



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Personální marketing ve společnosti xy, a.s.

Personnel Marketing in the Company xy, a.s.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ŠPAČKOVÁ

KRISTÝNA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Špačková	Jméno:	Kristýna	Osobní číslo:	460696
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Personální marketing ve společnosti xy, a.s.

Název bakalářské práce anglicky:  
Personnel Marketing in the Company xy, a.s.

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem práce je prozkoumat a posoudit využívání personálního marketingu ve vybrané společnosti, určit možné nedostatky a navrhnout vhodná řešení.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení personálního marketingu ve vybrané společnosti a návrh řešení možných nedostatků.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, význam a nástroje personálního marketingu; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza stávajícího stavu personálního marketingu, návrhy řešení možných nedostatků; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.  
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.  
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manžery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

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

26-03-2018  
Datum převzetí zadání \_\_\_\_\_  
Podpis studenta(ky) \_\_\_\_\_

ŠPAČKOVÁ, Kristýna. *Personální marketing ve společnosti xy, a.s.*.  
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 příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 30. 04. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat především svému vedoucímu práce, kterým je Ing. Martinu Šikýř, Ph.D. za jeho čas a odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat celé společnosti xy, a.s., a to především personálnímu oddělení, za poskytnuté materiály. V neposlední řadě také děkuji všem pracovníkům společnosti, kteří se podíleli na výzkumném šetření.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá personálním marketingem společnosti xy, a.s. Cílem je prozkoumat a posoudit využívání personálního marketingu ve společnosti, určit možné nedostatky a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část popisuje obecné fungování personálního marketingu ve vybraných personálních činnostech. Praktická část se zaměřuje na tyto činnosti u vybrané společnosti, kde je popsán personální marketing společnosti xy, a.s. Následně je provedeno výzkumné šetření, na základě kterého, byly uvedeny nedostatky a doporučení pro společnost.

## Klíčová slova

Personální marketing, marketingový mix, plánování, získávání, výběr, adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky

# Abstract

This Bachelor's thesis deals with the personnel marketing of the company xy, a.s. The aim of the thesis is to examine and evaluate the usage of the personnel marketing in particular company, to point out possible drawbacks and to suggest appropriate solutions. The theoretical part describes the general function of personnel marketing in selected human resources activities. The practical part focuses on these activities describing personnel marketing of the company xy, a.s. Afterwards, an exploratory survey was carried out to identify drawbacks and recommendations for the company.

## Key words

Personnel marketing, marketing mix, planning, recruitment, selection, adaptation, assessment, remuneration, education, care of employees

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>8</b>
1.1 HLAVNÍ ÚKOLY A CÍLE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	9
1.2 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE.....	10
1.3 PLÁNOVÁNÍ V PERSONALISTICE.....	12
<b>2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>14</b>
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	14
2.1.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	16
2.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	17
2.2.1 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	19
<b>3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>21</b>
3.1 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ .....	21
3.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	22
3.3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	23
3.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	25
3.5 PÉČE O PRACOVNÍKY.....	26
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S. ....</b>	<b>28</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	28
4.2 PRACOVNÍCI SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	29
<b>5 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI XY, A.S. ....</b>	<b>32</b>
5.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S. ....	32
5.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	35
<b>6 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI XY, A.S. ....</b>	<b>37</b>
6.1 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S. ....	37
6.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	39
6.3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	40
6.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY, A.S.....	44
6.5 PÉČE O PRACOVNÍKY VE SPOLEČNOSTI XY, A.S. ....	46
<b>7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>48</b>
<b>8 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>58</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>



SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	64
SEZNAM TABULEK .....	64
SEZNAM GRAFŮ .....	64
SEZNAM PŘÍLOH .....	64

# ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá personálním marketingem a jeho fungováním u konkrétní společnosti. V dnešní době je personální marketing klíčový pro řízení lidských zdrojů. To, jak se společnost prezentuje na trhu práce, jak je pro potencionální pracovníky atraktivní jako zaměstnavatel, a jak jsou stávající pracovníci společnosti spokojeni se svým zaměstnavatelem, je nezbytné pro fungování personálních činností. S tím také souvisí fluktuace pracovníků a jejich stabilita. Při minimální míře nezaměstnanosti je personální marketing nástrojem, jak být na trhu práce lepší než konkurenční společnost.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a posoudit využívání personálního marketingu v konkrétní společnosti, určit možné nedostatky a navrhnout vhodná řešení. Dále se práce zaměřuje na spokojenost stávajících pracovníků společnosti xy, a.s., a její jméno na trhu práce, prostřednictvím výzkumného šetření provedeného na centrále společnosti s několika respondenty.

Teoretická část práce se věnuje teoretickému fungování personálního marketingu pro personální činnosti. Nejprve jsou popsány hlavní úkoly a cíle personálního marketingu, marketingový mix a plánování v personalistice. Následně je personální marketing rozdělený na externí, který se zabývá získáváním a výběrem pracovníků společně s metodami, a interní personální marketing, který se zaměřuje na přijímání a orientaci pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání a péči. Ve všech těchto činnostech dochází k propojení s personálním marketingem, a tedy tvořením jména společnosti jako dobrého zaměstnavatele.

Praktická část práce se zaměřuje na využití personálního marketingu ve společnosti xy, a.s. V první řadě jsou uvedeny základní informace o zkoumané společnosti a její pracovníci, kteří jsou pro toto šetření klíčoví, například z hlediska průměrné délky trvání pracovního poměru jednoho pracovníka. Práce také zkoumá, jakým způsobem společnost získává své pracovníky a následně je vybírá. Dále je popsáno využití personálního marketingu ve stejných personálních činnostech, jako u teoretické části, avšak aplikované na společnost xy, a.s. Bylo provedeno výzkumné šetření, kdy bylo vybráno deset náhodných pracovníků napříč centrálou společnosti. S každým pracovníkem probíhal desetiminutový rozhovor, který obsahoval 15 otázek. Prvních pět otázek bylo čistě statistického charakteru, následujících šest mělo předem připravené odpovědi, které pracovníci doplnili o důvody těchto odpovědí. Poslední čtyři otázky byly otevřené, ze kterých vznikl zvukový záznam. Na základě těchto rozhovorů bylo provedeno srovnání a vyhodnocení.

Na konci je shrnutí, kde jsou uvedené nejdůležitější informace a zjištění na základě výzkumného šetření. Doporučení je vypracována vzhledem ke zjištěním nedostatkům tak, aby mohlo dojít ke zlepšení fungování personálního marketingu ve společnosti xy, a.s.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Termínový novotvar personální marketing využívá některých marketingových postupů k usnadnění získávání nových pracovníků. Důležitá je především úroveň fluktuace, neboť potřeba pracovníků, a s tím spojená potřeba jejich získávání, je závislá na intenzitě odchodů pracovníků z organizace. Jedná se tedy o dílčí pohled. Mimo získávání pracovníků je důležité i úsilí o jejich stabilizaci, a proto jde o dvě velmi úzce spjaté věci. (Koubek, 2015, s. 160)

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

Z pohledu pracovníků je hodnota organizace vytvářena například možnostmi osobního rozvoje, odměňováním, zaměstnaneckými výhodami, péčí a pracovními podmínkami. Personální marketing postihuje veškeré aktivity, které vytvářejí dobrou pověst, zaměstnavatele, přičemž významný vliv má především prezentace podniku na trhu práce. Tato prezentace zahrnuje (Lochmannová, 2016, s. 36):

- způsoby získávání pracovníků,
- mediální politiku,
- sponzoring,
- spolupráci se školami, personálními organizacemi a dalšími subjekty,
- úroveň výběru pracovníků,
- způsob jednání s uchazeči.

Podle Armstronga (1999, s. 92-94) je pro personální marketing důležité stanovit, kam má organizace směřovat, jak toho hodlá dosáhnout, a co je rozhodující. V zájmu průzkumu trhu je důležitá pracovní síla, motivace, odměňování, oddanost podniku, vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Koubek (2015, s. 159) uvádí, že *„nestačí nabídnout jen lepší úroveň odměňování, ale je třeba dbát na vytváření celkové pověsti organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera“*. Můžeme to tedy shrnout jedním slovem. Jedná se o slušnost. Pravidla slušného chování vedou k vytváření pověstí firmy, a tedy k personálnímu marketingu, a to už například při získávání pracovníků a jiných aktivitách. V poslední době se můžeme setkat se stále více organizacemi, které záměrně usilují o vytváření své dobré pověsti, protože dobrá pověst je jedním z neúčinnějších nástrojů k získávání a stabilizaci pracovníků. (Koubek (2015, s. 159)

Lze tedy shrnout, že veškeré definice personálního marketingu, a marketingu jako takového, chtějí stručně a jasně vyjádřit, že „současný marketing slučuje mnoho dříve samostatných funkcí; ovlivňuje vývoj a výrobu, úzce souvisí s rozhodováním o rozdělení finančních zdrojů, je spjat s organizací prodeje a zasahuje i do oblasti personální politiky“. (Horáková, 1992, s. 15)

**Tabulka 1: Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu**

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

*Zdroj: Stýblo (2003, s. 19)*

## **1.1 Hlavní úkoly a cíle personálního marketingu**

Hlavním úkolem personálního marketingu je náležitá péče o pracovní podmínky, což znamená například vytvářet příznivé pracovní prostředí, ať ze strany estetiky nebo omezení či odstranění

práce obtížné, příliš náročné a rizikové. Dalším úkolem je sociální rozvoj pracovníků, kam patří i životní prostředí. Tento úkol zvyšování atraktivity pro pracovníky je zatím využíván hlavně v zahraničí, kde si organizace uvědomují účinnost těchto výhod a uvádějí je přímo do nabídky zaměstnání. Vytváření dobrých mezilidských vztahů je jedním z klíčových úkolů personálního marketingu. Koubek (2015, s. 157-159)

Zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků, a zlepšování rozvoje pracovníků jsou směry personálního marketingu, kam se v poslední době soustřeďují organizace ve vyspělých zemích. Mezi neméně důležité patří například zvyšování spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, dobré vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, mezi zaměstnavateli a odbory, zlepšování vztahů na pracovišti, personální a sociální rozvoj pracovníků. (Koubek, 2015, s. 157).

Dílčím úkolem personálního marketingu je naslouchat lidem a komunikovat s nimi ve všech úrovních organizace, ale i zjišťování potřeby lidí. Dalším krokem je sestavení marketingového plánu pro rozvoj uspokojující zjištěné potřeby. Nejdůležitějším úkolem je přesvědčit vyšší management o realizaci marketingového plánu. (Armstrong, 1999, s. 92-94)

Jinými slovy *„Každá organizace má vůči svým zainteresovaným stranám povinnost zabezpečit optimální fungování a dosahovat nejlepších výsledků. Úspěšné splnění této povinnosti závisí především na kvalitě, schopnostech, obětavosti a nadšení všech lidí, kteří v organizaci pracují“*. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 98)

## 1.2 Marketingový mix v personalistice

Obecně marketingový mix znamená propojení základních nástrojů marketingu. Jedná se o takzvané „4P“ - Product (produkt), Price (cena), Place (místo/distribuce), Promotion (propagace). V pojetí personálního marketingu se jedná o marketingový přístup v oblasti personální práce, a to především k získávání, udržení a formulace pracovníků. Tímto směrem chce organizace poukázat na kvality, které může nabídnout, a které jsou pro ni klíčové na trhu práce. (Kotler, 2000, s. 112)

Marketingový mix v personalistice má následující **čtyři** prvky (Antošová, 2005):

- Prvním a základním nástrojem koncepce „4P“ je **produkt**, který v tomto směru znamená pracovní místo. Jedná se o obsazování nově vzniklých pracovních míst nebo již existujících pracovních míst, které se uvolnili. V první řadě je důležitý popis dané pozice, kde se specifikují požadavky na zaměstnance. Firmy budou vyžadovat určitý stupeň vzdělání, dosažené praxe, specifické schopnosti a osobní dovednosti potřebné pro danou

pozici od potencialních zaměstnanců vyhledávaných na trhu pracovních příležitostí. Analýza pracovního místa může firmám pomoci při popisu a specifikaci. Z nabídky pracovního místa musí být přesně jasné, co je náplní práce, a co se od nového zaměstnance očekává.

- Dalším nástrojem marketingového mixu v personalistice je **cena**, která znamená, na rozdíl od klasického marketingového mixu, pro firmu náklady. Mluvíme tedy o motivaci a odměně za práci. Cena znamená vytváření atraktivnosti dané práce pro zaměstnance na trhu práce, ale i pro zaměstnance stávající. Velmi důležité je v tomto směru systém odměňování. Může se jednat o odměnu ve formě mzdy, platu, zaměstnaneckých benefitů, výhodách, prémie, ale také i nefinančních odměn pro zaměstnance. Tento systém by měl být adekvátní, motivující a spravedlivý. Každá firma má tyto druhy odměňování nastavené v jiném poměru a záleží pouze na ní, pro jaké výhody, mimo mzdy či platu, se rozhodne. Práce je činností systematickou, cílevědomou a především záměrnou, což znamená, že se dá velice dobře ovlivnit motivací, ať už peněžitou či nepeněžitou. Záleží na tom, jak je člověk ochotný přistupovat k práci, plnit si své povinnosti a být za ni spravedlivě odměněn. Velice důležitá, a také rozhodující je ekonomická a finanční stabilita podniku, kde se právě firma nachází na trhu práce a jaké má vybudované jméno ve vztahu k veřejnosti.
- **Místo**, v tomto případě mluvíme o pracovním místě. Pro zaměstnance je zásadní, kde svou práci vykonává. V tomto směru hraje velkou roli dobrá pověst firmy a její image. Pro zaměstnance, kteří se pohybují na trhu práce a mají možnost výběru, je jedním z klíčových faktorů to, jak podnik vystupuje a jakou má pověst. Důležitá je především nabídka podniku zaměstnancům, kam patří například vzdělávání a péče o zaměstnance, pracovní vztahy na pracovišti, uspořádání společnosti, profesní i osobní rozvoj, kariérní postup, komunikace, a s tím související kultura, hodnoty, priority a normy dané společností. Můžeme se na pracovní místo dívat i z jiného pohledu a to, kým obsadit a kde hledat pracovníky pro nabízené pozice.
- Posledním nástrojem personálního marketingového mixu je **propagace**, tedy propagace pracovní nabídky. Nabídka volného místa musí být konkrétní, jasná a především srozumitelná. Musí vzbudit zájem a musí je dostatečně motivovat k tomu, aby daná práce byla pro ně natolik atraktivní, že se o nabízenou pracovní pozici budou ucházet. Klíčovým zde bude hlavně to, jaký druh práce, a jaká profese je právě nabízena. Firma se touto cestou snaží přilákat kvalitní pracovníky a zajistit si personální stabilitu. Tento nástroj je závislý především na tom, jak se firma prezentuje například prostřednictvím reklamy, tedy placenou formou propagace, nebo jaké má vztahy s veřej-



ností, jak se chová ke svým stávajícím zaměstnancům. Sponzoring je další součástí vytváření dobré image, a tedy i atraktivnosti pracovního místa ve společnosti.

### 1.3 Plánování v personalistice

*„Plánování lidských zdrojů, obecně řečeno, propojuje zdroje s podnikovými potřebami v delší perspektivě (na více než jeden rok), i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků, a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců jak v současnosti, tak v budoucnosti.“* (Armstrong, 1999, s. 403)

Plánování lidských zdrojů je pro personální marketing důležité především ze strany konkurenceschopnosti organizace na trhu práce. Jedná se o stanovení aktuální i budoucí potřeby pracovníků. Plánování v personálním úseku se na prvním místě týká hlavně pracovních míst a jejich idealizaci, až potom přichází na řadu počty. (Brůha a spol., 2018, s. 84-85)

Důležité je především to, kde a na jakém trhu budeme potřebné zaměstnance hledat. Rozlišujeme dva typy trhů a prvním z nich je trh vnější, který se soustředí především na místní, lokální a národní uchazeče o zaměstnání. Hlavní roli zde hrají dva aspekty a to především, koho hledáme (jakou pozici potřebujeme obsadit), a jakou kvalifikaci a schopnosti od uchazeče očekáváme. Druhý trh, který souvisí s plánováním lidských zdrojů, je trh vnitřní, kde se obsazují volné pozice pracovníky, kteří již ve firmě pracují. Může se jednat o přesuny v rámci podniku, nové dosažené vzdělání, kariéerní růst, ale i například rozvoj zaměstnanců. Oba trhy zde hrají významnou roli a jejich volba závisí především na velikosti firmy, její politice, růstu či úpadku. (Armstrong, 1999, s. 403-404)

Získávání informací o zaměstnanosti a nezaměstnanosti je velice důležité. Jak si vede Česká republika, můžeme vidět z tabulky 2 zpracované podle údajů Českého statistického úřadu.

Koubek (2015, s. 94-95) uvádí, že je třeba dodržovat určité zásady, aby se jednalo o efektivní plánování lidských zdrojů. Na první místo je řadí to, jak je pro organizace důležité znát a respektovat jejich strategii. Bez toho aniž by ti, co mají na starosti personální plánování, znali strategii celé firmy, nemůže docházet k efektivnosti tohoto plánování. Tyto dvě věci musí být v souladu. Jako dalším a neméně důležitým bodem je, že *„cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny“* (Koubek, 2015, s. 94-95). Obecně to manažery vede k tomu, aby všechny plány, a nejen ty personální, do sebe současně zapadaly. Jako o posledním se zmiňuje o záležitostech organizace jako celku, kde je důležité poznání, že nedostatek pracovníků ohrožuje rozvoj celého podniku. (Koubek, 2015, s.94-95)

**Tabulka 2: Statistická data o zaměstnanosti a nezaměstnanosti**

Ukazatel	4. čtvrtletí 2016	1. čtvrtletí 2017	2. čtvrtletí 2017	3. čtvrtletí 2017	4. čtvrtletí 2017
Míra zaměstnanosti (%)	58,1	57,9	58,2	58,9	58,9
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	3,6	3,4	3,0	2,8	2,4
Míra ekonomické aktivity (%)	60,2	59,9	60,0	60,6	60,4

Zdroj: ČSÚ (2018)

Mezi potencionální zaměstnance z vnitřních zdrojů patří například zaměstnanci, kteří (Koubek, 2015, s. 129):

- a) byli ušetřeni na základě technického pokroku,
- b) ukončili svou dosavadní činnost nebo se jednalo o jinou organizační změnu,
- c) se pracovní rozvíjeli a mohou postoupit v kariéerním růstu,
- d) se sami angažují a chtěli by vykonávat jinou práci.

