ww.firmaxy.cz/kariera), vyplňte formulář a čkejte pozvání na pohovor!

### **Informace o pozici:**

Požadované vzdělání: Vysokoškolské magisterské vzdělání

Požadované jazyky: Anglický jazyk (Základní)

Benefity: Bonusy/prémie, Mobilní telefon, Notebook, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Zdravotní volno/sick days, Možnost občasné práce z domova, firemní akce, 13. plat, možnost delšího neplaceného volna

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek

Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou

Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva, práce na živnostenský list/IČO

Zadavatel: Zaměstnavatel

Pozice je vhodná pro absolventy.

### **Zhodnocení inzerátu Solution Architect**

V tomto případě se jedná o inzerát na seniorskou pozici, takže personální oddělení pro komunikaci skrz inzerát jednoznačně zvolilo vykání. Struktura je totožná s předchozím inzerátem, opět je logicky strukturovaná, bez diskriminačních znaků. Po stručném přestavení firmy následují otázky typu: „Hledáte nové výzvy?“, „Umíte to, co hledáme?“, „Chcete se podělit o své zkušenosti a nové nápady?“, „Tak se přidejte k nám!“. V odrážce „Hlavní zodpovědnosti“ je stručně charakterizováno pracovní místo, následují požadavky na uchazeče a co firma uchazeči nabízí, což je téměř totožné s informacemi v předchozím inzerátu. Na závěr shrnutí klíčových informací. Personální oddělení se drží jednotné formy, největší odlišností je již zmiňované tykání versus vykání. (interní materiály firmy XY)

### **Kariérní stránky firmy XY**

Kariérní stránky firmy XY přesně odpovídají popisu v teoretické části. Obsahují veškeré důležité informace, které by mohli uchazeči potřebovat, odkazy na jednotlivé inzeráty volných pracovních míst, krátké příběhy současných zaměstnanců, fotografie z teambuildingových akcí a nakonec formulář, prostřednictvím kterého mohou reagovat na některou z nabídek. Kariérní stránky nedávají uchazečům pouze informaci o tom, na jakých pozicích by mohli působit, ale také důvod, proč pro tuto firmu pracovat. Kariérní stránky velmi dobře plní svou funkci.

V úvodu se objevuje několik otázek, podobně jako v inzerátech, např.: „Chceš pracovat s moderními a progresivními technologiemi?“, „Chceš se vzdělávat, poznávat nové technologie...?“ Tykání či vykání v inzerátech je voleno dle toho, jaké pracovní místo má být obsazeno a tím pádem, na jaký typ uchazečů je zaměřeno. Na kariérních stránkách se cílí na všechny uchazeče a vzhledem k tomu by bylo možná vhodnější na kariérních stránkách volit vykání. Nebo tykání aplikovat ve všech inzerátech, aby byla komunikace s uchazeči konzistentní. Nyní se uchazeči na kariérních stránkách tyká a na již konkrétním inzerátu vykává, což může působit nesourodě.



Po rozkliknutí některé z nabízených pozic se objeví stejně strukturovaný inzerát, jako ten zveřejněný na jobs.cz. Je proložený několika fotografiemi zaměstnanců, které se dále objevují na webových stránkách firmy. Vzhledem k absenci shrnutí klíčových informací, které jobs.cz nabízí a ve kterých byly uvedeny požadavky na vzdělání, na znalost jazyků, typ pracovního poměru atd., se uchazeč tuto informaci nedozví. Autorka by proto doporučila tyto požadavky do příslušné kategorie v inzerátu přidat. Na konci stránky může uchazeč na nabídku reagovat prostřednictvím formuláře.

V podkategorii „Jak to vidíme my?“ je několik krátkých příběhů současných zaměstnanců z různých pozic. Někteří zaměstnanci píší, že do firmy nastoupili již v průběhu studia a popisují svůj funkční postup, jiní píší, že jim firma XY umožnila vydat se v jejich kariéře jiným směrem, který jim vyhovuje. To může na uchazeče, kteří se rozhodují, zda na nabídku práce reagovat, působit velmi kladně.

V další podkategorii „Jak se bavíme?“ se uchazeči mohou podívat na fotografie a krátké popisy teambuildingových a jiných akcí, které firma pro své zaměstnance pořádá. Jedná se například o společné snídaně, které firma pořádá jednou za měsíc, letecký den, rafting nebo Laser Game. (webové stránky firmy XY)

### **Spolupráce s vysokými školami a personálními agenturami**

Spolupráce s vysokými školami je firmou XY velmi využívána, zpravidla se jedná o spolupráci s Českým vysokým učením technickým v Praze, konkrétně s Fakultou FIT – fakultou informačních technologií. Dva zaměstnanci firmy XY na této fakultě působí, vedou školení a jsou vedoucími některých diplomových prací studentů. Firma XY poskytuje studentům konzultace ohledně jejich bakalářských, ale většinou diplomových prací a studenti mají možnost ve firmě zpracovat praktickou část jejich závěrečných prací. Firma XY se také účastní dnů otevřených dveří a veletrhů pracovních příležitostí, jako je například Ikariéra. Zde firma poskytuje studentům informace o firmě, o nabízených pracovních pozicích a reaguje na případné dotazy a podněty. Studenti po absolvování bakalářského stupně studia většinou nastupují do firmy na poloviční úvazek na juniorské pozice. Po dokončení magisterského stupně nastupují do firmy na plný úvazek.

Firma XY je pro studenty atraktivním zaměstnavatelem, protože pro juniorské pozice není požadována praxe v oboru, rozvržení pracovní doby je flexibilní, firma studentům nabízí atraktivní startovní pozici, možnost konzultací ohledně diplomové práce, po ukončení studia práci na plný úvazek a kariérní postup.

Spolupráci s personálními agenturami firma XY využívá také, ale pouze v malé míře. Vzhledem k velmi nízkému počtu IT odborníků na trhu práce je pro firmu XY finančně nevýhodné personální agentury často využívat, protože někteří kandidáti, které personální agentury naleznou, jsou již firmě XY známí. Prostřednictvím jobs.cz a dalších metod získávání zaměstnanců, které firma využívá, pak vhodné kandidáty zpravidla nalezne sama. (interní materiály firmy XY)

## 5.3 Výběr zaměstnanců

Po shromáždění životopisů od uchazečů přichází na řadu výběr toho nejvhodnějšího. Úkolem personálního oddělení a vedoucího pracovníka oddělení, jehož zaměstnancem se stane jeden z uchazečů, je nejprve stanovit metody výběru a poté rozhodnout, který uchazeč bude po profesní (odborná způsobilost, praxe, vzdělání atd.) a sociální (osobnostní rysy, schopnost adaptace a práce v týmu atd.) stránce tím nejvhodnějším. V následující podkapitole jsou uvedeny metody, které firma XY při výběru zaměstnanců využívá.

### 5.3.1 Postup při výběru zaměstnanců

Postup při výběru zaměstnanců je ve firmě XY realizován standardním způsobem, velmi podobným způsobu popisovaném v teoretické části práce. Personální oddělení nejprve rozdělí uchazeče o zaměstnání na ty, kteří splňují požadavky, a na ty, kteří je nespĺňují. Životopisy od vhodných uchazečů předá vedoucímu zaměstnanci, který posoudí především odborné znalosti a rozhodne, zda má být uchazeč přizván k výběrovému pohovoru, či nikoliv. Zpětná vazba vedoucích zaměstnanců na životopisy je bezprostředně předávána personálnímu oddělení, a to maximálně do jednoho týdne od obdržení životopisů.

Personální oddělení vhodné uchazeče pozve v nejbližším možném termínu na pohovor. Uchazeče, kteří pro dané pracovní místo nejsou vhodní, informuje o výsledku co nejdříve, a to zpravidla e-mailem. Vedoucí zaměstnanci vždy personálnímu oddělení sdělují, proč je daný kandidát nevhodný, aby mohlo přístě zaujmout jiné personální strategie. Tato informace je v e-mailu nevhodným uchazečům poskytnuta, což je pro uchazeče velmi přínosné. Tento způsob komunikace s uchazeči, hlavně těmi, které se firma rozhodne nepozvat k přijímacímu pohovoru, se významně podílí na kladném vnímání firmy a budování kvalitní značky zaměstnavatele. Samotné nepozvání k pohovoru pro uchazeče nebývá důvodem negativního vnímání firmy, ale nevhodný způsob komunikace z jejich strany jistě ano.

Na základě kladného vyjádření všech hodnotitelů a na základě kladného vyjádření i ze strany vybraného uchazeče se personální oddělení s uchazečem domluví na nástupu do firmy XY, včetně předání náležitostí a dokladů, které s nástupem nového zaměstnance souvisejí. (interní materiály firmy XY)

### 5.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Firma XY využívá pro výběr zaměstnanců zpravidla následující metody: zkoumání dokumentů uchazečů, výběrový pohovor a testování uchazečů. Metodu assessment centre firma nevyužívá.

#### **Zkoumání dokumentů uchazečů**

Zkoumání dokumentů zahrnuje pouze hodnocení strukturovaných životopisů. Motivační dopisy ani dotazníky nejsou po uchazečích požadovány.

## **Výběrový pohovor**

Výběrové pohovory jsou vedeny jako polostrukturované a zpravidla bývají dvoukolové. Prvního kola pohovoru se účastní uchazeč, personální oddělení a vedoucí pracovník daného oddělení. Personalista seznamuje uchazeče s profilem firmy, mzdovými podmínkami a programem zaměstnaneckých benefitů. Vedoucí zaměstnanec informuje uchazeče o požadavcích a úkolech obsazovaného pracovního místa a s dalším postupem výběrového řízení.

Polostrukturované pohovory přinášejí výhody strukturovaného i nestrukturovaného pohovoru. Obsah, otázky na uchazeče a témata, kterým se pohovor bude zabírat, jsou předem stanoveny. Tak se předchází opomenutí některých důležitých otázek, které by měly zaznít. Určitá volnost ve vedení pohovoru ale přináší možnost lépe odhadnout osobnost uchazeče. Přítomnost personalisty i vedoucího pracovníka snižuje možnost subjektivního hodnocení. Tento typ pohovoru přináší odpovědi na klíčové otázky a zároveň může přinést i informace, které by během strukturovaného pohovoru nebyly možné zjistit. Autorka ho proto považuje za vhodně zvolený.

Druhé kolo pohovoru je s vybranými uchazeči sjednáno vždy do dvou týdnů od uskutečnění prvního kola. Druhého kola se navíc účastní příslušný ředitel či jednatel společnosti. Personalista se účastní po dohodě s vedoucím pracovníkem.