Mezi potencionální zaměstnance z vnějších zdrojů patří například zaměstnanci, kteří (Koubek, 2015, s. 129-130):

- a) jsou k dispozici na trhu práce,
- b) právě absolvovali školu,
- c) jsou připraveni změnit své dosavadní místo, a jsou z jiné organizace,
- d) jsou v důchodu, studují, nebo také zahraniční pracovníci či ženy v domácnosti.

## 2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

*„Cílem externího personálního marketingu je budování dobrého zaměstnavatelského jména společnosti, vhodné zacílení náborových kampaní a jejich realizace.“ (Luhan, 2008)*

V této kapitole se budu zaměřovat na činnosti externího personálního marketingu. Hlavním úkolem je najít, oslovit a získat vhodné pracovníky pro právě volné pracovní místo. Jedná se o podporu náborů a následnou realizaci výběrových řízení. V neposlední řadě zahrnuje také budování dobré pověsti organizace.

### 2.1 Získávání pracovníků

*Získávání pracovníků „je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tento proces začíná vyhledáním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. Výsledkem je velké množství uchazečů, z nichž si organizace vybere.“ (Werther, 1992, s. 170)*

V České republice se pro získávání pracovníků používá také termín „nábor“. V moderním řízení lidských zdrojů se však tyto dvě činnosti liší. Nábor je cílený především na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, tedy oslovení potencionálních pracovníků mimo organizaci. Moderní získávání lidských zdrojů se soustředí nejen na pracovníky, které mohou oslovit na vnějším trhu práce, ale především na pracovníky, kteří již ve firmě pracují, a mohou přejít na jinou pozici. Cílem toho může podnik dosáhnout vyšší produktivity práce, a také lépe hospodaří se svou pracovní silou. Jedná se tedy o určitou formu strategie, kdy se hledí především na dlouhodobou obsazenost uvolněného pracovního místa, a tedy i o dlouhodobé rozhodování a perspektivu. Tento proces má zajistit dostatečné množství informací tak, aby nabídka bylo pro uchazeče atraktivní, a aby byla dostatečná odezva na nabízenou pracovní pozici. (Koubek, 2015, s. 129-129)

Základem pro obsazení pracovního místa jsou klasifikační a schopnostní požadavky na pracovníka, kde se vychází z analýzy pracovního místa. Pokud mají organizace všechny více uvedené informace, musí se rozhodnout, zda bude obsazovat volné místo z řad svých stávajících pracovníků, nebo bude hledat prostřednictvím vnějších zdrojů. Pokud se rozhodne obsadit pozici pracovníkem mimo podnik, musí zvolit vhodný způsob pro oslovení potencionálních pracovníků. Dostatečná komunikace v tomto směru vede k tomu, že se na nabízené pracovní místo bude hlásit optimální počet možných kandidátů, kteří poskytnout dostatečné a přesné informace vedoucí k posouzení jejich vhodnosti k nabízené práci. Hlavním faktorem, který může ovlivnit získávání pracovníků je také fakt, kolik peněz má organi-

zace k dispozici, a kolik má času na získání nového pracovníka. Pro pracovníka bývá rozhodující, jaké si společnost vytvořila jméno, a jak je pro ně atraktivní. (Kociánová, 2010, s. 79)

Získávání pracovníků je také spojeno s marketingem, který se uplatňuje prostřednictvím prezentace firmy na trhu pracovních příležitostí, a také zveřejnění nabídky pracovního místa. Organizace by měli oslovit uchazeče tak, aby pro ně nabídka volné pozice byla v první řadě přesná, jasná a srozumitelná. Také by měla obsahovat určitou motivaci k práci a vzbudit zájem. Jedná se o trh pracovních příležitostí, a jako na každém jiném trhu zde nechybí konkurence. Aby byla organizace dostatečně atraktivní, nestačí pouze nabídnout zajímavé peníze a pracovní prostředí, ale měla by se kvalitně prezentovat a dostat se do veřejného povědomí prostřednictvím sdílených informací. (d'Ambrosiová, 2014, s. 92)

Nejdůležitějším úkolem, když organizace nabízejí pracovní místo, je specifikace požadované kvalifikace, dosaženého vzdělání, dovedností, zkušeností, schopností a osobnostní charakteristiky. Tyto nároky na pracovníky se dělí na tzv. nezbytné (které jsou pro uchazeče bezpodmínečně povinné), žádoucí (organizace z nich sice mohou slevit, ale jsou velice důležité pro výkon práce a mohou být rozhodující), vítané (mohou pracovníky činit vhodnějším kandidátem, než někdo jiný), okrajové (požadavky, které nejsou nutné, ale mohou pomoci při výkonu práce). Všechny tyto požadavky by měly mít určité poměrové zastoupení v prezentaci nabídky pracovního místa. (Koubek, 2015, s. 134)

Aby se pracovník mohl ucházet o pracovní místo, jsou potřebné určité dokumenty požadované od uchazeče. Mezi tyto dokumenty patří například strukturovaný životopis (nejčastěji požadovaný dokument), žádost o pracovní místo, osobní informace, kopie dokladů o dosaženém vzdělání či kurzech, posudky od předchozího zaměstnavatele a reference. Tyto dokumenty jsou důležité především k posouzení vhodnosti kandidáta a k předběžnému výběru z řad uchazečů. Poskytují organizaci informaci o způsobilosti pracovníka k nabízenému pracovnímu místu. (Šikýř, 2016, s. 98-100)

Podle Koubka (2015, s. 147-149) formulace nabídky zaměstnání „se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče“. Velice záleží na tom, jakou práci organizace nabízí. Pokud se jedná o práci, na kterou není potřeba příliš zkušeností a kvalifikace, postačí pouze stručná informace o práci. U práce vysoce kvalifikované je třeba uchazeči informovat mnohem detailněji. Inzerát by měl být především efektivní, a proto by měl být zadán prostřednictvím sdělovacího prostředku tak, aby se o něm mohli uchazeči snadno dozvědět. Vyšší efektivnosti nabídky organizace mohou dosáhnout

při dodržení několika zásad. Nabídka zaměstnání by měla obsahovat (Koubek, 2015, s. 147 - 149):

- název nabízeného pracovního místa,
- stručný popis pracovního místa,
- místo výkonu práce,
- název a adresu podniku nabízející pracovní místo,
- potřebnou kvalifikaci, vzdělání, aj.,
- požadovaný věk (v rámci platné legislativy),
- pracovní podmínky,
- vzdělání a rozvoj,
- dokumenty, které jsou potřebné,
- určení, jak se může pracovník ucházet o zaměstnání, dokdy a kde.

Po shromáždění žádostí o místo se provádí tzv. předvýběr vhodných uchazečů. Začíná se především tříděním na základě zaslaných životopisů, a následně se vytvoří seznamy vhodných a nevhodných uchazečů. Vhodné uchazeče se mohou pozvat na další kolo výběrového řízení a uchazeče, které organizace zařadila do seznamu nevhodných kandidátů, by měla kontaktovat zdvořilým odmítavým dopisem a poděkovat jim. (Šikýř, 2016, s. 103)

### **2.1.1 Metody získávání pracovníků**

*„Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání“* (Šikýř, 2016, s. 97). Velice záleží na tom, jak společnost komunikuje s potencialními uchazeči, a jak se chová ke stávajícím pracovníkům.

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001, s. 27-33) existuje několik metod získávání pracovníků:

- Mezi první patří uveřejnění nabídky práce na internetu nebo úřadech práce. Touto metodou se získávají především pracovníci, kteří vykonávají práci manuální či administrativní, protože pro kvalifikované odborníky se volí diskrétní cesta, především kvůli obavám o osobní údaje zveřejněných v médiích.
- Velice efektivní je inzerovat nabídku zaměstnání na podnikové vývěsce, nebo přímo doporučení kandidáta pracovníkem podniku. Tímto způsobem se většinou získávají pracovníci na nižší úrovni organizace, která je může sehnat levně a účinně. Uchazeč o pracovní místo už má většinou představu od neformálního zdroje, o firmě jako takové, o její kultuře, hodnotách, a co se od něj, jako od pracovníka, bude požado-

vat. Tato metoda se příliš nepoužívá pro získání specialistů, protože v případě neúspěchu dochází k poškození důvěryhodnosti pracovníka.

- Organizace velice často používají inzerce v tisku či rozhlas. Sestavení inzerátu není nijak složité, stačí když se podnik bude inspirovat konkurencí z lokálního tisku a upraví je podle svých požadavků a potřeb.

- Někdy mohou organizace také spolupracovat se školami nebo jinými vzdělávacími institucemi. Tyto instituce by měly poskytnout přípravu budoucím potenciálním pracovníkům. Slouží především k tomu, aby si organizace mohla během výuky vtipovat studenty, kteří mají potenciál ke kvalitnímu výkonu, nebo vzdělávacímu zařízení poskytnou plošnou nabídku zaměstnání.

- Každý den se může uchazeč o zaměstnání samostatně přihlásit. Znamená to tedy, že nereaguje na konkrétní nabídku pracovního místa, ale pouze dávají organizaci najevo, že mají zájem pracovat právě u nich.

- Velice zajímavou metodou je veletrh pracovních příležitostí, kde se organizace prezentují veřejnosti. Většinou se tyto veletrhy orientují na absolventy škol. Tuto metodu používají především velké a známe organizace, které lákají hlavně na známé jméno.

- Pouliční zprostředkovatelské agentury se zaměřují především na pozice administrátorů, asistentů či sekretářských míst. Vytvářejí databázi tvořící zájemci o pracovní místo. Bojují proti personálním agenturám a dostávají zaplacená pouze za úspěšné získání pracovníků.

- Outplacementové agentury a agentury zaměřené na vyhledávání a výběr pracovníků se soustřeďují především na střední a vrcholový management. Většinou se jedná o tzv. předvýběr, kdy agentura vybere 8 až 12 uchazečů, kteří by mohli být vhodní pro nabízenou pozici, a pak teprve mají možnost účastnit se pohovoru přímo v organizaci.

- V poslední řadě musíme zmínit headhuntingové společnosti. V tomto sektoru se jedná o poskytování služeb na nejvyšší úrovni. Headhunter musí být diskrétní a vyhledávat pouze na základě databází nebo svých kontaktů. Jedná se o zakotvená pravidla a etické zásady, které se zde musí dodržovat. Zadateli se nakonec předává seznam, který obsahuje jména kandidátů bez uvedení jejich jmen.

## 2.2 Výběr pracovníků

*„Výběr z uchazečů získaných nábořem je proces, při kterém se na základě informací, které se nám podařilo získat o uchazečích*

*o zaměstnání, rozhodujeme, kterým z nich skutečně zaměstnání nabídneme. Výběru často předchází tzv. předběžný výběr, tzn. vyloučení zjevně nekvalifikovaných zájemců ještě dříve, než přikročíme k shromažďování podrobnějších informací o těch, kteří kritéria alespoň zhruba splňují." (Milkovich, 1993, s. 309)*

Výběr pracovníků je finančně i časově nákladný proces, ale zároveň se vyplatí do obojího investovat, protože špatná volba pracovníka by mohla mít špatné důsledky i na jméno organizace co se týče personálního marketingu. Většinou při výběru spolupracují personalisté a vedoucí pracovník. Není výjimkou ani externí odborníci. Pro efektivní výběr musí mít organizace dostatek informací o uchazečích, aby mohla předvídat jeho pracovní výkon, chování v rámci pracovního i sociálního prostředí, motivaci, ochotu se rozvíjet a jeho pracovní ambice. (Kociánová, 2010, s. 94)

Jak již bylo výše zmíněno, často se výběru pracovníků účastní vedoucí pracovník. Jeho účast bývá velice žádoucí, protože je schopen nejlépe posoudit vhodnost jednotlivých uchazečů o pracovní místo, ať už co se týče jeho odborných znalostí či z hlediska osobnosti a kompatibility s jeho budoucími spolupracovníky, nebo v případě dotazů uchazeče dokáže také mnohdy lépe odpovědět než personalista, což může vést k vytvoření dobrého dojmu. (Nývtová, 2003, s. 28)

Proces výběru obsahuje několik kroků, které pomáhají personalistům i vedoucím pracovníkům se správně rozhodnout o tom, kterého uchazeče o zaměstnání by měli přijmout. Začátkem toho procesu je žádost o zaměstnání ze strany uchazeče a jeho konec v momentu, kdy se rozhodlo o přijetí nového pracovníka. Výběr pracovníků je velice důležitou funkcí, ale když se nepochopí její podstata a význam, může docházet k pocitu zdoluhavosti či projevů byrokracie. (Werther, 1992, s. 203)

Dříve než organizace mohou uskutečnit samotný výběr, musí vyřešit několik klíčových problémů: (Koubek, 2015, s. 167-169)

1. Musí určit požadavky na pracovní pozici, co se týče odborné způsobilosti k práci, tzn. dosažené vzdělání, specifikace vzdělání, délku praxe, aj.
2. Musí určit, na základě jakých dokumentů se bude posuzovat odborná způsobilost, tzn. vysvědčení, diplomy, výuční listy nebo jakékoli jiné dokumenty ověřující dosaženou úroveň vzdělání.
3. Musí určit kritéria pracovního výkonu, tedy jaké jsou od pracovníka požadovány pracovní výsledky či chování pracovníka.
4. Musí určit faktory, které budou předvídat úspěch pracovního výkonu. Zde můžeme zmínit například výsledky během

školních let nebo posouzení pracovního výkonu od předešlého zaměstnavatele.

5. Dle povahy pracovní místa musí určit kritéria žádoucích rysů osobnosti, což znamená, jak bude pracovník vstřícný pracovat nebo vůči ostatním spolupracovníkům, jak dobře se umí přizpůsobovat, tolerovat ostatní nebo do jaké míry se na něho můžeme spolehnout.

6. Musí organizace určit faktory, které budou zjišťovat právě žádoucí rysy osobnosti. Většinou se používají různé testy (například testy osobnosti, pohovory, hraní rolí, aj.)

7. V poslední řadě jsou důležité tři otázky. První z nich je, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, druhá řeší problematiku, do jaké míry je ochotný a chce danou práci vykonávat, a jako poslední, jestli se bude cítit dobře a zda zapadne do pracovního kolektivu.

### **2.2.1 Metody výběru pracovníků**

V této kapitole se budu věnovat metodám, prostřednictvím kterých se vybírají pracovníci. Mezi nejznámější a nejpopulárnější patří například hodnocení zaslaných životopisů, výběrové pohovory, testy pracovní způsobilosti uchazečů, reference či assessment centre.

Hodnocení životopisů potencionálních pracovníků se primárně používá jako předvýběr vhodných uchazečů. Posuzuje se zde především splnění všech nezbytných požadavků a na základě toho se rozhoduje o vhodných kandidátech, kteří budou pozváni nejčastěji k výběrovému pohovoru. (Šikýř, 2016, s. 105)

Existují tři hlavní typy pohovorů. Prvním z nich je tzv. individuální pohovor neboli pohovor typu 1+1. Jedná se o nejpoužívanější metodu výběru pracovníků zaměstnanců. Využívá se především pro navázání kontaktu mezi oběma stranami, tedy mezi personalistou a uchazečem. Tato diskuze mezi čtyřma očima může mít i negativní důsledky, protože může dojít k chybnému rozhodnutí, a proto by se měly pohovory vést s více tazateli. Druhým typem pohovoru jsou pohovorové panely. Jde vlastně o dva či více lidí, kteří vedou pohovor s jedním potencionálním pracovníkem. Nejčastěji je tzv. panel tvořen z personalisty a manažera. Mezi klady toho typu pohovorů patří především snížení otázek, které se překrývají a možná diskuze o uchazeči mezi tazateli. Posledním typem je výběrová komise tvořící strany zainteresované na výběru pracovníka. První a zároveň poslední výhodou je, že si komise navzájem může sdílet své poznatky o uchazeči. Nevýhod má však několik, mezi které patří například pokládání neplánovaných otázek, předsudky komise či neschopnost uchazeče se dostatečně projevit. Tento typ výběrového



pohovoru vyhovuje především silným a sebejistým jedincům. (Armstrong, 1999, s. 464)

Další metodou jsou testy pracovní způsobilosti, které se používají pouze jako nástroj doplňující. Nejčastěji se jedná o testy inteligence, které testují uchazeče, co se týče paměťové schopnosti, jak jsou schopni komunikovat a reagovat v určitých situacích, jaké mají logické myšlení nebo vnímání určitých věcí. Testy schopností využívají organizace k posouzení, které zkoumají například motoriku uchazečů, schopnost se rozvíjet, nebo jak je člověk manuálně zručný. Testy znalostí a dovedností ověřují především informace, které uvedl uchazeč v žádosti o zaměstnání či strukturovaném životopisu. Posledním testem, o kterém se v této kapitole zmíním, je test osobnosti, který lze považovat za čistě psychologický. Zkoumá povahu člověka, jeho rysy, a zařazuje ho do určitých skupin. Na základě toho lze určit vhodnost uchazeče na danou pracovní pozici, jak se ztotožňují jeho zájmy se zájmy organizace. (Koubek, 2015, s. 175-176)

Organizace si mohou vybrat pracovníky na základě referencí neboli doporučení zaměstnance spolehlivou osobou, kterým může být například bývalý zaměstnavatel nebo pracovník organizace. Pracovník může být doporučen prostřednictvím telefonu, mailu nebo písemného doporučení. Tato metoda slouží jako pomocná či doplňující, protože podané reference mohou být často velice kreslené a neobjektivní. Může být použita pouze na základě čtyřech kritérií a to, že osoba referující aktivně sledovala uchazeče při práci, je způsobilá posoudit kvalitu této práce, je objektivní, a podává informace tak, aby je příjemce správně pochopil. (Bělohlávek, 2001, s. 370)

Poslední metodou je assessment centre, která se používá nejen k výběru a hodnocení uchazečů, ale také k jejich vzdělávání. Tato metoda zkoumá především výsledky práce při skupinových i individuálních modelových úkolech či studiích. Většinou se jedná o posuzování těchto aspektů mimo pracoviště, a to po dobu jednoho až dvou dnů. Hodnotící, které většinou tvoří okolo devíti specialistů, posuzují několik uchazečů o zaměstnání. Mezi výhody této metody patří komplexní zhodnocení jednotlivých uchazečů. Naopak nevýhodou je časová a finanční náročnost. (Šikýř, 2016, s. 109)

## 3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

*„Interní personální marketing má za cíl vytvářet kvalitní podmínky pro práci zaměstnanců již přijatých. Hledá prostředky za-  
mezení fluktuace, udržení klíčových členů týmů i zajištění stabi-  
lity výkonnosti pracovních sil.“ (Luhan, 2008)*

Pro budování dobrého jména společnosti a její pověsti není důležité nejen, jak se společnost chová navenek, tedy k potencionálním uchazečům o zaměstnání, ale také jaké vytváří pracovní podmínky pro své stávající pracovníky. Mezi personální procesy v tomto směru patří přijímání nových pracovníků a jejich orientace, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy na pracoviště a péče o pracovníky. Všechny tyto činnosti vytváří interní personální marketing.

### 3.1 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků obsahuje několik kroků, které navazují na informování pracovníka o tom, že byl vybrán a akceptoval nabídku zaměstnání od společnosti. K přijetí pracovníka je nutné vypracovat pracovní smlouvu, nebo případně dohodu, se všemi podstatnými náležitostmi, aby pracovník mohl pro společnost začít pracovat. Při vytváření pracovní smlouvy by měl být pracovník seznámen s jejím návrhem a mít možnost se vyjádřit, neboť se jedná o dvoustrannou záležitost. Před podepsáním pracovní smlouvy by měl být pracovník informován o veškerých právech a povinnostech souvisejících s výkonem práce. Dále každý nový pracovník musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. Tento proces končí během dne, kdy nový pracovník nastoupí do zaměstnání. (Koubek, 2015, s. 189-191)

Dalším krokem po přijetí pracovníka je jeho adaptace do společnosti. Podle Šikýře (2016, s. 115-116) je adaptace pracovníků konečnou fází obsazování volných pracovních pozic, která obsahuje formální kroky, tedy formou adaptačního programu, a neformální kroky, které probíhají v závislosti na spolupracovnících, a to informováním nových pracovníků nebo pracovníků přecházejících na novou pozici, jejich zapracování a sociálnímu začlenění mezi stávající pracovníky. Tato adaptace začíná dnem nástupu do práce a končí podle určení nadřízené, většinou se jedná o dobu, po kterou je pracovník ve zkušební době.

**Tabulka 3: Průběh přijímání pracovníků**

<b>Informace o organizaci</b>	Historie organizace
	Podnikatelský program
	Organizační uspořádání
	Jména a funkce hlavních představitelů
<b>Informace o podmínkách zaměstnání</b>	Personální politika
	Režimy práce
	Mzdové podmínky
	Náhrady cestovních výdajů
	Péče o pracovníky
	Příležitosti ke vzdělávání a rekvalifikaci
	Vnitropodniková burza práce
	Postup při vyřizování stížností zaměstnanců
Outplacementové služby	
<b>Informace o pracovních povinnostech</b>	Pravidla bezpečnosti práce
	Zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace
	Etický kodex
<b>Informace o útvaru a náplni práce</b>	Začlenění útvaru v síti vztahů
	Cíle a úkoly pracoviště

*Zdroj: Kleibl (2001, s. 49)*

### 3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je motivačním nástrojem, který je tzv. zpětnou vazbou jednání pracovníků, jejich pracovního výkonu, a především schopnostech. Cílem toho hodnocení je zvyšování pracovního výkonu, chování pracovníků a získání informací o profesním a osobním rozvoji. Hodnocení může probíhat průběžně během trvání pracovního poměru, kdy nadřízený hodnotí pracovníka bezprostředně zpětnou vazbou. Dále probíhají příležitostná hodnocení, kterým předchází nějaký úspěch či událost, třeba skončení adaptace. Třetím typem je systematické hodnocení, které je předem dané, jsou stanovena přesně daná kritéria a probíhá pravidelně po určité době. Důležitou osobu je hodnotitel, kterým může být nadřízen za-

městnance, spolupracovník, třetí osoba, podřízený nebo třeba i psycholog. Poslední dobou se můžeme často setkat se skupinovým hodnocením nebo se sebehodnocením. (Kociánová, 2010, s. 145-146)

Existuje několik metod hodnocení pracovníků. První z nich můžeme uvést například hodnocení dle předem stanovených cílů, kdy se hodnotí jejich naplnění, a které se využívá při hodnocení výše postavených pracovníků. Druhou metodou je hodnocení dle dohodnutých norem, která se využívá především u dělníků. Univerzální metodou je hodnocení, kdy se používá stupnice a hodnotí se pracovní výkon na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nedostatečný a 5 vynikající. Další možností je hodnotitelův popis pracovního výkonu dle stanovených kritérií. Doplňkové údaje můžeme získat metodou kritických případů, kdy se zaznamenávají určité situace. Poslední metodou je hodnocení assessment centre/development centre, které je založeno na kolektivním i jednotlivém řešení daných úkolů. (Šikýř, 2016, s. 123-124)

V tomto směru dobrému personálnímu marketingu přispívá, když se pracovník může podílet na hodnocení. Budí to dobrý dojem na pracovníky a bývají více spokojeni. Také tímto dochází ke zvýšení pracovního výkonu, a tedy ke stanovení cílů. Velmi důležitá je, aby hodnotitel využíval především pozitivní metody hodnocení, protože to vede ke zvýšení výkonosti, a na pracovníka to působí pozitivně. I prostřednictvím spokojených dochází k budování dobrého jména a kultury společnosti. (Koubek, 2015, s. 228)

### **3.3 Odměňování pracovníků a zaměstnanec-ké výhody**

Personální marketing tvoří i odměňování a výhody, které přispívají k atraktivnosti práce v dané organizaci. Odměna je spravedlivé ocenění vykonané práce pracovníka, která slouží k ekonomickému zajištění, ale i jiných potřeb důležitých pro život pracovníka. V dnešní době se systémy odměňování skládají z peněžních a nepeněžních prostředků. Mezi peněžní odměnu patří například mzda, plat či odměna z dohody a mezi nepeněžní odměny řadíme povýšení, osobní i pracovní rozvoj, vysokou bezpečnost při práci, pracovní prostředí, motivující úkoly apod. (Šikýř, 2016, s.128)

Organizace mají veliký výběr možností odměňování za práci. Odměny se většinou odvíjí od povahy, náročnosti či vzácnosti na trhu práce. Proto má každá organizace jiný systém hodnocení, který si stanovuje na míru. Úkolem odměňování je: (Koubek, 2015, s. 283-285)

- nalákat dostatečný počet a dostatečně kvalifikované pracovníky,

- být na trhu práce lepší než konkurence,
- stabilizovat si kvalitní pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich výkon, snahu, úsilí, schopnosti a dovednosti,
- akceptovat odměňovací systém,
- vést pracovníky k většímu výkonu, motivovat je,
- dodržovat normy a být v povědomí veřejnosti,
- stimulovat pracovníky k postupnému zlepšování.

**Tabulka 4: Model celkové odměny**

<b>Peněžní odměny</b>	<b>Zaměstnanecké výhody</b>
mzda	příspěvky na pojištění
plat	zdravotní péče
odměna z dohody	sickday
odměna za výkon	delší dovolená
podíly na zisku	nadstandardní zdravotní péče
akcie	
<b>Vzdělání a rozvoj</b>	<b>Pracovní prostředí</b>
vzdělávání a kurzy	hodnoty společnosti
kariéerní rozvoj	styl vedení
osobní rozvoj	kultura
řízení výkonu	jméno společnosti
	uznání
	bilance mezi pracovním a osobním životem

*Zdroj: Kociánová (2010, s. 162)*

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování pracovníků. Hlavním důvodem existence těchto výhod je zatraktivnění podniku, a tedy získávání nových a udržení stávajících pracovníků, vytváření pozitivního postoje ve vztahu zaměstnanec zaměstnavatel. Ve většině případů platí pravidlo, čím větší společnost, tím více poskytovaných benefitů pro pracovníky. Nejžádanější zaměstnanecké výhody je například příspěvek na stravování, ať už ve formě stravenek nebo možnosti občerstvení ve vlastním zařízení. Tento benefit poskytuje zhruba 96 % společností. 80 % společností nabízí benefit ve formě příspěvku na kulturní, sportovní a společenské aktivity, 75 % organizací nabízejí možnost čerpání prodloužené dovo-

lené. V zahraničí je jednou z nejžádanějších zaměstnaneckých výhod příspěvek na pensijní pojištění. (Urban, 2005)

### 3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

K budování dobrého jména organizace a tzv. investicí do budoucna je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Dochází k vytváření dobrého pocitu zaměstnanců, že o ně společnost jeví zájem, a stává se pro pracovníky více atraktivní být její součástí. Dle Koubka (2015, s. 253-254) tato personální činnost obsahuje:

- doškolování, kdy je zapotřebí s novými požadavky na pracovníky prohloubit jejich schopnosti a dovednosti, jedná se o jeden z hlavních druhů vzdělávání či rozvoje,
- rozšiřování znalostí týkající se jiné práce, kdy je zapotřebí zvýšit použitelnost pracovníka na jiné pracovní místo, případně více pracovních míst, můžeme říci, že se jedná o zastupitelnost,
- rekvalifikace, kdy jsou preferovány jiná povolání, než nám daný pracovník může nabídnout, proto dochází k přeškolení na povolání, které je žádoucí,
- orientace pracovníků, protože nový pracovník není vždy plně odborně připraven vykonávat práci, pro kterou byl přijat, musí projít školením, při kterém se prohloubí jeho schopnosti týkající se například technologických postupů v organizaci, zvláštních požadavků na výkon práce či přizpůsobit se stylu a kultuře dané organizaci,
- rozvoj pracovníka týkající se jeho osobnosti, kdy je pro výkon pracovního místa důležité, jaké má pracovník vlastnosti, potřeby, co ho zajímá, jaké zaujímá postoje, co ho baví, případně i motivace, kde se tyto věci projevují v chování, ve společenských vztazích a pracovišti.

Aby bylo vzdělávání pracovníků atraktivní a především efektivní, musí splňovat několik podmínek. Jedná se například o motivaci, kdy jejich vzdělání a rozvoj povede k prohloubení znalostí a dovedností ve svém oboru a pro svou práci. To vede k zvyšování spokojenosti jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Každé zvyšování nebo prohlubování kvalifikace pro danou práci by mělo mít určitý cíl pro posouzení pokroku v rozvoji. Důležitou osobou je zde školitel, který může poskytnout zpětnou vazbu, pracovníka povzbudit, poradit mu, nebo udat správný směr. Osoby, které procházejí tímto procesem, musí mít pocit, že vykonávají něco užitečného. Od tohoto se odvíjí uspokojení potřeb pracovníků ve vztahu k vzdělávání. K tomu přispívá například aktivní spoluúčast jiných pracovníků procházejících stejným procesem. V neposlední řadě je důležité, že každému vyhovují jiné metody vzdělává-

ní, potřebují více či méně času pro dosažení pokroku, a proto je důležitou najít odpovídající formu učení. (Armstrong, 1999, 522-523)

### 3.5 Péče o pracovníky

*„Péče o pracovníky zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb. Někdy bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru a programy jejich poskytování jsou označovány jako sociální program firmy realizující zásady tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům.“* (Kleibl, 2001, s. 153)

Péče o pracovníky se týká především pracovních podmínek, které souvisí s výkonem práce a ovlivňují ho při výkonu. Mluvíme tedy například o délce pracovní doby, vytváření příjemného pracovního prostředí, vztahy na pracovišti a bezpečnost a ochrana zdraví při výkonu práce. Kvalitní péče o pracovníky je nutností z hlediska ekonomiky, ale i zákona. Čím více se společnost stará o své pracovníky, tím více dosáhne spokojenosti, motivuje je, a ovlivňuje jejich pracovní výsledky. Péče o pracovníky se dělí na povinnou péči ze zákona, která vyplývá z platných právních předpisů nebo například z kolektivních smluv, a péči, kterou organizace poskytuje z vlastní vůle. Mezi dobrovolnou péčí řadíme kupříkladu zaměstnanecké výhody, vzdělávání či jiné společností nabízené benefity. (Šikýř, 2016, s. 146)

Hned po odměňování pracovníků je péče o pracovníky jedním z kritérií, podle kterých hodnotí stávající pracovníci nebo potenciální pracovníci atraktivitu organizace. Často se jedná o jeden z klíčových faktorů pro odlišení se od jiných organizací. Je to právě dobrovolná péče, která vyzdvihuje organizaci nad ostatní, a měla by jí být věnována velká pozornost, protože je to péče o pracovníky, která tvoří dobré jméno a dobrou pověst organizace, a tedy nejúčinnější personální marketing. (Koubek, 2015, s. 344)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



# 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Praktická část bakalářské práce se zabývá využíváním personálního marketingu na centrále společnosti xy, a.s. Na začátku jsou popsány základní údaje společnosti a její pracovníci. Dále obsahuje proces získávání a výběru pracovníků společnosti, jednotlivé HR činnosti propojené s personálním marketingem. Následuje výzkumné šetření, které odhaluje fungování nedostatky a doporučení pro společnost xy, a.s. Tato část je zpracována na základě interních dat společnosti, kolektivní smlouvy z roku 2017 a rozhovorů s pracovníky.

## 4.1 Základní údaje o společnosti xy, a.s.

Společnost xy, a.s. je síť maloobchodů, která byla založena v roce 1990. Prodejna, která odstartovala budování toho řetězce v České republice, byla otevřena v Jihlavě roku 1991. V dnešní době má právě 331 prodejen, tři distribuční centra, sloužící jako sklad zboží, a hlavní centrálu sídlící v Praze na Nových Butovických. Celkově zaměstnává více než 17 500 zaměstnanců, a proto se jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů v zemi. (Webová stránka společnosti)

Podle obchodního rejstříku má společnost xy, a.s. tyto předměty podnikání:

- řeznictví a uzenářství,
- hostinská činnost,
- mlékárenství,
- mlynářství,
- pekařství,
- obchod s elektřinou,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,

- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

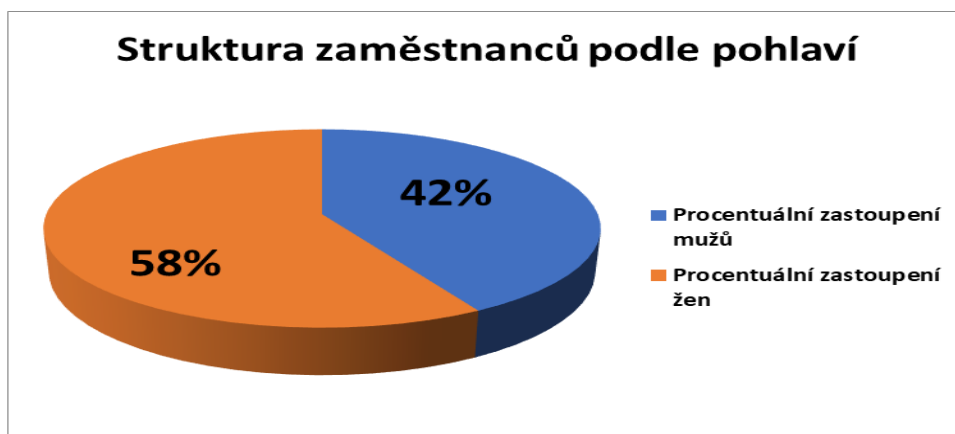
Zaměřuje se na prosazování vlastních značek a služeb, a tedy na jejich rozvoj a prodej. Společnost xy, a.s. je průkopníkem co se týče marketingových kampaní. Spolupracuje s mezinárodní iniciativou „Vím, co jím“, a díky tomu nabízí svým zákazníkům výrobky vlastních značek prospěšné pro zdraví člověka. Aktivně komunikuje se zákazníky i svými pracovníky či potencionálními pracovníky na sociálních sítích. Jedná se především o Facebook, Twitter a Instagram, kde sdílí své aktivity. Pro budování dobrého jména společnosti ve vztahu k zákazníkům i pracovníkům přispívá její aktivity ve vztahu k charitě a sociálně odpovědných aktivitách. Má svůj vlastní nadační fond, který pomáhá dětem umístěných v dětských domovech, a sociálně slabým rodinám prostřednictvím rozvoje dětí, jejich vzdělávání, začleňováním se do společnosti, a především podporuje jejich zdravý životní styl. (Webová stránka společnosti)

## 4.2 Pracovníci společnosti xy, a.s.

V České republice na centrále společnosti pracuje více, jak 500 pracovníků na několika odděleních. Na základě interních dokumentů společnosti jsem provedla jejich analýzu z hlediska pohlaví, věku, délky pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a početní zastoupení do jednotlivých oddělení.

Z Grafu 1 je patrné, že větší část pracovníků tvoří ženy, a to přesně 58 % z 515 zaměstnanců centrály. Pokud toto procento převedeme na jednotlivá oddělení, největší zastoupení žen je především v oddělení Marketingu, Trade & Merchandisingu a Humen Resources. Většina mužů pak vykoná práci především v oblasti Operativy, Business Development & Real Estate a Supply Chain. Můžeme říci, že ostatní oddělení jsou v rámci pohlaví vyrovnané.