Po absolvování všech kol výběrových pohovorů dochází k jejich komplexnímu vyhodnocení. Uchazeči, kteří nebyli vybráni jako vhodní, jsou o tomto rozhodnutí informováni personálním oddělením do termínu, který byl na pohovoru stanoven.

Informace o uchazeči, který byl vybrán jako vhodný, jsou uvedeny v dokumentu „Vyhodnocení výběru vhodného kandidáta na pozici: ...“ Jednotlivé části jsou následující: osobní a kontaktní údaje uchazeče (jméno, příjmení, titul, datum narození apod.), vyhodnocení požadavků na vzdělání a kvalifikaci, praxi, zvláštní dovednosti a schopnosti, odůvodnění výběru uchazeče včetně návrhu nástupní mzdy a mzdy po zkušební době, vyjádření personálního oddělení k osobnostním rysům kandidáta (motivace, komunikační dovednosti, způsob vystupování, analýza životopisu) a na závěr vyjádření jednatele společnosti.

## **Testování uchazečů**

Vzhledem k povaze obsazovaných míst ve firmě XY je někdy velmi důležité mezi metody výběru zařadit i osobnostní, a hlavně znalostní a dovednostní testy.

Osobnostní testy se upřednostňují především u uchazečů o vedoucí pozice, kde je nutné zvládat stresové situace, vhodně komunikovat s klienty a podřízenými. Zpravidla se jedná o psychodiagnostické testy, které jsou vyhodnocovány odborníkem.

Znalostní či odborné testy testují znalost odborných termínů používaných na dané pozici, všeobecný přehled uchazeče apod. Dovednostním testem se mohou testovat např. prezentační dovednosti. Uchazeč může být požádán, aby si předem připravil a následně přednesl krátkou prezentaci na určené téma. Firma XY také pro testování uchazečů využívá zadání úkolu, který uchazeč zpracuje doma. Jedná se například o návrh řešení problematiky, která je v zadání popsána. (interní materiály firmy XY)

# 6 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING VE FIRMĚ XY

## 6.1 Interní marketingová komunikace

Firma XY si důležitost kvalitní marketingové komunikace směrem ke svým zaměstnancům velmi dobře uvědomuje a využívá několik nástrojů její realizace. Je to např. e-mailová komunikace, intranet, eventy pro zaměstnance, nebo velmi zajímavý formát Bity & bajty, který byl v nedávné době vytvořen marketingovým oddělením.

### **E-mailová komunikace**

Personální oddělení komunikuje prostřednictvím e-mailu se všemi zaměstnanci a informuje je například o změnách, které ve firmě nastaly, kteří zaměstnanci a z jakých oddělení a pracovních pozic z firmy odcházejí, nebo naopak na jaké pracovní místo nastupuje nový zaměstnanec a kde působil dříve. Jedná se o velmi stručné a všeřikající informace, díky kterým jsou zaměstnanci stále v obraze. Dále se v e-mailu objevují informace o tom, jaké pracovní místo má být obsazeno. Je zde také připomenut motivační program, který spočívá v doporučení vhodného kandidáta na dané pracovní místo a následné vyplacení odměny. Tento systém je blíže popisován v kapitole 5.2.1. Metody získávání zaměstnanců. Prostřednictvím e-mailu jsou zaměstnanci dále informováni např. o konání společné firemní snídani, připravovaném teambuildingu apod. Prostřednictvím outlook přijde zaměstnanci pozvánka, událost se uloží do kalendáře a před samotným konáním přijde upomínka.

### **Eventy pro zaměstnance**

Mezi pravidelně konané eventy patří již zmiňovaná společná firemní snídani, která se koná jednou měsíčně. Zaměstnanci mají možnost se potkat s kolegy, s kterými jinak nepřijdou do kontaktu, a neformálně probrat věci pracovní i nepracovní. Pravidelně jsou pro jednotlivá oddělení pořádány i teambuildingy, jejichž programům je věnována náležitá pozornost. Mezi zaměstnanci jsou tyto aktivity velmi oblíbené. V minulosti proběhly např. tematické teambuildingy, kde zaměstnanci museli plnit dané úkoly, spolupracovat a poté je čekala společná večeře. Programem také byla jízda limuzínou, vyhlídkový let, laser game, rafting apod. Dalším eventem je každoročně pořádaný vánoční večírek, kde jsou zaměstnancům předány drobné dárky s logem firmy.

### **Bity & bajty**

Jedná se o další prostředek interní komunikace, který slouží jako zdroj informací o jednotlivých zaměstnancích. S každým zaměstnancem byl veden krátký rozhovor, který se týkal jak osobních, tak profesních informací. Na základě tohoto rozhovoru byl každému zaměstnanci vytvořen stručný profil o velikosti A4. Profil obsahuje jméno, fotografii a několik bodů, ve kterých je zaměstnanec představen. Vyskytují se zde informace o zájmech a zálibách, studiu, dřívějším zaměstnání a o současné pracovní pozici ve firmě XY společně se stručným popisem pracovních úkolů.

Vytvoření těchto profilů usnadňuje orientaci mezi zaměstnanci napříč jednotlivými odděleními. Když se zaměstnanci navzájem neznají, ale potřebují spolu začít komunikovat, budou jim tyto profily velmi nápomocny.

### **Intranet**

Prostřednictvím intranetu mají všichni zaměstnanci přístup k veškerým potřebným informacím. Jsou zde informace o projektech, nabídky na projekty, zápisy z porad, informace o výuce anglického jazyka, plánované teambuildingové akce a firemní snídaně. Dále jsou zde kontakty, zmiňované Bity a bajty, formulář pro rezervaci zasedací místnosti, formulář pro zadávání timesheets apod. (interní materiály firmy XY)

## **6.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je ve firmě XY, vzhledem k předmětu jejího podnikání, jednou z nejdůležitějších oblastí. I z toho důvodu je v této práci dotazníkové šetření zaměřeno právě na tuto oblast. Ve světě informačních technologií totiž neustále dochází k inovacím, a tak je rozšiřování znalostí a dovedností v oboru klíčovým předpokladem kvalitního zaměstnance a celkově kvalitní IT firmy. Firma XY realizuje vzdělávání především v oblasti odborných znalostí.

Identifikace potřeby vzdělávání ve firmě XY zpravidla není prováděna po určitých časových intervalech, například každé čtvrtletí, pololetí apod., ale odborné vzdělávání je řízeno vždy na základě potřeb projektů, které přicházejí. Pro zjištění nesouladu mezi schopnostmi, kterými zaměstnanci disponují a požadavky daného projektu, využívá personální oddělení velmi podrobné formuláře o přehledu znalostí a dovedností konkrétního zaměstnance. Formulář vyplňuje každý zaměstnanec a je aktualizován vždy po získání nové certifikace, absolvování vzdělávacího programu apod., minimálně však jednou ročně. Formulář obsahuje obecné oblasti jako je databáze, vývojové prostředí, programovací a scriptovací jazyky, BI a reportovací nástroje, analytické nástroje atd. Ke každé oblasti jsou přiřazeny konkrétní znalosti, v případě oblasti programovací a scriptovací jazyky je to například Java, Python, PHP, HTML5, Visual Basic apod., k nim je přiřazena hloubka znalosti.

Pro jednotnost a snadnější vyhodnocování kompetencí jednotlivých zaměstnanců je zde na výběr: žádná (toto téma mi nic neříká), základní (zkoušel jsem), pokročilá (využíval jsem na projektu), nebo expert (toto téma mohu školit). Dalším důležitým bodem k vyplnění je verze technologie a případně poznámka. Na základě tohoto formuláře má personální oddělení přehled o aktuálních znalostech a dovednostech všech zaměstnanců a využívá tyto údaje pro organizaci a plánování potřebných vzdělávacích programů. Jiné vzdělávací programy jsou ve firmě XY řešeny individuálně. Pokud má některý ze zaměstnanců zájem přejít například z pozice vývojáře na pozici projektového manažera, personální oddělení, pokud je to možné, zaměstnanci vychází vstříc a zajistí mu potřebný vzdělávací program.

Plánování vzdělávání je velmi individuální a nelze ho zobecňovat. Vždy je ale samozřejmě nutné určit cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, lektora, metody vzdělávání, čas a místo vzdělávání, náklady na realizaci apod. Z metod, které firma při vzdělávání nejčastěji využívá, je instruktáž při výkonu práce, mentorování, pověření úkolem, přednáška nebo seminář. Využívané jsou také outdoorové aktivity v rámci teambuildingů. Po realizaci vzdělávání je důležité vyhodnotit přínos vzdělávacího programu, který je pro firmu XY v případě vzdělávání v oblasti IT nejčastěji vyjádřen získáním certifikace.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je firmou vnímáno jako velmi důležité, ale veškeré vzdělávací programy jsou pro zaměstnance na dobrovolné bázi. Výjimkou jsou samozřejmě zákonná školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, se kterým je spojeno také školení požární ochrany, kterým prochází každý zaměstnanec ihned po nástupu na dané pracovní místo.

Co se týče realizovaných vzdělávacích programů, firma XY například umožňuje svým zaměstnancům pravidelně se účastnit workshopů a seminářů, které realizuje ORACLE University. Zde zaměstnanci získávají znalosti o nových produktech, technologiích apod. Po absolvování daného vzdělávacího programu obdrží zaměstnanci certifikát Oracle University.

Zaměstnancům firmy je také zajištěna pravidelná bezplatná výuka anglického jazyka. Zaměstnanci vzhledem k povaze jejich pracovní náplně nepotřebují ovládat anglický nebo jiný cizí jazyk na komunikativní úrovni. Anglický jazyk ale využívají pro orientaci v potřebné dokumentaci. Vzhledem k tomu, že jsou tyto kurzy realizovány především pro osobní rozvoj zaměstnanců, není pro personální oddělení nutné ověřování přínosnosti kurzu a pokroku zaměstnanců. Výuka je zajišťována externě jazykovou školou, probíhá mimo pracovní dobu, mimo pracoviště firmy XY, pod vedením lektora a je zaměstnanci hojně využívána.

Vzhledem k tomu, že je trh IT vysoce konkurenčním prostředím, na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky a je na ně vyvíjen značný tlak, personální oddělení pro zaměstnance naplánovalo vzdělávací program, který byl zaměřen na měkké dovednosti. Mezi ně patří např. prezentační dovednosti, sebeprosazení, time management, komunikace a zvládání konfliktů. Cílem tohoto vzdělávacího programu, který byl zaměřen primárně na Junior konzultanty, bylo zvýšit jejich konkurenceschopnost uvnitř projektových týmů a zvýšit schopnost odborně se prosadit. (interní materiály firmy XY)

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření se zabývá oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jeho výstupem by měly být odpovědi na následující výzkumné otázky:

1. Je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě realizován systematicky, nebo nahodile?
2. Považují zaměstnanci vzdělávací a rozvojové programy ve firmě za přínosné a jsou s nimi spokojeni?
3. Liší se pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců IT oddělení a ostatních oddělení?
4. Je náhled na problematiku vzdělávání a rozvoje ve firmě vnímán stejně zaměstnanci i personálním oddělením?