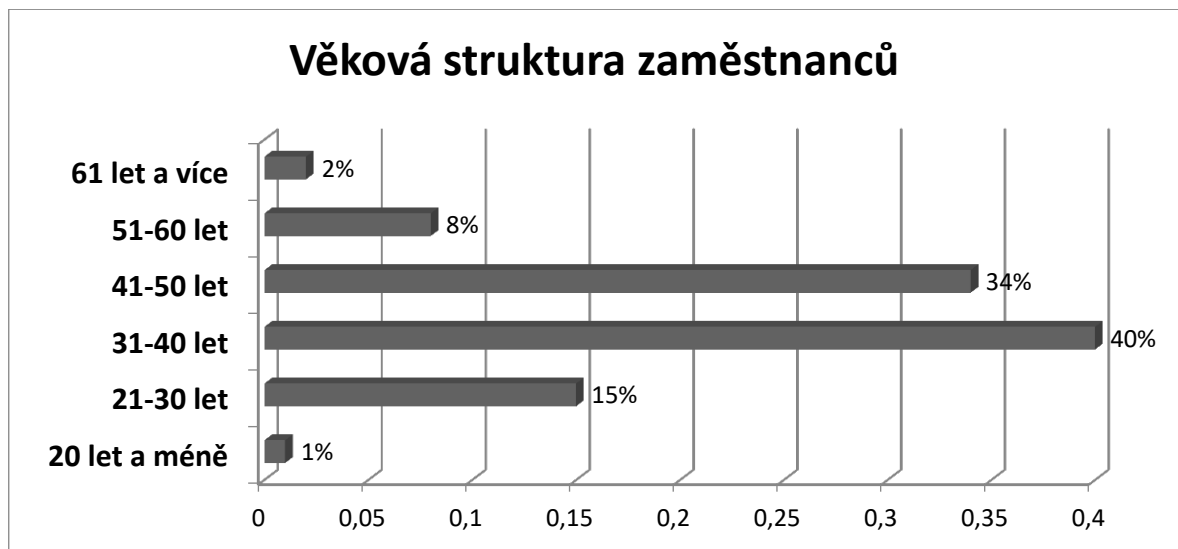
**Graf 1: Procentuální zastoupení 515 pracovníků podle pohlaví**



*Zdroj: zpracováno na základě interních dat společnosti*

Co se týče věkové struktury pracovníků, pohybujeme se na škále od 17 do 65 let věku. Největší zastoupení tvoří pracovníci mezi 31 až 40 rokem. Přesně se jedná o celých 40 % z celkového počtu pracovníků. Druhou největší skupinou jsou pracovníci ve věku od 41 do 50 let a to s 34 %. 15 % tvoří pracovníci, kteří dosáhli 21 až 30 let, což snižuje průměrný věk společnosti. Na centrále společnosti pracují zaměstnanci mezi 51 až 60 lety v poměrném zastoupení 8 %. Nejmenší skupinou pracovníků jsou pracovníci nad 61 let, kteří tvoří 2 % celkových zaměstnanců, a mladší 20 let pohybující se na hranici 1 %. Průměrný věk zaměstnance společnosti xy, a.s. je 39 let. Můžeme říci, že se jedná o mladý kolektiv pracovníků, protože 56 % všech pracovníků tvoří lidé do 40 let.

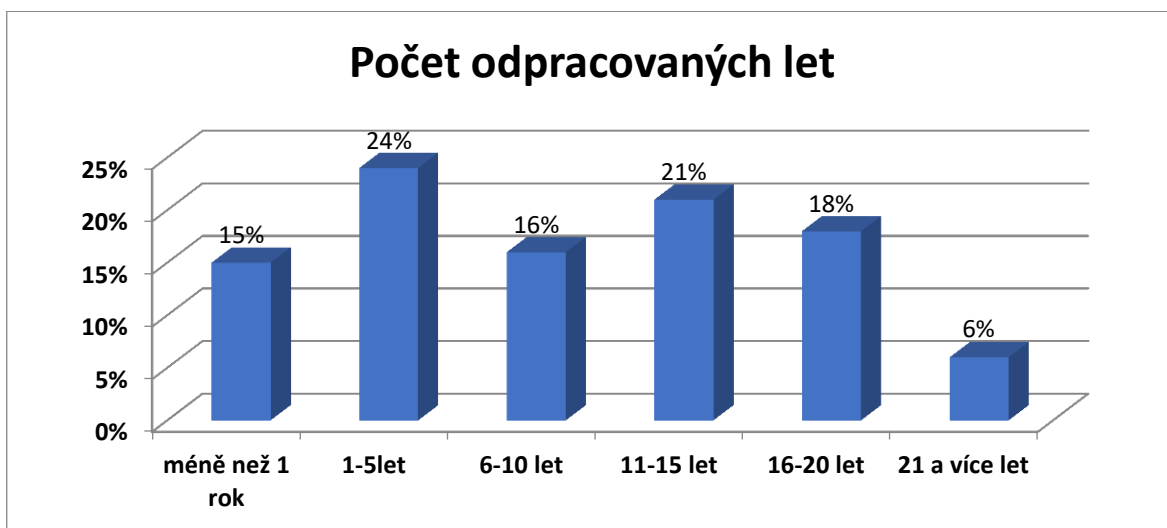
**Graf 2: Věková struktura pracovníků**



*Zdroj: zpracováno na základě interních dat společnosti*

Jak jsou pracovníci spokojeni s prací, můžeme vyčíst z grafu 3. 61 % pracovníků stabilně pracuje ve společnosti déle než pět let. Největší procentuální zastoupení je však v rozmezí mezi 1 až 5 let pracovního výkonu, a to 24 %. Méně než jeden rok, zde pracuje 15 % pracovníků, 16 % se pohybuje na hranici od 6 do 10 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří pro společnost pracují 11 až 15 let. Na třetím místě jsou pak pracovníci, kteří setrvávají již 16 až 20 let. Nejmenší 6% skupinou jsou lidé, kteří odpracovali 21 a více let. Průměrná délka pracovního poměru na jednoho pracovníka tvoří 7 odpracovaných let.

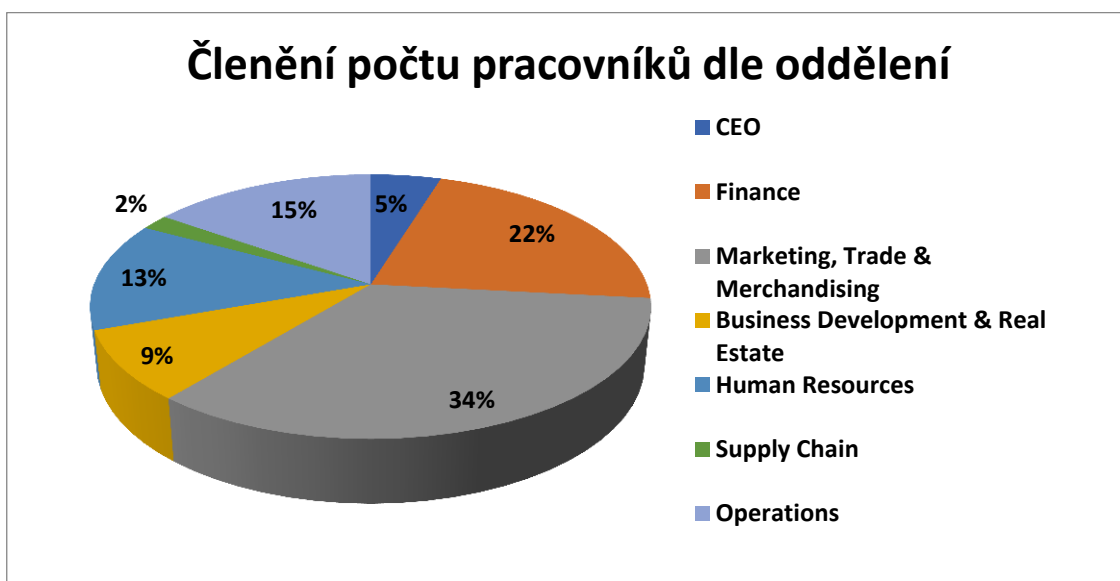
**Graf 3: Struktura pracovníků dle počtu odpracovaných let**



*Zdroj: zpracováno na základě interních dat společnosti*

V poslední řadě jsem rozdělila pracovníky dle jednotlivých oddělení. Z grafu 4 je patrné, že největší početní zastoupení je v oblasti Marketing, Trade & Merchandising. Přesně se jedná o 34 % celkových pracovníků. Na druhém místě s 22 % se řadí oddělení Financí. Následují pracovníci Operativy, kteří tvoří 15 %. 13 % pracovníků pracuje pro Human Resources. Business Development & Real Estate se zabývá 9 % pracovníků společnosti. Druhou nejmenší skupinu tvoří pracovníci nejvyššího vedení, tedy CEO, s 5% zastoupením. Nejmenší 2 % skupina je tvořena pracovníky z oddělení Supply Chain.

**Graf 4: Členění počtu pracovníků dle jednotlivých oddělení**



*Zdroj: zpracováno na základě interních dat společnosti*

# 5 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

## SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Tato kapitola popisuje proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti xy, a.s. Následující kapitoly jsou zpracovány na základě informací získaných od personálního oddělení.

### 5.1 Získávání pracovníků ve společnosti xy, a.s.

#### Získávání pracovníků

Na základě informací zjištěných od personalisty společnosti xy, a.s., z kterých vyplynulo, že vzhledem k nízké aktuální nezaměstnanosti v tomto roce, není obsazení nového pracovního místa z vnějších zdrojů zrovna jednoduché. Proto se snaží potencionálním pracovníkům nabídnout lepší podmínky než konkurence, a tím být na trhu práce atraktivní.

Získávání pracovníků předchází jejich plánování, které vychází z aktuálního personálního stavu společnost. V případě, kdy se pracovní místo uvolní, nebo vznikne nové, přichází na řadu rozhodnutí, zda bude společnost toto místo nadále obsazovat. Pokud se rozhodne pro udržení tohoto místa, stojí před rozhodnutím, zda přijmout na tuto pozici pracovníka stávajícího, nebo bude hledat pracovníky na trhu práce. Společnost xy, a.s. před začátkem získávání pracovníka provádí analýzu pracovního místa, a stanovuje určité požadavky na kandidáta. Tyto požadavky vyplývají z náplně pracovní pozice, požadavků nadřazeného a kritérií, podle kterých se následně bude posuzovat vhodnost uchazeče.

Společnost xy, a.s. primárně oslovuje vhodné kandidáty z vnitřních zdrojů společnosti. Jelikož se jedná o velký mezinárodní koncern, je zde velká pravděpodobnost, že najde vhodnějšího kandidáta než z jiných zdrojů. Pokud se nikdo takový nenajde, může to znamenat, že společnost potřebuje na danou pozici někoho nového, s novými nápady a někoho, kdo nebudou zatížen již zabudovanými vztahy na pracovišti, nebo se sám stávající pracovník o danou pozici nepřihlásí, přichází na řadu obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů. Společnost vyhledává i pracovníky z doplňkových zdrojů, jako jsou například důchodci, studenti nebo osoby na rodičovské dovolené. Tito pracovníky však většinou bývají přijati na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce.

## **Metody získávání pracovníků ve společnosti xy, a.s.**

Po určení požadavků a specifik pro danou pracovní pozici, společnost zveřejňuje a informuje tak potenciální kandidáty několika způsoby. Pro každou pracovní pozici může být vhodná jiná metoda získávání, a s tím související doba, za kterou musí společnost místo obsadit, atraktivita pracovního místa a finanční prostředky, které má společnost pro tento proces k dispozici. Společnost využívá několik metod, jak obsazovat nová nebo uvolněná pracovní místa:

- Intranet - Veškeré nově vzniklé nebo uvolněné pracovní místo, bez ohledu na zařazení a pracovní pozici, se vždy nejdříve uveřejňují na intranetu společnosti v záložce Naši lidé - Interní burza práce. Tam si je pracovníci můžou sami vyhledat, nebo HR oddělení je jednou za určitou dobu upozorní v aktualitách. Každých čtrnáct dní přijde každému pracovníku email s vypsányými volnými pozicemi a instrukcemi, jak se o toto místo mohou zajímat, jaké jsou požadavky, kritéria a popis dané pozice.
- Webové stránky - Rovněž veškeré nabízené pozice se následně zveřejňují na webových stránkách společnosti, které jsou pravidelně aktualizovány. Tam je mohou najít jak interní pracovníci, tak pracovníci, kteří cíleně vyhledávají společnost xy, a.s., a mají zájem v tomto koncernu pracovat. Stačí kliknout na záložku kariéra a následně na to, že mají zájem pracovat na centrále společnosti (případně na prodejně či distribučním centru). Dále se uchazeči otevře seznam práce nabízených pozic s veškerými informacemi, které obsahuje běžné inzerované nabídky zaměstnání.
- Společnost LMC - Tato společnost specializuje na online pracovní trh potenciálních kandidátů a usnadňuje tak společnosti získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů. Mezi hlavní služby, které využívá společnost xy, a.s. je portál jobs.cz, prostřednictvím kterého hledá spíše volné manažerské uchazeče, a portál práce.cz, která slouží spíše pro potřebu administrativních a provozních pracovníků.
- Jiné portály - Velmi výjimečně společnosti využívá jiné portály, jako je například iprouly.cz, které se zaměřuje především na absolventy škol. Jedná se především o administrativní a provozní pracovní pozice.
- LinkedIn - Vysoce využívanou sociální sítí k nalezení nových pracovníků, a jejich přímé oslovení, je LinkedIn. V době, kdy téměř všichni mají zaměstnání, začíná tato síť nabývat na důležitosti. Hodně potenciálních uchazečů se obrací právě na tuto sociální síť. Profil na LinkedInu slouží jako strukturovaný životopis, a společnost xy, a.s. tak může rovnou oslovit vhodného pracovníka na obsazení zrovna volného

pracovního místa. Pokud by někdo cíleně vyhledával společnost xy, a.s., tak má zde profil, na kterém se prezentuje pro zdejší trh. Na profilu jsou uvedené základní informace o společnosti, ocenění, které společnost získala, a její charitativní aktivity. Pro potencionálního uchazeče je zde připraven i aktuální seznam volných pracovních míst. Může se podívat, jací lidé ve společnosti pracují dřív, než se s nimi bude moci seznámit na výběrovém pohovoru a případně přímo ve společnosti v případě nástupu.

- Aplikace „Práce za rohem“ - Tato aplikace slouží především pro uchazeče, kteří mají zkušenosti a hledají konkrétní nabídky. Nainstalováním a přihlášením se do aplikace mohou kandidáti rychle reagovat na uveřejněné inzeráty, které se jim zobrazují na displeji mobilního telefonu. Většina uchazečů rovnou přikládá strukturovaný životopis, na základě kterého je pak společnost xy, a.s. může kontaktovat. Uchazeči se tak dostávají i do databáze potencionálních kandidátů, kde se mohou nechat přímo společností oslovit.

- Doporučení od stávajících pracovníků - Velice žádanou a hojně využívanou metodou ve společnosti je získávání pracovníků na základě doporučení stávajícího pracovníka. Pracovníkům, kteří doporučí potencionálního kandidáta na volné pracovní místo, však nenáleží žádná odměna nebo příspěvek.

- Personální agentury - Tento prostředek pro získávání pracovníků využívá společnost xy, a.s. jen velmi výjimečně, a to pro určité specifické pozice, kdy se takováto agentura vyplatí. Většinou se jedná o níže postavené pracovní pozice v organizační struktuře.

- Headhunting - Využívá se pro oslovení pracovníka, o který má společnost vyloženě zájem. Většinou se jedná o vyšší management a leadership.

- Spolupráce s vysokými školami - Společnost xy, a.s. spolupracuje s Vysokou školou ekonomickou v Praze a Karlovou univerzitou. Pro studenty jsou připraveny nejrůznější přednášky, mohou se seznámit s chodem centrály a přihlásit se na stáže, které společnost nabízí v rámci i mimo Českou republiku. V určitých případech může dojít i k přímému oslovení konkrétního studenta.

- Veletrh Šance CZ - V minulosti se společnost xy, a.s. účastnila Veletrhu pracovních příležitostí Šance, který je určen pro studenty Vysoké školy ekonomické v Praze, kde se prezentují pracovní příležitosti.

## **Dokumenty požadované od uchazeče**

Pokud se chce uchazeč o zaměstnání přihlásit do výběrového řízení na volné pracovní místo, musí poslat strukturovaný životopis, ve kterém uvede své osobní údaje, dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti a další podstatné náležitosti. Součástí prvních dokumentů je požadován průvodní dopis zaměstnavateli. Pokud se uchazeč hlásí přes webové stránky společnosti, má možnost do formuláře vložit ještě další dvě přílohy dle jeho výběru. Ostatní dokumenty jsou spojené už se samotným nástupem, které přinese ve svůj nástupní den, viz kapitola 6.1. Přijímání a orientace pracovníků společnosti xy, a.s.

## **5.2 Výběr pracovníků ve společnosti xy, a.s.**

Po termínu, který byl stanoven jako deadline pro zaslání životopisů a žádostí o pracovní místo, přichází na řadu předvýběr pracovníků. Na základě zaslaných dokumentů provádí personalista jejich analýzu a rozdělí uchazeče na vhodné a nevhodné pro danou pracovní pozici. Zájemcům, kteří nevyhovují dle stanovených požadavků, zašle personalista společnosti xy, a.s. zdvořilý email s odmítnutím jejich žádosti o pracovní místo. Společnost vždy vybírá své pracovníky sama, protože se už tak jedná o velmi finančně a časově náročný proces. Proto nechává tento proces a veškeré důsledky spojené s výběrem pracovníka na sobě. Součástí výběrového řízení je i vedoucí pracovník daného oddělení, na které pracovník nastupuje, který nejlépe zhodnotí, zda se daný pracovník na nabízenou pozici hodí či nikoli. Může také bezprostředně odpovídat na dotazy, které souvisejí s výkonem nebo náplní práce. Důležitým při setkání s budoucím nadřízeným/podřízeným je fakt, že se uvidí osobně, poznají chování a reakce jeden druhého. Vedoucí pracovník může uchazeče testovat, co se týče znalostí uvedených v jeho životopisu. Společnost se tak i tímto směrem snaží ukázat, že má o své pracovníky zájem a věnuje jim čas.

Všechny uchazeče, kteří prošli do užšího výběru, telefonicky kontaktuje pracovník HR oddělení. Zeptá se, zda jeho zájem o nabízenou pozici stále trvá a domluví si s ním schůzku, tedy pracovní pohovor. Informace, jako je adresa a datum konání, jsou zaměstnanci zaslány na jeho kontaktní email. Výběrový pohovor ve společnosti xy, a.s. může mít jedno, dvě nebo tři kola. Rozhodující je pozice, na kterou je pracovník přijímán.

První kolo výběrového pohovoru probíhá s uchazečem, personalistou a vedoucím oddělení, na které by měl uchazeč nastoupit. V této souvislosti se detailně zkoumají informace, které uchazeč uvedl ve svém životopisu. Personalista a vedoucí oddělení kladou dotazy, související s budoucím výkonem jeho práce. Pokud je



pro výkon dané práce důležitý cizí jazyk, vede se část pohovoru v požadovaném jazyku. Zaměstnavatel následně informuje o možnostech, benefitech a aj., které může uchazeči nabídnout.

V případě, že uchazeč postoupí do druhého kola, čeká ho případová studie, o jejíchž detailech bude informován až v den konání druhého kola výběrového pohovoru. Na tuto studii je stanový určitý čas na vypracování. Častým ověřením praktických dovedností ve společnosti bývá test z excelu, kdy uchazeč dostane několik příkladů a dostatečný čas na vypracování. Při určitých specifických pozicích se zkoumají i určité znalosti související s výkonem práce či analytické schopnosti.

Pokud se jedná o obsazování vyšší pozice, například z řad managementu, probíhá i třetí kolo výběrového řízení. V tomto kole se uchazeč, který řádně prošel prvním i druhým kolem, setkává s nejvyšším vedením společnosti xy, a.s. podle postavení. Tento poslední pohovor bývá často veden v anglickém jazyce a jedná se o souboj nejužších kandidátů.