Byly vytvořeny dva dotazníky, jeden pro personální oddělení, druhý pro zaměstnance firmy XY. Oba dotazníky jsou součástí příloh (příloha 3: Dotazník – zaměstnanci; příloha 4: Dotazník – personální oddělení). Otázky v obou dotaznících byly téměř totožné, cílem bylo zjistit pohled na vzdělávání a rozvoj ve firmě ze strany zaměstnanců a ze strany personálního oddělení, které vzdělávací a rozvojové programy plánuje a realizuje. Oba dotazníky byly anonymní, celkem obsahovaly 25 otázek, včetně segmentačních, většinou se jednalo o otázky polouzavřené. Mezi respondenty byly rozšířeny v elektronické podobě. Dotazník pro personální oddělení byl určen jedné osobě, která jej vyplnila. Druhý dotazník byl určen 62 zaměstnancům, přičemž byl vyplněn 50 zaměstnanci.

### 7.1 Dotazníkové šetření – zaměstnanci

Respondenty tohoto dotazníku byli zaměstnanci různých oddělení firmy XY, ve které jsou z 68 % zaměstnání muži a z 32 % ženy. Co se týče věkové struktury, největšímu počtu zaměstnanců (42 %) je mezi 41-55 lety, přibližně třetinu tvoří zaměstnanci ve věku 31-40 let a čtvrtině zaměstnanců je méně než 30 let. Vysokoškolské vzdělání není vždy nezbytným kritériem při výběru nových zaměstnanců, i když 60 % zaměstnanců má vysokoškolské magisterské či doktorské vzdělání. 12 % má bakalářský titul a zpravidla to jsou současně studenti magisterských oborů. Středoškolské vzdělání s maturitou má 28 % zaměstnanců. Mezi zastávané pozice v oblasti IT patří nejčastěji analytik, vývojář a programátor, dále také testanalytik, project manager, solution architect apod. Mimo oblast IT je to např. specialista marketingu, finanční účetní, back office administrator, obchodní manažer atd. Co se týče délky působení zaměstnanců ve firmě XY, je zastoupení jednotlivých časových intervalů velmi vyrovnané. Nejvíce zaměstnanců ve firmě působí mezi 5-10 lety. 24 % zaměstnanců ve firmě nepracuje déle než dva roky, a 22 % zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno 2-5 let nebo 10 let a více. Tyto informace byly získány na základě vyhodnocení segmentačních otázek 1-5.

### Otázka 6: Je ve firmě realizováno vzdělávání a rozvoj?

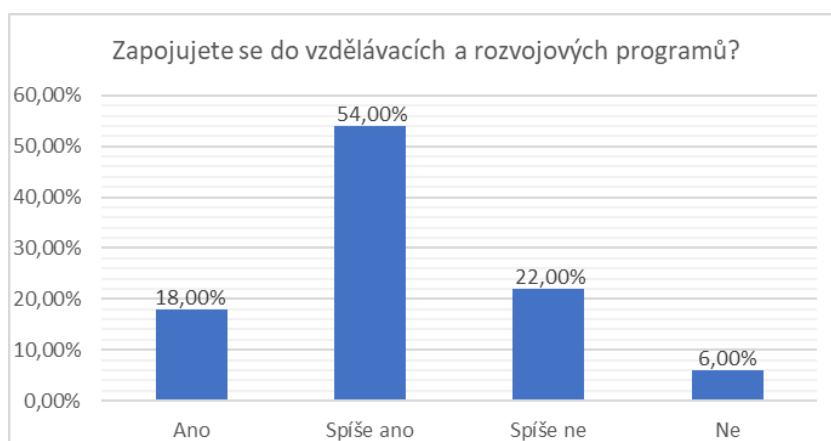
Zásadní otázkou pro popis a hodnocení celé této oblasti je, zda se firma činností vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců zabývá a realizuje ji, či nikoliv. Informace uváděné v této práci v kapitole 6.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, byly odpověďmi zaměstnanců v podstatě potvrzeny, i když bylo očekáváno četnější zastoupení odpovědi „ano“. Většina zaměstnanců (70 %) uvedla, že vzdělávání a rozvoj je ve firmě XY spíše realizován.

Jednoznačnou variantu „ano“ zvolilo 22 % zaměstnanců a žádný ze zaměstnanců se nedomnívá, že by vzdělávání a rozvoj nebyl realizován vůbec.

### Otázka 7: Zapojujete se do vzdělávacích a rozvojových programů?

Tato otázka zjišťuje účast zaměstnanců na realizovaných vzdělávacích a rozvojových programech. Polovina zaměstnanců odpověděla, že se vzdělávacích a rozvojových programů spíše účastní, 18 % zaměstnanců se těchto programů účastní pravidelně, 22 % zaměstnanců uvedlo, že se vzdělávacích programů spíše neúčastní. Po vyhodnocení jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že odpověď „spíše ne“ volili zaměstnanci, jejichž pracovní pozice nesouvisí s informačními technologiemi.

Graf 1: Zapojujete se do vzdělávacích a rozvojových programů?



Zdroj: autorka

### Otázka 8: Možnost vzdělávání a rozvoje ve firmě považujete za:

Na míře motivace zaměstnanců aktivně a pravidelně se nabízených vzdělávacích programů účastnit závisí, zda je pro ně vzdělávání a rozvoj důležitý. Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že je pro ně možnost vzdělávání ve firmě velmi důležitá, zpravidla to byli zaměstnanci v oddělení IT. Třetina zaměstnanců zvolila možnost „důležité“ a pouze jeden zaměstnanec shledává tuto možnost jako spíše nedůležitou.

### Otázka 9: Realizované vzdělávací a rozvojové programy považujete za:

Tato otázka zjišťuje přínosnost realizovaných vzdělávacích programů. Pokud se vzdělávací programy uskutečňují, ale pro zaměstnance jsou nepřínosné, představují pro firmu pouze finanční a časovou zátěž, nemluvě o dalších negativních dopadech. Jako nepřínosné je ale nehodnotí žádný zaměstnanec, 18 % zaměstnanců přínosnost není schopno posoudit, protože se těchto programů neúčastní.



Pro většinu zaměstnanců (60 %) tyto programy přínosné jsou a necelá čtvrtina (22%) všech zaměstnanců vzdělávací programy hodnotí jako „velmi přínosné“. Po vyhodnocení jednotlivých dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci, jejichž práce je zaměřena na informační technologie, uvedli, že vzdělávací programy jsou „velmi přínosné“ nebo „přínosné“.

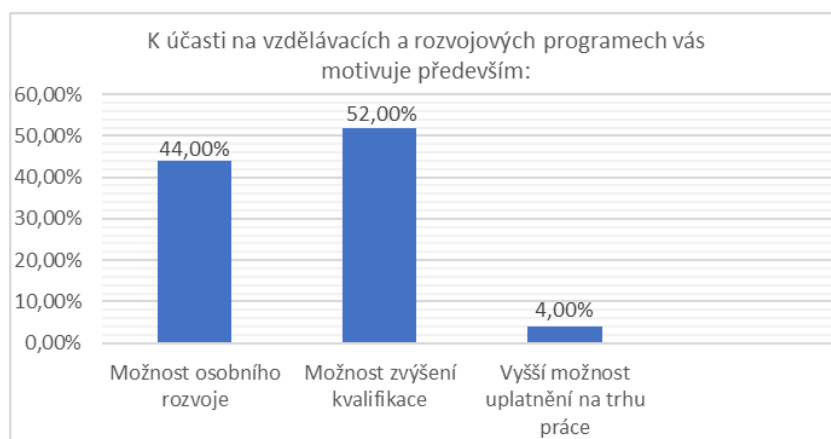
**Otázka 10: Pokud je hodnotíte jako nepřínosné, nebo se jich neúčastníte, uveďte, prosím, proč si myslíte, že tomu tak je:**

Tato otázka byla vzhledem ke své povaze nepovinná a otevřená. Cílem bylo zjistit, k jakým změnám by bylo třeba přistoupit, nebo jaké opatření zavést, aby byla případná neúčast zaměstnanců na vzdělávacích programech co možná nejnižší. Otázka počítala i s variantou, že by někteří zaměstnanci vzdělávací programy vnímali jako nepřínosné, k tomu ale nedošlo. Žádný ze zaměstnanců neshledává vzdělávací programy jako nepřínosné a relativně nízký počet zaměstnanců se jich neúčastní vůbec, takže tuto otázku vyplnilo pouze několik zaměstnanců. Čtyři z nich uvedli, že je to kvůli časové náročnosti, zbývající dva jako důvod uvedli nedostatečnou nabídku vzdělávacích programů. V tomto případě to byli zaměstnanci marketingového a finančního oddělení.

**Otázka 11: K účasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás motivuje především:**

Tato otázka byla zaměstnancům položena z důvodu identifikace klíčové motivace se záměrem zjistit pro zaměstnance tu nejvýraznější. Byl jim umožněn výběr pouze jediné z nabízených možností, případně byl v dotazníku prostor pro vlastní odpověď, ta ale nebyla využita vůbec. Polovina zaměstnanců uvedla, že jsou k účasti na vzdělávacích a rozvojových programech motivováni především možností zvýšení kvalifikace. Velmi četnou odpovědí byla také varianta možnost osobního rozvoje. Několik málo zaměstnanců zvolilo variantu „vyšší možnost uplatnění na trhu práce“. Pro žádného ze zaměstnanců není hlavní motivací snaha o zvýšení pracovního výkonu a kvality odváděné práce, možnost vyššího finančního ohodnocení nebo snaha o udržení pracovního místa.

Graf 2: K účasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás motivuje především:



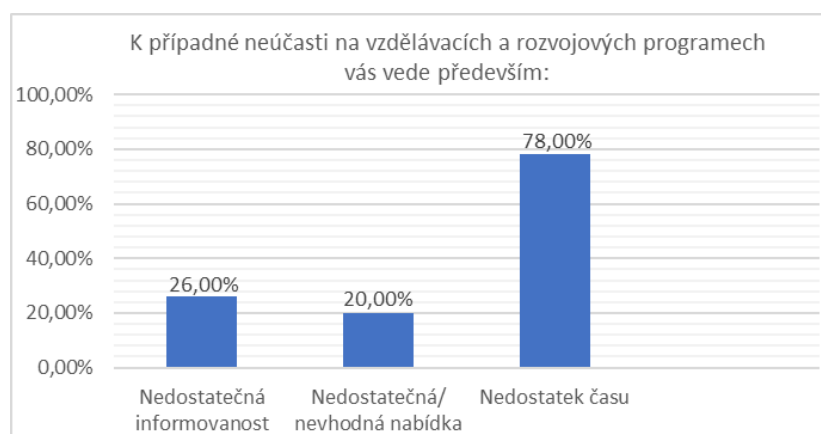
Zdroj: autorka

### Otázka 12: K případné neúčasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás vede především:

Tuto otázku vnímá autorka vzhledem k předchozím odpovědím jako jednu ze zásadních, protože je ve firmě XY značné procento zaměstnanců, kteří se vzdělávacích programů účastní nepravidelně nebo vůbec. Identifikace hlavních důvodů by mohla vést k jejich eliminaci a ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří se budou vzdělávacích programů účastnit pravidelně, a také k přesvědčení k účasti těch zaměstnanců, kteří možnost vzdělávání dosud nevyužívají. Proto zde byla možnost označit více variant, případně připsat vlastní odpověď, to je důvod, proč je součet procent více než 100. Tato otázka byla nastavena jako nepovinná, protože se některých zaměstnanců nemusí týkat.

Nejvíce odpovědí (78 %) bylo zaznamenáno u možnosti „nedostatek času“. Tento důvod byl již zmiňován v odpovědi na otázku 10. Dalším voleným důvodem byla nedostatečná informovanost o nabízených vzdělávacích programech a nedostatečná nebo nevhodná nabídka vzdělávacích programů. Finanční náročnost nebyla zvolena žádným zaměstnancem, rovněž nebyl udán jiný důvod neúčasti.

Graf 3: K případné neúčasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás vede především:



Zdroj: autorka

### Otázka 13: Četnost vzdělávacích a rozvojových programů ve firmě je:

Cílem této otázky je zjistit, zda je množství realizovaných vzdělávacích a rozvojových programů dostatečné, nedostatečné, případně nadbytečné. To by mohlo vysvětlovat, že někteří zaměstnanci nemají dostatek času na to, účastnit se všech. Tento předpoklad se ale nepotvrdil, protože 66 % zaměstnanců odpovědělo, že četnost nabízených programů je vhodná, podle 34 % zaměstnanců je nedostatečná. Po vyhodnocení jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že většina respondentů, která uvedla, že četnost je vhodná, působí v IT oddělení.

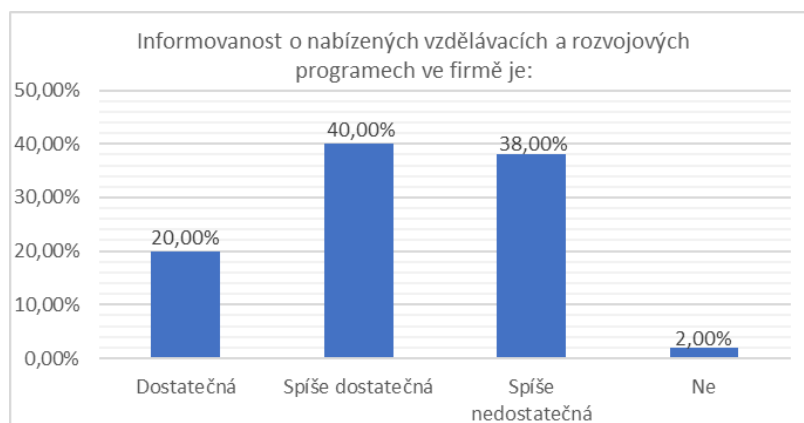
#### Otázka 14: S nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje ve firmě jste:

Tato otázka je koncipována velmi obecně, zahrnuje spokojenost s četností, rozsahem, obsahem, přínosností nabízených vzdělávacích programů a všech dalších ukazatelů, které s tím podle respondentů souvisí. Většina zaměstnanců v dotazníkú uvedla, že je s nabízenými možnostmi spokojená (38 %) nebo spíše spokojená (34 %). Variantu „naprosto spokojený“ ovšem nezvolil žádný zaměstnanec. 26 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou s nabízenými možnostmi spíše nespokojeni, což je poměrně vysoký počet zaměstnanců. Jeden ze zaměstnanců (2 %) uvedl, že s nabízenými možnostmi není spokojen. Opět se z vyhodnocení jednotlivých dotazníků zjistilo, že tito zaměstnanci většinou nepůsobí v oddělení IT.

#### Otázka 15: Informovanost o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě je:

Otázka cílí na zjištění, zda za neúčasti některých zaměstnanců nestojí nedostatečná informovanost o tom, jakých vzdělávacích programů mají zaměstnanci možnost se účastnit, kdy se programy konají a zda jsou o nich zaměstnanci informováni s dostatečným předstihem. Tento předpoklad se ukázal jako možný, protože 38 % zaměstnanců uvádí, že je informovanost spíše nedostatečná. Tito zaměstnanci rovněž v dotazníku vyplnili, že se vzdělávacích programů spíše účastní nebo spíše neúčastní. Dá se tedy předpokládat, že má na tuto skutečnosti svůj vliv i informovanost, kterou považují za spíše nedostatečnou. 40 % zaměstnanců ji hodnotí jako spíše dostatečnou, jako nedostatečnou ji vnímá jediný zaměstnanec.

Graf 4: Informovanost o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě je:



Zdroj: autorka

#### Otázka 16: Informace o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě získáváte:

Tato otázka směřovala k zjištění toho, prostřednictvím jakých zdrojů dochází k informování zaměstnanců o nabízených vzdělávacích programech, zda je informace podávána vždy prostřednictvím jednoho zdroje, nebo zda je zdroj informací vybírán nahodile a může tak dojít k situaci, že se informace nedostane ke všem zaměstnancům (např. v případě nástěnky). V tomto případě mohli zaměstnanci zvolit více odpovědí. Zaměstnanci ale z velké části (72 %) odpověděli, že jsou personálním oddělením informováni prostřednictvím e-mailu. Méně četná, ale i tak početně významná (38 %) byla odpověď, že informace získávají od vedoucího zaměstnance.

Pouze několik zaměstnanců zvolilo i možnost „intranet“ a jeden ze zaměstnanců ve vlastní odpovědi uvedl, že informace o nabízených vzdělávacích programech přichází nesystematicky z různých zdrojů. Tento respondent v dotazníku rovněž uvedl, že je četnost i informovanost o nabízených vzdělávacích programech ve firmě XY nedostatečná a že je s nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje spíše nespokojen. Zaměstnanec, který tyto odpovědi uvedl, působí v obchodním oddělení.

**Otázka 17: Které realizované vzdělávací programy vnímáte jako nejpřínosnější?**

V tomto případě se odpovědi zaměstnanců v podstatě rozdělují na dvě skupiny. Početnější skupina zaměstnanců, jejichž pracovní pozice souvisí s informačními technologiemi, jednoznačně zvolila možnost „Programy – IT technologie“ (70 %). Zaměstnanci jiných oddělení, např. marketingového nebo finančního, volili možnost „cizí jazyky“ (20 %), v o něco menší míře také komunikační a prezentační dovednosti (6 %) a time management (4 %).

**Otázka 18: Které realizované programy vnímáte jako nejméně přínosné?**

V odpovědích se objevoval stejný trend, jako v předchozí otázce 17. Zaměstnanci IT téměř jednohlasně odpovídali, že jako nejméně přínosný vnímají time management (56 %). 30 % zaměstnanců zvolilo možnost komunikační a prezentační dovednosti. Varianta cizí jazyky byla zvolena třemi zaměstnanci (6 %) a Programy – IT technologie volilo pouze několik zaměstnanců (8 %), kteří se v této oblasti nepohybují.

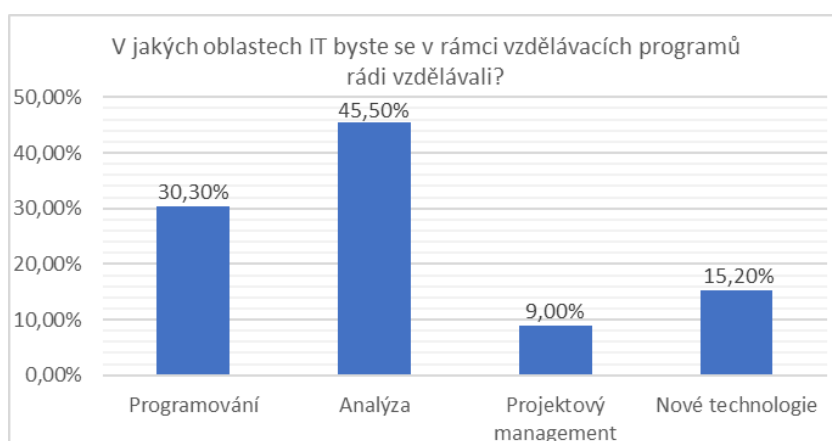
**Otázka 19: V jakých oblastech byste se v rámci vzdělávacích programů rádi vzdělávali?**

Odpovědi jsou v této otázce téměř totožné s výsledky v otázce 17. 68 % zaměstnanců uvedlo, že by se rádi vzdělávali v oblasti IT technologií, 20 % zaměstnanců by si rádo prohloubilo své znalosti v rámci cizích jazyků a 12 % v oblasti komunikačních a prezentačních dovedností.

**Otázka 20: V jakých oblastech IT byste se v rámci vzdělávacích programů rádi vzdělávali?**

Tato otázka byla zařazena z toho důvodu, že se jedná o IT firmu a byl zde předpoklad, že většina zaměstnanců bude oblast ve vzdělávání IT hodnotit jako tu nejpřínosnější. Proto je tato otázka zaměřena na zjištění, které vzdělávací programy v oblasti IT jsou pro zaměstnance s tímto zaměřením nejatraktivnější. Otázka byla nastavena jako nepovinná, tudíž na ni zaměstnanci, jejichž práce s IT nesouvisí, neodpověděli. Počet respondentů této otázky je 33. Téměř polovina z nich by se ráda vzdělávala v oblasti analýzy, třetina v oblasti programování. Někteří zaměstnanci uvedli svou vlastní odpověď, to byly zpravidla kurzy nových technologií. Zaměstnanců, jichž se oblast IT netýká a otázku tudíž nevyplnili, je 17.

Graf 5: V jakých oblastech IT byste se v rámci vzdělávacích programů rádi vzdělávali?