Assessment centre používá společnost jen velmi výjimečně. Za aktuální situace to nepovažuje za vhodný způsob výběru svých nových pracovníků. Jako jedním z důvodů uvádí například fakt, že je to zdoluhavý proces, kde se musí zkoordinovat více lidí, v jednu chvíli a na jednom místě.

Společnost xy, a.s. následně provede výběr a rozhodne se pro konkrétního kandidáta, kterého telefonicky kontaktuje a na základě toho, mu pošle email se všemi podstatnými náležitostmi a dokumenty, které je nutné přinést v nástupní den do zaměstnání. Součástí tohoto emailu je datum, čas a jméno toho, u koho se má pracovník v první pracovní den hlásit.

# 6 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

## SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Následující kapitoly popisují personální činnosti ve vybrané společnosti, a jsou vypracované na základě intranetu společnosti xy, a.s., kolektivní smlouvy z roku 2017 a vlastních znalostí.

### 6.1 Přijímání a orientace pracovníků ve společnosti xy, a.s.

Po procesu získávání přichází na řadu přijetí pracovníka a jeho adaptace do společnosti. Po akceptování nabídky práce, zašle společnost xy, a.s. email s datem nástupu do zaměstnání a dokumenty, které je nutné si přečíst či vyplnit před nástupem. Jedná se o osobní dotazník, který obsahuje osobní údaje, adresu trvalého a přechodného bydliště, kontakt na pracovníka, uvedení nejvyššího dosaženého vzdělání, předchozí zkušenost za aktuální kalendářní rok, informaci o pobírajícím či nepobírajícím důchodu a podepsání prohlášení o pravdivosti informací. Vyžadován je také výpis ze zdravotní dokumentace a výpis z rejstříku trestů. Oba tyto dokumenty nesmí být starší než jeden měsíc, před nástupním dnem do zaměstnání. Od nastupujících zaměstnanců se vyžaduje také zdravotní průkaz pro pracovníka v potravinářství, protože i na centrále společnosti se nacházejí výrobky a vzorky, kvůli kterým je tento průkaz nezbytný. Dále musí zaměstnanec podepsat souhlas s tím, že bude zařazen do školicího systému „Systém řízení výuky“, a že osobní údaje pracovníka budou zaslány na centrálu do zahraničí včetně souhlasu o zařazení do emailového systému. Posledním dokumentem je souhlas se zpracováním osobních údajů kamerové systému, sloužící pro kontrolu BOZP, majetku společnosti, krádeží, ale především ochrany zdraví a života pracovníků. Všechny tyto dokumenty jsou povinné a platí pro všechny pracovníky. (Intranet společnosti)

Nově přijatí pracovníci se v „nástupní den“ dostaví na centrálu společnost, kde v první polovině probíhá podpis smlouvy a předání požadovaných dokumentů. Následně probíhá několik školení pro celou skupinu právě nastupujících pracovníků. V druhé polovině dne jsou pracovníci rozmístěni na svá pracovní místa. Každý pracovník obdrží desky s tištěnými materiály, které obsahují: (Intranet společnosti)

- harmonogram nástupního dne,
- pracovní smlouvu a její podstatné náležitosti,
- kartičku pro přístup do budovy a tiskárny,

- přístupová hesla do systémů a emailu.

Pracovník HR má připravené prezentace, při kterých se řídí předem připraveným harmonogramem. Prezentace probíhají formou informativní, školicí, a velmi často se vede diskuze. Pro zaměstnance je připraveno několik následujících okruhů: (Intranet společnosti)

- právní záležitosti - podepsání pracovní smlouvy, podepsání mzdového výměru, informace zaměstnaneckých benefitech a podmínkách jejich čerpání, seznámení s kolektivní smlouvou společnosti,
- seznámení pracovníků se společností - její historie, základní informace, identitou společnosti, procedurami a směrnicemi,
- rozložení zaměstnanců ve společnosti - v jakém patře na centrále sídlí jednotlivá oddělení, s kterými odděleními bude pracovník spolupracovat a některé jejich důležité tváře,
- přístupy do budovy - informace o fungování zaměstnanecké kartičky pro vstup na centrálu, vchody a východy, doba otevření budovy, možnosti návštěv obchodních partnerů,
- clean desk policy - po odchodu ze svého pracovního místa, tedy po skončení pracovní doby, nesmí být na stole nic mimo kancelářských potřeb, veškeré dokumenty musí být uzavřeny ve skříních,
- dress code - pro udržení firemní kultury platí pro každého pracovníka od pondělí do čtvrtka Business Casual, v pátek je povolen neformální oděv pouze v případě, že pracovník nemá žádnou schůzku s externím obchodním partnerem,
- pracovní doba - pokud není dohodnuto jinak, platí osmihodinová pracovní doba s tím, že v práci musí být zaměstnanec nejdéle v devět hodin ranních a odcházet nejdříve odpoledne v půl páté,
- školení - BOZP, požární připravenost, ochrana majetku a osob, instruktáž na pracovišti.

Po ukončení informační a školicí části dne se každému pracovníkovi přidělí služební mobilní telefon a notebook. Na určitých specifických pozicích mají pracovníci nárok na služební automobil. Se všemi půjčenými služebními věcmi jsou spojené právní náležitosti obsahující práva a povinnosti spojené s užíváním dané věci, které každý pracovník dostane k pročetění a následně k podpisu. Následně jsou noví pracovníci přiděleni svému nadřízenému, který se stará o jejich adaptaci přímo na dané pracovní místo. Vedoucí oddělení seznámí nového pracovníka s jeho kolegy v rámci týmu a následně se všemi odděleními, s kterými bude v rámci výkonu své práce komuni-

kovat. Dále je pracovník zaučován v rámci různých systémů, které se liší dle jednotlivých oddělení.

Přijetí pracovníka a jeho adaptace je pro kvalitní personální marketing velice důležitá. To, jaký bude mít pracovník tzv. „první dojem“ z nového zaměstnání a pracovních vztahů, může být mnohdy klíčové pro jeho setrvání ve společnosti. Ke zlepšení adaptačního procesu pro nové pracovníky společnosti xy, a.s. by mohla přispět „příručka nového pracovníka“, kterou by pracovník dostal již se zaslánými dokumenty. Mohla by obsahovat základní informace o společnosti, popis jednotlivých oddělení a jejich rozmístění po centrále. Tento plánec by sloužil pro lepší orientaci při nástupním dni. Dále by mohl obsahovat pozice, jména a fotografie pracovníků vedení společnosti společně s oddělením, do kterého bude pracovník následně zařazen. Součástí této příručky by byly i veškeré informace o zaměstnaneckých výhodách, možnosti čerpání dovolené, homeoffice, rekondičních volnech, možnostech vzdělávání, stravování a např. zajímavosti týkající se společnosti. Atraktivní pro pracovníka jistě bude i získání harmonogramu jeho prvního pracovního dne již před nástupem

## **6.2 Hodnocení pracovníků ve společnosti xy, a.s.**

Hodnocení ve společnosti xy, a.s. je hlavní zpětnou vazbou pro pracovníky, kde se hodnotí kvalita odvedené práce a její dopad na hospodářský výsledek společnosti. Oficiální hodnocení je půlroční a roční, kde se kladou cíle na následující období. Součástí každého hodnocení je hodnocení podle kompetencí, které přísluší každé jednotlivé pozici. (Kolektivní smlouva, 2017)

Hodnocení pracovníků probíhá v systému SuccessFactors a předchází ho několik kroků a informací, které jsou zaslány na jejich emailové adresy. Pracovníci obdrží v předstihu zprávu s odkazem, přihlašovacími údaji a pokyny pro přihlášení se do hodnotícího systému. V tomto systému může pracovník najít například: (Intranet společnosti)

- informace o řízení výkonu (Performance Management),
- informace o řízení rozvoje (Management Development),
- informace o SuccessFactors pro pracovníky,
- celé HR oddělení a jednotlivé manažery,
- pomoc pro práci se systémem,
- manuály pro pracovníky,
- roční hodnocení pro pracovníky,
- roční hodnocení pro manažery.

Každé roční hodnocení pracovníků má svůj časový harmonogram, který obsahuje následující kroky: (Intranet společnosti)

- sebehodnocení pracovníka - zde každý jednotlivý pracovník posuzuje své úspěchy a neúspěchy, co se povedlo, co je třeba zlepšit, cíle do budoucna,
- hodnocení manažerem - zde manažer hodnotí kvalitu a výkon pracovníka, kontrolu splnění nastavených cílů a nastavuje cíle nové pro následující rok,
- kalibrace,
- hodnotící pohovory - mezi zaměstnancem a manažerem probíhá hodnotící pohovor, kde se diskutuje sebehodnocení pracovníka a hodnocení manažera,
- dokončení procesu hodnocení v systému SuccessFactors.

Kromě hospodářského výsledku za minulé období se na výši bonusu, který je vyplácen pracovníkům, podílí i roční navýšení mzdy. Společnost xy, a.s. tímto dává najevo, že si váží práce svých pracovníků a chce je kvalitně ohodnotit za odvedenou práci. Individuální výše bonusů závisí také na pracovní pozici pracovníka, odvedené práci, a především na výši měsíční mzdy. Systém hodnocení prostřednictvím bonusů má jasně nastavená pravidla a kritéria. (Kolektivní smlouva, 2017)

Hodnocení je jedním z hlavních faktorů motivace pracovníka a ve společnosti xy, a.s. je na to brán velký zřetel. Ke zvýšení motivace, výkonu a rozvoje pracovníků by mohlo pomoci hodnocení formou development centra, kdy by skupině pracovníků byl přidělen určitý úkol na vyřešení, a mohli se také vzájemně hodnotit. Dobrý dojem pro pracovníky budí podílení se na hodnocení ostatních pracovníků, a dostávání vzájemné zpětné vazby mezi kolegy.

### **6.3 Odměňování pracovníků a zaměstnanec- ké výhody ve společnosti xy, a.s.**

Proces odměňování a s ním spojené zaměstnanecké výhody bezpochyby patří mezi faktory, díky kterým je společnost pro pracovníky atraktivní. Jelikož je aktuální nezaměstnanost v České republice téměř žádná, bývá právě výše odměňování konkurenční výhodou na pracovním trhu. Společnost xy, a. s. používá pro stanovení základní mzdy tzv. tarifní třídy. Tarifní třída je každému pracovníkovi přidělena na základě jeho pracovní funkce, a odvíjí se od složitosti a náročnosti vykonávané práce. S funkcí a tarifní třídou je pracovník seznámen před podepsáním pracovní smlouvy a mzdového výměru, kde jsou tyto informace rovněž uvedeny. Výše měsíční mzdy je pracovníkovi stanovena podle mzdových tabulek, které prochází jednou ročně aktualizací, a podle norem zákoníku práce. Při

stanovení této výše se také přihlíží na odbornou praxi a pracovní výsledky. K základní mzdě pracovníka se počítají příplatky dané zákonem. (Kolektivní smlouva, 2017)

Dále může být pracovník ve společnosti xy, a.s. odměněn například: (Kolektivní smlouva, 2017)

- osobním příplatkem - náleží pracovníkovi pouze na základě určitých specifických případů, které musí schválit ředitel HR oddělení, a není nijak časově vymezen
- speciálními příplatky - nastává v případě vykonání práce nad rámec svých povinností, je časově omezen, a také musí schválit ředitel HR oddělení
- příplatky za zastupování - řídí se kolektivní smlouvou, zastupující pracovník nesmí být ve zkušební době, doba zastupování nepřesáhne více než 6 měsíců
- příplatkem za pověření - v případě pracovníka, který nemá dostatečnou kvalifikaci pro danou pozici, ale má předpoklady pro výkon práce
- ostatními příplatky.

Součástí odměny je i variabilní složka mzdy, která může být jedním z motivátorů pracovníka pro výkon práce. V tomto případě společnost poskytuje: (Kolektivní smlouva, 2017)

- roční bonusový plán - jedná se především o motivaci zaměstnanců, plnění strategie a cílů společnosti, utužování kolektivu a budování týmové spolupráce
- mimořádné odměny - adekvátní výpočet od výše základní mzdy, náleží pracovníku a za vynaložení mimořádného úsilí při výkonu své práce nebo při mimořádných událostech, může být vyplaceno finančně v rámci mzdy či formou poukázky pro nákup v prodejnách společnosti

Společnost xy, a.s. nabízí celou řadu zaměstnaneckých benefitů, které má rozdělené do tří skupin. První skupinu tvoří benefity, na které má pracovník nárok od prvního dne nástupu do práce. Druhou skupinu obsahuje výhody pro pracovníky po zkušební době či po odpracování jednoho, dvou a více let. Poslední skupinou benefitů jsou různé možnosti specifických výhod v konkrétních případech a benefity týkající se hodnocení.

**Zaměstnanecké výhody nárokováné od prvního dne:** (Intranet společnosti)

- Příspěvek na stravování a možnost stravování na pracovišti ve vyhrazených prostorech - Každému zaměstnanci, který pracuje na hlavní pracovní poměr, náleží stravenka za odpracovaný den v hodnotě 50 Kč. Z této částky hradí zaměstnavatel 55 %.

Částka 23 Kč se strhává každému pracovníky jako srážka ze mzdy. Nově je na centrále společnosti xy, a.s. vybudovaná speciální místnost sloužící pro občerstvení a relaxaci. Pracovníci si zde mohou zakoupit výrobky vlastních značek společnosti.

- Příspěvek na hromadnou dopravu slouží pro dopravu do zaměstnání – Maximální měsíční výše tohoto příspěvku je 650 Kč. Jinak se příspěvek vypočítává z měsíční částky pro kupón na městskou hromadnou dopravu v Praze a hradí se její polovina. Na tento příspěvek mají nárok pouze pracovníci, kteří mají pracovní smlouvu, a poskytuje se na základě žádosti o tento příspěvek a dokladu o zaplacení, které se následně zašle na HR oddělení.

- Stříbrná karta MultiSport – Tato karta slouží k návštěvě sportoviště napříč Českou republikou. Je v nabídce pro zaměstnance, kteří pracují na hlavní pracovní poměr a podali si žádost o její vydání. Povolen je jeden vstup denně. Plná cena MultiSport karty je 430 Kč s tím, že každému pracovníku, který využívá toho benefitu, se strhává 180 Kč prostřednictvím srážkou ze mzdy. Společnost xy, a.s. nabízí také možnost využití této výhody pro rodinného příslušníka/přítele či dítěte. V tomto případě se strhává částka 790 Kč nebo v případě dítěte 390 Kč rovněž ze mzdy pracovníka.

**Obrázek 1: Karta MultiSport**



*Zdroj: interní data společnosti*

- Sleva na rodinné nákupy – Tyto slevové poukázky dostávají pracovníci od svého nadřízeného čtyřikrát do roka. Jedná se o 15% slevu na nákup pro rodinné příslušníky. Termíny platnosti těchto slev jsou, v dostatečném předstihu, vyvěšeny na intranetu společnosti, kde se každý pracovník může informovat.

- Výhodné tarify u O2 pro pracovníky a rodinné příslušníky (až 5 telefonních čísel) – Výhodná nabídka mobilních a datových služeb od společnosti O2. V nabídce je pět tarifů, a to až pro 5 telefonních čísel, kteří mezi sebou mohou volat zdarma. Podmínkou pro nárok na tuto zaměstnaneckou výhodu je pracovní smlouva, kontaktování helpdesku společnosti a objednávky na stránkách operátora.
- Zvýhodněné pojistné produkty od Allianz pojišťovny – Tento zaměstnanecký benefit se poskytuje na základě uzavření pracovní smlouvy a následné kontaktování infolinky pojišťovny Allianz. Pojištění lze sjednat na auto, domov, cestu či život.
- Slevy u Čedoku – Společnost xy, a.s. nabízí výhodné cestování u společnosti Čedok. V nabídce je neustále se aktualizující seznam „last minut“ zájezdů, který si pracovníci mohou prohlédnout na intranetu společnosti. Pro rok 2018 je poskytnuta sleva 20 % ze základní ceny na vybrané katalogové zájezdy do Turecka, Řecka, Španělská, ostrov Mallorca a Severní Kypr. Dále jsou v nabídce další slevy jako například za včasný nákup leteckých a autobusových pobytových zájezdů či slevy v poslední minutě. Tyto nabídky jsou určeny pro všechny zaměstnance společnosti a jejich rodinné příslušníky. Podmínky čerpání těchto výhod jsou uvedeny na intranetu.
- Výhodné zapůjčení automobilu od společnosti Business Lease – Pracovníci mají možnost si za zvýhodněnou cenu půjčit osobní automobil značky Škoda.
- Sleva na nové vozidlo Škoda u společnosti NH Car – V nabídce jsou určité modely automobilů značky škoda a jejich procentuální sleva lišící se v závislosti od jednotlivých modelů. Pro poskytnutí této slevy je vyžadována pracovní smlouva.
- Homeoffice – Práce z domova je poskytován pracovníkům na plný úvazek. Po schválení nadřízeným je možné čerpat tento benefit až dvakrát do měsíce.

**Zaměstnanecké výhody nárokové po zkušební době, 1 roce, dvěma a více lety:** (Intranet společnosti)

- Úhrada poplatku za výpis ze zdravotní dokumentace – Po ukončení zkušební doby má pracovník nárok na úhradu nákladů spojených s nástupem do zaměstnání. Po předložení dokladu o zaplacení je tato částka vyplacena s následující mzdou ve výplatě.
- Odměna při ukončení pracovního poměru s odchodem do důchodu (platí pouze u prvního ukončení) – Tato odměna ve výši 1 000 Kč je vyplácena při prvním odchodu do důchodu na základě písemné žádosti.



- Rekondiční dny volna - Tyto dny volna navíc náleží pracovníkům až po uplynutí určité doby. Po jednom roce u společnosti mají nárok na jeden den rekondičního volna, po dvou letech na dva dny a po třech letech až na 5 dní.
- Příspěvek na penzijní připojištění - Nárok na tento příspěvek vzniká pracovníkovi po odpracování alespoň dvou let u společnosti.
- Odměny za odpracované roky - Pokud pracovník dosáhne 5, 10, 15, 20 a 25 let u společnosti xy, a.s. má nárok na peněžitou odměnu.