Zdroj: autorka

#### Otázka 21: V jakých časových intervalech jsou vzdělávací a rozvojové programy realizovány?

Tato otázka směřuje k zjištění, zda vzdělávací a rozvojové programy jsou ve firmě XY realizovány systematicky, nebo nahodile, což je také jedna z výzkumných otázek. Zaměstnanci odpovídali poměrně jednotně, 78 % zaměstnanců uvádí, že vzdělávací a rozvojové programy jsou realizovány nepravidelně, pouze v případě potřeby. Pouze 12 % zaměstnanců uvádí, že je vzdělávání a rozvoj realizován jednou za půl roku, 8 % uvádí jednou ročně a jeden zaměstnanec uvedl, že vzdělávací programy jsou realizovány jednou za tři měsíce.

#### Otázka 22: Je po realizaci vzdělávacího či rozvojového programu ověřována jeho přínosnost?

Tuto otázku považuje autorka rovněž za velmi důležitou a podobně formulována je i jedna z výzkumných otázek. Po realizaci vzdělávacího či rozvojového programu je velmi důležité zpětně ověřit jeho přínosnost, v případě zjištění nějakých nedostatků je vhodné je identifikovat a v realizaci příštích vzdělávacích akcí je eliminovat, aby byl přínos pro zaměstnance co největší. V tomto případě došlo k úplnému rozdělení respondentů na dvě skupiny. 50 % zaměstnanců uvedlo, že přínosnost ověřována není, naproti tomu 50 % zaměstnanců odpovědělo, že přínosnost ověřována je, a to nepravidelně.

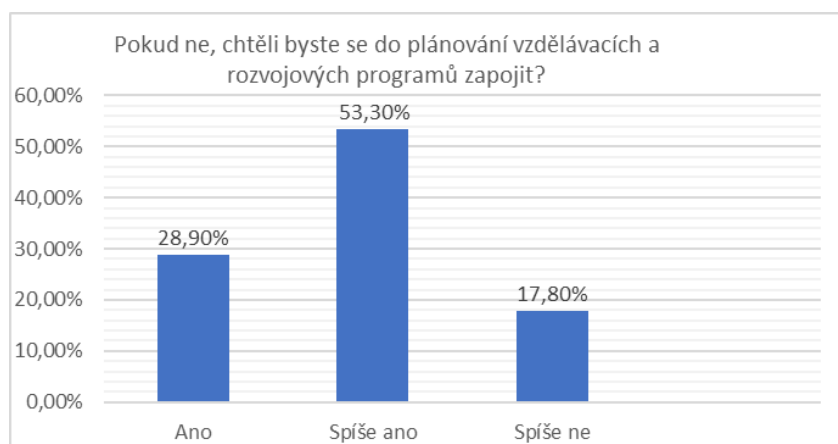
#### Otázka 23: Máte možnost se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?

Více než polovina zaměstnanců (60 %) odpověděla, že možnost zapojit se do plánování vzdělávání a rozvoje spíše nemá, přibližně čtvrtina (24 %) uvedla, že možnost má, ale nevyužívá ji a 10 % zaměstnanců uvedlo, že zde možnost je a již se zapojují. Odpověď „ne“ zvolili 3 zaměstnanci (6%).

**Otázka 24: Pokud ne, chtěli byste se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?**

Tato otázka byla vzhledem ke své povaze nepovinná a odpovědělo na ni 45 zaměstnanců. 5 zaměstnanců totiž v otázce 23 uvedlo, že se do plánování již zapojují. Více než polovina odpověděla, že by se do plánování vzdělávání a rozvoje spíše chtěla zapojit, téměř třetina zvolila možnost „ano“ a pouze 17,8 % zaměstnanců uvedlo, že se zapojit spíše nechťejí. Žádný zaměstnanec ale nezvolil jednoznačnou odpověď „ne“. Proto autorka předpokládá, že se zaměstnanci do plánování z větší části nezapojují kvůli nízké informovanosti o této možnosti.

Graf 6: Pokud ne, chtěli byste se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?



Zdroj: autorka

**Otázka 25: Vidíte v oblasti vzdělávání a rozvoje nějaký prostor pro zlepšení? Pokud ano, uveďte, prosím, co by ke zlepšení vedlo:**

Poslední otázka směřovala k získání podnětů od zaměstnanců, které jsou velmi cenným podkladem. 62 % zaměstnanců prostor pro zlepšení vidí, 38 % je se současným stavem spokojeno a zvolilo možnost „ne“. Mezi vlastními odpověďmi zaměstnanců bylo nejčastěji „zavedení jasnější koncepce“, „pravidelná identifikace potřeby vzdělávání“ a „možnost zapojení se do plánování vzdělávání“.

## 7.2 Dotazníkové šetření – personální oddělení

Stejně segmentační otázky byly položeny i personálnímu oddělení. Na pozici personalistky zde již 10 let působí pouze jedna žena s vysokoškolským vzděláním, ve věkovém rozmezí 41-55 let.

### **Otázka 6: Je ve firmě realizováno vzdělávání a rozvoj?**

Personální oddělení odpovědělo, že vzdělávání a rozvoj ve firmě XY realizováno je. Pohled zaměstnanců a personálního oddělení se tedy v tomto případě liší, ale ne výrazně. Z pohledu zaměstnanců je patrné, že v oblasti realizace vzdělávacích programů vidí drobné nedostatky, na což se dotazník bude dále také zaměřovat.

### **Otázka 7: Zapojují se zaměstnanci do vzdělávacích a rozvojových programů?**

Personální oddělení uvedlo, že se zaměstnanci nabízených vzdělávacích a rozvojových programů spíše účastní. V tomto směru se tedy pohled zaměstnanců a personálního oddělení neliší. Z výsledků je ale zřejmé, že aktivně a pravidelně se vzdělávacích programů účastní relativně nízké procento zaměstnanců.

### **Otázka 8: Možnost vzdělávání a rozvoje ve firmě považujete za:**

Personální oddělení vzdělávací a rozvojové programy plánuje a realizuje, proto je jejich náhled na možnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců velmi podstatný. Personalistka firmy XY vnímá možnost vzdělávání a rozvoje, stejně jako většina zaměstnanců, jako velmi důležité, což je pro efektivní řízení této činnosti klíčové.

### **Otázka 9: Realizované vzdělávací a rozvojové programy pro zaměstnance považujete za:**

Personalistka firmy XY uvedla, že realizované vzdělávací programy jsou pro zaměstnance přínosné, stejně tak jako většina zaměstnanců. Z toho vyplývá, že jsou koncipované vhodně, ale obě strany zde vidí prostor pro zlepšení.

### **Otázka 10: Pokud je hodnotíte jako nepřínosné, nebo se jich zaměstnanci neúčastní, uveďte, prosím, proč si myslíte, že tomu tak je:**

Z otázky 9 vyplývá, že personální oddělení hodnotí vzdělávací programy jako přínosné, takže tato odpověď se týkala pouze názoru na to, proč se zaměstnanci vzdělávacích programů neúčastní. V tomto případě se odpověď personálního oddělení „kvůli nedostatku času“ opět shodovala s většinou odpovědí zaměstnanců, kteří tuto otázku vyplnili.

### **Otázka 11: K účasti na vzdělávacích a rozvojových programech motivuje zaměstnance především:**

Personální oddělení mohlo v tomto případě zvolit až tři možnosti. Personalistka zvolila ale pouze dvě, a to „možnost osobního rozvoje“ a „možnost zvýšení kvalifikace“. Odpověď je tedy opět shodná s většinou odpovědí zaměstnanců.

**Otázka 12: K případné neúčasti na vzdělávacích a rozvojových programech zaměstnanec pravděpodobně vede především:**

Ke zvýšení účasti na vzdělávacích nebo rozvojových programech je dle autorky podstatné, zda personální oddělení zná skutečné důvody, proč se někteří zaměstnanci těchto programů účastní nepravidelně nebo se jich neúčastní vůbec. Poté může personální oddělení učinit příslušná opatření, aby došlo k eliminaci důvodů, které k neúčasti zaměstnanců vedou. Personální oddělení zvolilo variantu „nedostatek času“, stejně jako 78 % dotazovaných zaměstnanců. V tom případě by bylo vhodné zavést, případně alespoň zvážit variantu, že by se vzdělávací programy alespoň částečně konaly v rámci pracovní doby.

**Otázka 13: Četnost vzdělávacích a rozvojových programů ve firmě je:**

Personální oddělení uvedlo, že je četnost realizovaných vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnanci ve firmě XY vhodná.

**Otázka 14: S nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje pro zaměstnanec jste:**

Personální oddělení je s nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje pro zaměstnanec spíše spokojené, vidí tedy prostor pro zlepšení podobně jako značný počet zaměstnanců.

**Otázka 15: Informovanost o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě je:**

Personální oddělení hodnotí informovanost jako spíše dostatečnou, z čehož vyplývá, že si je vědomo určitých nedostatků, které se v této oblasti vyskytují.

**Otázka 16: Informace o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě jsou zaměstnancům poskytovány:**

Personální oddělení zvolilo v tomto případě jedinou odpověď, a to, stejně jako většina zaměstnanců, „prostřednictvím e-mailu“.

**Otázka 17: Které realizované vzdělávací programy pro zaměstnanec vnímáte jako nejpřínosnější?**

Personalistka zvolila možnost „Programy – IT technologie“ stejně tak jako většina zaměstnanců, a to pravděpodobně z toho důvodu, že je IT specialistů ve firmě více a jejich práce se bez průběžného vzdělávání prakticky neobejde.

**Otázka 18: Které realizované programy pro zaměstnanec vnímáte jako nejméně přínosné?**

V tomto případě byl důvod odpovědi pravděpodobně stejný, v jako v odpovědi na otázku 17. Personální oddělení uvedlo, že jako nejméně přínosný vnímá vzdělávací program zaměřený na time management, stejně jako většina zaměstnanců. Autorka se domnívá, že time management není pro zaměstnanec nevhodným nebo zbytečným vzdělávacím programem, ale vzhledem k důležitosti ostatních byl jako nejméně podstatný zvolen právě tento.

**Otázka 19: Která oblast vzdělávání je dle vás pro zaměstnanec nejatraktivnější?**

Odpověď personálního oddělení se opět shoduje s většinou zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o IT firmu a většina zaměstnanců v tomto odvětví působí, to není překvapivé.



**Otázka 20: Které oblasti vzdělávání v IT je dle vás pro zaměstnance nejatraktivnější?**

Personální oddělení mělo možnost vybrat dvě oblasti a zvolilo programování a analýzu, stejně jako většina zaměstnanců. Tento výsledek není překvapivý, protože dle organizační struktury je zaměstnanců zabývajících se analýzou a programováním ve firmě XY nejvíce.

**Otázka 21: V jakých časových intervalech jsou vzdělávací a rozvojové programy realizovány?**

Stejný názor jako většina zaměstnanců má i personální oddělení, které uvádí, že vzdělávání a rozvoj není plánovaný, jeho realizace je nepravidelná. Tato informace je již zmiňována v kapitole 6.2. Vzdělávání a rozvoj, ale měl by se týkat jen vzdělávání v oblasti IT.

**Otázka 22: Je po realizaci vzdělávacího či rozvojového programu ověřována jeho přínosnost?**

Odpověď personálního oddělení podpořila druhou polovinu zaměstnanců a odpovědělo, že přínosnost zjišťována je, ale nepravidelně. V kapitole 6.2. autorka uvádí, že většina vzdělávacích programů zaměřených na IT ověřování ze strany personálního oddělení nevyžaduje, protože je doloženo certifikací. Ostatní vzdělávací programy by ale dle autorky ověřovány být měly. Mohlo by to poukázat na nedostatky a později vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

**Otázka 23: Mají zaměstnanci možnost se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?**

V této otázce se odpovědi zaměstnanců a personálního oddělení výjimečně spíše neshodují. Personální oddělení uvádí, že zaměstnanci tuto možnost mají a do plánování vzdělávání a rozvoje se zapojují, stejně ale odpovědělo pouze 10 % zaměstnanců. Pokud je zaměstnancům zapojení umožněno, bylo by vhodné je o tom více informovat.

**Otázka 24: Pokud ne a byl by o to ze strany zaměstnanců zájem, zapojili byste je do procesu plánování vzdělávání a rozvoje?**

Tato otázka byla rovněž nastavena jako nepovinná a vzhledem k odpovědi na předchozí otázku 23 ji personální oddělení nevyplnilo.

**Otázka 25: Vidíte v oblasti vzdělávání a rozvoje nějaký prostor pro zlepšení? Pokud ano, uveďte, prosím, co by ke zlepšení vedlo:**

I personální oddělení si rezervy této oblasti uvědomuje a odpovědělo, stejně jako většina zaměstnanců, že prostor ke zlepšení vidí. Jako návrh, co by ke zlepšení mohlo vést, uvedlo častější a plánovanou identifikaci potřeby vzdělávání u zaměstnanců všech oddělení.

## 7.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Jednou z výzkumných otázek bylo, zda je oblast vzdělávání a rozvoje ve firmě vnímána stejně zaměstnanci i personálním oddělením. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se jejich odpovědi téměř vždy shodují, což svědčí o kvalitním přehledu personálního oddělení v této oblasti. Obě strany se shodly na tom, že je možnost vzdělávání a rozvoje ve firmě velmi důležitá. Personální oddělení ví, co zaměstnance k účasti nejvíce motivuje, jaké programy jsou pro ně nejatraktivnější, i to, že k jejich neúčasti je nejčastěji vede nedostatek času. Jejich odpovědi se shodují i v tom, že programy jsou realizovány nepravidelně nebo že informace o připravovaných vzdělávacích programech přichází zaměstnancům prostřednictvím e-mailu. Tento reálný přehled o situaci, které personální oddělení má, je dle autorky velmi důležitý z hlediska přípravy dalších vzdělávacích a rozvojových programů. Pokud personální oddělení ví, že se programů neúčastní všichni zaměstnanci a že někteří se účastní pouze nepravidelně a současně zná příčinu, je možné tuto skutečnost změnit například realizací některých vzdělávacích programů v rámci pracovní doby.

K rozdílným odpovědím personálního oddělení a zaměstnanců došlo v případě otázky, zda mají zaměstnanci možnost se do plánování vzdělávání a rozvoje ve firmě zapojit. Podle personálního oddělení zaměstnanci tuto možnost mají, ale více než polovina zaměstnanců uvedla, že zde tato možnost není.

Vzdělávání a rozvoj je ve firmě XY realizován nahodile, vzdělávací i rozvojové programy jsou připravovány dle současné potřeby zaměstnanců. V dotazníkovém šetření byla zjištěna nerosoudost odpovědí zaměstnanců, kteří působí v IT oblasti a zaměstnanců oblastí, které s IT nesusouvisí. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci působící v IT oddělení jsou s realizovanými vzdělávacími a rozvojovými programy spokojenější než zaměstnanci jiných oblastí. Podobné výsledky byly zaznamenány i v otázkách týkajících se přínosnosti a četnosti vzdělávacích programů. Zaměstnanci v oddělení IT je hodnotí jako přínosné nebo velmi přínosné a četnost považují za vhodnou. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci působící v IT oddělení jsou s oblastí vzdělávání a rozvoje celkově spokojenější než zaměstnanci ostatních oddělení, kde četnost vnímají jako nedostatečnou. Autorka se domnívá, že jsou vzdělávací a rozvojové programy zaměřeny více na oblast informačních technologií, kde je jejich častá realizace nutná.

## 7.4 Návrhy na možná zlepšení

Na základě informací z interních materiálů, webových stránek firmy XY a realizovaného dotazníkového šetření si autorka dovoluje podat několik návrhů na možná zlepšení v jednotlivých oblastech.

### **Návrhy na možná zlepšení v oblasti externího personálního marketingu**

#### **Návrh 1:**

V rámci budování značky zaměstnavatele vidí autorka potenciál v aktivním využívání sociálních sítí. Pro firmu XY by mohlo být přínosné si na sociálních sítích jako je Facebook a LinkedIn založit firemní profil a informace, které jsou velmi dobře zpracované a použité na webových stránkách, aplikovat i na tyto profily. V současné době jsou obě tyto sítě hojně využívány a navštěvovány značným počtem potenciálních uchazečů, firma by se tak dostala do povědomí větší skupiny lidí. Firma XY zvládá komunikaci s uchazeči velmi dobře, a proto by ji mohla jako jednu ze svých silných stránek, která se také podílí na tvorbě atraktivní značky zaměstnavatele, aplikovat i zde. Jedná se o finančně nenáročný krok, který by mohl být firmě prospěšný. V dnešním světě moderních technologií a vysoké konkurence na trhu práce, která je v oblasti IT o to výraznější, je důležité držet krok i v této oblasti.

#### **Návrh 2:**

Oblast získávání zaměstnanců je organizována velmi vhodně a není třeba do ní jakkoli zasahovat. Jen v případě inzerátů má autorka několik drobných doporučení. Vyvarovat se v inzerátech stereotypních frází typu „zajímavé finanční ohodnocení“, „příjemné a moderní pracovní prostředí“ apod. Protože uchazeči stojí o konkrétní informace, bylo by vhodné uvést např. orientační výši nabízené mzdy nebo v případě pracovního prostředí uvést, zda se jedná o open space, vlastní kanceláře apod.

#### **Návrh 3:**

Inzerátům zveřejněných na kariérních stránkách chybí stručné shrnutí všech klíčových informací, případně chybí informace o požadavku na vzdělání, což by bylo vhodné doplnit i do inzerátu, který je umístěn na webových stránkách firmy XY.

#### **Návrh 4:**

Autorka by doporučila zvážit způsob komunikace na kariérních stránkách, kde je všem uchazečům tykáno, což na všechny uchazeče nemusí působit kladným dojmem. V inzerátech je způsob komunikace – tykání versus vykání přizpůsoben inzerované pozici, což autorka považuje za vhodné. Proto by autorka doporučila zvolit na kariérních stránkách raději vykání a tykání použít pouze v inzerátech na juniorské pozice.

V oblasti výběru zaměstnanců autorka nezaznamenává žádné nedostatky a postup personálního oddělení ve všech jeho fázích hodnotí velmi kladně, proto zde nejsou uvedeny návrhy na zlepšení. Pravděpodobně by se dalo uvažovat o využití metody assessment centre pro některou z pozic ve firmě, např. pro uchazeče do oddělení marketingu, ale pro uchazeče IT specialisty tato metoda není příliš vhodná a vzhledem k její náročnosti je její zařazení spíše nevhodné.

### **Návrhy na možná zlepšení v oblasti interního personálního marketingu**

Oblast interní marketingové komunikace ve firmě je opět realizována systematicky a kvalitně, zaměstnanci získávají veškeré informace prostřednictvím e-mailu. Nad rámec klasické interní komunikace nově přibyl formát Bity & bajty, který je pro zaměstnance zajímavým přínosem. Autorka v této oblasti neshledává žádné nedostatky.

#### **Návrh 5:**

Poslední oblastí popisované v této práci je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, na což bylo zaměřeno i dotazníkové šetření. Po jeho vyhodnocení autorka dospěla k názoru, že se oblast vzdělávání a rozvoje soustředí především na zaměstnance v oblasti IT, kteří jsou s touto oblastí spokojeni. Zaměstnanci jiných oddělení jsou s četností a rozsahem realizovaných vzdělávacích programů méně spokojeni. Autorka navrhuje zavést systematické plánování vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance mimo IT oblast a identifikovat potřebu vzdělávání např. dvakrát ročně.

#### **Návrh 6:**

Vzhledem k tomu, že neúčast zaměstnanců je z velké části způsobena jejich časovou vytížeností, mohlo by být účinné některé vzdělávací či rozvojové programy realizovat v rámci pracovní doby zaměstnanců.

#### **Návrh 7:**

Na základě odpovědí zaměstnanců autorka považuje za důležité informovat všechny zaměstnance o plánování či realizaci daného vzdělávacího nebo rozvojového programu v dostatečném předstihu a dostatečném rozsahu, např. co bude předmětem daného programu, jaký by měl být výstup, kdo bude lektorem, jaké metody budou využity apod.

#### **Návrh 8:**

Dalším návrhem ke zlepšení je pravidelné vyhodnocování přínosnosti daného vzdělávacího programu prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, testování, či jiných metod. V případě některých IT vzdělávacích programů, po jehož absolvování získají účastníci certifikaci to pravděpodobně není nutné, ale v případě vzdělávacích programů zaměřených na komunikační a prezentační dovednosti, time management, stress management, cizí jazyky apod. může být tato zpětná vazba velkým přínosem.

#### **Návrh 9:**

Posledním doporučením, které by mohlo být pro oblast vzdělávání a rozvoje velkým přínosem je dle autorky výraznější zapojení zaměstnanců do procesu plánování. Informovat zaměstnance o možnosti zapojit se a poskytnout jim tak prostor pro vyjádření podnětů a návrhů. Náhled na tuto oblast z jiné perspektivy by mohl přispět k jejímu zlepšení a k větší spokojenosti zaměstnanců, kteří v dotazníku o tuto možnost projevíli zájem.

# ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat a posoudit způsob uplatňování personálního marketingu v konkrétní firmě a podat návrh na jeho zlepšení v jednotlivých oblastech. Personální marketing byl rozdělen na oblast externí a interní. V teoretické části byla na základě studia odborné literatury popsána oblast externího personálního marketingu, která zahrnuje oblast budování kvalitní značky zaměstnavatele a získávání a výběr zaměstnanců. V interním personálním marketingu se teoretická část věnuje oblasti interní marketingové komunikace a vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

V praktické části byly na základě teoretických poznatků, informací z interních materiálů a webových stránek firmy XY popsány jednotlivé oblasti popisované v teoretické části. V rámci externího působení firmy vidí autorka rezervy v prosazení se na sociálních sítích jako je LinkedIn a Facebook. Doporučením je založit si na těchto sítích firemní profil a informace, které jsou v tuto chvíli dostupné pouze na webových stránkách firmy, sdílet i na těchto sítích, kde se denně vyskytuje velké množství potenciálních uchazečů.

Oblast získávání a výběru zaměstnanců je personálním oddělením organizována i s ohledem na personální marketing velmi kvalitně. Formulaci nabídky volného pracovního místa předchází proces plánování lidských zdrojů, analýza pracovních míst a podání příslušného formuláře. Komunikace s uchazeči je aktivní, personální oddělení komunikuje i s uchazeči, které se firma rozhodla nepřijmout a rovněž jim důvody nepřijetí v e-mailové komunikaci sděluje, čímž výrazně napomáhá budování kvalitní značky zaměstnavatele. Kariérní stránky jsou zajímavě zpracované a obsahují veškeré potřebné informace. Byl zde pouze návrh na pozměnění stylu komunikace s potenciálními uchazeči z tykání na vykání. Inzeráty zveřejňované na personálních webových stránkách obsahují veškeré náležitosti, neobsahují žádné diskriminační znaky a styl komunikace s uchazeči je uzpůsoben nabízené pozici. Firma XY v procesu získávání zaměstnanců spolupracuje s vysokými školami, zpravidla je to České vysoké učení v Praze. Studentům této vysoké školy umožňuje práci na poloviční úvazek, konzultace ohledně diplomových prací. Velká část studentů po dokončení studia ve firmě XY zůstává na plný úvazek. V oblasti výběru zaměstnanců jsou nejprve zkoumány a hodnoceny strukturované životopisy, poté přichází na řadu výběrový pohovor, který je zpravidla dvoukolový, v některých případech jsou uchazeči podrobni testování.

V oblasti interní marketingové komunikace autorka neshledává žádné nedostatky, zaměstnanci jsou prostřednictvím e-mailu informováni o organizačních změnách ve firmě, o motivačním programu, nabízených vzdělávacích a rozvojových programech, plánovaných teambuildingových akcích, poradách a podobně. Marketingové oddělení nedávno přišlo s novým formátem Bity & bajty, který slouží jako zdroj informací o jednotlivých zaměstnancích a je velmi přínosným nástrojem v komunikaci se zaměstnanci jiných oddělení. Firma XY každoročně pořádá vánoční večírky, zpravidla dvakrát ročně je organizován teambuilding a každý měsíc ve firmě probíhá firemní snídaně.

Na základě informací z interních materiálů firmy byla rovněž popsána oblast vzdělávání a rozvoje, na kterou bylo zaměřeno i realizované dotazníkové šetření. Tato oblast byla pro účel bližšího zkoumání zvolena, protože je autorkou vnímána jako jedna z klíčových oblastí, která je v IT firmě XY personálním oddělením řešena. Její absence nebo neefektivní řízení by mělo na firmu značně negativní dopad. Zaměstnanci oddělení IT pravidelně vyplňují formuláře o přehledu znalostí a dovedností, na základě kterých personální oddělení identifikuje potřebu vzdělávání. Zaměstnancům jsou nejčastěji nabízeny odborné vzdělávací programy, jejichž přínosnost je většinou dokládána získanou certifikací.

Dotazníkové šetření obsahovalo dva dotazníky, jeden byl určen zaměstnancům všech oddělení firmy XY a druhý personálnímu oddělení. Důvodem použití dvou dotazníků bylo zjistit, zda oblast vzdělávání a rozvoje je vnímána stejně zaměstnanci i personálním oddělením. Otázky v obou dotaznících byly téměř totožné a po jejich vyhodnocení bylo zjištěno, že se odpovědi obou stran téměř vždy shodují, což svědčí o kvalitě přehledu personálního oddělení. Bylo zjištěno, že jsou s oblastí vzdělávání a rozvoje celkově spokojenější zaměstnanci IT oddělení. Zaměstnanci jiných oddělení v dotazníku častěji uváděli, že jsou s nabízenými vzdělávacími programy a jejich četností spíše nespokojeni. Proto bylo jedním z návrhů ze strany autorky zavedení systematického plánování vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance mimo IT oblast. Dalším doporučením je pravidelně identifikovat potřebu vzdělávání zaměstnanců a po realizaci vzdělávacího programu příslušnými metodami ověřit jejich přínosnost. Dalším návrhem bylo realizovat některé vzdělávací programy v rámci pracovní doby, což by mohlo vést k účasti i těch zaměstnanců, kteří v dotazníku uváděli, že se programů neúčastní z důvodu nedostatku času. Poskytování obsáhlejších informací o připravovaných vzdělávacích a rozvojových programech s dostatečným předstihem by rovněž mohlo vést k vyšší účasti zaměstnanců. Posledním doporučením v této oblasti bylo informovat zaměstnance o možnosti zapojit se do plánování vzdělávání a rozvoje, což by mohlo být přínosem jak pro personální oddělení, tak pro zaměstnance samotné, kteří o tuto možnost v dotazníkovém šetření projeví zájem.

Autorka považuje uplatňování personálního marketingu ve firmě XY za vhodné a po aplikování některých z těchto návrhů, které by pro firmu nebyly nijak finančně náročné, by se jeho uplatňování mohlo ještě zlepšit.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. In: *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720marketing-mix-v-personalistice>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2003. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOCIANOVÁ, Renata 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LANDA Jiří, 2015. Rovnice přitažlivé náborové komunikace – 1. díl. In: *Brand Bakers* [online]. 18.03. 2015. [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/209](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/209)
- MENŠÍK, Tomáš, 2015. Personální marketing vs. Employer Branding. In: *Personální marketing* [online]. 15.03. 2015. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- PAVLĚČKA Václav a Jana VOBORSKÁ, 2009. Úvod do interní komunikace. In: *Marketing Journal* [online]. 05.01. 2009. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace\\_\\_s317x547.html](http://www.m-journal.cz/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html)
- PAVLĚČKA Václav, 2008. Nástroje interní komunikace. In: *Marketing Journal* [online]. 18.12. 2008. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)

SPIELMANN, Karolina, 2015. Sociální sítě: jednoduchý a efektivní personální marketing. In: *Personální marketing* [online]. 19.08. 2015. [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

TĚŠITELOVÁ Helena a Tomáš MENŠÍK, 2012. Personální marketing v praxi. In: *Personální marketing* [online]. 2012. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/informacni-brozura-programu-personalni-marketing-v-praxi/>

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ZIKMUND Martin, 2010. Marketingová komunikace není jen reklama. In: *Business vize* [online]. 03.01. 2010. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/marketingova-komunikace-neni-jen-reklama/>

ŽUPA, Slavomír, 2017. Video technologie v personalistice. In: *Personální marketing* [online]. 25.10. 2017. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/video-technologie-v-personalistiche/>



# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zapojujete se do vzdělávacích a rozvojových programů?

Graf 2: K účasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás motivuje především:

Graf 3: K případné neúčasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás vede především:

Graf 4: Informovanost o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě je:

Graf 5: V jakých oblastech IT byste se v rámci vzdělávacích programů rádi vzdělávali?

Graf 6: Pokud ne, chtěli byste se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Formulář – Požadavky na nábor zaměstnance

Příloha 2: Bity & bajty

Příloha 3: Dotazník – zaměstnanci

Příloha 4: Dotazník – personální oddělení

# PŘÍLOHY

Příloha 1: Formulář – Požadavky na nábor zaměstnance

Požadavek na nábor zaměstnance		
Požadavek podává:	Zaměstnanec je požadován pro odd.:	Datum podání požadavku:
Požadavky		
Název pracovního místa:		
Název pracovního místa, který bude uváděn v inzerátu:  Pracovní náplň:	Potřeba obsadit k datu:	
	Požadované vzdělání a kvalifikace:	
	Požadovaná praxe:	
	Zvláštní dovednosti, schopnosti, charakteristiky osobnosti:	
	Kdo bude bezprostřední nadřízený zaměstnance:	
Komu bude zaměstnanec bezprostředním nadřízeným:		-
Požadavek schválen příslušným vedoucím 1. stupně		Datum
Podpis vedoucího 1. stupně:		
Jedná se o zvýšení počtu zaměstnanců a změnu organizačního schématu? (zvýšení schvaluje jednatel společnosti)		Ano / Ne
		..... podpis jednatele společnosti (pouze v případě schvalování navýšení)

Připomínky jednatele:	
Dne:	Podpis:

Zdroj: interní materiály firmy XY

## Bity & bajty



Slovo má **René Martínek**

- René pochází z Nového Bydžova, je ženatý, má 3 potomky, a to dvě holky a kluka.
- Rád lyžuje, občas si zahraje golf, rád koukne na zajímavý film, přečte si dobrou detektivku, dříve s oblibou hrál hry na počítači. Od dětství rád sleduje závody F1 a MotoGP.
- Studoval FEL ČVUT, obor radiotechnika se zaměřením na satelitní navigace, diplomku psal v Pascalu.
- Nicméně životní spojení s Oracle Reného drží dlouhé roky, již po škole a po vojně na něj čekala kariéra se světem Oracle. Začínal na projektu migrací dat z Foxpro do Oracle.
- Pracoval pro společnosti jako Robotron Datenbank-Software GmbH v Drážďanech, následně pro DEBIS interního dodavatele služeb pro automobilku Daimler-Benz nebo pro IBM Deutschland GmbH.
- Ve firmě XY je René od roku 2010 jako vývojář databází Oracle. Primárně se vždy práce týkala a týká projektů spojených s klientem VZP ČR. Ale chvíli zkusil dělat i migrace na MPSV nebo Oracle Forms pro Revírní bratrskou pokladnu, zdravotní pojišťovnu, konkrétně v Brně, kde to byla spolupráce s Asseco v roce 2017.

Zdroj: interní materiály firmy XY

### Příloha 3: Dotazník – zaměstnanci

Dobrý den,

jmenuji se Annette Truxová a jsem studentkou oboru Personální management v průmyslových podnicích na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. Tématem mé bakalářské práce je personální marketing a jeho uplatnění ve firmách. V praktické části se zabývám popisem a analýzou externího a interního personálního marketingu. Do interního personálního marketingu spadá právě i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, na což je zaměřen tento dotazník. Tímto bych vás chtěla poprosit o jeho vyplnění, které vám nezabere více než 5 minut. Dotazník je anonymní a vaše odpovědi mi budou ve zpracování bakalářské práce velmi nápomocny.

Mnohokrát děkuji za váš čas.

Annette Truxová

1. Pohlaví:
  - a. Žena
  - b. Muž
  
2. Věková kategorie:
  - a. Do 30 let
  - b. 31-40 let
  - c. 41-55 let
  - d. 56 let a více
  
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Středoškolské s maturitou
  - b. Dis.
  - c. Bc.
  - d. Mgr., Ing. Ph.D.
  - e. Jiné, prosím, uveďte
  
4. Jaká je vaše pracovní pozice?
  
5. Jak dlouho ve firmě pracujete?
  - a. Méně než 2 roky
  - b. 2-5 let
  - c. 5-10 let
  - d. 10 let a více
  
6. Je ve firmě realizováno vzdělávání a rozvoj?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

7. Zapojujete se do vzdělávacích a rozvojových programů?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
8. Možnost vzdělávání a rozvoje ve firmě považujete za:
- Velmi důležitou
  - Důležitou
  - Spíše nedůležitou
  - Nedůležitou
9. Realizované vzdělávací a rozvojové programy považujete za:
- Velmi přínosné
  - Přínosné
  - Spíše nepřínosné
  - Nepřínosné
  - Neúčastním se vzdělávacích programů
10. Pokud je hodnotíte jako nepřínosné, nebo se jich neúčastníte, uveďte prosím, proč si myslíte, že tomu tak je:
11. K účasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás motivuje především:
- Možnost osobního rozvoje
  - Možnost zvýšení kvalifikace
  - Možnost kariérního růstu
  - Možnost vyššího finančního ohodnocení
  - Snaha o udržení pracovního místa
  - Možnost zvýšení pracovního výkonu a kvality odváděné práce
  - Vyšší možnost uplatnění na trhu práce
12. K případné neúčasti na vzdělávacích a rozvojových programech vás vede především:
- Nedostatečná informovanost o nabízených vzdělávacích programech
  - Nedostatečná (nevhodná) nabídka vzdělávacích programů
  - Nedostatek času
  - Finanční náročnost
  - Jiný důvod, prosím, uveďte
13. Četnost vzdělávacích a rozvojových programů ve firmě je:
- Nadbytečná
  - Vhodná
  - Nedostatečná

14. S nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje ve firmě jste:
- Naprostě spokojený/á
  - Spokojený/á
  - Spíše spokojený/á
  - Spíše nespokojený/á
  - Nespokojený/á
15. Informovanost o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech je ve firmě:
- Dostatečná
  - Spíše dostatečná
  - Spíše nedostatečná
  - Nedostatečná
16. Informace o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě získáváte:
- Prostřednictvím e-mailu
  - Prostřednictvím intranetu
  - Od vedoucího pracovníka
  - Prostřednictvím nástěnky/ vývěsky
  - Z jiného zdroje, prosím, uveďte
17. Které realizované vzdělávací programy vnímáte jako nejprínosnější?
- Programy – IT technologie (programování, analýza, projektový management, testování)
  - Cizí jazyky
  - Time management
  - Komunikační a prezentační dovednosti
  - Jiné, prosím, uveďte
18. Které realizované vzdělávací programy vnímáte jako nejméně přínosné?
- Programy – IT technologie (programování, analýza, projektový management, testování)
  - Cizí jazyky
  - Time management
  - Komunikační a prezentační dovednosti
  - Jiné, prosím, uveďte
19. V jakých oblastech byste se v rámci vzdělávacích programů rádi vzdělávali?
- Programy – IT technologie (programování, analýza, projektový management, testování)
  - Cizí jazyky
  - Time management
  - Komunikační a prezentační dovednosti
  - Jiné, prosím, uveďte

20. V jakých oblastech IT byste se v rámci vzdělávacích programů rádi vzdělávali?
- Programování
  - Analýza
  - Projektový management
  - Testování
  - Jiné, prosím, uveďte
21. V jakých časových intervalech jsou vzdělávací a rozvojové programy realizovány?
- Pouze při vstupu do firmy
  - Nepravidelně, pouze v případě potřeby
  - Pravidelně, každé 3 měsíce
  - Pravidelně, každých 6 měsíců
  - Pravidelně, každých 12 měsíců
  - V jiných intervalech, prosím, uveďte
22. Je po realizaci vzdělávacího či rozvojového programu ověřována jeho přínosnost?
- Ano, vždy
  - Ano, nepravidelně
  - Ne
23. Máte možnost se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?
- Ano, již se zapojuji
  - Ano ale nezapojuji se
  - Spíše ne
  - Ne
24. Pokud ne, chtěli byste se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
25. Vidíte v oblasti vzdělávání a rozvoje prostor pro zlepšení? Pokud ano, prosím uveďte, co by podle vás ke zlepšení vedlo.
- Ne
  - Ano  
Vlastní odpověď:

Zdroj: autorka



#### Příloha 4: Dotazník – personální oddělení

Dobrý den,

jmenuji se Annette Truxová a jsem studentkou oboru Personální management v průmyslových podnicích na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. Tématem mé bakalářské práce je personální marketing a jeho uplatnění ve firmách. V praktické části se zabývám popisem a analýzou externího a interního personálního marketingu. Do interního personálního marketingu spadá právě i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, na což je zaměřen tento dotazník. Tímto bych vás chtěla poprosit o jeho vyplnění, které vám nezabere více než 5 minut. Dotazník je anonymní a vaše odpovědi mi budou ve zpracování bakalářské práce velmi nápomocny.

Mnohokrát děkuji za váš čas.

Annette Truxová

1. Pohlaví:
  - a. Žena
  - b. Muž
  
2. Věková kategorie:
  - a. Do 30 let
  - b. 31-40 let
  - c. 41-55 let
  - d. 56 let a více
  
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Středoškolské s maturitou
  - b. Dis.
  - c. Bc.
  - d. Mgr., Ing. Ph.D.
  - e. Jiné, prosím uveďte
  
4. Jaká je vaše pracovní pozice?
  
5. Jak dlouho ve firmě pracujete?
  - a. Méně než 2 roky
  - b. 2-5 let
  - c. 5-10 let
  - d. 10 let a více
  
6. Je ve firmě realizováno vzdělávání a rozvoj?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

7. Zapojují se zaměstnanci do vzdělávacích a rozvojových programů?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
8. Možnost vzdělávání a rozvoje považujete za:
  - a. Velmi důležité
  - b. Důležité
  - c. Spíše nedůležité
  - d. Nedůležité
9. Realizované vzdělávací a rozvojové programy pro zaměstnance považujete za:
  - a. Velmi přínosné
  - b. Přínosné
  - c. Spíše nepřínosné
  - d. Nepřínosné
10. Pokud je hodnotíte jako nepřínosné nebo se jich zaměstnanci neúčastní, uveďte prosím, proč si myslíte, že tomu tak je:
11. K účasti na vzdělávacích a rozvojových programech motivuje zaměstnance především:
  - a. Možnost osobního rozvoje
  - b. Možnost zvýšení kvalifikace
  - c. Možnost kariérního růstu
  - d. Možnost vyššího platového ohodnocení
  - e. Snaha o udržení pracovního místa
  - f. Možnost zvýšení pracovního výkonu a kvality odváděné práce
  - g. Vyšší možnost uplatnění na trhu práce
12. K případné neúčasti na vzdělávacích a rozvojových programech zaměstnance pravděpodobně vede především:
  - a. Nedostatečná informovanost o nabízených vzdělávacích programech
  - b. Nedostatečná (nevhodná) nabídka vzdělávacích programů
  - c. Nedostatek času
  - d. Finanční náročnost
  - e. Zaměstnanci se vzdělávacích programů vždy účastní
  - f. Jiný důvod, prosím, uveďte
13. Četnost vzdělávacích a rozvojových programů ve firmě je:
  - a. Nadbytečná
  - b. Vhodná
  - c. Nedostatečná

14. S nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance jste:
- Naprostο spokojený/á
  - Spokojený/á
  - Spíše spokojený/á
  - Spíše nespokojený/á
  - Nespokojený/á
15. Informovanost o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech je ve firmě:
- Dostatečná
  - Spíše dostatečná
  - Spíše nedostatečná
  - Nedostatečná
16. Informace o nabízených vzdělávacích a rozvojových programech ve firmě jsou zaměstnancům poskytovány:
- Prostřednictvím emailu
  - Prostřednictvím intranetu
  - Od vedoucího pracovníka
  - Prostřednictvím nástěnky/ vývěsky
  - Z jiného zdroje, prosím, uveďte
17. Které realizované vzdělávací a rozvojové programy pro zaměstnance vnímáte jako nejprínosnější?
- Programy – IT technologie (programování, analýza, projektový management, testování)
  - Cizí jazyky
  - Time management
  - Komunikační a prezentační dovednosti
  - Jiné, prosím, uveďte
18. Které realizované programy pro zaměstnance vnímáte jako nejméně přínosné?
- Programy – IT technologie (programování, analýza, projektový management, testování)
  - Cizí jazyky
  - Time management
  - Komunikační a prezentační dovednosti
  - Jiné, prosím, uveďte
19. Která oblast vzdělávání je dle vás pro zaměstnance nejatraktivnější?
- Programy – IT technologie (programování, analýza, projektový management, testování)
  - Cizí jazyky
  - Time management
  - Komunikační a prezentační dovednosti
  - Jiné, prosím, uveďte

20. Které oblasti vzdělávání v IT je dle vás pro zaměstnance nejatraktivnější?
- Programování
  - Analýza
  - Projektový management
  - Testování
  - Jiné, prosím, uveďte
21. V jakých časových intervalech jsou vzdělávací a rozvojové programy realizovány?
- Pouze při vstupu do firmy
  - Nepravidelně, pouze v případě potřeby
  - Pravidelně, každé 3 měsíce
  - Pravidelně, každých 6 měsíců
  - Pravidelně, každých 12 měsíců
  - V jiných intervalech, prosím, uveďte
22. Je po realizaci vzdělávacího či rozvojového programu ověřována jeho přínosnost?
- Ano, vždy
  - Ano, nepravidelně
  - Ne
23. Mají zaměstnanci možnost se do plánování vzdělávacích a rozvojových programů zapojit?
- Ano, již se zapojují
  - Ano ale nezapojují se
  - Spíše ne
  - Ne
24. Pokud ne a byl by o to ze strany zaměstnanců zájem, zapojili byste je do procesů plánování vzdělávání a rozvoje?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
25. Vidíte v oblasti vzdělávání a rozvoje prostor pro zlepšení? Pokud ano, prosím uveďte, co by ke zlepšení vedlo.
- Ne
  - Ano
- Vlastní odpověď:

Zdroj: autorka