**Další zaměstnanecké výhody:** (Intranet společnosti)

- Práce v mezinárodní společnosti a příjemné pracovní prostředí.
- Možnost individuálního kariérního růstu.
- Zvýšení mzdy na základě hodnocení po zkušební době.
- Zvýšení mzdy na základě ročního hodnocení.
- Možnost práce na zkrácený úvazek.
- Možnost pracovat na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, zaměstnání důchodců, maminek (tatínků) na rodičovské dovolené a studentů.

## **6.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti xy, a.s.**

Možnost vzdělávat se a pracovat na svém osobním rozvoji bezpochyby patří k personálnímu marketingu společnosti xy, a.s. Při nástupu do zaměstnání každý pracovník prochází vstupním školením viz kapitola 6.1. Přijímání a orientace pracovníka do společnosti xy, a.s. Toto vstupní školení zahrnuje BOZP, jak se musí pracovník chovat na pracovišti, vyhýbat se rizikům, které souvisí s výkonem jeho práce a dbát určitých právních norem, které se musí ze zákona dodržovat. Dalším školením při nástupu nového pracovníka je školení požární ochrany, kde se pracovník seznámí s tím, jak postupovat v případě požáru nebo jiného vzniklého nebezpečí na pracovišti. Posledním vstupním školením je tzv. „instruktáž na pracovišti“, kde je obeznámen s pracovním řádem společnosti, s jeho úkoly a povinnostmi souvisejícími s výkonem jeho práce. (Intranet společnosti)

Ve společnosti xy, a.s. se také můžeme setkat se školeními, které probíhají po určité době nebo z nějakého specifického důvodu: (Intranet společnosti)

- periodická školení - probíhá pro opakování pravidel BOZP, změny znění zákonů souvisejících s BOZP nebo vnitřních předpisů společnosti,
- mimořádná školení - probíhá na základě nějaké uskutečněné změny, které souvisejí s bezpečností a ochranou zdraví při práci, jedná se například o změnu v technologii, druhu práce, zařízeních, různých pracovních prostředků a postupů,
- speciální školení - vyžaduje odbornost školící osoby, nastává v případě nutnosti školení specifických pozic.

Většina školení probíhají formou e-learningu prostřednictvím internetového portálu „Moje vzdělávání“. V tomto portálu má každý pracovník vytvořené přihlašovací údaje a seznam školících kurzů, které musí řádně splnit do určitého data, nebo má libovolnou možnost si nějaké školení v rámci pracovní doby splnit. Každému pracovníkovi je k dispozici i historie kurzů, který již absolvoval. Skupinu základních e-learningových cvičení obsahuje například kurz: (Intranet společnosti)

- etický kodex - v některých případech je potřeba udělat správné rozhodnutí, proto toto školení pomáhá nastínit situaci, jak se správně rozhodnout v určitý moment v rámci etického kodexu společnosti, které mohou nastat během běžného pracovního dne, tento kurz musí absolvovat pracovníci podpůrných kanceláří, vedení dodavatelského řetězce a asistenti,
- bezpečnost informací - školení o tom, jak správně nakládat s daty a informacemi v rámci bezpečnosti a interních pravidel společnosti, proti úniku dat a jejich znehodnocení, tento kurz musí absolvovat všichni pracovníci centrály společnosti xy, a.s.,
- digitální archiv - pro všechny pracovníky centrály je rovněž připraveno školení, jak správně zacházet s digitálním archívem, jaká pošta se zde uchovává, a jak správně zálohovat tyto dokumenty a spravovat je.

Každý zaměstnanec v rámci zkušební doby musí projít povinným 14denní praxí na prodejně a na distribučním centru. Z toho je týden na vybrané prodejně a týden na distribučním centru. Pracovníci se zde seznámí s chodem prodejen a DC, přesněji například s jejich organizační strukturou, doplňování zboží, tokem zboží, skladováním, zajímavostmi, jednotlivými úseky a objednávkami. Tato praxe slouží především k poznání celkového fungování společnosti xy, a.s. (Kolektivní smlouva, 2017)

Dále je pro pracovníky na centrále společnosti k dispozici knihovna pro jejich vzdělávání a rozvoj. Každý všední den si může pracovník zřídit výpůjčku od devíti do pěti hodin. Obsahuje přes 150 výtisků a titulů, které jsou průběžně doplňovány. Jedná se především o odbornou literaturu týkající se například personalis-

tiky, psychologie, managementu, marketingu a obchodu. V rámci jedné výpůjčky si pracovník může půjčit až dva výtisky po dobu jednoho měsíce. Knihovna mimo jiné obsahuje i literaturu v anglickém jazyce, učebnice angličtiny a slovníky. Na intranetu společnosti je k dispozici seznam literatury nabízené knihovnou. Pro lepší orientaci pracovníků v případě hledání určité knihy, je zde uvedené pořadové číslo výtisku, název, autor a vydavatelství. (Intranet společnosti)

Mezi vzdělávání a rozvoj zaměstnanců řadí společnost xy, a.s. i hodnocení řízení výkonu a rozvoje, které bylo již zmíněno v kapitole 6.2. Hodnocení pracovníků společnosti xy, a.s. Dobrému jménu společnosti by přispělo školení mimo Českou republiku. Toto školení by mohlo být dobrovolné pro zaměstnance centrály. Vyjíždělo by se do zemí, kde společnost xy, a.s. působí dle výběru pro daný rok. Nárok by vznikl až pro pracovníky, kteří by ve společnosti odpracovali několik let. Poznali by tak nejen, jak se jejich práce dělá v jiných zemích, ale nabrali by i důležité zkušenosti pro jejich kariéru a osobní rozvoj.

## **6.5 Péče o pracovníky ve společnosti xy, a.s.**

Každý pracovník je při nástupu do zaměstnání seznámen s kolektivní smlouvou společnosti. Ta, mimo jiné, obsahuje i péči o pracovníky ve společnosti xy, a.s. Společnost nabízí po určité době nebo za určitých podmínek, smlouvu na dobu neurčitou, což je dalším výhodou na trhu práce, vůči konkurenci. Důležitou součástí je pracovní doba, která je pro pracovníky centrály stanovena na 40 hodin týdně. Pracovníci mají ze zákona nárok na 30minutovou přestávku v práci. Ve společnosti xy, a.s. není tato doba nijak hlídána, a pokud mají pracovníci svou práci hotovou a stíhají jí, není problém strávit na přestávce více času. (Kolektivní smlouva, 2017)

Společnost xy, a.s. nenabízí svým pracovníkům možnost stravování na pracovišti ve formě jídelny, kde by se vařilo. V blízkosti centrály se nachází nákupní centrum, kde si mohou za stravenky (viz kapitola 6.3. Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody ve společnosti xy, a.s.) zakoupit oběd. Během roku 2018 by měla být zhotovená elektronická stravenka pro všechny pracovníky, kterým na tento příspěvek, dle kolektivní smlouvy, vzniká nárok. Každé patro, a tedy každé oddělení, je vybaveno kuchyňkou, kde je lednice pro možnost skladování potravin a mikrovlnná trouba pro ohřev pokrmů. Pracovníci se zde mohou zdarma uvařit čaj či kávu. Každé oddělení je také vybaveno dvěma stoly s židlemi, kde si pracovníci mohou občerstvit. V osmém patře budovy centrály se nachází jídelna a z části relaxační místnost s mnoha stoly. Zde jsou k za-

koupení základní potraviny privátních značek společnosti, jako například pečivo, uzeniny, mléčné výrobky a balená hotová jídla. Ve čtvrtém patře se nachází malá kavárna. Pracovníci si zde mohou udělat kvalitní kávu a případně zakoupit pití a drobné občerstvení ve dvou automatech.

Budova centrály má celkem osm pater. V každém patře se nachází dvě oddělení. Každé oddělení je vymalováno bílou, ale má svou další specifickou barvu, do které je situovaná. Ve společnosti xy, a.s. se pracuje v openspace. To znamená, že každé oddělení je jedna velká místnost, kde jsou pouze příčkami rozdělené jednotlivá pododdělení. Každý pracovník má svůj pracovní stůl spolu s uzamykatelnou skříňkou, kam si v době své nepřítomnosti může skladovat cennosti či služební věci, jako je například mobilní telefon nebo notebook. Součástí každého pracovního stolu je také monitor, myš a klávesnici, pro větší pohodlí pracovníka. Tiskárna pro tisk pracovních dokumentů se nachází v každém patře. Po celé budově se nachází plno květin pro naladění lepší atmosféry. Každý pracovník si může u asistentky daného oddělení vyzvednout veškeré psací potřeby a pomůcky, kalkulačky, šanony a jiné kancelářské potřeby pro výkon své práce.

Do péče o pracovníky společnosti xy, a.s. bezpochyby patří i zaměstnanecké výhody, jako například příspěvek na hromadnou dopravu, podpora sportu formou karty MultiSport, sleva na rodinné nákupy, zvýhodněné volání, cestování a pojištění, rekondiční volna, odměny za odpracované roky. Dobrovolnou péči společnost projevuje také vzděláním pracovníků a jejich rozvojem. Problematika zaměstnaneckých benefitů a vzděláváním a rozvojem pracovníků byla již probrána v rámci kapitol 6.3. Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody společnosti xy, a.s. a 6.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti xy, a.s.

Dovolená je pro pracovníky společnosti xy, a.s. nabízena pouze v základní délka, a to tedy 4 týdny. Jak je patrné z výzkumného šetření, kterým se budu zabývat v následujících kapitolách, pracovníci by uvítali delší nárok na dovolenou. V rámci trhu jsou již zmíněných 5 týdnů nabízeno celkem standardně. Je to hlavně dobrovolná péče o zaměstnance, která tvoří lepší jméno společnosti, proto by bylo v jejím zájmu, nabídnu pracovníkům delší dovolenou než doposud. (Kolektivní smlouva, 2017)

# 7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

## Metodika šetření a výzkumné otázky

V rámci této bakalářské práce bylo provedeno výzkumné šetření na centrále společnosti xy, a.s., které se skládalo ze dvou částí.

V první části bylo pro respondenty připraveno 11 dotazníkových otázek, z nichž 5 bylo čistě statistického charakteru, které jsem však vedla formou rozhovoru, abych mohla reagovat na odpovědi respondentů a následně jejich odpovědi srovnávat. Celkem proběhlo 10 těchto rozhovorů přibližně po 10 minutách. Následovali čtyři otevřené otázky k diskusi, z kterých vznikly zvukové záznamy, které jsem následně přepsala a analyzovala.

**VO 1: Jak společnost xy, a.s. využívá personální marketing při personálních činnostech?**

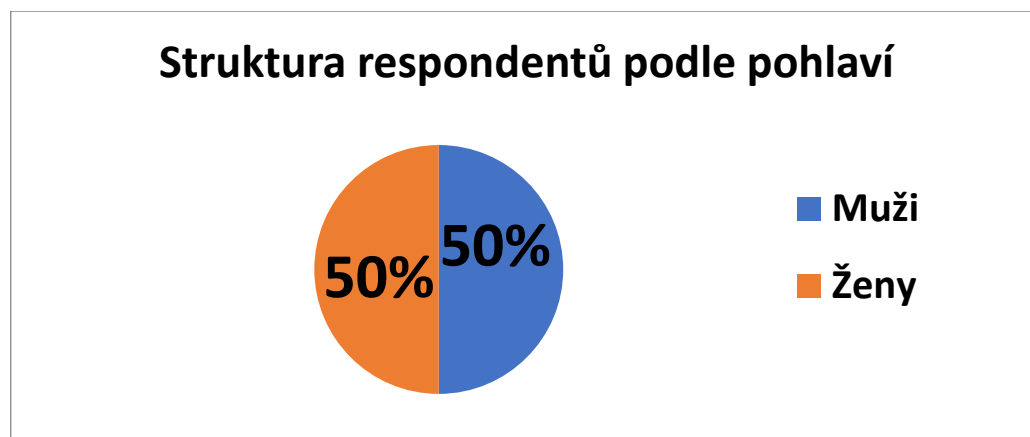
**VO 2: Jak jsou pracovníci centrály spokojeni s prací ve společnosti xy. a.s.?**

## Respondenti šetření

Jako respondentů bylo vybráno 10 náhodných pracovníků centrály společnosti xy, a.s., kteří byli v poměrném zastoupení 5 mužů a 5 žen. Vybírání byli napříč odděleními, aby výsledky nebyli zkreslené v rámci fungování na jednom oddělení. Do výzkumu byli tedy zahrnuti pracovníci z oblasti inancí, marketingu, komerčního oddělení a Merchandisingu, Business development a Real estate, personalistiky a oddělení Supply chain.

Nejdříve budou rozebrány statistické údaje, které se budou následně uplatňovat v jednotlivých datech získaných na základě rozhovorového výzkumného šetření.

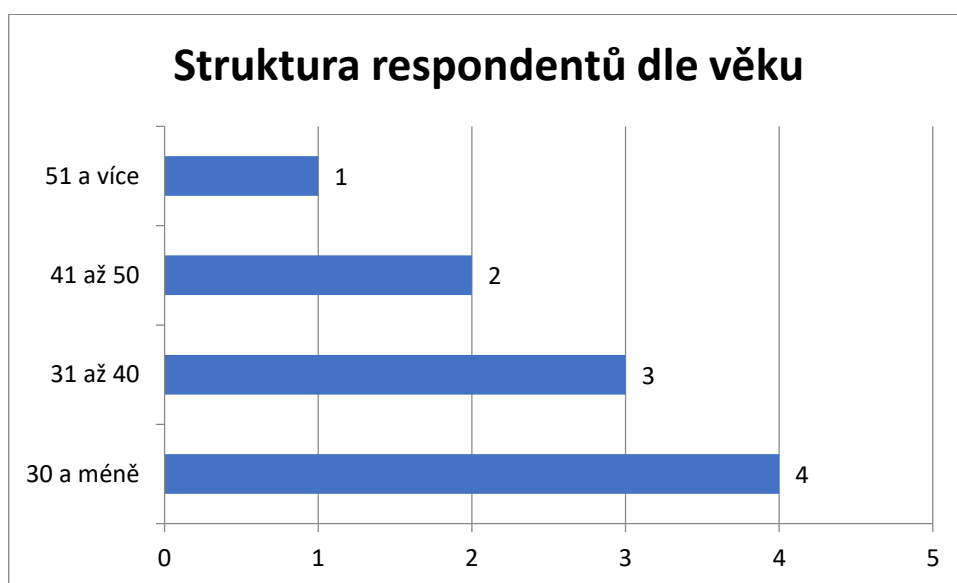
**Graf 5: Struktura respondentů podle pohlaví**



Zdroj: autorka

Zastoupeni byli všechny věkové skupiny, od kterých se následně odvíjí i například délka pracovního poměru u zaměstnavatele. Na dotazy odpovídal pouze jeden respondent, kterému je více než 51 let. Dvěma respondentům šetření je mezi 41 a 50 rokem a třem mezi 31 až 40 rokem. Největší skupinu, a to čtyř dotazovaných, tvořili pracovníci mladší 30 let. Jelikož se jednalo o náhodný výběr pracovníků, potvrzuje se zde již výše zmíněný fakt, že zde vládne mladý kolektiv a více jak polovině zaměstnanců je do 40 let.

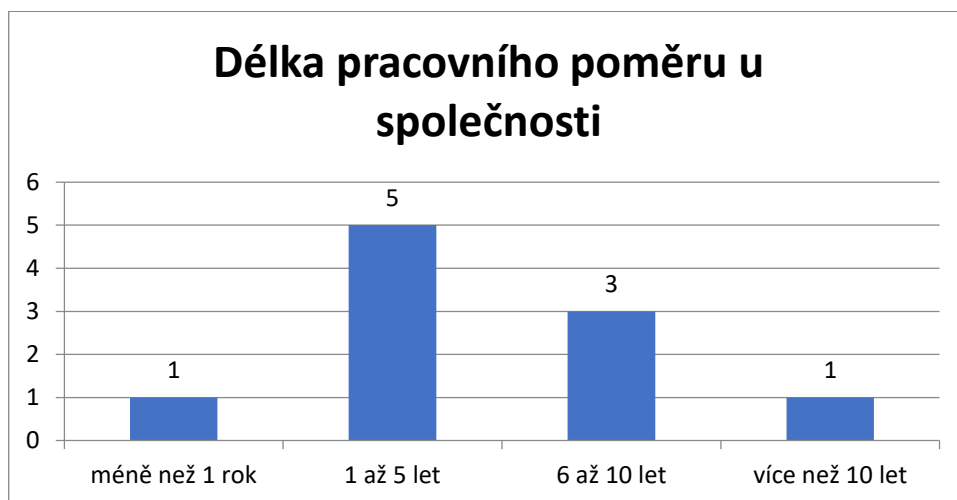
**Graf 6: Struktura respondentů podle věku**



*Zdroj: autorka*

Dalším získaným statistickým údajem byl počet odpracovaných let pro společnost xy, a.s. jednotlivých respondentů. Ve výzkumu je důležitý především z hodnocení dlouhodobé perspektivy a vývoji společnosti, týkající se personálního marketingu. Je zajímavé se podívat na problematiku z pohledu člověka, který pracuje ve společnosti řadu let, nebo úplného nováčka. Odpovědi jsou srovnávány od jednoho člověka, který pracuje ve společnosti méně než jeden rok, a jednoho, který ve společnosti pracuje více než 10 let. Největší zastoupenou skupinou je 5 pracovníků pracujících 1 až 5 let pro společnost. Následně pak 3 pracovníci mezi 6 až 10 rokem zkušeností u společnosti xy, a.s.

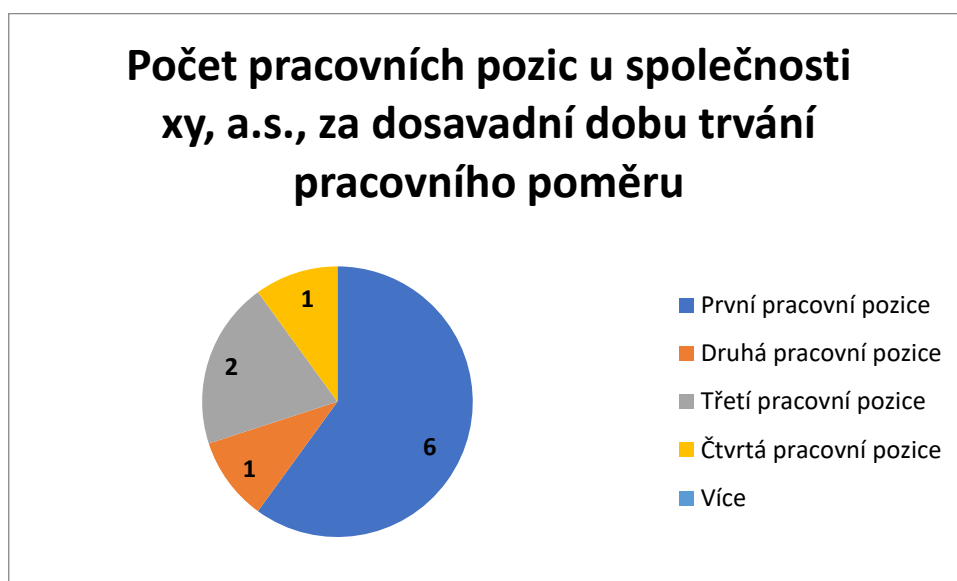
**Graf 7: Délka pracovního poměru respondentů u společnosti**



*Zdroj: autorka*

Poslední otázka, která byla kladena respondentům byla, kolik pracovních pozic pracovníci prostřídali za dobu trvání jejich pracovního poměru. Pro většinu pracovníků je jejich současná pozice zároveň první. Po jednom respondentu odpovědělo, že je to jejich druhé nebo čtvrtá pracovní pozice. Třetí pozici mají ze společnosti dva dotazovaní. Pokud odpověď byla více než jednu, následovala doplňující otázka, zda to bylo v rámci jednoho oddělení či nikoli. Ve většině případů se jednalo o pracovní posun na jiné oddělení, než byla předchozí pozice.

**Graf 8: Počet pracovních pozic u společnosti xy, a.s., za dosavadní dobu trvání pracovního poměru**



*Zdroj: autorka*

## Výsledky šetření

Po pěti otázkách, které byly zaměřené na statistická data, následuje šest dotazníkových otázek, na které respondenti mohli vybrat předem připravenou odpověď z uvedeného seznamu. Na základě těchto odpovědí byl dále zkoumán důvod, proč se rozhodli právě pro danou odpověď. Zjistilo se, jak se na jednotlivé problematiky dívají například ženy, pracovníci s krátkou dobou trvání pracovního poměru, nebo z jednotlivých oddělení.

### Otázka 6: Jak jste spokojen/a se svou stávající pracovní pozicí?

Z grafu 9 je patrné, že 4 z 10 dotazovaných jsou zcela spokojeni se svou stávající pracovní pozicí. Jedná se hlavně o pracovníky, kteří pracují na vyšších místech, a především o muže. Průměrně nebo spíše spokojené jsou hlavně ženy ve věku do 30 let, u kterých se jedná o jejich první pozici v rámci společnosti xy, a.s. Jako důvod udávají hlavně fakt, že je to pro ně startovní pozice, a v budoucnu by se chtěli věnovat něčemu jinému. Jednou se zajímavých odpovědí byla například ta, že pracovník je již u společnost více jak 3 roky, a ze strany společnosti nebyl nabídnut žádný pracovní posun i přes to, že aktuální pozice neodpovídá dosaženému vzdělání pracovníka. Můžeme ale říci, že si v rámci spokojenosti pracovníků s jejich pracovní pozicí společnost, nevede vůbec špatně. Nikdo neodpověděl, že by byl spíše nespokojen, ani výslovně nespokojen, což společnost určitě řadí mezi dobré zaměstnavatele.

**Graf 9: Spokojenost pracovníků s pracovní pozicí**



Zdroj: autorka



### Otázka 7: Jak hodnotíte své pracovní prostředí/pracoviště?

Celkově hodnotí své pracovní prostředí většina dotazovaných jako velmi dobré. Mezi těmito respondenty jsou všechny ženy, které se na tomto dotazníko-rozhovoru podílely. Vyhovuje jim především světlé stěny a velká okna. Jako pozitivní považují i openspace, kdy ke každému mají blízko a nejsou zavřené v jedné místnosti. Muži by naopak uvítali více klidné prostředí pro výkon své práce, neustálé telefonování a proudění jiných kolegů kolem nepovažují za příznivé. Pracovníci do 40 let jsou více spokojeni s pracovištěm než jejich starší kolegové. Pracovník, který odpověděl, že je jeho pracovní prostředí špatné, není spokojen především s kvalitou služebních věcí (mobilní telefon, notebook) a se vztahy na jeho pracovišti. Z grafu 10 ale plyne, co se týče spokojenost s pracovištěm, že je na tom společnost z tohoto hlediska poměrně dobře. Nikdo ho sice nepovažuje za výborné, ale ani za velice špatné.

**Graf 10: Spokojenost pracovníků s jejich pracovištěm**



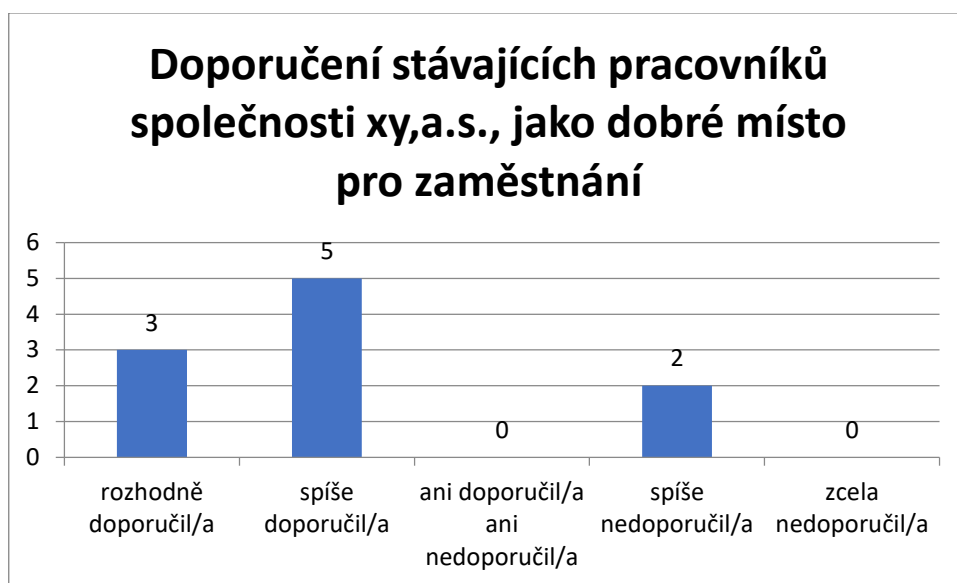
*Zdroj: autorka*

### Otázka 8: Doporučil/a byste tuto společnost, jako dobré místo pro zaměstnání?

Předpokládá se, že lidé něco doporučují na základě vlastní zkušenost a zároveň spokojenosti. Právě proto byla zvolena tato otázka, která poukazuje na celkovou spokojenost pracovníků společnosti. Nejlépe odráží, jak společnost využívá personální marketing, a jak dobře jim funguje. Naprostá většina pracovníků hodnotí společnost pozitivně, a proto by jí 8 z 10 respondentů rozhodně nebo spíše doporučila. Jako důvod uvádí především stabilní práci, možnost kariérního růstu a zaměstnanecké výhody. Za velice důležité také považují zkušenost s mezinárodní společností, která se jistě bude vyjímat v jejich životopisu. Z výzkumu také vyplynulo, že na pracovišti jsou mimořádně dobré vztahy a celkový kolektiv,

který se řadí mezi faktory, proč by daní pracovníci společnost doporučili jako dobré místo pro zaměstnání. Pouze dva dotazovaní by v tomto směru společnost nedoporučili. Takto odpověděli pracovníci, kteří se řadí do nejmladší skupiny respondentů a jsou ve společnosti kratší dobu. To, že by nikdo společnost zcela nedoporučil, je pro ni jistě velice pozitivní. Společnost je v tomto směru velice úspěšná, jelikož doporučení bývá jedním z nesilnějších faktorů rozhodnutí se pro danou věc, v tomto případě pro danou pracovní příležitost.

**Graf 11: Doporučení stávajících pracovníků společnosti xy, a.s., jako dobré místo pro zaměstnání?**



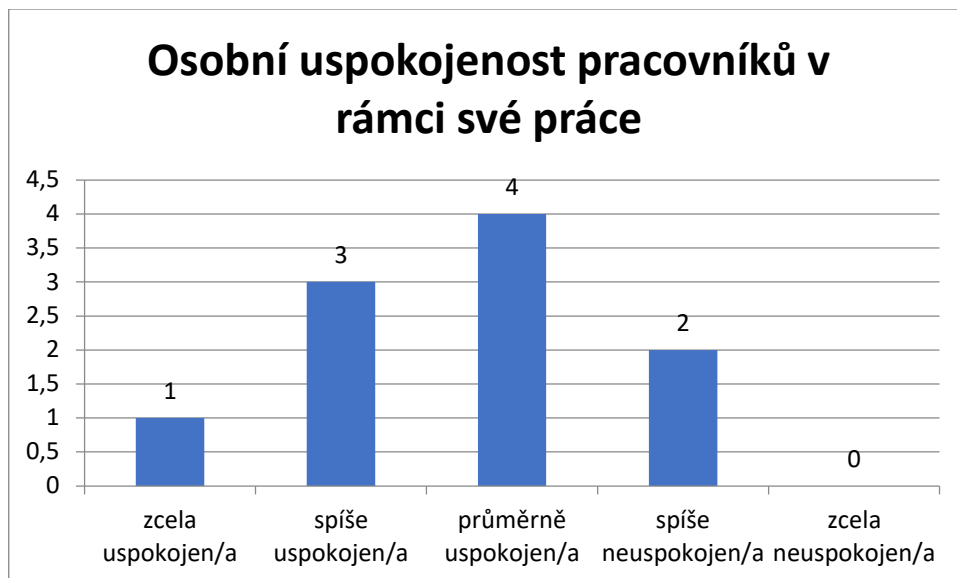
Zdroj: autorka

#### **Otázka 9: Jste v rámci své práce osobně uspokojen/a?**

Osobní uspokojení pracovníků je čím dál více považováno za klíčové pro stabilizaci pracovníků ve společnosti, a také se tím společnost stává atraktivní v očích potencionálních uchazečů o práci ve společnosti xy, a.s. Jak můžeme vidět z grafu 12, 6 pracovníků je uspokojeno průměrně v rámci své práci nebo spíše nespokojeno. Především ženy jsou méně spokojené než muži. Dále spíše negativně hodnotila skupina mladší 30 let na nižším postavení. Naopak velice spokojeni jsou pracovníci vysoce zařazení muži v organizační struktuře, a jako důvod uvádí například, že se ve své kariéře profesně posunují, za dobu trvání jejich pracovního poměru, a není problém najít tzv. bilanci mezi pracovním a osobním životem. V tomto směru má společnost ještě na čem pracovat, aby nedocházelo ke zbytečnému odchodu pracovníků. Je vidět, že se klade větší důraz, a tedy se dostává i větší péče v tomto směru, na pracovníky, kteří jsou na vyšších pracovních pozicích. Práce, ze které nejsou na první pohled patrné výsledky, ale je to pouze dílčí část k dosažení velkého cíle, bývá často nedocenená, a proto může docházet

u pracovníků k osobní nespokojenosti ať už s náplní práce, hodnocením nebo odměňováním.

**Graf 12: Osobní uspokojenost pracovníků v rámci své práce**

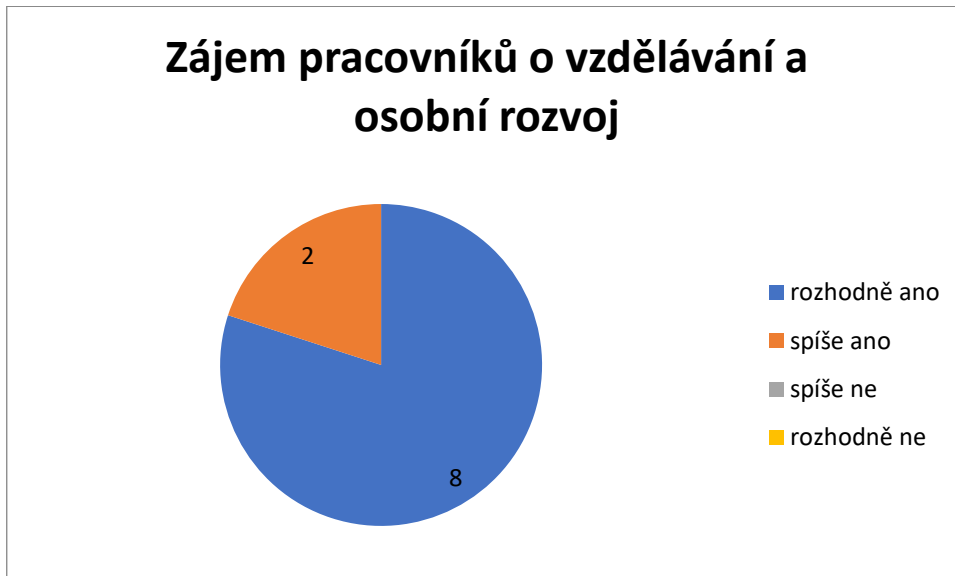


*Zdroj: autorka*

**Otázka 10: Máte zájem v rámci své práce o vzdělávání a osobní rozvoj?**

Všichni dotazovaní mají zájem o vzdělávání a osobní rozvoj. Většina však uvádí, že by v rámci své práce uvítala posílit určité vzdělávací kurzy. Velký zájem je o rozšířenou výuku cizích jazyků např. angličtiny a holandštiny. Jeden z dotazovaných také zmínil, že se často přechází do styku s měnicím se systémem a jeho fungováním, a ne vždy dojde k proškolení všech pracovníků, kteří s tímto systémem pracují. Všichni se shodli na tom, že forma e-learningu jim naprosto vyhovuje. Nemusí nikam docházet a určitá školení si mohou splnit z pohodlí svého pracovního místa. Zájem je také například o lekce prezentačních dovedností, aby byli pracovníci více reprezentativní v rámci prezentací uvnitř společnosti i mimo ni. Určitá forma vzdělávání svých pracovníků, a jejich osobní rozvoj, se řadí mezi dobrovolnou péči o pracovníky, a právě to bývá, mnohdy rozhodují v setrvání ve společnosti, nebo výběru uchažeče společnosti xy, a.s. Proto by tato společnost měla dbát na přání svých pracovníků a snažit se jim alespoň částečně vyjít vstříc.

**Graf 13: Zájem pracovníků o vzdělávání a osobní rozvoj**



*Zdroj: autorka*

**Otázka 10. Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze společnosti?**

Ať už se spokojenost pracovníků zdála z předchozích grafů jakkoliv vysoká, graf 14 toto tvrzení poměrně vyvrací. Pouze jeden respondent uvedl, že nikdy neuvažoval o tom, že odejde ze společnosti. Jedná se o člověka ve věku od 41 do 50 let, u společnosti je mezi 1. až 5. rokem, a jde o jeho první pracovní pozici. Zbytek dotazovaných uvedlo, že už někdy uvažovali o odchodu ze společnosti. Zkoumala jsem, co je k tomu vedlo. Hlavním důvodem pracovníků na nižších pozicích je finanční ohodnocení, které dle nich není úměrné jejich práci. Velice zajímavou odpovědí, kterou stojí za to vyzdvihnout je, že se daný pracovník neztotožňuje se strategií společnosti, není to pro něj tzv. „lovebrand“, vadí mu renomé společnosti, a pracuje zde čistě kvůli penězům, protože jeho stávající pozice neodpovídá dosaženému vzdělání. Dále bylo ostatními zmíněno také například důvody jako kariévní ambice, lepší či zajímavější nabídka od jiného zaměstnavatele a únava ze stereotypu práce. Jeden z dotazovaných, který je zároveň studentem vysoké školy, také uvedl, že by se v budoucnu chtěl věnovat oboru, který studuje, a tedy ne prací, kterou právě vykoná čistě z finančních důvodů. Není pozitivní, že 9 z 10 pracovníků společnosti někdy uvažovalo o odchodu. Společnost by se tak měla věnovat těmto důvodům a snažit se je napravit tak, aby pracovníci již neměli vážné důvody opustit tuto společnost, a odejít k jiné, která jim nabídne lepší podmínky pro zaměstnání.

**Graf 14: Uvažování pracovníků o odchodu ze společnosti**



*Zdroj: autorka*

Poslední skupinou jsou otevřené otázky, které byly vedené formou rozhovoru, a nebyly na ně předem připravené žádné odpovědi, z kterých by mohli pracovníci vybírat. Ze všech deseti rozhovorů vznikly zvukové záznamy, na základě kterých jsou rozebrány jednotlivé odpovědi na dané otázky. V přílohách, po celkovém shrnutí odpovědí od všech respondentů, je uvedena ukázka z těchto rozhovorů, která jsou z mého pohledu nejzajímavější, a také v mnohem rozporuplné.

**Otázka 12: Jak jste se dozvěděl/a o Vaší nástupní pozici, proč jste chtěl/a pracovat právě pro tuto společnost, a čím byla/je pro Vás atraktivní?**

Pracovníci společnosti se o nástupní pozici dozvěděli prostřednictvím internetu, kdy byl na portálu, který zveřejňuje nabídky zaměstnání, vypsaný inzerát na danou pozici. Pracovníci se zkušenostmi, a s vyšším postavením ve společnosti uvedli, že nabídku našli přes sociální síť LinkedIn. Jelikož před několik lety došlo ke koupi konkurenčního řetězce, jeden z respondentů přešel do společnosti xy, a.s., a na základě toho mu bylo nabídnuto dané pracovní místo. Dále bylo uvedeno, že společnost nabídla zaměstnání člověku, který se účastnil stáže v době jeho studií. Na doporučení se o zaměstnání ve společnosti ucházel jeden z respondentů. Na otázku, proč zde chtěli pracovat, a co pro ně bylo atraktivní, nejčastěji uváděli zkušenost s mezinárodní společností, velké pracovní zázemí a možnost kariérního růstu.

**Otázka 13: Jak probíhalo Vaše přijímací řízení a adaptace do společnosti?**

Na tuto otázku odpověděli téměř všichni respondenti stejně. Probíhal standardní přijímací pohovor, se kterým byli respondenti spokojeni, ať už s mírou informací či přístupem personalisty a vedoucího oddělení, kteří jejich přijímací pohovor vedli. Rozdíl byl pouze v počtu kol přijímacího řízení, které se odvíjí od dané pracovní pozice. Při adaptaci do společnosti se většina respondentů shodla, že za nejvíce pozitivní považovali přístup nových kolegů a jejich ochotu pomoci. Pouze dva z deseti pracovníků nebyli mezi ostatní spolupracovníky přijati kladně.

**Otázka 14: Jak jste spokojen/a s odměňováním a zaměstnaneckými benefity?**

S odměňováním jsou spokojeni převážně pracovníci na vyšších pozicích. V rámci trhu práce je odměňování srovnatelné s jinými společnostmi. Co se týče pozic na nižších úrovních, pracovníci uvádí, že jsem v rámci trhu podhodnocení a s výší jejich mzdy nejsou zcela spokojeni. Naopak všichni respondenti jsou velmi spokojeni se zaměstnavatelskými výhodami. V tomto směru společnost xy, a.s. nabízí mnoho benefitů navíc oproti konkurenčním společnostem. Pracovníky byl zmíněný především velmi nízký doplatek na MultiSport kartu, pensijní pojištění a sleva na cestování se společností Čedok.

**Otázka 15: Co pro Vás znamená pracovat ve Společnosti xy, a co Vás zde nejvíce drží?**

Pro pracovníky znamená pracovat pro společnost xy, a.s. především zkušenost s velkou mezinárodní firmou a možnost kariérního růstu. U mladších a méně zkušených pracovníků nebal výjimkou ani odpověď týkající se především přísunu peněz. Téměř od všech respondentů zaznělo, že je ve společnosti drží především jejich kolegové a dobré vztahy na pracovišti, což je pro personální marketing společnost velice důležité. Jedná se o faktor, na který lidé reagují velmi pozitivně při výběru svého zaměstnavatele.

## 8 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Odpovědi na stanovené výzkumné otázky jsou zpracované v kapitole v celé praktické části, kde je nejdříve popsán interní a externí personální marketing společnosti xy, a.s., a následně provedené výzkumné šetření.

### **VO 1: Jak využívá společnost xy, a.s. personální marketing při personálních činnostech?**

Na základě údajů zjištěných z rozhovoru s personalistkou a z interních dat společnosti bylo zjištěno, jaký personální marketing společnost využívá při svých personálních činnostech. Získávání a výběr pracovníků si řídí především společnost sama. Volné pozice uveřejňuje hlavně na intranet společnost, a snaží se hledat pracovníky z vnitřních zdrojů. Výběr pracovníků probíhá standardně nejdříve formou předvýběru a následného výběru konkrétního pracovníka během několika kol výběrového řízení. Co se týče interního personálního marketingu, probíhá přijímání a adaptace formou školení. Hodnocení jsou pracovníci především půlročně na základě splněných cílů. Odměňování probíhá především formou mzdových tabulek a možných příplatků. Společnost nabízí velkou škálu zaměstnaneckých benefitů. Vzdělávání jsou pracovníci především formou e-learningu.

### **VO 2: Jak jsou pracovníci centrály spokojeni s prací ve společnosti xy, a.s.?**

Z provedeného výzkumné šetření vyplývá, že všichni respondenti jsou spokojeni až průměrně spokojeni se svým stávajícím pracovním místem. Se svým pracovištěm jsou spokojené především ženy, které preferují openspace. Sedm z deseti pracovníků má své pracovní prostředí za velmi dobré. Osm respondentů by společnost xy, a.s. doporučilo, jako dobré místo pro zaměstnání. Většina pracovníků však není v rámci své práce osobně uspokojena. Bylo zjištěno, že se větší péče klade především na výše postavené pracovníky, než na ty níže postavené v organizační struktuře, čím může docházet k odchodu pracovníků. V rámci vzdělávání je pozitivně hodnocena forma e-learningu, a velký zájem pracovníci projeví především o jazykové kurzy. O odchodu ze společnosti uvažovalo devět z deseti pracovníků, a to především kvůli finančnímu ohodnocení nebo lepší pracovní nabídce. Nejvíce pracovníky ve společnosti drží zkušenost s mezinárodní společností, možnost kariéerního růstu a zdroj obživy, a především s vynikajícími vztahy s kolegy na pracovišti. Níže postavení zaměstnanci by ocenili srovnání mzdového ohodnocení v rámci trhu.

## Doporučení

1. Vypracování dokumentu „Příručka nového pracovníka“, která by sloužila pro lepší orientaci pracovníka během jeho prvních dnů. Mohla by obsahovat plán budovy, kroky při přihlašování se do systému, organizační strukturu s fotografiemi, důležitá telefonní čísla, apod.
2. Zaměřit se na odměňování níže postavených pracovníků, kteří jsou v rámci trhu podhodnoceni, tak jak uvedli ve svých odpovědích. V rámci zaměstnaneckých benefitů by bylo dobré zvýšit hodnotu stravenek a lepší nabízenou zdravotní péči.
3. Zařadit do vzdělávání pracovníků jazykové kurzy, které mohou být například formou e-learningu nebo organizované lekce s lektorem.
4. Možnost školení v zahraničí, aby pracovníci mohli poznat, jak to funguje v rámci společnosti v jiných zemích
5. Zvýšení standardní dovolené o jeden týden. Celkově by se tedy jednalo o 5 týdnů dovolené. Jedná se o dobrovolnou péči zaměstnavatele, která může vyzdvihnout jméno společnosti.
6. Zlepšit renomé společnosti například formou uveřejnění výsledků zaměstnanecké spokojenosti nebo rozhovorů se spokojenými pracovníky společnosti xy, a.s.
7. Stanovit určitou výši odměny za doporučení nového pracovníka v případě, že vydrží ve společnosti déle než tři měsíce.
8. Nabídku kurzu „Personální dovednosti“, kde se pracovníci naučí správně prezentovat a vystupovat před obchodními partnery.



# ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo teoreticky i prakticky popsat a prozkoumat využití personálního marketingu ve vybrané společnosti. Na základě výzkumného šetření a analýzy interních dat mělo být posouzeno fungování personálních činností ve společnosti xy, a.s., a určit případné nedostatky spolu s návrhem vhodného řešení tak, aby se společnost stala atraktivnější pro stávající i potenciální pracovníky.

Teoretická část práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První z nich je personální marketing jako takový, jeho hlavní úkoly a cíle, marketingový mix a plánování v personalistice. Dále je teoretická část rozdělena na další dvě kapitoly, a to externí a interní personální marketing. V kapitole externího personálního marketingu je popsán proces získávání a výběru pracovníků společně s metodami. Interní personální marketing řeší problematiku přijetí pracovníka a jeho adaptaci, hodnocení jeho výkonu a práce, výši mzdy a nabízené zaměstnanecké benefity, vzdělávání pracovníka a jeho osobní rozvoj, a v neposlední řadě celkovou péči o pracovníky.

V praktické části je nejprve popsána společnost xy, a.s., její historie a předmět podnikání. Dále navazují informace o celkových pracovnících centrály společnosti, které přispívají k následnému výzkumnému šetření. Práce také obsahuje popis získávání a výběru pracovníků společnosti xy, a.s. a používané metody. Následně je rozebráno využití personálního marketingu u vybrané společnosti, co se týče dalším personálních činností. Jedná se například o to, jak jsou pracovníci přijati do společnosti, jaké se jim dostává odměny či péči.

Na první výzkumnou otázku bylo odpovězeno v rámci kapitol o získávání a výběru pracovníků společnosti xy, a.s., a o externím personálním marketingu vybrané společnosti. Bylo zjištěno, jak v rámci HR činností využívá společnost xy, a.s. personální marketing. Na základě druhé výzkumné otázky, která řeší celkovou spokojenost pracovníků s prací pro společnost xy, a.s., bylo provedeno výzkumné šetření formou rozhovorů s vybranými deseti pracovníky napříč všem oddělením centrály společnosti. Na základě tohoto šetření bylo zjištěno, že v rámci nabízených zaměstnaneckých benefitů, jsou všichni spokojeni. Zjištěný nedostatek je například v oblasti odměňování, kdy se zaměstnanci na nižších úrovních cítí v rámci trhu podhodnocení. Dále nejsou úplně spokojeni s nabízenými kurzy vzdělávání. Uvítali by lekce cizích jazyků. Devět z deseti pracovníků někdy uvažovalo o odchodu ze společnosti, většinou z finančních důvodů nebo kvůli renomé společnosti.

Na základě výzkumného šetření bylo navrženo několik doporučení, které by mohlo přispět ke zlepšení fungování personálního

marketingu ve společnosti xy, a.s. Jedná se například o vypracování příručky pro nového pracovníka, zahájení vzdělávání pracovníků formou e-learnigových jazykových kurzů, případně vedené hodiny lektorem. Společnost by se měla zaměřit na své níže postavené pracovníky z hlediska odměňování, aby tak předešla případným odchodům. V neposlední řadě by pracovníci ocenili vyšší hodnotu stravek. Dále by měla uvažovat o prodloužení dovolené ze čtyř týdnů na pět, protože v rámci trhu se jedná již o standardní délku dovolené nabízených konkurencí. Uveřejnění výsledků spokojenosti pracovníků, který se provádí každý rok, by jistě přispělo ke zlepšení jména společnosti.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., a TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ANTOŠOVÁ, M., 2005. *Marketing - mix v personalistice*, [on-line], 11. 11. 2005, Dostupné na [http://mam.ihned.cz/c4-10000515-17165710-103000\\_d-marketing-mix-vpersonalistice](http://mam.ihned.cz/c4-10000515-17165710-103000_d-marketing-mix-vpersonalistice)
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- ČSÚ. Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. ČSÚ [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
- D'AMBROSOVÁ, H., 2014 et al. *Abeceda personalisty*. 5., aktualizované vydání. Olomouc. ANAG, 487 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7
- HORÁKOVÁ, I., 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-83-5.
- Intranet společnosti xy, a.s., [interní zdroj].
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kolektivní smlouva společnosti xy, a.s., [interní zdroj].
- KOTLER, P., 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOCHMANNOVÁ, A., 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.
- LUHAN, m., 2008. *Co je personální marketing?* Magazín Bosston. Bosston | Metropole managementu a personalistiky [online]. Copyright. ECS Edconsia, s.r.o. [cit. 30.03.2018]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>
- MILKOVICH, George T., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.

NÝVLTOVÁ, V. 2003. *Personální management*. Praha: Vysoká škola chemickotechnologická.

STÝBLO, J., 2003. *Uplatňování personálního marketingu v praxi, Práce a mzda*, č. 4, s. 18-26. ISSN 0032-6208

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

URBAN, J., 2005. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita Mzdy & personalistika v praxi 2005/10*. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku. Justice.cz [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579409&typ=PLATNY>

Webové stránky společnosti xy, a.s.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Karta MultiSport .....	42
-----------------------------------	----

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu .....	9
Tabulka 2: Statistická data o zaměstnanosti a nezaměstnanosti ..	13
Tabulka 3: Průběh přijímání pracovníků .....	22
Tabulka 4: Model celkové odměny .....	24

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Procentuální zastoupení pracovníků podle pohlaví .....	29
Graf 2: Věková struktura pracovníků .....	30
Graf 3: Struktura pracovníků dle počtu odpracovaných let .....	31
Graf 4: Členění počtu pracovníků dle jednotlivých oddělení .....	31
Graf 5: Struktura respondentů podle pohlaví .....	48
Graf 6: Struktura respondentů podle věku .....	49
Graf 7: Délka pracovního poměru respondentů u společnosti .....	50
Graf 8: Počet pracovních pozic u společnosti xy, a.s., za dosavadní dobu trvání pracovního poměru .....	50
Graf 9: Spokojenost pracovníků s pracovní pozicí .....	51
Graf 10: Spokojenost pracovníků s jejich pracovištěm .....	52
Graf 11: Doporučení stávajících pracovníků společnosti xy, a.s., jako dobré místo pro zaměstnání .....	53
Graf 12: Osobní uspokojenost pracovníků v rámci své práce .....	54
Graf 13: Zájem pracovníků o vzdělávání a osobní rozvoj .....	55
Graf 14: Uvažování pracovníků o odchodu ze společnosti .....	56

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky dotazníku a následného rozhovoru .....	65
Příloha 2: Ukázka jednoho z 10 rozhovorů s pracovníky .....	68

## **Příloha 1: Otázky dotazníku a následného rozhovoru**

Vážení,

jsem studentkou 3. ročníku Českého vysokého učení technického na Masarykově ústavu vyšších studií. V rámci tohoto semestru vypracovávám bakalářskou práci na téma Personální marketing společnosti xy. Součástí této práce bude i tento dotazník-rozhovor, kde Vás v první části poprosím o vyplnění krátkého dotazníku a následně Vás poprosím o zodpovězení několika otázek. Vaše odpovědi budou zaznamenány do archů dotazníku (bez udání jména), a následně mnou vyhodnocovány. Cílem tohoto výzkumného šetření je zjištění spokojenosti pracovníků, používání personálního marketingu a atraktivit podniku pro pracovníky.

Děkuji za spolupráci

Kristýna Špačková

### **1. *Jaké je Vaše pohlaví?***

- muž
- žena

### **2. *Kolik je Vám let?***

- 30 a méně
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 a více

### **3. *Na jakém oddělení pracujete?***

---

### **4. *Jak dlouho pracujete ve společnosti xy, a.s?***

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- více jak 10 let

**5. Na kolika pozicích jste za dobu působení ve společnosti xy, a.s. pracoval/a?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- více

**6. Jak jste spokojen/a se svým stávajícím pracovním místem a vše s ním spojeným?**

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- průměrně spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

**7. Jak hodnotí své pracovní prostředí?**

- výborné
- velmi dobré
- průměrné
- špatné
- velice špatné

**8. Doporučil/a byste tuto společnost, jako dobré místo pro zaměstnání?**

- rozhodně doporučil/a
- spíše doporučil/a
- ani doporučil/a ani nedoporučil/a
- spíše nedoporučil/a
- rozhodně nedoporučil/a

**9. Jste v rámci své práce osobně uspokojen/a?**

- zcela uspokojen/a
- spíše uspokojen/a
- průměrně uspokojen/a

- spíše neuspokojen/a
- zcela neuspokojen/a

**10. Máte zájem v rámci své práce o vzdělávání a osobní rozvoj?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**11. Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze společnosti?**

- ano, proč?
- ne

*Následují otázky vedené v rámci rozhovoru:*

**12. Jak jste se dozvěděl/a o Vaší nástupní pozici, a proč jste chtěl/a pracovat právě pro tuto společnost, čím byla/je pro Vás atraktivní?**

**13. Jak probíhalo Vaše přijímací řízení a adaptace do společnosti?**

**14. Jak jste spokojen/a s odměňováním a zaměstnaneckými benefity? Je něco, co byste v tomto směru uvítal/a nebo změnil/a?**

**15. Co pro Vás znamená pracovat ve Společnosti xy, a co Vás zde nejvíce drží?**



## **Příloha 2: Ukázka 1 z 10 rozhovorů s pracovníky**

**Jak jste se dozvěděl/a o Vaší nástupní pozici, a proč jste chtěl/a pracovat právě pro tuto společnost, čím byla/je pro Vás atraktivní?**

*„O pozici jsem se dozvěděl díky stáži, kterou jsem u Společnosti xy, a.s. absolvoval. Po ukončení stáže jsem dodělal školu a personální oddělení společnosti se mi samo ozvalo, takže já jsem životopis neposílal. Nabídli mi pozici na částečný úvazek, nicméně jsem odmítl s tím, že hledám pouze práci na plný úvazek, a vyšli mi vstříc. Nejsem si jistý, zda se jednalo o stejnou pozici, jaká mi byla nejdříve nabídnuta na částečný úvazek, ale protože jsem v danou dobu neměl stálé pracovní místo, tak jsem nabídku přijal. Rozhodně to nebylo tím, že bych pro tuto společnost vyloženě chtěl pracovat, ale chtěl jsem získat praxi, a navíc jsem v tu dobu neměl zaměstnání. Když jsem byl ještě na stáži, jako kolektiv jsme byli skvělá parta, a proto pro mě tato firma byla svým způsobem atraktivní.“*

**Jak probíhalo Vaše přijímací řízení a adaptace do společnosti?**

*„Víceméně přijímací řízení probíhalo klasickou cestou. Jednak se mi ozvalo personální oddělení, mluvili jsme po telefonu a následně jsem se sešel s personalistkou a osobně jsme hovořili konkrétněji o té pozici. Pak bylo takové řekněme třetí kolo, kdy jsem mluvil s mým budoucím přímým nadřízeným. Vždy to bylo mezi čtyřma nebo šesti očima. Nikdy tam se mnou nebylo více kandidátů. Bavili jsme se většinou o tom, co já mohu nabídnout firmě a co ona může nabídnout mně. Nedělal jsem žádné assessment centrum nebo něco podobného. „*

**A jaká byla adaptace, když jste nastoupil?**

*„Adaptace byla trochu kostrbatá. Když jsem přišel na svoje pracovní místo, tak jsem to místo vlastně ani neměl, spolupracovníci nevěděli, kdo má nastoupit, neznali mě. Více méně žádný adaptační proces úplně cílený nebyl. Pamatuji si, že si se mnou sedl nadřízený, ten mi asi dvě hodiny vysvětloval základní fungování a principy, a potom to bylo čistě tak, že jsem chvíli stínoval svojí kolegyni předchozí. To znamená, že jsem chodil na schůzky a dělal práci po jejím boku, všechno jsem si zapisoval, a nakonec se naučil dělat svou práci.“*

**Jak jste spokojen/a s odměňováním a zaměstnaneckými benefity? Je něco, co byste v tomto směru uvítal/a, nebo změnil/a?**

*„Jsem spokojený a částečně nejsem. Kdybychom se zaobírali čistě odměňováním, to znamená finanční odměnou za práci, tak si*

*myslím, že vzhledem tomu, že jsme v Praze, by finanční odměna měla být vyšší, než je za tu práci, kterou odvádíme a beru to čistě v kontextu ekonomické situace, která je minimálně tady v Praze, a jaký mzdy tady jsou. S benefity jsem spokojen. Zním lidi, kteří pracují jinde, a na základě toho si myslí, že benefity tady jsou fajn. Minimálně já mnoho z nich využívám a jsou pro mě rozhodně přínosem. Jedině co bych změnil je tedy finanční hodnocení, které není odpovídající."*

**Co pro Vás znamená pracovat ve Společnosti xy, a co Vás zde nejvíce drží?**

*„Určitě co mě tady drží je kolektiv, práce je víceméně s „čistou hlavou“, jde zvládnout v rozumném čase a worklive balance je rozumný, minimálně na mé pozici. Úplně se neztotožňuji se značkou společnosti, takže je to pro mě zaměstnání, kde získávám praxi obecnou - jak to v takovéto velké korporaci chodí. Koukám se do budoucna, tato pozice rozhodně není něco, co bych chtěl dlouhodobě vykonávat. Mé ambice jsou mnohem vyšší.“*

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Kristýna Špačková

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis