



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Personální marketing v obchodní společnosti

Personnel Marketing in the Trading Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

PROVAZNÍKOVÁ

LUCIE

**2020**

### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Provazníková	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	478756
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 v obchodní společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Personnel Marketing in the Trading Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je prozkoumat využití personálního marketingu ve vybrané společnosti, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího využití personálního marketingu a návrh možných zlepšení.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, význam, oblasti a nástroje personálního marketingu; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza stávajícího využití personálního marketingu, analýza úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. BEDNÁŘ, V. a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing, 2013. ŠLAPÁK, Č., ŠTEFKO M. Praktický personální marketing. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.		
Jméno a pracoviště vedoucího/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:	12. 12. 2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30. 9. 2021		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana/ky	

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 02. 2020	Podpis studenta/ky
Datum převzetí zadání	

PROVAZNÍKOVÁ, Lucie. *Personální marketing v obchodní společnosti*.  
Praha: ČVUT 2020. 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: 15. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala především svému vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za všechny cenné rady a připomínky, ale zejména za pohotové reakce na dotazy. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za poskytnutí potřebných interních materiálů a zaměstnancům společnosti, za jejich čas, ochotu a informace, které mi předali.

# Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá využití personálního marketingu ve vybrané obchodní společnosti s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vymezuje pojem personální marketing, jeho oblasti, kterými jsou interní personální marketing a externí personální marketing a činnosti těchto oblastí, kterými jsou získávání zaměstnanců, metody a zdroje výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky a péče o zaměstnance. Praktická část obsahuje představení vybrané obchodní společnosti, analýzu stávajícího využití personálního marketingu, analýzu úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, vyhodnocení těchto analýz a návrhy a doporučení na zlepšení.

## Klíčová slova

Budování značky zaměstnavatele, interní personální marketing, externí personální marketing, analýza využití personálního marketingu.

# Abstract

The bachelor's thesis focuses on the use of personnel marketing in a selected trading company for the purpose of identifying opportunities for improvement and suggest appropriate solutions. The theoretical part firstly defines the concept of personnel marketing and its areas, such as internal personnel marketing, external personnel marketing. Secondly, the theoretical part defines operations of previously mentioned areas which are recruitment, methods and sources of employee's selection, education and employee's development, remuneration and employee's benefits, and work circumstances and care of employees. The practical part includes the introducing of, the selected trading company, analysis personnel marketing current use, analysis of the success of recruitment events in specific regions, evaluation of these analyses for making suggestions and recommendations for the improvement.

## Key words

Employer branding, internal personnel marketing, external personnel marketing, analysis of the use of personnel marketing.

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>7</b>
1.1 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE .....	7
1.1.1 Produkt .....	8
1.1.2 Cena.....	8
1.1.3 Místo .....	9
1.1.4 Propagace .....	9
1.1.5 Osobnost.....	10
1.2 BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE .....	10
1.2.1 Identita a osobnost značky .....	11
1.2.2 Faktory ovlivňující značku zaměstnavatele .....	12
<b>2 OBLASTI A NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....</b>	<b>13</b>
2.1 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....	13
2.1.1 Získávání zaměstnanců.....	13
2.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	15
2.1.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	16
2.1.4 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance.....	17
2.2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	19
2.2.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců.....	20
2.2.2 Kritéria a metody výběru zaměstnanců .....	22
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>28</b>
3.1 PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	28
3.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	28
<b>4 PERSONÁLNÍ MARKETING VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>30</b>
4.1 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO VYUŽITÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	30
4.1.1 Získávání zaměstnanců ve společnosti .....	30
4.1.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti .....	31
4.1.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti .....	33
4.1.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti .....	33
4.2 ANALÝZA ÚSPĚŠNOSTI NÁBOROVÝCH AKCÍ V JEDNOTLIVÝCH KRAJÍCH .....	34
4.2.1 Hlavní město Praha .....	35
4.2.2 Středočeský kraj .....	36
4.2.3 Jihočeský kraj .....	37
4.2.4 Plzeňský kraj .....	38
4.2.5 Karlovarský kraj.....	39



4.2.6	Ústecký kraj .....	40
4.2.7	Liberecký kraj .....	41
4.2.8	Královéhradecký kraj.....	42
4.2.9	Pardubický kraj.....	43
4.2.10	Kraj Vysočina.....	44
4.2.11	Jihomoravský kraj.....	45
4.2.12	Olomoucký kraj .....	46
4.2.13	Zlínský kraj .....	47
4.2.14	Moravskoslezský kraj.....	48
4.3	SHRnutí .....	49
4.3.1	Shrnutí analýzy stávajícího využití personálního marketingu.....	49
4.3.2	Shrnutí analýzy náborových akcí v jednotlivých krajích .....	51
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>53</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>PŘÍLOHA.....</b>	<b>60</b>

# ÚVOD

Personální marketing je poměrně nová disciplína, která obsahuje širokou škálu personálních činností, které jsou důležité především pro získávání nových zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců. Organizace pomocí personálního marketingu může zajistit spokojenost a motivaci zaměstnanců, která pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon, který se váže na výsledky organizace.

Personální marketing zahrnuje také budování značky zaměstnavatele, pomocí které se organizace dostává do podvědomí veřejnosti a vytváří obraz sama sebe. Hlavním cílem personálního marketingu je zajistit dostatečný počet kvalitních zaměstnanců, pomocí kterých organizace dosahuje svých cílů. To, jak působí organizace na veřejnost může ovlivnit motivaci potenciálních zaměstnanců ucházet se o pracovní místa v organizaci, ale i motivaci zaměstnanců, kteří se mohou ztotožnit s cíli a postoji organizace a být pyšní na to, kde pracují.

Cílem práce je posoudit stávající stav využití personálního marketingu ve vybrané obchodní společnosti a na základě toho vyhodnotit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část obsahuje vysvětlení pojmu personální marketing, marketingový mix v personalistice, budování značky zaměstnavatele, interní personální marketing a externí personální marketing.

Praktická část obsahuje představení společnosti, její podnikání a strukturu, analýzu stávajícího stavu personálního marketingu ve společnosti, analýzu úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, shrnutí obou analýz a návrhy a doporučení na zlepšení personálního marketingu.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing má za úkol optimální udržování lidského kapitálu, a to ve formě včasného obsazování volných pracovních míst potenciálními zaměstnanci. Dále jde o snahu udržet si stávající zaměstnance. Pomocí těchto zaměstnanců pak organizace dosahuje svých dlouhodobých cílů (Šlapák a Štefko, 2015, s. 20).

Koubek (2015, s. 160) popisuje personální marketing jako „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 výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“

Pokud tedy propojíme obchodní marketing s personálními činnostmi, je třeba mít na paměti, že při nabízení volných pracovních míst nehraje roli pouze to, co může uchazeč nabídnout organizaci, ale také, co může organizace nabídnout jemu. Pokud chce organizace získat co nejlepšího zaměstnance, musí být schopna vyhrát o ně boj s konkurencí (Šlapák a Štefko, 2015, s. 20).

Dalším úkolem personálního marketingu je péče o stávajícího zaměstnance. Tato péče se zpravidla zabezpečuje pomocí personálních činností, jako například vzdělávání, odměňování, hodnocení, rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky nebo třeba atmosféra na pracovišti (Šlapák a Štefko, 2015, s. 21). Pomocí této péče lze zajistit, že zaměstnanci nebudou chtít z organizace odcházet, budou spokojeni a namotivováni. Takový zaměstnanec svou spokojeností dělá organizaci tu nejlepší reklamu (Vnoučková a kol., 2016, s. 17).

## 1.1 Marketingový mix v personalistice

Jednou z možností, jak propojit marketingové přístupy v personalistice je propojit marketingový mix s personální prací a personálními činnostmi.

Marketingový mix má za úkol správně definovat nabízený produkt (*product*), cenu (*price*), místo (*place*), a propagaci (*promotion*), tak, aby přilákal a oslovil co nejvíce potenciálních zákazníků. Tato marketingová koncepce má název 4P. Na marketingový mix lze pohlížet také ze strany zákazníka, který zvažuje užitek, který bude mít z koupi produktu, náklady, které bude muset vynaložit, pohodlí, které mu nový produkt přinese a také kvalitu komunikace s prodávajícím (Bačuvčík a Harantová, 2016, s. 22).

V personálním marketingu se marketingový mix používá především pro podporu propagace volných pracovních míst. Při použití této metody k definování produktu (pracovního místa) je třeba nejdříve analyzovat a vzít v úvahu především situaci na trhu práce, nabídku konkurence, potřebu zákazníků (uchazečů) a potřebu organizace. Tato koncepce cílí nejen na potenciální zaměstnance, ale také na stávající zaměstnance a snahu prohloubit jejich zájem o organizaci (Myslivcová, 2019, s. 39-41).

Bednář a kol. (2013, s. 193-194) pohlíží na marketingový mix v personalistice z pohledu směny, kde je důležité uspokojit obě strany. Proto přidává do marketingového mixu další P s názvem Personality, tedy osobnost. Z jeho pohledu jde o směnu oboustrannou „tedy firma i zaměstnanec zároveň nakupují a nabízejí svůj produkt“ (Bednář a kol., 2013, s. 193).

### **1.1.1 Produkt**

Produktem se v personálním marketingu rozumí volné pracovní místo, které zahrnuje jeho konkrétní náplň práce, požadované dovednosti, schopnosti nebo vzdělání uchazeče, pracovní dobu, nebo pracovní podmínky. Těmito specifikacím napomáhá předešlá analýza pracovního místa. Z pohledu zákazníka je produktem, který nabízí organizaci on sám, jako uchazeč. Nabízí své znalosti, dovednosti, výkon a především svůj čas. Pracovní místo může být úplně nové, nebo stávající neobsazené (Myslivcová, 2019, s. 41-43).

Bednář a kol. (2013, s. 195) přirovnává produkt z hlediska pracovního místa k nabízené službě, která má nehmotnou povahu a zákazník tedy nemá možnost si je vyzkoušet ani si o nich vytvořit představu. V tuto chvíli hraje hlavní roli důvěra, která napomáhá k tomu, aby došlo ke konečné směně. Uchazeč věří organizaci, že produkt (pracovní místo) splní jeho očekávání a naopak.

### **1.1.2 Cena**

Cenu lze chápat jako náklady, které jsou spojené se zaměstnancem. Typickým nákladem je mzda nebo plat za vykonanou práci. Mezi další se mohou řadit náklady na péči o zaměstnance, na adaptaci a rozvoj zaměstnance, prémie, odměny nebo zaměstnanecké výhody (Vnoučková a kol., 2016, s. 23).

Pro uchazeče představuje cenu například vynaložený čas, který musí v práci strávit, nebo výkon, který musí odvést (Bednář a kol., 2013, s. 196-197).

### 1.1.3 Místo

Bednář a kol. (2013, s. 196) popisuje toto P jako distribuci. „Zahrnuje v sobě soubor akcí vedoucí produkt k zákazníkovi (distribuční kanály, dostupnost, umístění atd.).“

Vnoučková a kol. (2014, s. 23) vysvětluje toto P marketingového mixu ve vztahu k podnikové kultuře. „Podniková kultura je složena z prvků jako chování zaměstnanců, komunikace v organizaci, pracovní vztahy, sdílené a uznávané hodnoty, normy, priority, věcné uspořádání společnosti, vzdělání a rozvoj zaměstnanců atp.“

Pokud tedy vztáhneme tento bod marketingového mixu k distribuci, pak se může jednat o distribuci přímou a nepřímou.

Přímá distribuce je mezi zaměstnancem a organizací, kde jde především o dobu, za kterou je organizace schopna uzavřít smlouvu se zaměstnancem a dodat mu tak produkt v podobě pracovního místa.

Nepřímou distribuci lze provádět pomocí agentur práce. Výhodou je, že agenturní zaměstnance lze využít i na krátkodobou spolupráci a smlouvu s nimi lze uzavřít velmi rychle bez jakéhokoliv výběru. Organizace se také nemusí o tyto zaměstnance následně starat. Nevýhodou jsou náklady vynaložené na spolupráci s agenturami a také fakt, že tito zaměstnanci nikdy nebudou organizaci plně loajální (Bednář a kol., 2013, s. 196–197).

### 1.1.4 Propagace

Další částí marketingového mixu je propagace inzerce volných pracovních míst. Propagace by měla být mířená přímo na segment, který chceme oslovit. Propagovat můžeme pomocí stávajících zaměstnanců, vývěsky v organizaci i mimo ni, pomocí sociálních sítí a médií, ale také pomocí spolupráce s úřadem práce, se školami anebo agenturami práce.

Prezentovat svou nabídku může i uchazeč, nejčastěji pomocí sociálních sítí jako je například LinkedIn, kde se personalisté soustředí na vyhledávání nových talentů, nebo pomocí webových stránek, kde uchazeč najde jemu vyhovující inzerát na pracovní místo, zašle životopis do organizace a tím nabízí a propaguje sám sebe. Uchazeči často využívají i spolupráce s agenturami práce (Bednář a kol., 2013, s. 197).

### 1.1.5 Osobnost

Poslední položka marketingového mixu je zaměřena na osobnost. Důležitou součástí, co se týče péče o zaměstnance, nebo vytváření dobrého jména organizace jsou vztahy uvnitř ní. Je proto potřeba aby se při výběru nového zaměstnance brala v potaz také jeho povaha a chování. Nový zaměstnanec by měl zapadnout do kolektivu, být loajální a prokázat do jaké míry je schopen se ztotožnit s hodnotami organizace.

Stejně jako organizace i uchazeč hodnotí organizaci tímto směrem a posuzuje, jak si na tom organizace stojí, jak mu je sympatické vystupování organizace, nebo firemní kultura (Bednář a kol., 2013, s. 197-198).

## 1.2 Budování značky zaměstnavatele

„Je důležité si uvědomit, že každá společnost má značku zaměstnavatele. Vzniká bez vašeho přičinění, ať chcete či ne. Začíná se vytvářet s nástupem prvního zaměstnance, tedy v okamžiku, kdy se firma stane zaměstnavatelem.“ (Menšík, 2019)

Pomocí personálního marketingu lze budovat značku zaměstnavatele (organizace), která je důležitá především proto, aby byla atraktivní pro stávající zaměstnance a přilákala nové potenciální zaměstnance, kteří jsou hlavním středem zájmu personálního marketingu. Pomocí dobré značky zaměstnavatele se od sebe organizace odlišují a snaží se zvýšit svou konkurenceschopnost (Vnoučková a kol., 2014, s. 75).

Bárta (2019, s. 24-27) se ve své knize snaží upozornit na rozdíl mezi pojmy logo a značka. Logo je pouze obrázek, který lze spatřit v reklamách nebo na produktech organizace. Značka je to, co se skrývá uvnitř loga. Tvoří ji kultura organizace, její pilíře, nebo hodnoty. Pokud si organizace nastaví hodnoty nebo pilíře, je třeba, aby je dodržovali a chovali se podle nich všichni zaměstnanci, až pak bude značka uvěřitelná i pro veřejnost.

Dříve značka znamenala záruku kvality produktů, dnes už znamená mnohem více. Pomocí značky lze tvořit důvěru a loajalitu u zákazníků, kterými v personálním marketingu chápeme stávající zaměstnance a potenciální zaměstnance. Pokud organizace splňuje to, co její značka slibuje a to, co od ní zaměstnanci (zákazníci) očekávají vznikne pozitivní zkušenost, kterou si budou zaměstnanci pamatovat a předávat dál (Bednář a kol., 2013, s. 208-209).

## 1.2.1 Identita a osobnost značky

Identita značky představuje to, jak chce být organizace vnímána, jaké jsou její hodnoty a v jakém světle se chce ukázat veřejnosti. Identita značky jako celek se skládá ze čtyř různých hledisek, kterými jsou (Aaker, 2003, s. 59-60):

- značka jako produkt,
- značka jako organizace,
- značka jako osoba,
- značka jako symbol.

Značka jako produkt představuje především kvalitu produktu, který organizace poskytuje. Pro zákazníka je také důležitá cena. Organizace by se proto měla snažit sladit vysokou kvalitu s přijatelnou cenou (Aaker, 2003, s. 70). I tento postoj ke značce může ovlivnit personální marketing, jelikož kvalita produktu ovlivňuje to, jak organizaci zákazník vnímá, pokud bude mít s organizací v tomto směru dobrou zkušenost, může to pozitivně ovlivnit jeho rozhodnutí pracovat v takové organizaci jako zaměstnanec.

Značka jako organizace je spojována s hodnotami organizace, její kulturou nebo vztahy k životnímu prostředí. Identita značky z této perspektivy může organizaci zajistit konkurenceschopnost v podobě odlišení od jiných organizací. Napodobit hodnoty a kulturu organizace je pro konkurenci těžší než napodobit poskytovaný produkt nebo službu (Aaker, 2003, s. 71).

Značka jako osoba může sama o sobě představovat vlastnosti, které má i člověk jako důvěryhodnost, dobrý smysl pro humor, kompetentnost aj. Pomocí těchto vlastností a osobností značky lze formovat vztahy mezi organizací a zákazníkem. Zákazník se tak může ztotožnit s vlastnostmi organizace a být pyšný na to, že užívá její produkty.

Pojem značka jako symbol představuje něco, co je pro organizaci specifické a pomocí čeho se prezentuje. Může to být i logo nebo slogan, který by měl být pro zákazníky dobře zapamatovatelný (Aaker, 2003, s. 72-73).

„Osobnost značky lze definovat jako sadu lidských vlastností spojených s danou značkou. Proto obsahuje takové vlastnosti jako je pohlaví, věk a sociální postavení, ale také tradiční lidské charakteristiky, jako je vstřícnost, zájem a sentiment.“ (Aaker, 2003, s. 123).

Osobnost značky lze také formovat pomocí obrazu uživatele, kdy se osobnost značky převede na osobnost člověka, který produkty od dané organizace používá, nebo který ji dělá reklamu. Dalším, co může osobnost značky ovlivnit jsou akce, nebo nadace, které organizace sponzoruje. Pokud bude organizace sponzorovat nějaký projekt, kte-



rý se stará o přírodu, může tím potvrdit svůj kladný vztah k životnímu prostředí. Osobnost značky ovlivňuje také doba jejího působení na trhu. Starší značky budí v lidech větší důvěru a jsou blíže lidem než značky nové (Aaker, 2003, s. 127-128).

## **1.2.2 Faktory ovlivňující značku zaměstnavatele**

Při vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti hrají roli také činnosti, které se odehrávají uvnitř organizace. Těmito činnostmi organizace lze ovlivňovat to, jak ji její zaměstnanci vnímají jako zaměstnavatele.

Jedním z těchto faktorů je přístup managementu a to, jak manažeři vedou své lidi. U tohoto faktoru jde především o komunikaci. Jakým stylem a způsobem manažeři sdílejí informace se svými podřízenými, jak jim sdělují kritiku, nebo pochvalu, nebo zadávají úkoly apod. Správný styl komunikace a vedení lidí může ovlivnit spokojenost zaměstnanců v organizaci (Vnoučková a kol., 2016, s. 79). U komunikace je také důležité sdělovat se svými podřízenými co nejvíce informací a dávat jim včasnou a konkrétní zpětnou vazbu (Valášková, 2018).

Dalším důležitým faktorem je systém odměňování a zaměstnaneckých výhod. Odměňování a zaměstnanecké výhody zvyšují motivaci zaměstnanců a pro spoustu potenciálních uchazečů je tento faktor nejdůležitější při výběru zaměstnavatele (Vnoučková a kol., 2016, s. 78). Odměňování zaměstnanců by se mělo provádět spravedlivě s ohledem na jejich vykonanou práci a dobou působení v organizaci. Pokud nastoupí nový zaměstnanec za stejnou mzdu nebo plat a se stejnými zaměstnaneckými výhodami jako má dlouholetý zaměstnanec, může se starší zaměstnanec cítit ukřivděně a jeho výkonnost se může snížit (Valášková, 2018).

Dalším faktorem, který bývá z pohledu potenciálních zaměstnanců často hodnocen při výběru zaměstnavatele je možnost osobního rozvoje a rozvoje organizace. Tím, že se organizace dále rozvíjí zajišťuje svým zaměstnancům pocit bezpečí a určitou jistotu zaměstnání. Rozvoj zaměstnanců je také důležitý pro organizaci, protože se tím zvyšuje její konkurenceschopnost a prosperita (Vnoučková a kol., 2016, s. 79).

## 2 OBLASTI A NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Personální marketing se dělí na dvě základní oblasti, kterými jsou externí a interní personální marketing. Obě tyto oblasti na sebe vzájemně působí. Interní personální marketing se soustřeďuje na stávající zaměstnance a na vytváření příjemných pracovních podmínek. Pomocí pracovního prostředí a pracovních podmínek pak organizace pozitivně či negativně ovlivňuje externí personální marketing. Nelze určit, která oblast je důležitější, ale pokud chce organizace dělat personální marketing správně, je třeba aby se zaměřila na obě tyto oblasti (Myslivcová, 2019, s. 55).

### 2.1 Interní personální marketing

Interní personální marketing se zabývá především komunikací uvnitř organizace a péčí o zaměstnance prostřednictvím všech personálních činností, kterými jsou například odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo zaměstnanecké výhody. Tyto činnosti jsou rozepsány v podkapitolách.

Hlavním úkolem interního personálního marketingu, je zpříjemnit pracovní prostředí a podmínky pro stávající zaměstnance a pomocí toho docílit, že zaměstnanci nebudou z organizace odcházet ke konkurenci, budou se svou prací spokojeni a sami pak budou organizaci doporučovat jako dobrého zaměstnavatele. Organizace se pak stává atraktivnější i pro potenciální zaměstnance (Vnoučková a kol., 2016, s. 35-36).

#### 2.1.1 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ (Koubek, 2015, s. 126)

Zaměstnance lze získávat z vnitřních a z vnějších zdrojů. V interním personálním marketingu jde především o obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, tedy stávajícími zaměstnanci. Tím může organizace pozitivně ovlivnit motivaci a spokojenost zaměstnanců v podobě poskytnutí možnosti kariérního růstu. Při získávání z vnitřních zdrojů jde o přeřazování zaměstnanců z jednoho pracovního místa na druhé v rámci organizace. Volné pra-

covní místo se může zaměstnancům nabízet například na nástěnkách, informací rozeslanou interně všem zaměstnancům, nebo letáčky (Měrtlová, 2014, s. 49).

Jedním z důvodů obsazování volných pracovních míst může být například to, že zaměstnanec za dobu působení v organizaci získal potřebné zkušenosti na vykonávání lepšího pracovního místa. Pak je vhodné nabídnout mu povýšení, které může působit i jako motivátor pro další výkony.

Nastat může i situace, kdy zaměstnanec sice vykonává svou práci dobře, ale práce ho nebaví nebo nenaplňuje. Pokud zaměstnanec odvádí dobré výkony, pak je vhodné přeřadit ho na jiné pracovní místo, se kterým by byl více spokojen. V souvislosti s přeřazováním zaměstnanců lze také použít pracovní sílu, kterou organizace uspořila v souvislosti s technologickým vývojem, nebo se zánikem jimi vykonávané činnosti.

Setkat se můžeme také se situací, kdy zaměstnanec na dané pracovní místo nestačí, tato situace často končí odchodem z organizace. Lepší řešení v tomto případě je zaměstnance po domluvě sesadit na nižší pracovní pozici (Koubek, 2015, s. 129).

Z výše uvedeného plyne, že existují tři směry, kterými lze se zaměstnanci hýbat. Měrtlová (2014, s. 49) je popisuje takto:

- povyšování zaměstnanců,
- přeřazování zaměstnanců na jiné pracovní místo,
- přesun zaměstnanců na nižší pracovní pozici.

Obsazování volných pracovních míst z interních zdrojů má řadu výhod a nevýhod.

Výhodami může být například to, že stávající zaměstnanec zná organizaci a její chod, a organizace zná dovednosti a schopnosti zaměstnance. Další výhodou je zhodnocení investice, kterou organizace vkládala do zaměstnance po celou dobu jeho působení v organizaci například investice do školení zaměstnance, nebo využití zkušeností, které zaměstnanec nasbíral. Nabízení volných pracovních míst zaměstnancům je může také motivovat k lepším výkonům a dodat jim určitou jistotu zaměstnání i po zániku jejich stávajícího pracovního místa (Koubek, 2015, s. 130).

Jako nevýhody Koubek (2015, s. 130) uvádí, že organizace může přecenit zaměstnance a obsadit s ním pracovní místo, na které nebude stačit. Organizace se také ochuzuje o nové poznatky a nové postupy, které by přinesl zaměstnanec z venku. Pokud se volné pracovní místo bude nabízet více lidem, může zde vzniknout rivalita mezi kolegy, která negativně ovlivňuje jejich vztahy. Stýblo (2008, s. 73) ve své knize uvádí jako nevýhody nebezpečí nedostatečné autority, kterou nemusí zaměstnanci respektovat, protože dříve to byl pouze jejich kolega na stejné pracovní pozici. Dále píše o možnosti rutiny, které se bude zaměstnanec držet a o neochotě ke změnám.

## 2.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporuje nejen organizaci a její konkurenceschopnost, ale také samotné zaměstnance, kteří se díky ní stávají více zaměstnatelní a roste jejich hodnota na trhu práce. Zaměstnanci by se měli vzdělávat po celou dobu jejich pracovního života a získávat tak nové dovednosti a schopnosti. Pomocí nich organizace zlepšuje svou flexibilitu a schopnost reagovat na neustále technologické změny, změny v zákonech, nebo na měnící se požadavky pracovního místa (Koubek, 2015, s. 252–253).

Koubek (2015, s. 255) řadí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců do tří oblastí:

- všeobecné vzdělávání,
- odborné vzdělávání,
- oblast rozvoje.

Všeobecné vzdělávání zahrnuje základní znalosti a dovednosti, které se člověk učí ve státních, nebo soukromých organizacích jako jsou školy, nebo výchovné zařízení. Organizace na ně nemá vliv, ale může zaměstnance podpořit v následném odbornějším vzdělávání, například úhradou školného, nebo upravením pracovního režimu, pokud je studium v zájmu organizace (Šlapák a Štefko, 2015, s. 90).

V odborném vzdělávání má většinu aktivit na starost organizace. Jedná se především o zaškolování, doškolování a přeškolování.

Zaškolování nového zaměstnance je prvním krokem, který by měl zaměstnance seznámit s jeho prací, s dodržovanými postupy a s tím, jak práci vykonávat. Zaškolit nového zaměstnance lze před nástupem, ihned po nástupu, nebo průběžně v období jednoho roku. Zaškolování je vhodné uskutečnit co nejdříve, protože se váže na výkon zaměstnance (Šlapák a Štefko, 2015, s. 91).

Doškolování se týká následného vzdělávání zaměstnance ve stejném oboru, které je vyvoláno technickými či technologickými změnami, novými poznatky v oboru, nebo změnou požadavků trhu. Potřeba znalostí a dovedností zaměstnance na určité pracovní místo se neustále mění a je třeba zajistit, aby zaměstnanec byl schopný se tomu přizpůsobit (Koubek, 2015, s. 256).

Přeškolování je získávání nových znalostí a dovedností, které nespovisí se současně vykonávanou prací. Zaměstnanec se díky ní stává flexibilnější a může zastat i jiné pracovní místo. V tomto směru se zaměstnanci často vzdělávají pro získání znalostí, které jsou potřeba pro náročnější pracovní místo (Šlapák a Štefko, 2015, s. 93–94).

Poslední oblastí je rozvoj, který se soustředí spíše na kariéru zaměstnance než na jeho konkrétní pracovní výkon. Týká se rozvíjení jednotlivých dovedností jako například komunikace, cizí jazyky,

nebo vedení lidí. Možnost tohoto rozvoje je výhodná i pro organizaci, protože zaměstnanci jsou schopnější a kvalifikovanější (Koubek, 2015, s. 257).

Z pohledu interního personálního marketingu by měla organizace vzít v úvahu to, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nenávratná investice. Může to ovlivnit spokojenost a motivaci zaměstnance, která souvisí se snahou udržet zaměstnance v organizaci co nejdéle. Pokud zaměstnanec z organizace odejde ke konkurenci, veškeré náklady vložené do jeho vzdělávání a rozvoje byly zbytečné. Proto je třeba dbát i na osobnost zaměstnanců a zhodnotit, jestli se organizaci vyplatí do nich v této podobě investovat (Vnoučková a kol., 2016, s. 41).

### **2.1.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody**

Odměňování se skládá z různé škály odměn, které mohou být hmotné a nehmotné. Typickým příkladem hmotné odměny je mzda nebo plat za vykonanou práci. Patří sem ale i odměny v podobě věcí či okolností jako například poskytnutí pracovního vozu či počítače, nebo vybavení kanceláře. Tyto odměny jsou označovány jako vnější. Vnitřní odměny mají nehmotnou povahu a řadí se mezi ně radost a spokojenost spojená s prací, příjemné pocity, které mohou být vyvolány pomocí možnosti angažovat se v různých aktivitách či úkolech. Tyto odměny jsou v souladu s potřebami a hodnotami zaměstnance. Vnější a vnitřní odměny pak tvoří odměnu celkovou (Koubek, 2015, s. 283-284).

Každá organizace má svůj mzdový systém, „který slouží jako nástroj rozdělování prostředků na mzdy, je motivací k dosažení cílů zaměstnavatele, je prostředkem řízení personálních výdajů (nákladů), slouží jako ochrana zaměstnanců ve mzdové oblasti.“ (Měrtlová, 2014, s. 103) Hlavním cílem mzdového systému je udržet kvalitní zaměstnance a zajistit tak organizaci dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců. Tento cíl je plně v souladu s cílem personálního marketingu. Dalším úkolem mzdového systému je motivace zaměstnanců k co nejlepším výkonům a zajistit plynulý chod organizace (Měrtlová, 2014, s. 103).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pro všechny zaměstnance stejně, bez ohledu na jejich výkon. Organizace je zaměstnancům poskytuje na základě toho, že pro ni pracují. Organizace by měla zaměstnancům poskytovat informace o tom, jaké zaměstnanecké výhody jim jsou k dispozici. Ve většině případů zaměstnanci o nabízených výhodách neví, a tak je nevyužijí. Organizace také často nabízí volitelný systém výhod, kdy si může jednotlivý zaměstnanec zvolit to, co je pro něj nejlepší. Výběr jednotlivých výhod může být ovlivněn věkem, pohlavím nebo počtem dětí. Zkrátka každý zaměstna-

nec má jiné potřeby a preference. Díky tomuto volitelnému systému pak lze uspokojit více skupin zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 319-321).

Měrtlová (2014, s. 99) dělí možnosti zaměstnaneckých výhod takto:

- úprava pracovní doby,
- možnost kvalifikačního růstu a budování kariery,
- služby hrazené organizací,
- finanční účast na výsledcích organizace,
- sleva na služby nebo výrobky organizace,
- sociální péče ze strany organizace.

Poskytování těchto zaměstnaneckých výhod by mělo organizaci napomoci především ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců, snaze o udržení zaměstnanců, nebo ke zvýšení jejich loajality (Měrtlová, 2014, s. 100).

#### **2.1.4 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance**

Součástí pracovních podmínek jsou „ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky ad.“ (Kociánová, 2010, s. 178) Většinu těchto podmínek přesně stanovuje zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Koubek (2015, s. 343) dělí péči o zaměstnance do tří skupin:

- povinná péče,
- smluvní péče,
- dobrovolná péče.

Jednou z pracovních podmínek je pracovní doba, která je upravena zákoníkem práce. Dělí se na několik skupin, nejobvyklejší je délka 40 hodin týdně. Do délky pracovní doby se nezapočítává přestávka na odpočinek, která musí být zaměstnanci poskytnuta nejdéle po 6 hodinách práce. U mladistvých je to po 4,5 hodinách práce. Doba odpočinku je stanovena na 30 minut. Zaměstnanec si může tuto dobu rozvrhnout na více částí, kde musí být jedna z částí dlouhá nejméně 15 minut (Měrtlová, 2014, s. 123). Pokud chce být organizace dobrým zaměstnavatelem, měla by tuto povinnost dodržovat a dopřávat zaměstnancům řádný odpočinek dle zákona.

Pracovní režim má mnoho podob, které jsou výhodné jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Volba pracovního režimu závisí na povaze pracovního procesu a na tom, zdali se jedná o přetržitý, nebo nepřetržitý proces (Měrtlová, 2014, s. 124).

Jedním z druhů pracovních režimů je zkrácená pracovní doba, která napomáhá organizaci pokrýt potřebnou pracovní sílu v určitém obdo-

bí, kdy je organizace mimořádně zaneprázdněná. Organizace také může využít zkrácenou pracovní dobu v případě, že má nadbytek zaměstnanců a nechce žádné propouštět. Z pohledu zaměstnanců je tento režim výhodný především pro matky s malými dětmi, které si mohou díky tomuto režimu přivydělat, nebo pro studenty. Nevýhodou pro zaměstnance je časová náročnost na dopravu do zaměstnání, která je stejná jako při plném úvazku (Koubek, 2015, s. 348).

Další druh pracovního režimu je smlouva na roční počet odpracovaných hodin, který se používá především u sezónní práce. Pomocí těchto zaměstnanců také lze pokrýt zaměstnance, kteří si vybírají dovolenou. Zaměstnanec může pracovat po domluvě s organizací, nebo také operativně, kdy je zrovna potřeba. Hlavním problémem tohoto režimu je, že může ohrožovat zaměstnance na zdraví ve chvíli, kdy pracuje déle, než činí zákonná pracovní doba (Koubek, 2015, s. 346–347).

Pracovní režim s pružnou pracovní dobou je v dnešní době hodně populární. Poskytuje zaměstnancům možnost rozvrhnout si pracovní dobu dle svého a je výhodný například pro zaměstnance, kteří mají více než jedno zaměstnání. Tento pracovní režim může také pozitivně ovlivnit výkon zaměstnanců. Většinou se stanovuje doba, po kterou musí být zaměstnanci v práci přítomni a zbytek pracovní doby si pak organizují dle svého. Tento režim je nevhodné zavádět v profesích, kde je třeba pracovat v týmu, nebo tam, kde na sebe práce zaměstnanců navazuje (Koubek, 2015, s. 349).

Pracovní prostředí je jednou z nejdůležitějších součástí pracovních podmínek. Pomocí příjemného pracovní prostředí lze pozitivně ovlivňovat výkon a spokojenost zaměstnanců. V opačném případě hrozí fyzické či psychické ohrožení zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 179).

Měrtlová (2014, s. 125–126) řadí podmínky pracovního prostředí do tří skupin:

- prostorové řešení pracoviště,
- fyzikální podmínky práce,
- sociálně-psychologické podmínky práce.

Prostorové řešení pracoviště se týká pracovní polohy, zorného pole, kde by zaměstnanci měli mít možnost nastavit si například výšku monitoru podle své potřeby, výšky pracovní plochy, která by měla být rovněž nastavitelná, pohybových prostorů, nebo přístupu na pracoviště (Koubek, 2015, s. 353).

Fyzikálními podmínkami práce se rozumí „pracovní ovzduší, teplota, vlhkost, vítr a proudění vzduchu, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště.“ (Měrtlová, 2014, s. 126)

Sociálně-psychologické podmínky práce představují vztahy uvnitř organizace mezi jednotlivými zaměstnanci, které jsou odrazem kultury organizace. Ovlivňuje je například to, jestli zaměstnanec při

práci často spolupracuje s ostatními zaměstnanci, nebo jestli pracuje izolovaný od ostatních. Vztahy na pracovišti mají vliv na psychiku zaměstnanců a ovlivňují jejich výkon. Lze pomocí nich také uspokojovat potřebu sociálního kontaktu. Vztahy mezi zaměstnanci vytváří také atmosféru na pracovišti, která pokud není příznivá může být častým důvodem zaměstnanců pro odchod z organizace. Je proto třeba této oblasti pracovního prostředí z pohledu personálního marketingu věnovat pozornost (Kociánová, 2010, s. 180-181).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je součástí péče o zaměstnance, která je dána zákonem. BOZP je pro organizaci velmi důležitá, a to především proto, že díky ní se organizace snaží chránit zdraví svých zaměstnanců, ale také předejít poškození majetku organizace. Pokud organizace nebude efektivně provádět BOZP může se ohrozit vysokým výskytem nemocnosti a úrazovosti který může narušit chod organizace z hlediska vyššího počtu potřebných zaměstnanců, snížením produktivity práce, ale především ztrátou dobré pověsti organizace (Dvořáková a kol., 2012, s. 203).

Cílem BOZP je snižovat riziko ohrožení zdraví či života. Povinností organizace je ustavičné vyhledávání a hodnocení nových rizik, které by mohly ohrozit zdraví zaměstnanců. Organizace má také povinnost o těchto rizicích zaměstnance informovat a zajistit jim školení ohledně BOZP a PO (požární ochrana).

Nejen organizace ale i zaměstnanci mají své povinnosti, které musí dle zákona plnit. Mezi tyto povinnosti se řadí například dodržování bezpečnostních předpisů, používání ochranných pomůcek, které poskytuje zaměstnanci organizace, účastnit se školení, podstupovat lékařské prohlídky nebo nepožívat alkohol a návykové látky na pracovišti (Měrtlová, 2014, s. 126-127).

## **2.2 Externí personální marketing**

Externí personální marketing se zabývá zejména oslovením potenciální zaměstnanců a tím, jak organizace působí navenek. Jeho součástí je především budování značky zaměstnavatele, které je popsáno v první kapitole. Externí personální marketing „se úzce prolíná s interním personálním marketingem, neboť jeho aktivitami se organizace prezentuje rovněž i navenek.“ (Vnoučková a kol., 2016, s. 55) Tato oblast personálního marketingu je velice důležitá především proto, že představuje prvotní kontakt s potenciálními zaměstnanci (Vnoučková a kol., 2016, s. 55-56).



## 2.2.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

V externím personálním marketingu se rozumí získávání zaměstnanců především z vnějších zdrojů, kterými jsou dle Koubka (2015, s. 129-130):

- volná pracovní síla (uchazeči o zaměstnání registrovaní na úřadech práce),
- absolventi škol či jiných institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří zvažují změnu zaměstnání,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (částečná nebo sezónní výpomoc),
- cizinci.

Získávání zaměstnanců z externích zdrojů představuje pro organizaci širší škálu výběru, ze které lze vybírat zaměstnance, kteří splňují veškerá kritéria pro konkrétní pracovní místo. Noví zaměstnanci také bývají více motivováni do pracovních výkonů a pro stávající zaměstnance představují vyšší autoritu. Další výhodou je přínos nových informací a poznatků o které organizace přichází při obsazování vnějšími zdroji.

Obsazování volných pracovních míst vnějšími zdroji s sebou nese také řadu nevýhod, kterými může být například finanční a časová náročnost na adaptaci nového zaměstnance. Tato časová náročnost se přenáší i na stávající zaměstnance, kteří se musí novému zaměstnanci věnovat a seznámit ho s prací. Proces získávání a výběru je také delší než při obsazování stávajícími zaměstnanci. Další nevýhodou může být zvýšená fluktuace, která bývá způsobena nižší mírou loajality, nebo tím, že pracovní místo nesplní očekávání nového zaměstnance. Na pracovišti také může vzniknout demotivace v důsledku zamezení kariérního růstu stávajícím zaměstnancům (Kociánová, 2010, s. 84).

Metody získávání zaměstnanců představují formu sdělení informace o volném pracovním místě uchazečům. Při volbě metody jde především o to, rozhodnout, jak budeme pracovní místo prezentovat. Prezentace volného pracovního místa by měla vzbudit zájem uchazeče a přimět ho se o místo ucházet (Koubek, 2015, s. 135).

Nejběžnější metodou, jak prezentovat volné pracovní místo je pomocí inzerátu. Inzerát by měl obsahovat popis práce, potřebné znalosti a dovednosti uchazeče, požadované vzdělání, nebo vlastnosti, které by měl uchazeč mít. Tyto informace by měly být sděleny stručně a jasně, aby přilákaly jen vhodné uchazeče a nevhodné naopak odradily, což usnadní následný výběr. Organizace by se také měla správně rozhodnout pomocí jakých médií bude inzerát prezentovat. Běžná pracovní místa je vhodné prezentovat například pomocí

rozhlasu, televize, nebo je umístít do sdělovacích prostředků jako jsou noviny. U náročnějších manažerských pozic je vhodné umístit inzeráty do odbornějších časopisů a zajistit tak sdělení pouze určeným jedincům (Stýblo, 2008, s. 74).

Další metodou, jak obsadit volná pracovní místa může být doporučení vhodných uchazečů stávajícími zaměstnanci. Je třeba zaměstnancům předem objasnit jaké požadavky jsou kladeny na konkrétní pracovní místo a zajistit tak, aby doporučovali pouze potenciální zaměstnance, kteří budou vhodní. Zaměstnanci, kteří doporučí nového zaměstnance, se kterým je organizace spokojena bývají zpravidla odměněni, ať už finanční či nefinanční odměnou. Tyto doporučení bývají často kvalitní, jelikož stávající zaměstnanci cítí odpovědnost za novou pracovní sílu, kterou doporučili. Výhodou této metody jsou také nižší náklady na získávání zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 136).

Další způsob, jak sdělit uchazečům existenci volného pracovního místa je pomocí vývěsků ať už v organizaci, nebo mimo ni. Vývěsky by stejně jako inzeráty měly obsahovat popis pracovního místa a požadavky na uchazeče, aby se redukoval počet nevhodných kandidátů. Vývěsky je vhodné umístit na nejfrekventovanější místa, kde se shromažďuje nejvíce lidí. Vývěsky uvnitř organizace slouží pro to, aby byli zaměstnanci o volných pracovních místech informováni a mohli se o ně hlásit, nebo aby doporučili nového zaměstnance. Nevýhodou vývěsků je omezený dosah, protože osloví pouze lidi, kteří se u nich zastaví. Výhodou je finanční nenáročnost a také možnost umístit vývěsky jen tam, kde chceme uchazeče oslovit, například na místech, kam chodí studenti (Koubek, 2015, s. 137).

Mezi metody získávání zaměstnanců patří také spolupráce s úřady práce. Tato spolupráce je pro organizaci výhodná především tím, že je finančně nenáročná a také pomocí ní lze splnit zákonnou povinnost sdělovat úřadům práce informace o svých volných, obsazených nebo zrušených pracovních místech. Organizace poskytují úřadům specifické požadavky na konkrétní pracovní místo a pomocí nich úřady selektují uchazeče a provádí předvýběr. Nevýhodou této spolupráce je fakt, že úspěšnost této metody je závislá na situaci na trhu práce, nebo to, že pomocí této spolupráce lze obsazovat pouze méně náročná pracovní místa, jelikož není běžné, že se na úřadech práce vyskytují kvalifikovaní uchazeči (Stýblo, 2008, s. 76).

Další možná spolupráce, je spolupráce s personálními agenturami. Tato spolupráce bývá finančně nejnáročnější. Personální agentury se řadí podle toho, jaké zaměstnance jsou schopni obstarat ať už zaměstnance pro manuální práce, administrativní práce, nebo pro manažerské pozice. Dle toho se také liší jejich cena, kterou za služby vyžadují. V dnešní době agentury zajišťují nejen získávání a výběr zaměstnanců, ale také outplacement, který má za úkol najít práci zaměstnancům, kteří byli propuštěni kvůli nadbytečnosti, ne-

bo headhunting, pomocí kterého se hledají vhodní uchazeči pro vrcholové pozice (Dvořáková a kol., 2012, s. 147-148).

Další často používanou metodou je spolupráce se vzdělávacími institucemi, především se školami. Ve spolupráci se školami lze nalézt vhodné uchazeče, kteří mají potřebné vzdělání, znalosti nebo dovednosti. Pomocí profilu studia, který bývá organizaci poskytnut, je organizace schopna identifikovat jaké znalosti a dovednosti bude absolvent mít. V mnoha případech škola poskytuje organizaci předvýběr v podobě doporučení těch nejnadanějších studentů. Nevýhodou této metody je časová náročnost v obsazování pracovních míst. Organizace musí počkat až studenti dostudují, není tedy možné s nimi operativně obsazovat volná pracovní místa (Koubek, 2015, s. 138).

Existuje řada dalších metod jako například oslovení vyhlídnutého jedince, spolupráce se sdružením odborníků, s vědeckými společnostmi nebo s odbory, letáky, nabídky od uchazečů nebo internetová inzerce (Kociánová, 2010, s. 85). Organizace často prezentují svá volná pracovní místa několika metodami najednou. Snaží se tím docílit, aby se pracovní místo dostalo do podvědomí co nejvíce uchazečům (Koubek, 2015, s. 135).

## **2.2.2 Kritéria a metody výběru zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která je úzce spojena se získáváním zaměstnanců. Cílem výběru zaměstnanců je identifikovat a vybrat z již získaných uchazečů takového zaměstnance, jehož schopnosti a dovednosti se budou co nejvíce shodovat s kritérii kladenými na obsazované pracovní místo (Dvořáková a kol., 2012, s. 150-151). Při výběru zaměstnance je také třeba zhodnotit jeho osobnostní profil a pomocí něj rozpoznat, jak se dokáže začlenit do kolektivu zaměstnanců, kteří již v organizaci pracují. Pomocí výběru zaměstnanců si také organizace formuje svou pracovní sílu a pracovní kapitál, který organizaci napomáhá při realizaci svých cílů. Při výběru je také důležité brát ohled na to, že i organizace se prezentuje uchazeči, a že i uchazeč si vybírá (Koubek, 2015, s. 166-167). Valášková (2018) ve svém článku uvádí fakt, že při výběru zaměstnanců je důležité, aby organizace prezentovala také svůj produkt, nebo službu, kterou nabízí. Pokud budou mít zaměstnanci pozitivní vztah k produktu nebo ke službě, kterou organizace poskytuje, může to ovlivnit jejich pracovní výkon, ale také zájem k nákupu produktu nebo služby.

Koubek (2015, s. 170) dělí kritéria výběru do těchto tří skupin:

- celoorganizační kritéria,
- útvárová kritéria,
- kritéria pracovního místa.

Celoorganizační kritéria představují vlastnosti, které organizace u svých zaměstnanců preferuje a je pro ni předpokladem, že je zaměstnanci budou mít. Dále se jedná o kritéria, která se týkají kultury a hodnot organizace a toho, do jaké míry je zaměstnanec schopen se s nimi ztotožnit. Tyto kritéria nebývají při prezentaci volného pracovního místa uváděny a uchazeč tedy nemá možnost svou vhodnost pro pracovní místo z toho pohledu sám vyhodnotit.

Útvárová kritéria představují vlastnosti a dovednosti, které by měl uchazeč mít pro práci v určitém útvaru nebo kolektivu. Tyto kritéria se týkají osobnostních rysů uchazeče a souladu jeho chování a osobnosti s chováním a osobnostmi jiných členů daného útvaru. Pokud by organizace na toto kritérium nekladla důraz, mohla by na pracovišti vzniknout nepříjemná pracovní atmosféra, která negativně ovlivňuje spokojenost a výkony zaměstnanců.

Kritéria pracovního místa se týkají požadavků, které jsou kladeny na konkrétní pracovní místo. Jsou to tedy základní kritéria, která jsou uvedena při prezentaci volného pracovního místa jako například vzdělání, zkušenosti z oboru, znalost cizích jazyků, práce s technikou nebo určité vlastnosti jako spolehlivost, pozitivní přístup k práci nebo příjemné vystupování (Koubek, 2015, s. 170).

Metody výběru slouží k tomu posoudit schopnosti a dovednosti uchazeče a rozpoznat jeho vhodnost pro dané pracovní místo. Na základě těchto informací pak organizace vybírá toho nejlepšího z nich. Metod výběru existuje několik, avšak žádná z nich není jednoznačně nejlepší a nejspolehlivější. Organizace často volí kombinaci několika metod (Kociánová, 2010, s. 98).

Kociánová (2010, s. 98) mezi základní metody řadí tyto:

- analýza dokumentace uchazečů,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti,
- assessment centra.

Analýza dokumentace uchazečů zahrnuje životopis uchazeče a motivační dopis, kde uchazeč uvádí důvody proč se uchází o toto pracovní místo a proč by organizace měla vybrat právě jeho. Další součástí je osobní dotazník, nebo dotazník organizace. Organizace si také může vyžádat pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele. Posledním krokem je lékařské vyšetření, tedy posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče, bez které není možné, aby uchazeč práci vykonával (Kociánová, 2010, s. 98).

Výběrový rozhovor je jedna z nejpoužívanějších metod pro výběr zaměstnanců. Při výběrovém rozhovoru se prezentuje i organizace uchazeči a měla by v něm vzbudit zájem o volné pracovní místo. Uchazeči mají většinou připravené odpovědi na často kladené otázky, je tedy úkolem personalistů posoudit pravdivost odpovědí a také jeho vhodnost pro dané pracovní místo. Rozhovor by měl být strukturovaný a měl by dávat prostor pro vyjádření oběma stranám. Mezi hlavní výhodu rozhovoru patří jeho nenáročnost na realizaci. Další výhodou je, že organizace správnými otázkami může zjistit jaké má uchazeč teoretické znalosti z oboru, nebo také jeho komunikační dovednosti. Z projevu, který uchazeč předvede se dá vyhodnotit i jeho osobnost nebo reakce na nečekané situace nebo otázky. Výběrový rozhovor má i své nevýhody, například neochotou uchazečů odpovídat na otázky, nebo špatné komunikační dovednosti uchazeče, které mohou negativně ovlivnit jeho výkon a prezentaci i přesto, že obsazované pracovní místo komunikační dovednosti nevyžaduje (Bělohlávek, 2016, s. 52-53).

Měrtlová (2014, s. 53-54) člení výběrový rozhovor podle počtu účastníků. První členění je pohovor 1+1, kdy se účastní pouze jeden člověk zastupující organizaci (většinou vedoucí zaměstnanec, který shání člověka do svého týmu) a uchazeč. Výhodou tohoto rozhovoru je uvolněnější atmosféra a menší tlak na uchazeče. Nevýhodou je, že výstupem rozhovoru je pouze jeden názor.

Dalším typem výběrového rozhovoru je pohovor před posuzovateli, kterého se účastní 3-4 lidé, mezi které většinou patří přímý nadřízený, personalista, nebo současný zaměstnanec, který pracuje na obsazovaném pracovním místě. Pohovor bývá strukturovaný a všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky. Následně se odpovědi vyhodnotí a vybere se ten nejlepší uchazeč.

Výběrový rozhovor, kterého se účastní více uchazečů najednou se nazývá skupinový pohov. Tento typ výběrového rozhovoru je méně časově náročný, protože personalisté mohou vyhodnotit schopnosti a dovednosti více uchazečů ve stejný čas. Zde se také ukazuje charakter a chování jedince ve skupině, jeho reakce a prosazení se. Tento typ výběrového rozhovoru je pro personalisty náročnější z hlediska vnímání všech uchazečů najednou.

Posledním typem výběrového rozhovoru je postupný pohovor. Jedná se o rozhovor, který se několikrát opakuje a kterého se pokaždé účastní jiný pozorovatel. Odpovědi uchazeče se mohou postupem času měnit a může být více vystresovaný. Nevýhodou je časová náročnost (Měrtlová, 2014, s. 54).

Další metodou jsou testy pracovní způsobilosti, mezi které se řadí testy schopností a testy osobnosti (Kociánová, 2010, s. 98).

Testovat schopnosti uchazeče je pro organizaci důležité především proto, že jeho schopnosti ovlivňují celkový pracovní výkon, který představuje přínos pro organizaci. Těmito testy lze sledovat

schopnosti jako paměť, pracovní tempo, nebo inteligenci ať už obecnou, číselnou, nebo názornou (Bělohlávek, 2016, s. 66-67). Mezi výhody testů schopností patří například to, že vyhodnocení výsledků bývá spolehlivé. Uchazeč také nemůže výsledky zkreslovat nepravdivými odpověďmi, protože vyřeší jen to, co skutečně sám vyřešit dokáže. Další výhodou je, že testy mohou být přímo zaměřeny na oblast, která je pro dané pracovní místo nejdůležitější. Testy schopností mají ale i své nevýhody a jejich realizace je pro organizaci náročná. Aby byly výsledky testu spolehlivé, musí být spolehlivý i test, který je obtížné vybrat a většinou ho organizaci pomáhá vybírat psycholog. Náročnost testu by také měla odpovídat konkrétnímu pracovnímu místu. Výsledky mohou být také negativně ovlivněny stresem, který uchazeči mohou mít, je proto nutné mít toto na paměti při vyhodnocování (Bělohlávek, 2016, s. 71-74).

Testy osobnosti zkoumají především vlastnosti osobnosti člověka, které představují to, jak se člověk chová, jestli je spíše extrovert, nebo introvert, typ osobnosti, mezi které se řadí melanchoлик, sangvinik, flegmatik a choleric, nebo potřeby a hodnoty uchazeče, pomocí kterých lze určit čeho chce dosáhnout a co preferuje (Bělohlávek, 2016, s. 96). Co se týče vyhodnocení výsledků na rozdíl od testů schopností výsledky testů osobnosti nejsou až tak spolehlivé. Důvodem mohou být nepravdivé odpovědi uchazeče, nebo předstírání jiné povahy, než má. V testu je často možné odhadnout, která z odpovědí je žádoucí a uchazeč se dle toho může zařídit. Výsledky testu mohou také ovlivnit otázky, ve kterých se má uchazeč sám hodnotit. Výstupem těchto otázek tedy není to, jaký člověk ve skutečnosti je, ale pouze to, jaký si myslí, že je. Některé otázky také pro uchazeče mohou být nesrozumitelné, nebo se mohou týkat témat se kterými uchazeč nemá zkušenosti. Je pro toho vhodné použít otázky, kde není tak snadné rozpoznat žádoucí odpověď, otázky konkretizovat, aby byly srozumitelné a zařadit například otázky jako jak by se uchazeč zachoval při konkrétních situacích (Bělohlávek, 2016, s. 99).

Poslední ze základních metod, které Kociánová (2010, s. 98) zmiňuje jsou assessment centra (AC). Hlavním znakem této metody je větší počet účastníků a simulované situace, které mají posoudit jejich kompetence. AC mohou zahrnovat jak simulované situace, tak i testy nebo rozhovory. Jednotlivé uchazeče sledují pozorovatelé, kteří pak hodnotí jejich jednání v dané situaci. Organizace předem stanoví kompetence, které by měli účastníci mít a na konci AC se pozorovatelé sejdou a sdělí si jednotlivé poznatky o kompetencích účastníků, které zaznamenali a účastníky vyhodnotí (Bělohlávek, 2016, s. 146). Výhodou AC je především to, že tato metoda umožňuje kombinaci více metod. Simulované situace také o účastnících prozrazují jejich opravdové reakce a chování ve skupině. Další výhodou je, že se AC účastní více pozorovatelů, takže je výstupem i více různých názorů. Při volbě kompetencí je třeba optimalizovat jejich počet, protože čím více je kladených kompetencí na účastní-

ky, tím těžší je pro pozorovatele sledovat a hodnotit všechny najednou. Spolehlivost výsledků může být také ovlivněná preferencemi pozorovatelů nebo únavou uchazečů, jelikož AC většinou trvají delší dobu a skládají se z více činností (Bělohlávek, 2016, s. 147-148).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část se zabývá využitím personálního marketingu ve vybrané obchodní společnosti s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Obsahem praktické části je analýza stávajícího využití personálního marketingu ve společnosti a analýza úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, v nichž společnost působí. Tyto analýzy byly provedeny na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti (personalistou, vedoucím logistických center a specialistou pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců) a interních materiálů společnosti. Výsledkem jsou návrhy na zlepšení využití personálního marketingu ve společnosti.

Vybraná společnost si nepřála být jmenována, a proto je nazývána jako společnost nebo společnost XY.

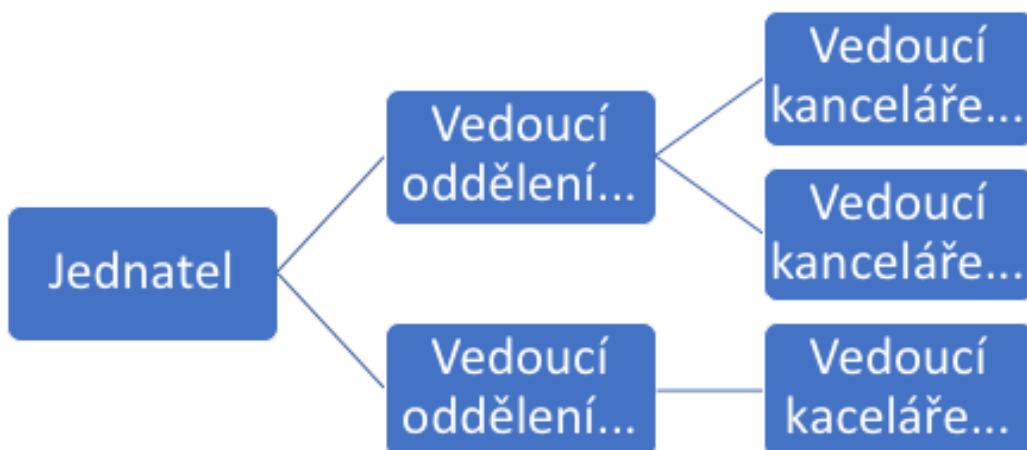
### 3.1 Podnikání společnosti

Společnost XY je obchodní společností s ručením omezeným, která je dceřinou společností německé společnosti založené před více než 90 lety a působící téměř po celém světě. Společnost XY působí na českém trhu již přes 20 let. Hlavním předmětem podnikání je prodej potravin, jedná se o diskontní řetězec prodejen. Společnost má v České republice celkem 254 prodejen, 6 distribučních skladů (logistických center) a centrálu. Společnost si zakládá na kvalitních lokálních produktech za přiměřené ceny a zaměřuje se na růst a rozvoj v jednotlivých regionech (webové stránky společnosti).

### 3.2 Struktura společnosti

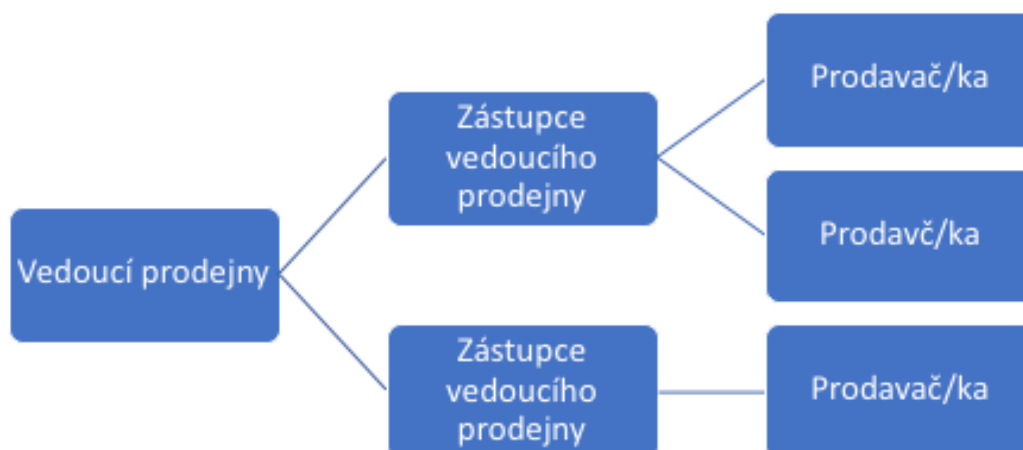
Společnost má celkem 8957 zaměstnanců, z toho 331 zaměstnanců pracuje na centrále, kde je 306 pracovních poměrů a 25 brigádníků, 305 zaměstnanců pracuje v logistických centrech, kde je 284 pracovních poměrů a 21 brigádníků, 8321 zaměstnanců pracuje na prodejnách, ze kterých je 6528 pracovních poměrů a 1793 brigádníků.

Struktura společnosti zahrnuje 2 jednatele, z nichž má každý na starost jinou oblast společnosti. Jednatelé jsou přímí nadřízení jednotlivých vedoucích hlavních oddělení (HR, marketing, ekonomické). Tito vedoucí mají pod sebou manažery, kteří zpravidla vedou jedno oddělení (finanční účtárna, personální oddělení, stavební oddělení) tyto oddělení mají okolo 5-8 zaměstnanců (interní materiály společnosti).



Obrázek 1 - Organizační struktura-centrála

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 2 - Organizační struktura-prodejny

Zdroj: vlastní zpracování

# 4 PERSONÁLNÍ MARKETING VE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola obsahuje analýzu stávajícího využití personálního marketingu ve společnosti XY, která byla provedena na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti (personalistou, vedoucím logistických center a specialistou pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců) a analýzu úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, v nichž společnost XY působí, která byla provedena na základě interních materiálů společnosti.

Tyto analýzy jsou důležité z hlediska posouzení úspěšnosti personálního marketingu a zabezpečování klíčových zaměstnanců společnosti, zejména prodavačů a prodavaček, kteří se často mění. Společnost proto musí být schopna reagovat na časté změny ve struktuře zaměstnanců na prodejnách a průběžně obsazovat volná pracovní místa.

## 4.1 Analýza stávajícího využití personálního marketingu

Tato kapitola je zpracována na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti, konkrétně s personalistou, vedoucím logistických center a specialistou pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Cílem této kapitoly je představit a posoudit stávající praktiky a postupy společnosti při využívání jednotlivých činností personálního marketingu, kterými jsou získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a odměňování a zaměstnanecké výhody.

Rozhovory probíhaly na základě krátké osobní schůzky se zaměstnanci společnosti. Zaměstnancům byly kladeny otázky, které jsou uvedeny v příloze. Kladené otázky byly především otevřené, aby bylo zajištěno co nejvíce informací o praktikách a postupech společnosti při jednotlivých činnostech personálního marketingu.

### 4.1.1 Získávání zaměstnanců ve společnosti

Společnost XY získává zaměstnance jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Pokud se ve společnosti vyskytnou zaměstnanci, kteří jsou vhodní na vyšší pozici, která není obsazená, společnost je sama

osloví a povýšení jim nabídne. Pomocí toho společnost podporuje i rozvoj zaměstnanců.

Zaměstnancům na centrále společnost sděluje svá volná pracovní místa v interním časopise, který vychází každý měsíc. Obsahuje novinky a zajímavosti o společnosti, volná pracovní místa, nebo představuje nové zaměstnance a tím jim pomáhá začlenit se do kolektivu společnosti.

Volná pracovní místa prezentuje také na svých webových stránkách, sociálních sítích (Facebook), webových stránkách zaměřených na prezentaci volných pracovních míst (jobs.cz, práce za rohem, práce.cz), v médiích jako jsou noviny nebo rádia, nebo plakáty, které jsou vyvěšeny na prodejnách nebo kamionech.

Jako nástroj pro podporu získávání nových zaměstnanců společnost využívá metodu odměňování stávajících zaměstnanců za doporučení vhodného zaměstnance. Zaměstnanci náleží odměna ke mzdě ve výši 5000,-, pokud nový zaměstnanec odpracuje ve společnosti více než 3 měsíce (tato akce se týká doporučení pouze pracovních poměrů).

Společnost spolupracuje i se vzdělávacími institucemi, kdy poskytuje studentům v oboru prodavačů nebo asistentů prodeje místo pro praxe. Společnost tímto krátkodobě pokrývá potřebnou pomoc na prodejnách, a to s nižšími náklady, jelikož učňové dostávají zpravidla menší hodinovou odměnu než klasičtí brigádníci (rozhovor s personalistou).

#### **4.1.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti**

Výběr zaměstnanců se liší tím, kam se uchazeč přihlásil. Pokud se jedná o pracovní místa na prodejnách a na logistických centrech probíhá výběr zaměstnanců ústním pohovorem.

Na prodejnách jsou tři různé pracovní pozice. Vedoucí prodejny, zástupce vedoucího prodejny, a prodavač/ka. V případě prodavačů se ústního pohovoru účastní pouze vedoucí prodejny. Pokud se jedná o vedoucí pozice, pohovoru se účastní i vedoucí, který má na starost konkrétní oblast prodejen (většinou 5-7 prodejen). Cílem těchto pohovorů je pouze vytvořit si obrázek o uchazeči a zjistit jeho důvody a motivaci pro výkon této práce. Základní požadavky, které jsou kladeny na tyto pracovní místa:

- zdravotní způsobilost,
- čistý trestní rejstřík,
- dokončené základní vzdělání,
- plnoletost (pokud se jedná o pracovní poměr).

Ústní pohovor probíhá zpravidla přímo na prodejně, kde se uchazeči zároveň ukáže, jak to na pracovišti chodí a co by obnášela jeho náplň práce (rozhovor s personalistou).

V případě volných pracovních míst na logistických centrech, se tohoto pohovoru účastní vedoucí (konkrétního) logistického centra a vedoucí určité části logistického centra, do které se uchazeč hlásí (například vedoucí pro oblast ovoce a zeleniny). Kladené požadavky se shodují s požadavky kladenými na volná pracovní místa na prodejnách. Pokud to náplň práce zahrnuje, je kladen požadavek i na zkušenost s manipulací vysokozdvížných vozíků (rozhovor s vedoucím logistických center).

Na centrále využívá společnost různorodější metody výběru. Prvním krokem je předvýběr, kdy personalista protřídí životopisy uchazečů podle toho, jestli jsou pro konkrétní pracovní místo vhodné či nikoliv. V průměru 38 % potenciálních uchazečů nespĺňuje požadavky, které jsou kladeny na konkrétní pracovní místo (interní materiály společnosti). Vhodní uchazeči jsou pozváni do výběrového řízení. U řadových pozic probíhá výběr ústním pohovorem, kterého se účastní personalista a vedoucí konkrétního oddělení. Při tomto ústním pohovoru jsou uchazeči dávány testy, které zkoumají jeho odborné znalosti. Pomocí ústního pohovoru se zkoumají také komunikační dovednosti nebo zvládání stresových situací. V průběhu pohovoru jsou uchazečům kladeny především otevřené otázky.

U manažerských pozic se provádí výběr pomocí assessment center, která jsou realizována externí společností. Účastní se jich (budoucí) přímý nadřízený i personalista, kteří uchazeče pozorují a při konečném výběru si vyslechnou názory externích pozorovatelů, které bývají pro výběr rozhodující (rozhovor s personalistou).

U vrcholových manažerských pozic se společnost snaží preferovat obsazování z vnitřních zdrojů, tedy stávajícími manažery na nižší úrovni, kteří mají znalosti a zkušenosti s chodem společností. Pro společnost je také typické tímto směrem podporovat kariéerní růst zaměstnanců. Pokud se obsazuje toto pracovní místo stávajícím zaměstnancem, jedná se o vyhládnutého jedince, se kterým se pouze provede rozhovor, který má za úkol zjistit jeho zájem o pracovní místo a seznámit ho s novou pracovní náplní a pracovními podmínkami (rozhovor s personalistou).

Pokud se stávající zaměstnanec sám rozhodne přihlásit o jiné (zpravidla lepší) pracovní místo, musí se účastnit výběrového řízení stejně, jako ostatní uchazeči.

### **4.1.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti**

Zaškolování nových zaměstnanců probíhá hned v prvním týdnu po nástupu do zaměstnání. Každý zaměstnanec je proškolen ohledně BOZP a PO. Zaměstnance vždy zaučuje na konkrétní pracovní místo někdo, kdo má stejnou nebo podobnou náplň práce, nebo někdo, kdo má s danou prací zkušenosti.

Společnost hradí svým zaměstnancům veškerá školení, která jsou potřebná pro výkon práce. Například pokud společnost koupí nový systém, se kterým pracuje celé oddělení, všichni zaměstnanci konkrétního oddělení projdou školením ohledně používání nového systému.

Co se týče manažerský pozic, vysílá je společnost na pravidelná školení, která se týkají například změn v zákonech daného oboru. Tímto se společnost snaží udržet konkurenceschopnost a napomoci rozvoji společnosti. Manažeři podstupují každý rok také školení ohledně psychologie a vedení lidí.

Společnost nabízí svým zaměstnancům, kteří pracují na centrále výuku cizích jazyků, která je hrazená v plné výši společností, kdy hodiny výuky probíhají v rámci pracovní doby. Zaměstnanec hradí výuku pouze v případě, kdy se opakovaně na hodiny nedostavuje.

Vedoucí zaměstnanci na prodejnách prochází školením, které podporuje jejich manažerské dovednosti. Na základě těchto školení se zaměstnanci rozvíjejí a mnohdy někteří z nich dojdou do fáze, kdy se jejich vedoucí rozhodne je povýšit na vyšší manažerskou pozici (rozhovor se specialistou pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců).

### **4.1.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti**

Odměňování ve společnosti probíhá zavedenou základní měsíční mzdou, která je shodná v jednotlivých odděleních s ohledem na náročnost pracovního místa. Všem zaměstnancům dle kolektivní smlouvy náleží také jednou za rok navýšení základní mzdy ve výši 3-7 %.

Zaměstnanci na prodejnách a v logistických centrech dostávají pravidelné půlroční prémie o jejichž výši rozhoduje vedoucí zaměstnanec. Na centrále tyto prémie nahrazuje třináctý plat, který je zaměstnancům vyplácen vždy s poslední výplatou v roce, tedy v prosinci.

V některých krajích je těžší obsadit volná pracovní místa na prodejnách, a proto se společnost snaží udržet stávající zaměstnance a získat nové potenciální zaměstnance příplatkem ke mzdě, který se

liší dle oblasti, ve které se prodejna nachází (rozhovor s personalistou společnosti).

Společnost svým zaměstnancům nabízí poměrně širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Na zaměstnanecké výhody má nárok každý zaměstnanec bez ohledu na délku jeho působení ve společnosti. Zaměstnanecké výhody jsou shodné pro všechny zaměstnance ať už jsou to prodáváči, nebo vrcholoví manažeři.

Jednou z nabízených zaměstnaneckých výhod je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění ve výši 600,- měsíčně. Na tento příspěvek má nárok každý zaměstnanec a může si o něj zažádat ihned po nástupu do zaměstnání.

Další zaměstnaneckou výhodou je multisport karta, kterou lze pořídit pouze ve spolupráci se zaměstnavatelem. Tuto kartu mohou zaměstnanci pořídit také svým rodinným příslušníkům, nebo známým. Samozřejmě za poplatek, který je po dohodě každý měsíc srážen ze mzdy.

Zaměstnancům, kteří pracují na centrále a jejich náplň práce to vyžaduje, je poskytnut také služební automobil, který mohou používat i na osobní potřebu. I ostatní zaměstnanci mají také možnost si o osobní automobil zažádat (většinou účelně na kratší dobu), pokud má společnost dostatečný počet automobilů, zaměstnancům zpravidla vyhoví.

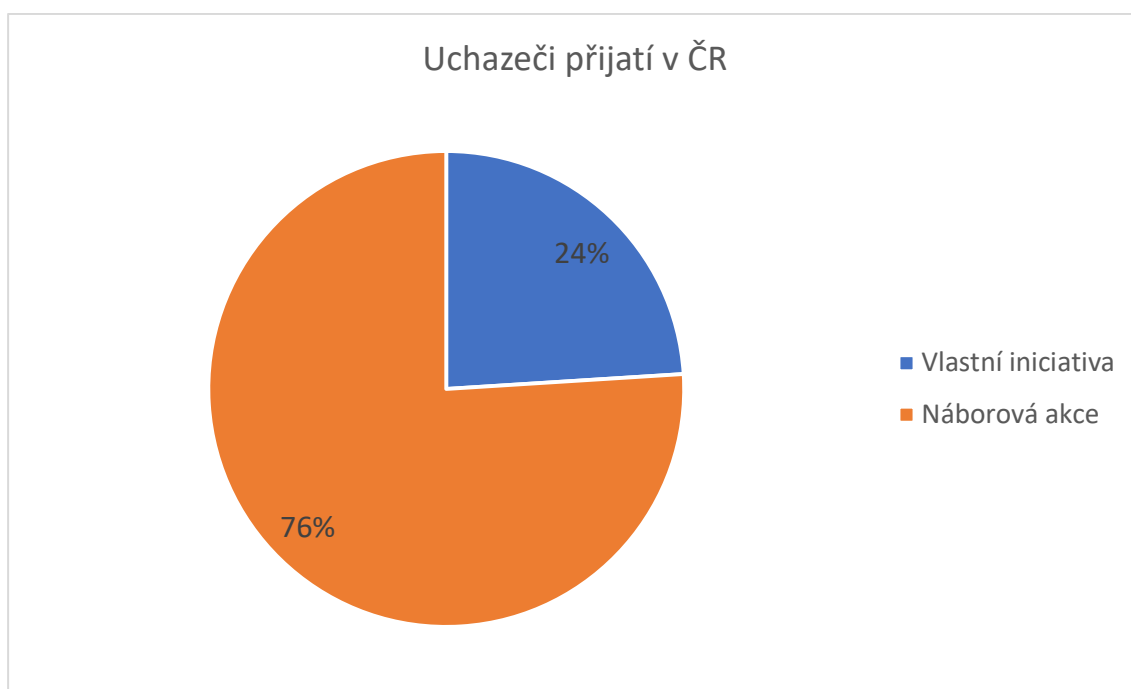
Zaměstnanci, kteří pracují v logistických centrech a na centrále mají k dispozici jídelnu, která zajišťuje obědy, které mají zaměstnanci za symbolické ceny. Tímto směrem společnost poskytuje příspěvek na stravné. Zaměstnanci, kteří pracují na prodejnách nemají jídelnu k dispozici. Společnost jim tedy poskytuje příspěvek na stravné v podobě stravenek.

Společnost jako jednu ze zaměstnaneckých výhod poskytuje svým zaměstnancům nárok na dovolenou v délce 6 týdnů za rok. Na tuto zaměstnaneckou výhodu má opět nárok každý zaměstnanec, nelze si však celou dovolenou vybrat najednou (rozhovor se specialistou pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců).

## **4.2 Analýza úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích**

Každý přijatý uchazeč, který nastupuje na nové pracovní místo musí vyplnit vstupní dotazník, který obsahuje základní údaje o zaměstnanci. V tomto dotazníku se také nachází otázka, kde se uchazeč o volném pracovním místě dozvěděl. Tabulku s těmito údaji dostala autorka od společnosti k dispozici a na jejich základě provedla tuto analýzu.

Tabulka obsahovala záznamy za rok 2019, kdy bylo úspěšně přijato 1741 nových zaměstnanců (jedná se pouze o pracovní poměry). Z toho bylo 422 zaměstnanců přijato na základě vlastní iniciativy, nevyužili tedy žádnou náborovou akci. Prodejny, na kterých noví zaměstnanci pracují byly roztrženy podle krajů a na základě toho byla provedena tato analýza. Pro interpretaci výsledků byly použity výsečové grafy.



Graf 1 - Uchazeči přijatí v ČR

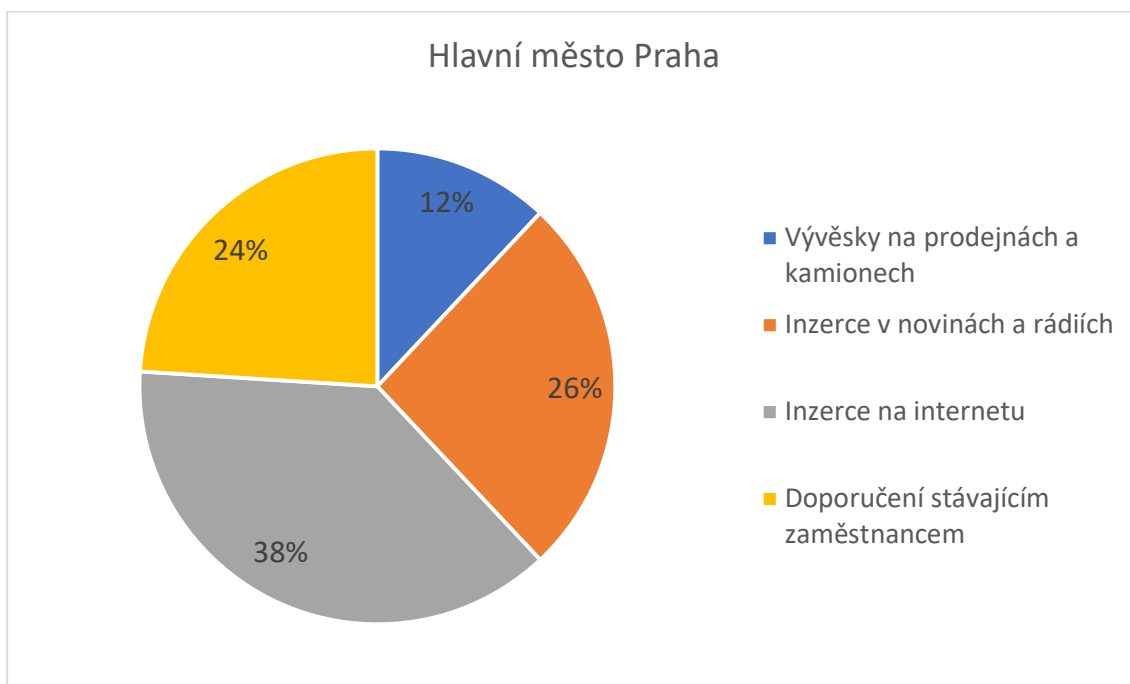
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že 24 % z celkového počtu uchazečů bylo přijato na základě vlastní iniciativy. Neoslovila je tedy žádná náborová akce společnosti. Následující analýza se bude týkat pouze zbylých 76 % přijatých uchazečů, které oslovily náborové akce společnosti.

#### 4.2.1 Hlavní město Praha

V Praze má společnost celkem 35 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 212 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 50 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 162 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.





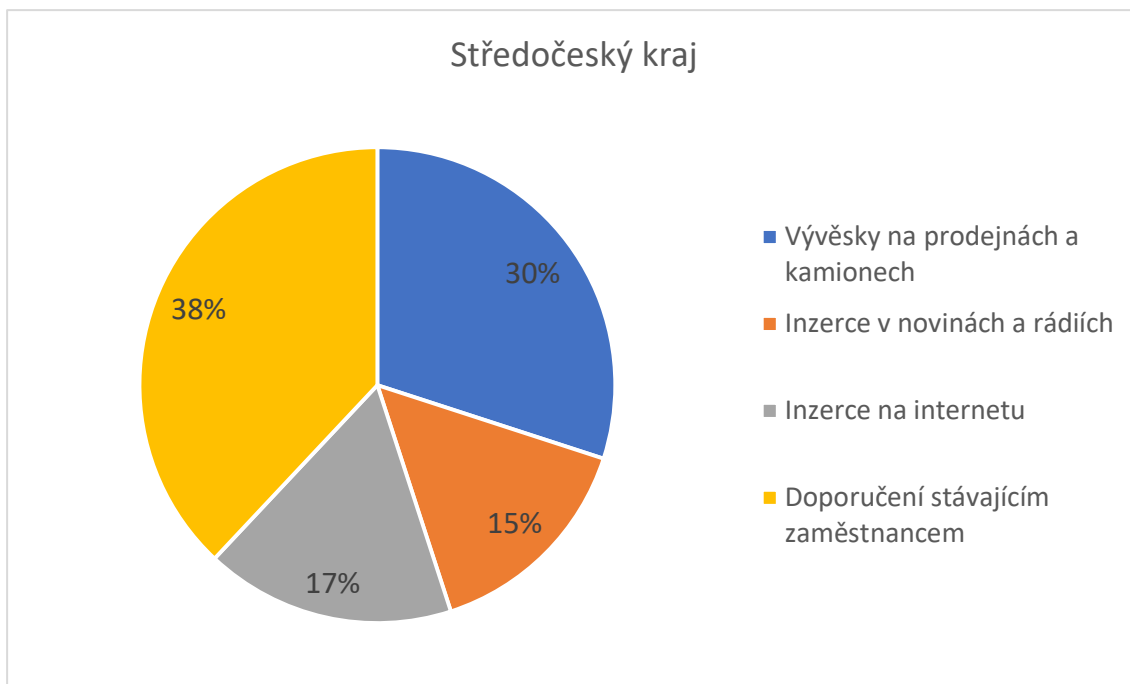
Graf 2 - Hlavní město Praha

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 je patrné, že v Praze se ucházelo o volné pracovní místo nejvíce uchazečů (38 %) na základě inzerce volných pracovních míst na internetu, čímž jsou myšleny platformy na umístování inzerce volných pracovních míst, které společnost využívá, webové stránky společnosti a sociální sítě. Druhou nejúspěšnější náborovou akcí je inzerce v novinách a rádiích (26 %). 24 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Nejmenší úspěšnost měly vývěsky na prodejních a kamionech (12 %).

#### 4.2.2 Středočeský kraj

Ve středočeském kraji má společnost celkem 32 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 203 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 65 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 138 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



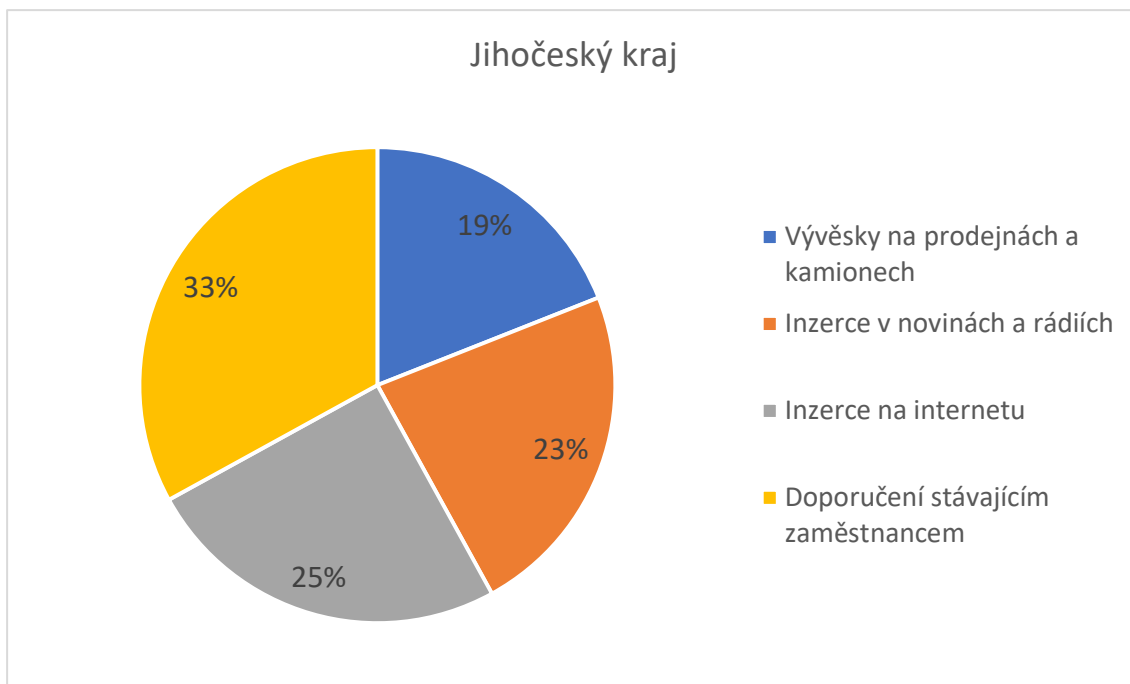
Graf 3 - Středočeský kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že ve středočeském kraji se nejvíce uchazečů ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance (38 %). 30 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě vývěsků na prodejních a kamionech. Nejméně úspěšné náborové akce v tomto kraji jsou inzerce v novinách a rádiích (15 %) a inzerce na internetu (17 %).

### 4.2.3 Jihočeský kraj

V jihočeském kraji má společnost celkem 17 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 136 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 37 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 99 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



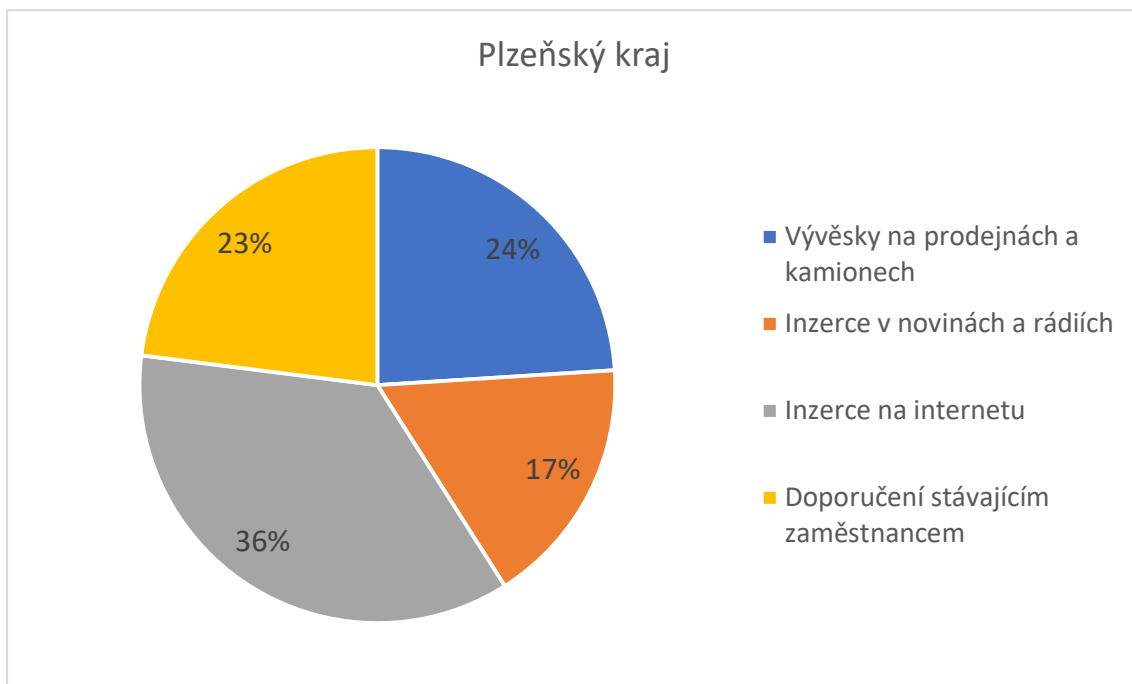
Graf 4 - Jihočeský kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 je patrné, že v jihočeském kraji stejně jako ve středočeském převažuje počet uchazečů, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance (33 %). Druhou nejúspěšnější náborovou akcí byla inzerce na internetu (25 %). Na základě inzerce v novinách a rádiích se ucházelo o volné pracovní místo 23 % uchazečů. Nejmenší úspěch v tomto kraji měla inzerce, která byla zveřejněna na prodejních a kamionech (14 %).

#### 4.2.4 Plzeňský kraj

V plzeňském kraji má společnost celkem 15 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 69 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 16 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 53 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



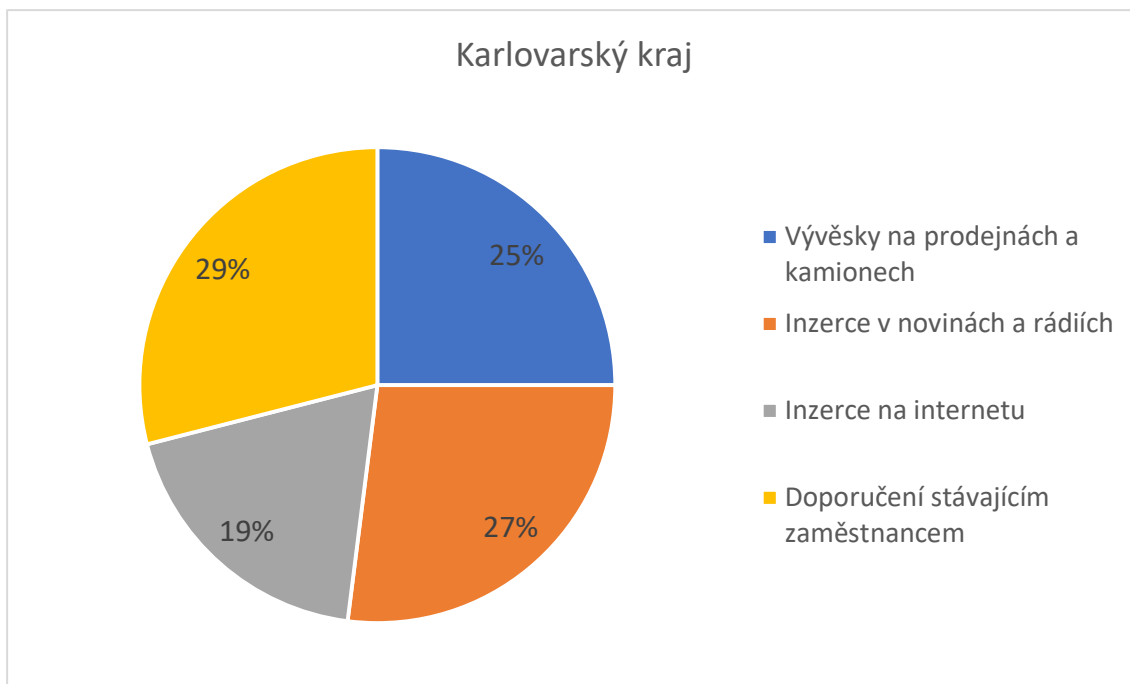
Graf 5 - Plzeňský kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 je patrné, že v plzeňském kraji byla neúspěšnější náborovou akcí inzerce na internetu, která oslovila 36 % uchazečů. Druhý největší úspěch v tomto kraji měly vývěsky na prodejních a kamionech, které oslovili 24 % uchazečů. 23 % uchazečů se přihlásilo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Nejméně uchazečů v tomto kraji oslovila inzerce v novinách a rádiích (17 %).

#### 4.2.5 Karlovarský kraj

V karlovarském kraji má společnost celkem 11 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 87 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 10 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 77 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



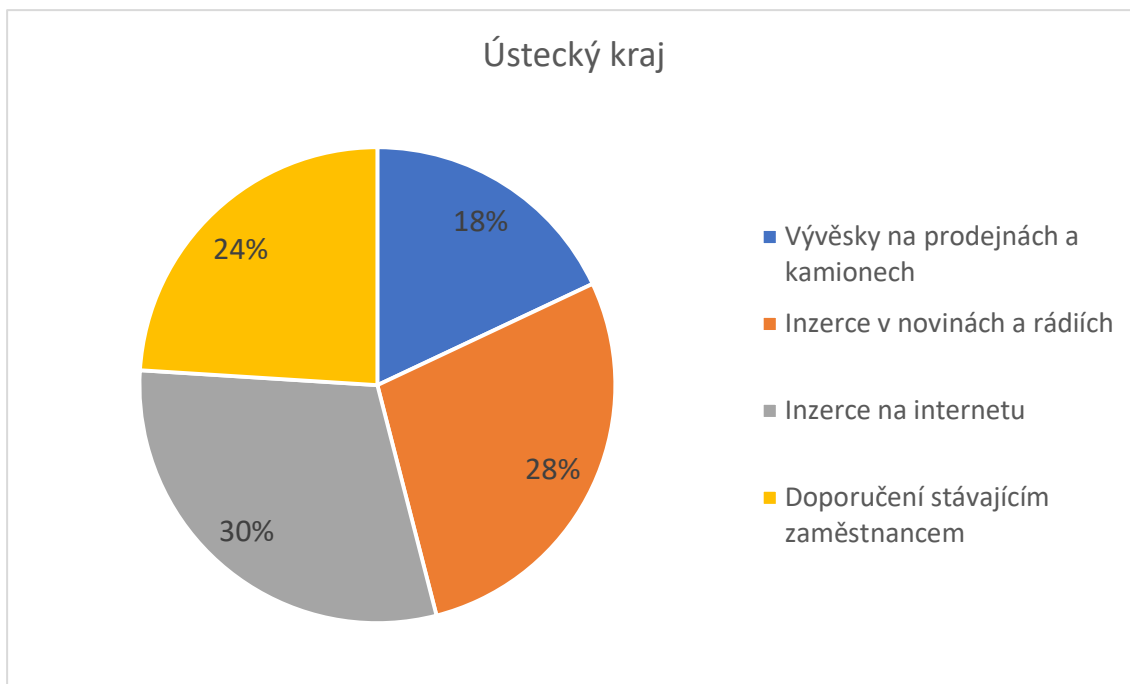
*Graf 6 - Karlovarský kraj*

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 6 je patrné, že v karlovarském kraji se nejvíce uchazečů ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance (29 %). Druhou nejúspěšnější náborovou akcí byla inzerce v novinách a rádiích (27 %). Poměrně velký úspěch měly také vývěsky na prodejních a kamionech, které oslovily 25 % uchazečů. Nejmenší úspěch v tomto kraji měla inzerce, která byla umístěna na internetu (19 %).

#### **4.2.6 Ústecký kraj**

V ústeckém kraji má společnost celkem 24 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 103 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 17 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 86 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



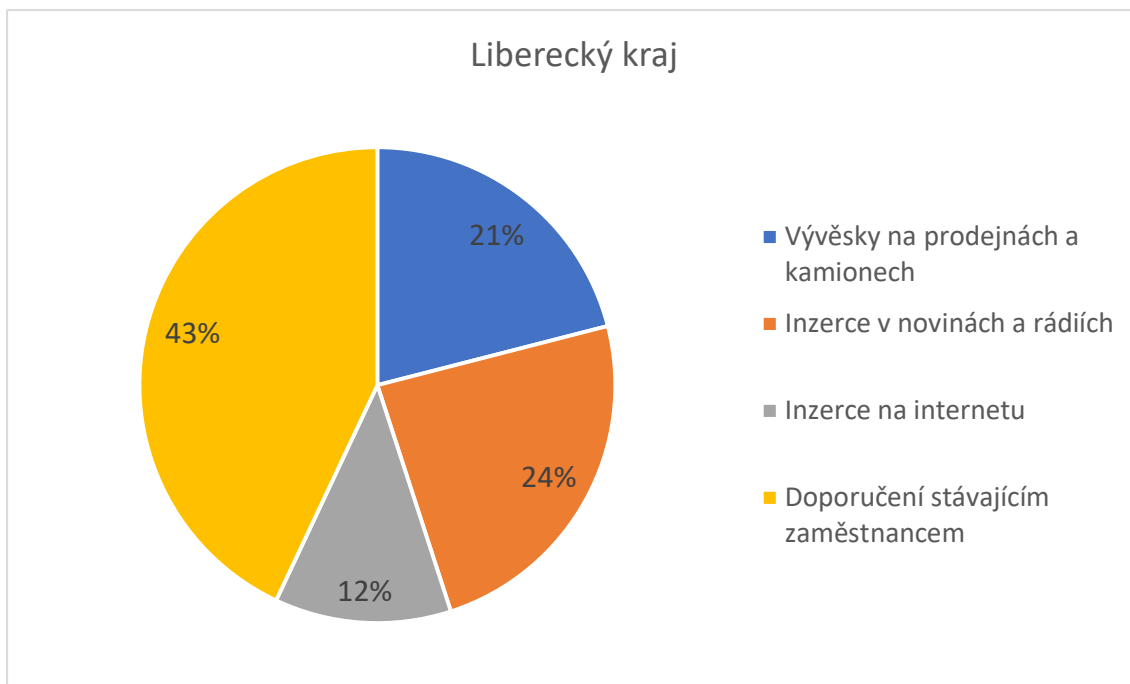
Graf 7 - Ústecký kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 7 je patrné, že v ústeckém kraji se nejvíce uchazečů ucházelo o volné pracovní místo na základě inzerce volných pracovních míst na internetu (30 %). Druhý největší úspěch měla inzerce v novinách a rádiích (28 %). 24 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Nejmenší úspěch v tomto kraji měly vývěsky umístěné na prodejních a kamionech (18 %). V tomto kraji tedy hlavní roli hraje inzerce v médiích a na internetu.

#### 4.2.7 Liberecký kraj

V libereckém kraji má společnost celkem 20 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 126 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 33 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 93 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



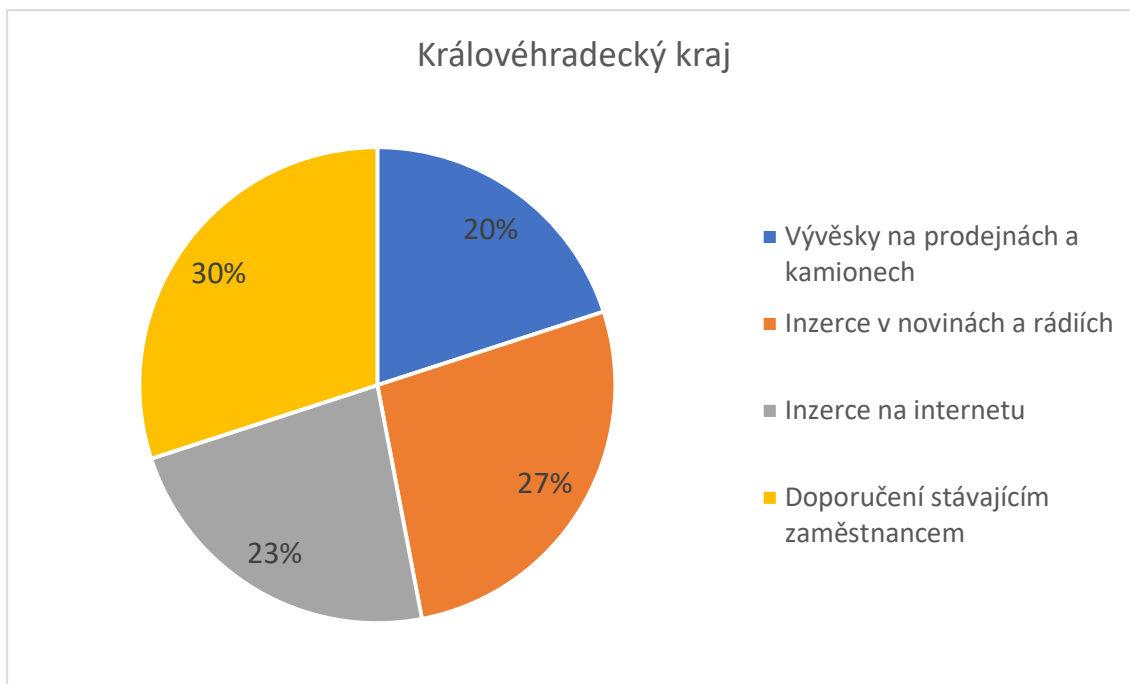
Graf 8 - Liberecký kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 8 je patrné, že v libereckém kraji se skoro polovina uchazečů (43 %) ucházela o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. 24 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě inzerce, která byla zveřejněna v novinách a rádiích. 21 % uchazečů oslovily vývěsky na prodejních a kamionech. Poměrně malou část (12 %) uchazečů oslovila inzerce, která byla umístěna internetu. Vysoký počet uchazečů, který se ucházel o volné pracovní místo z důvodu doporučení stávajícího zaměstnance může svědčit o tom, že společnost je v tomto kraji považována za dobrého zaměstnavatele.

#### 4.2.8 Královéhradecký kraj

V královéhradeckém kraji má společnost celkem 19 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 174 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 43 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 131 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



Graf 9 - Královéhradecký kraj

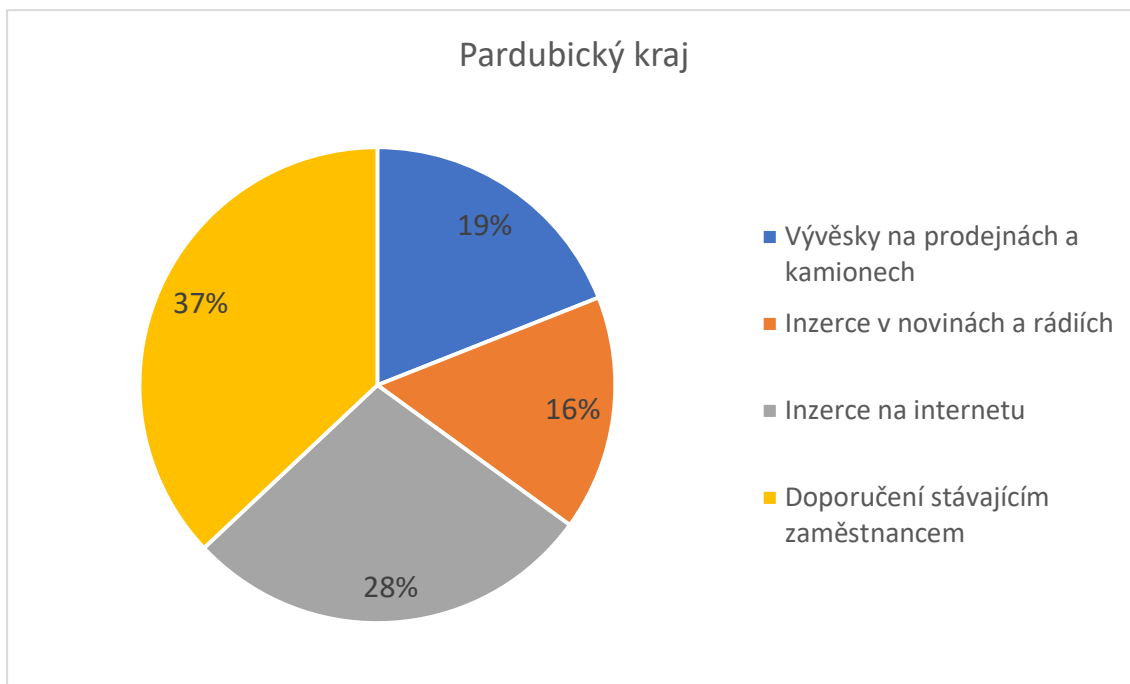
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 9 je patrné, že v královéhradeckém kraji se ucházelo o volné pracovní místo nejvíce uchazečů na základě doporučení stávajícího zaměstnance (30 %). Druhou nejúspěšnější náborovou akcí je inzerce, která je umístěná v novinách a rádiích (27 %). 23 % uchazečů, kteří se ucházeli o volné pracovní místo oslovila inzerce na internetu. Zbýlých 20 % uchazečů oslovily vývěsky na prodejních a kamionech.

#### 4.2.9 Pardubický kraj

V pardubickém kraji má společnost celkem 13 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 73 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 16 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 57 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.





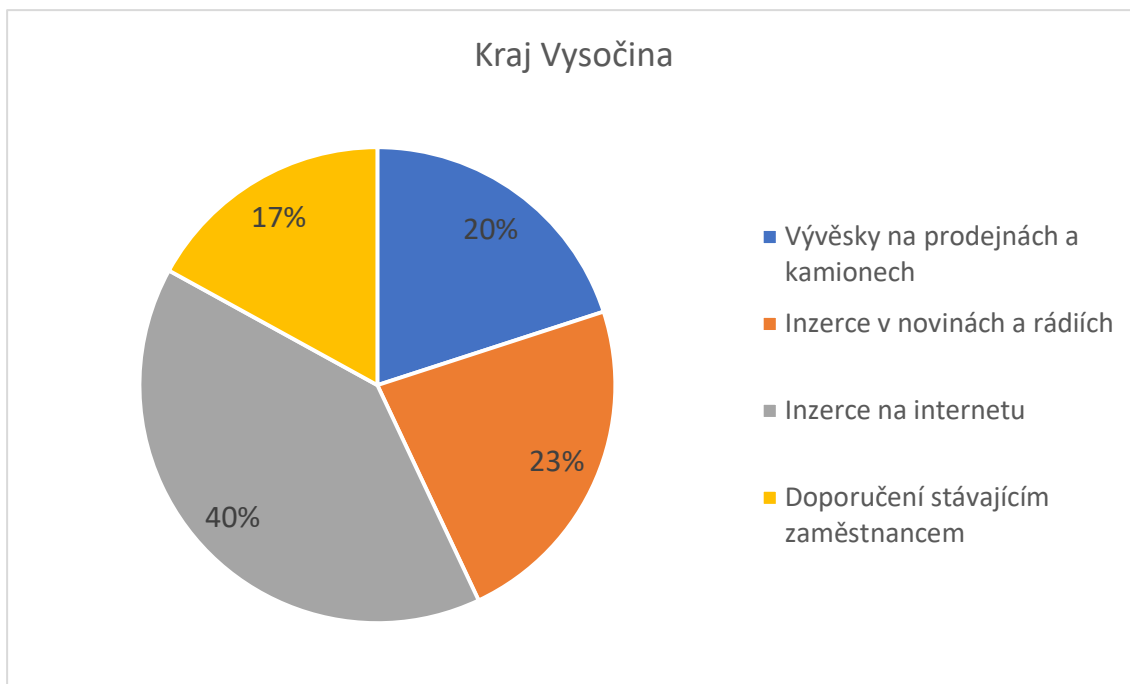
Graf 10 - Pardubický kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 10 je patrné, že i v pardubickém kraji převládá počet uchazečů, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance (37 %). Poměrně velkou část (28 %) uchazečů oslovila inzerce, která byla zveřejněna na internetu. 19 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě vývěsků na prodejních a kamionech. Zbýlých 16 % oslovila inzerce v novinách a rádiích.

#### 4.2.10 Kraj Vysočina

Na Vysočině má společnost celkem 12 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 141 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 43 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 98 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



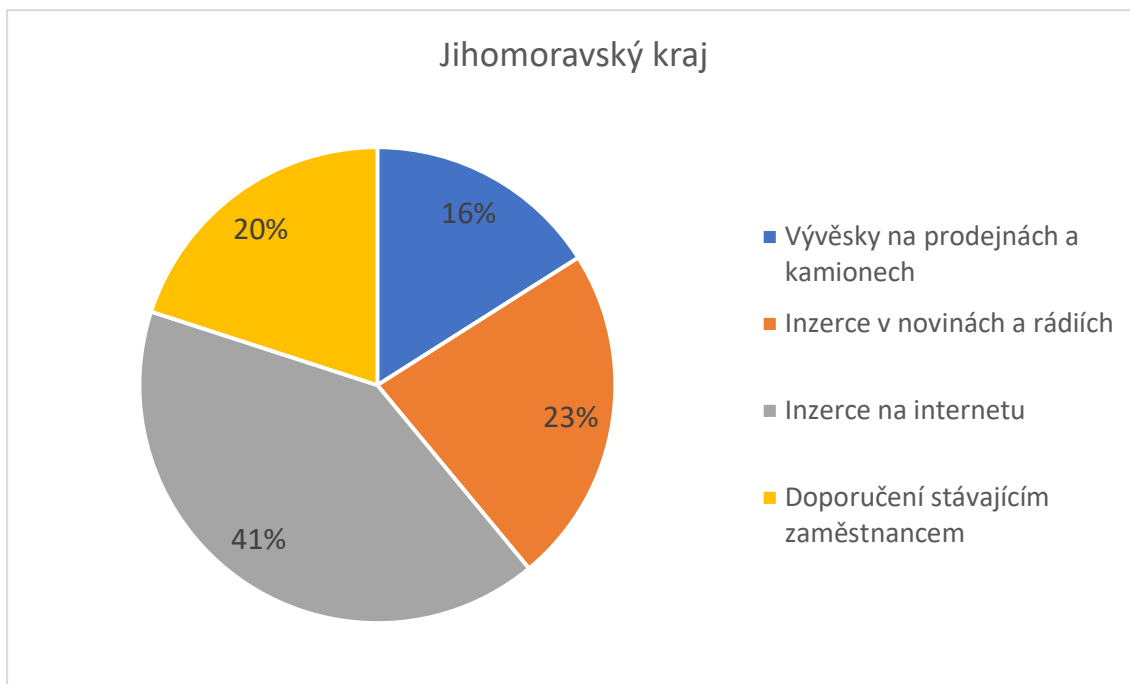
Graf 11 - Kraj Vysočina

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 11 je patrné, že v kraji Vysočina oslovila nejvíce uchazečů, kteří se ucházeli o volné pracovní místo inzerce, která byla umístěná na internetu (40 %). Druhou nejúspěšnější náborovou akcí byla inzerce v novinách a rádiích (23 %). 20 % uchazečů oslovily vývěsky na prodejnách a kamionech. Na rozdíl od ostatních krajů se v tomto kraji ucházelo o volné pracovní místo pouze 17 % uchazečů na základě doporučení stávajícího zaměstnance.

#### 4.2.11 Jihomoravský kraj

V jihomoravském kraji má společnost celkem 9 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 65 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 9 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 56 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



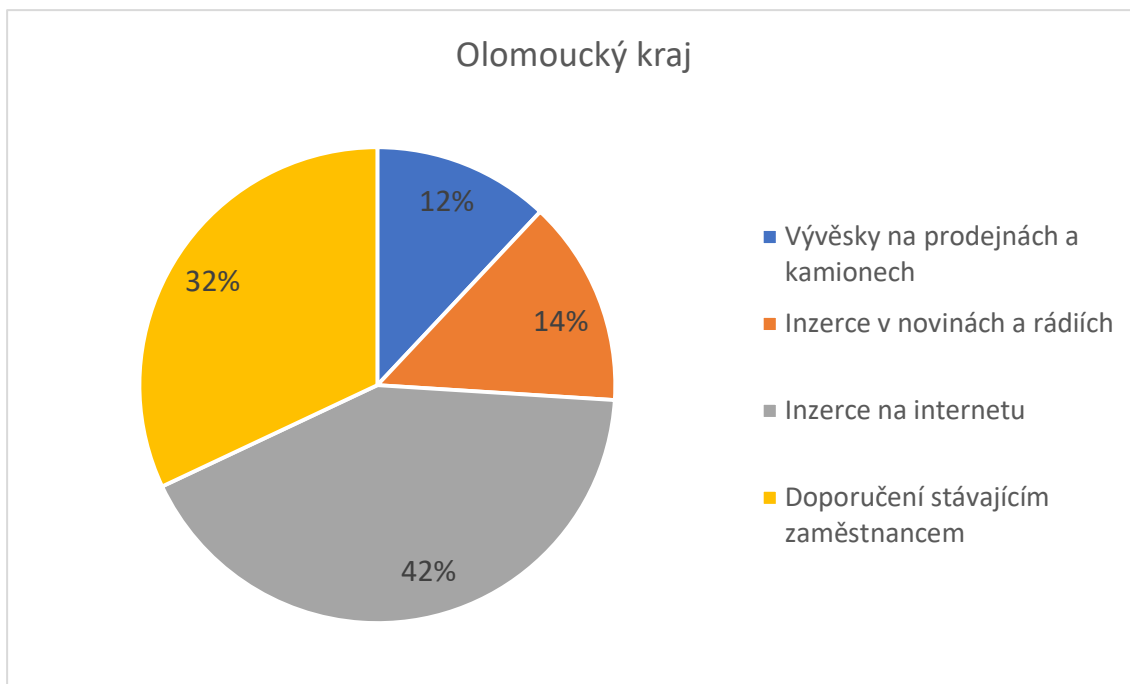
Graf 12 - Jihomoravský kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 12 je patrné, že většinu uchazečů oslovila inzerce, která byla umístěna na internetu (41 %). 23 % uchazečů, kteří se ucházeli o volné pracovní místo oslovila inzerce v novinách a rádiích. 20 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Nejmenší úspěch v tomto kraji měly vývěsky na prodejních a kamionech (16 %).

#### 4.2.12 Olomoucký kraj

V olomouckém kraji má společnost celkem 22 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 152 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 35 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 117 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



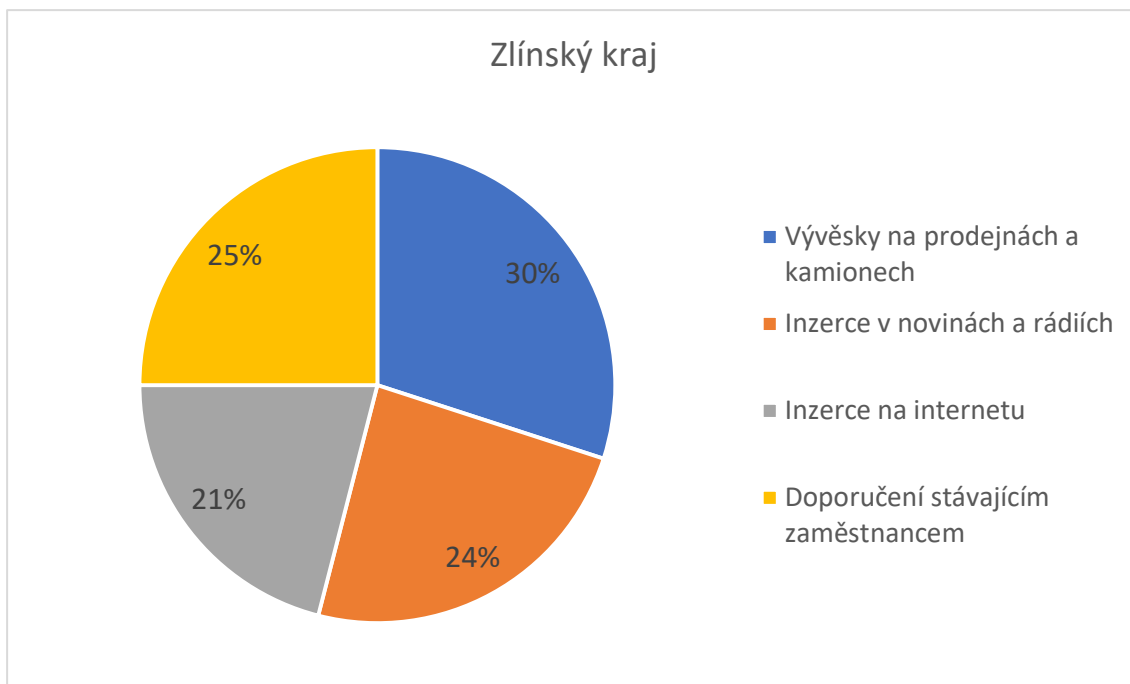
Graf 13 - Olomoucký kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 13 je patrné, že v olomouckém kraji stejně jako v jihomoravském převládá inzerce umístěná na internetu (42 %). 32 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Menší úspěch v tomto kraji měla inzerce umístěná v novinách a rádiích (14 %) a vývěsky na prodejních a kamionech (12 %).

#### 4.2.13 Zlínský kraj

Ve zlínském kraji má společnost celkem 10 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 87 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 12 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 75 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



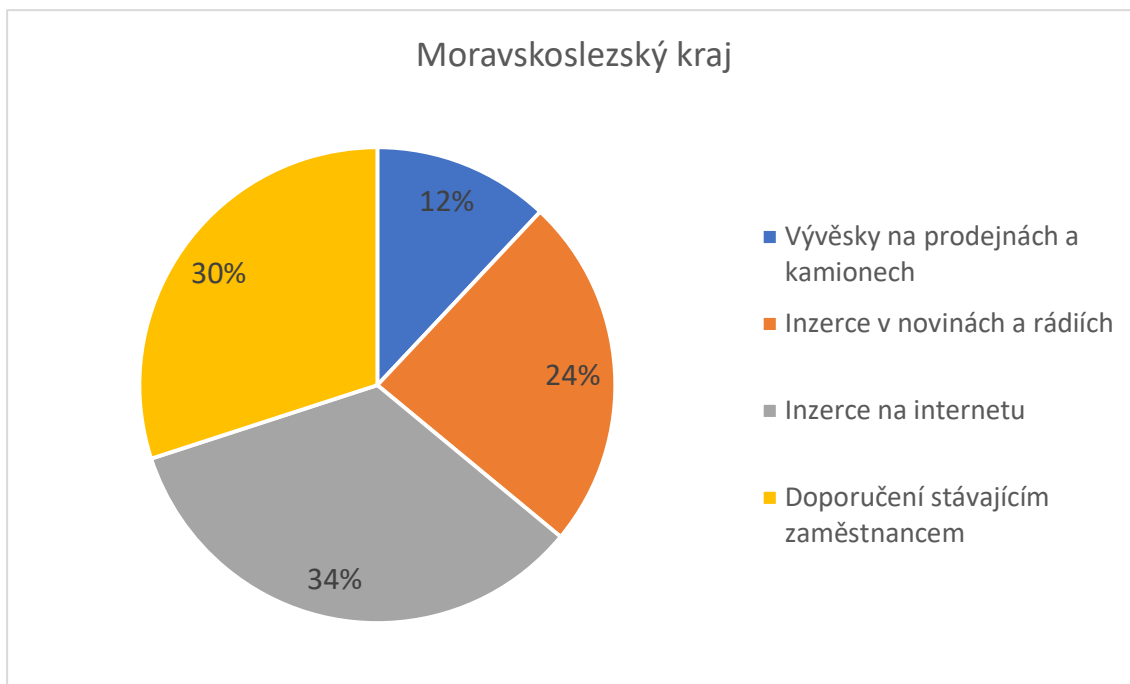
Graf 14 - Zlínský kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 14 je patrné, že ve zlínském kraji jako jediném převládají vývěsky, které jsou umístěny na prodejních a kamionech (30 %). Ostatní náborové akce jsou v tomto kraji poměrně vyvážené. 25 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance, 24 % uchazečů oslovila inzerce v novinách a rádiích a zbylých 21 % uchazečů oslovila inzerce umístěná na internetu.

#### 4.2.14 Moravskoslezský kraj

V moravskoslezském kraji má společnost celkem 15 prodejen, do kterých bylo během roku 2019 přijato 113 nových zaměstnanců do pracovního poměru. Z toho se 36 zaměstnanců ucházelo o volné pracovní místo z vlastní iniciativy. Následující graf tedy interpretuje výsledky zbylých 77 zaměstnanců, kteří se ucházeli o volné pracovní místo na základě náborové akce společnosti.



Graf 15 - Moravskoslezský kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 15 je patrné, že v moravskoslezském kraji bylo nejvíce uchazečů osloveno inzerčí umístěnou na internetu (34 %). 30 % uchazečů se ucházelo o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Inzerce v novinách a rádiích v tomto kraji oslovila 24 % uchazečů. Zbýlých 12 % uchazečů oslovily vývěsky na prodejních a kamionech.

## 4.3 Shrnutí

Tato kapitola obsahuje shrnutí analýzy stávajícího využití personálního marketingu a shrnutí analýzy úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích s uvedením hlavních zjištění a vymezení problému nebo příležitostí.

### 4.3.1 Shrnutí analýzy stávajícího využití personálního marketingu

Co se týče získávání zaměstnanců, společnost umísťuje inzerce s volnými pracovními místy poměrně různorodě. Svá volná pracovní místa prezentuje také na sociálních sítích, ale pouze na Facebooku. Společnost také nemá zajištěné sdělování volných pracovních míst na prodejních svým zaměstnancům. Zaměstnanci na prodejních

jsou informováni o volných pracovních místech pouze na základě svého dotazu. Jelikož se na tyto volná pracovní místa vážou odměny za doporučení nového zaměstnance, bylo by vhodné zaměstnance o těchto volných pracovních místech pravidelně informovat.

Odměna za doporučení nového zaměstnance se váže pouze na pracovní poměry. Často může být zaměstnanec, který u společnosti pracuje na základě dohody mimo pracovní poměr stejně užitečný, jako zaměstnanec, který pracuje na základě pracovního poměru, zaměstnancům za doporučení takového zaměstnance ale nenáleží žádná odměna.

Co se týče výběru zaměstnanců u většiny pracovních míst společnost preferuje pouze ústní pohovor. Jak bylo zmíněno v podkapitole výběr zaměstnanců ve společnosti, u pracovních míst na prodejnách jsou kladeny poměrně nízké požadavky a během ústního pohovoru nejsou nijak zkoumány kompetence uchazeče pro dané pracovní místo.

U vybraných pracovních míst na centrále volí společnost jako metodu výběru assessment centra, která nejsou realizována společností ale externě. Pomocí externí realizace této výběrové metody může klesat její spolehlivost, jelikož externí pozorovatelé nejsou tolik zainteresováni do cílů společnosti.

U vrcholových pozic se společnost snaží obsazovat volná pracovní místa především stávajícími zaměstnanci. Tímto se ochuzuje o nové poznatky a zkušenosti jiných uchazečů.

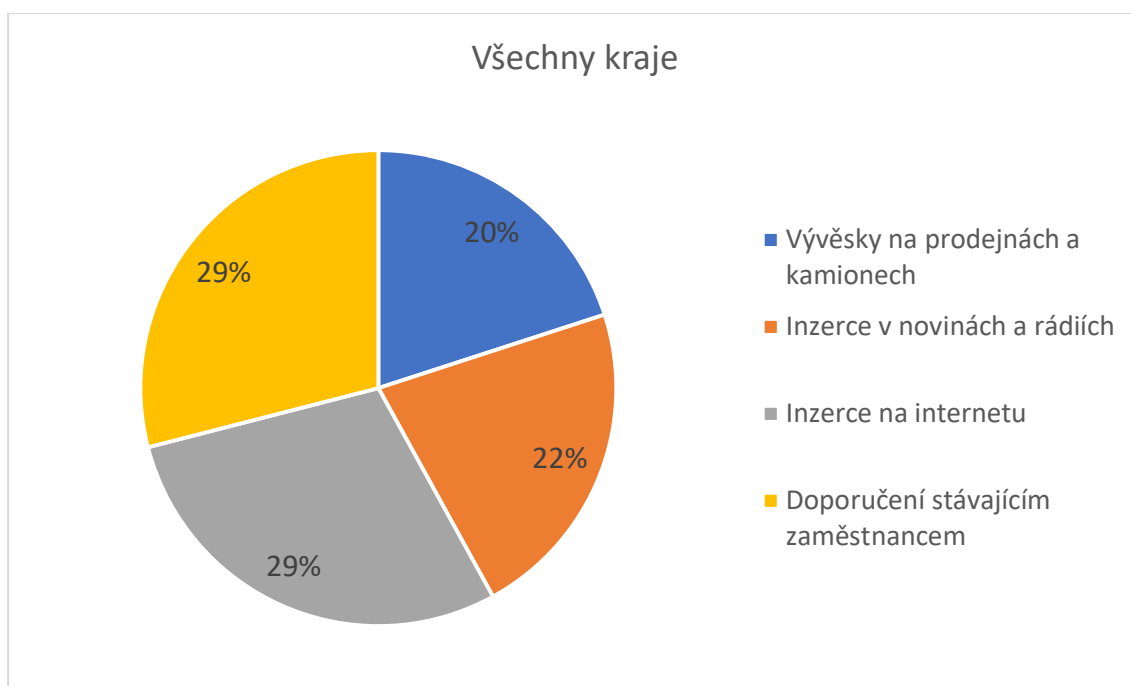
Společnost nabízí svým zaměstnancům výuku cizích jazyků. Tuto možnost mají ale pouze zaměstnanci, kteří pracují na centrále. Zaměstnanci na prodejnách nemají žádnou náhradu za tuto ušlou příležitost se rozvíjet.

Zaměstnanecké výhody jsou pro všechny zaměstnance stejné. Společnost je nijak nerozlišuje s ohledem na jednotlivá pracoviště. Jak je zmíněno v podkapitole odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti, mají zaměstnanci možnost si zažádat o osobní automobil. Společnost tuto možnost svým zaměstnancům ale nikde neprezentuje, většina zaměstnanců s touto možností tedy není ani seznámena.

Výši půlročních odměn určuje vedoucí zaměstnanec. Minimálně u jedné z těchto dvou ročních odměn by bylo vhodné, aby odměna byla rozdělena každému zaměstnanci ve stejné výši. Pokud někteří zaměstnanci dostávají pravidelně menší odměny než jiní zaměstnanci, mohou se cítit ukřivdění a může klesat jejich motivace k práci.

### 4.3.2 Shrnutí analýzy náborových akcí v jednotlivých krajích

Shrnutí analýzy náborových akcí v jednotlivých krajích je provedeno pomocí grafu 16, který prezentuje výsledky náborových akcí ve všech krajích.



Graf 16 - Všechny kraje

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 obsahuje data za všechny kraje. V celé České republice mezi nejúspěšnější náborové akce patří inzerce na internetu (29 %) a doporučení stávajícího zaměstnance (29 %). Inzerce v novinách a rádiích oslovila 22 % uchazečů z celkového počtu a vývěsky na prodejních a kamionech pouze 20 % uchazečů.

Ve středočeském kraji, jihočeském kraji, karlovarském kraji, libereckém kraji, královéhradeckém kraji a pardubickém kraji se ucházelo nejvíce uchazečů o volné pracovní místo na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Z této skutečnosti můžeme vyhodnotit, že v těchto krajích je společnost považována za dobrého zaměstnavatele.

V Praze, plzeňském kraji, ústeckém kraji, kraji Vysočina, jihomoravském kraji, olomouckém kraji a moravskoslezském kraji se ucházelo nejvíce uchazečů o volné pracovní místo na základě inzerce, která byla umístěna na internetu (webové stránky společnosti, so-



ciální sítě, webové stránky zaměřené na prezentaci volných pracovních míst).

Vývěsky umístěné na prodejnách a kamionech byly nejúspěšnější pouze v jednom kraji a to zlínském.

Přesto, že inzerce umístěná v novinách a rádiích zabírá v grafu 16 22 %, tedy více, než vývěsky umístěné na prodejnách a kamionech, tak není nejúspěšnější metodou ani v jednom ze všech krajů.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy stávajícího využití personálního marketingu ve společnosti XY a analýzy úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, v nichž společnost XY působí, byly vypracovány návrhy na zlepšení využití personálního marketingu ve společnosti XY.

### **Návrh 1 – Rozšíření inzerce volných pracovních míst na sociálních sítích**

Společnost prezentuje svá volná pracovní místa pomocí sociálních sítí jen na Facebooku. V dnešní době jsou sociální sítě využívány většinou populace. Sociální sítě mohou sloužit jako nástroj, pomocí kterého může společnost prezentovat jak sama sebe, tak i své produkty, nebo volná pracovní místa. Přesto, že má společnost zřízený účet i na Instagramu a Twitteru, neprezentuje na nich svá volná pracovní místa. Tyto sociální sítě jsou velmi používány a mohly by společnosti sloužit jako nástroj pro získávání nových zaměstnanců s poměrně nízkými náklady.

### **Návrh 2 – Informování zaměstnanců na prodejnách o volných pracovních místech**

Společnost o svých volných pracovních místech informuje pomocí interního měsíčního časopisu pouze zaměstnance, kteří pracují na centrále. Je důležité sdělovat svá volná pracovní místa všem zaměstnancům, proto by bylo vhodné, aby tento měsíční časopis byl k dispozici i zaměstnancům, kteří pracují na prodejnách a logistických centrech.

### **Návrh 3 – Umístění inzerce volných pracovních míst na billboardech**

Jelikož z analýzy úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích vyplynulo, že vývěsky na prodejnách a kamionech oslovily pouze 20 % uchazečů, bylo by vhodné zaměnit vývěsky na kamionech za plakáty na billboardech. Inzerce, která je umístěna na kamionech oslovuje pouze omezený počet uchazečů. Billboardy mají, co se týče oslovení potenciálních zaměstnanců větší dosah. Tato metoda získávání zaměstnanců s sebou nese vyšší náklady, ale pro společnost takovýchto rozměrů by byla tato investice výhodná, protože se pomocí billboardů může i více zviditelnit.

#### **Návrh 4 – Rozšíření odměn za doporučení nových zaměstnanců**

Společnost nabízí svým zaměstnancům odměny za doporučení nového zaměstnance do pracovního poměru. Za doporučení zaměstnanců, kteří pracují na základě dohod mimo pracovní poměr zaměstnancům žádné odměny nenáleží. Tito zaměstnanci jsou ale pro společnost také důležití, bylo by vhodné zavést nějakou výši odměny (například 2000,-) za doporučení i těchto zaměstnanců, v případě splnění kladených podmínek.

#### **Návrh 5 – Rozšíření kladených požadavků pro pracovní místa na prodejnách a logistických center**

Společnost při obsazování těchto pracovních míst klade pouze základní požadavky, které se týkají dokončeného základního vzdělání, zdravotní způsobilosti, čistého trestního rejstříku a plnoletosti. Každé pracovní místo zahrnuje kompetence, které musí uchazeč mít, aby byl jeho výkon práce kvalitní. Například u prodavačů jsou důležité komunikační dovednosti, aby byli schopni zákazníkům pomoci nebo poradit. Tyto kompetence by se měly přidat do seznamu požadavků a následně při výběrovém rozhovoru by se mělo zkoumat, jestli je uchazeč opravdu ovládá.

#### **Návrh 6 – Spolupráce s úřadem práce**

Z možných institucí spolupracuje společnost pouze se vzdělávacími institucemi. Jelikož jsou na volná pracovní místa na prodejnách kladeny poměrně nízké požadavky, společnost by mohla začít spolupracovat také s úřady práce, které jsou většinou schopné zajistit právě tento typ pracovní síly. Spolupráce s úřadem práce se také považuje za poměrně levnou metodu získávání nových zaměstnanců.

#### **Návrh 7 – Organizace vlastních assessment center**

Společnost využívá pro realizaci assessment center služby externí společnosti. Pro společnost by bylo dobré, kdyby si tato assessment centra realizovala sama. Pokud by přijala zaměstnance, kteří mají s touto metodou výběru zkušenosti, mohla by postupně zvyšovat spolehlivost této metody. Vlastní zaměstnanci, kteří by realizovali assessment centra by byli mnohem více ztotožnění s cíli společnosti, a postupem času sami poznají chod organizace a lépe vyhodnotí kompetence, které jsou potřeba pro různá pracovní místa. Tímto by organizace mohla ušetřit také finanční prostředky, které ji spolupráce s externí společností stojí.

## **Návrh 8 - Zajištění náhrady zaměstnancům za ušlou příležitost rozvoje**

Jak již bylo popsáno v kapitole shrnutí, zaměstnancům, kteří pracují na centrále je k dispozici výuka cizích jazyků. Zaměstnanci na prodejnách nemají nijak zabezpečenou kompenzaci této ušlé příležitosti. Společnost by mohla zaměstnancům, kteří se vzdělávají v tomto směru na vlastní náklady nabídnout příspěvek na toto vzdělávání.

## **Návrh 9 - Volitelný systém zaměstnaneckých výhod**

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům stejné zaměstnanecké výhody. Jelikož má společnost velký počet zaměstnanců, je zcela jisté, že se její zaměstnanci skládají z různých věkových skupin. Někteří zaměstnanci ocení například možnost pořízení multisport karty, pro jiné tato zaměstnanecká výhoda může být zbytečná. Někteří zaměstnanci preferují například poskytnutí různých slev u cestovních kancelářích, které společnost svým zaměstnancům neposkytuje. Při zavedení volitelného systému zaměstnaneckých výhod by mohla společnost nabízet větší škálu zaměstnaneckých výhod a uspokojila by tak větší množství svých zaměstnanců.

## **Návrh 10 - Slevy na nákup produktů**

Společnost neposkytuje svým zaměstnancům žádné slevy na nákupy v jejich prodejnách. V jiných společnostech tento typ zaměstnanecké výhody bývá pravidlem. Společnost by tím také mohla podpořit svůj prodej.

## **Návrh 11 - Podpora charitativního projektu**

Společnost v tomto směru nepodporuje žádný charitativní projekt, ani nespolupracuje s žádnou nadací. U společnosti takového rozměru by bylo vhodné zapojit se do nějakých dobročinných akcí, čímž se dostane více do podvědomí veřejnosti a podpoří tím i svou značku. Tato podpora může mít pozitivní vliv jak na získávání nových zaměstnanců, tak na získávání nových zákazníků.

# ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou personálního marketingu. Cílem bylo posoudit stávající stav personálního marketingu ve vybrané obchodní společnosti.

Teoretická část prokázala, že personální marketing je důležitá disciplína, která zahrnuje velké množství personálních činností a z pohledu personálního marketingu je důležité se zaměřit především na získávání a výběr zaměstnanců, péči o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody a budování značky zaměstnavatele.

Praktická část byla založena na analýze využití stávajícího personálního marketingu, která byla zpracována pomocí rozhovorů se zaměstnanci společnosti, konkrétně s personalistou, vedoucím logistických center a specialistou pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a analýze úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, která byla zpracována na základě interních materiálů společnosti.

Hlavní zjištění jsou, že je společnost považována za dobrého zaměstnavatele, o čemž vypovídají výsledky analýzy úspěšnosti náborových akcí v jednotlivých krajích, kde bylo zjištěno, že zaměstnanci doporučují společnost svým známým jako zaměstnavatele. Také bylo zjištěno, že společnost rozlišuje výběr zaměstnanců s ohledem na pracoviště, tedy, že metody výběru zaměstnanců na prodejny, sklady a na centrálu se od sebe liší a jednu z metod výběru (assessment centra) si společnost nerealizuje sama. Dále bylo zjištěno, že společnost prezentuje svá volná pracovní místa na svých webových stránkách, webových stránkách zaměřených na prezentaci volných pracovních míst, sociálních sítích, v novinách, rádiích, nebo vývěskách na prodejnách a kamionech. Společnost také všem svým zaměstnancům nabízí stejný balíček zaměstnaneckých výhod.

Na základě těchto zjištění byly vypracovány návrhy na zlepšení, kterými jsou doporučení vlastní realizace assessment center, rozšíření inzerce volných pracovních míst na více druhů sociálních sítí, zavedení volitelného balíčku zaměstnaneckých výhod, spolupráce s úřady práce, rozšíření odměn za doporučení nového zaměstnance i pro dohody mimo pracovní poměr, záměna vývěsků z kamionů na billboardy, podpoření nějaké charitativní akce, nebo nadace a tím posílit jméno společnosti na veřejnosti.

Tyto návrhy jsou společnosti doporučeny pro vylepšení personálního marketingu a mohou pozitivně ovlivnit spokojenost stávajících zaměstnanců a získávání nových zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-88-56.
- BAČUVČÍK, Radim a Lenka HARANTOVÁ, 2016. *Sociální marketing*. Zlín: Radim Bačuvčík - VerBuM. ISBN 978-80-87500-80-4.
- BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0853-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MENŠÍK, Tomáš, 2019. *Personální marketing vs Employer Branding*. MenSeek s.r.o. [online] 20.2.2019. [cit. 11.4.2020]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.
- STÝBLO, Jiří, 2008. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- VALÁŠKOVÁ, Tereza, 2018. *HR marketing je novodobé PR firmy*. LMC s.r.o. [online] 17.1.2018. [cit. 12.4.2020]. Dostupné z:
- VNOUČKOVÁ, Lucie, Hana URBANCOVÁ a Helena SMOLOVÁ, 2016. *Marketing lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-74-4.

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Uchazeči přijatí v ČR .....	35
Graf 2 - Hlavní město Praha .....	36
Graf 3 - Středočeský kraj .....	37
Graf 4 - Jihočeský kraj .....	38
Graf 5 - Plzeňský kraj .....	39
Graf 6 - Karlovarský kraj .....	40
Graf 7 - Ústecký kraj .....	41
Graf 8 - Liberecký kraj .....	42
Graf 9 - Královéhradecký kraj .....	43
Graf 10 - Pardubický kraj .....	44
Graf 11 - Kraj Vysočina .....	45
Graf 12 - Jihomoravský kraj .....	46
Graf 13 - Olomoucký kraj .....	47
Graf 14 - Zlínský kraj .....	48
Graf 15 - Moravskoslezský kraj .....	49
Graf 16 - Všechny kraje .....	51

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Organizační struktura-centrála .....	29
Obrázek 2 - Organizační struktura-prodejny .....	29



# PŘÍLOHA

**Otázky, které byly kladeny zaměstnancům společnosti při rozhovoru:**

**Otázky pro personalistu:**

Z jakých zdrojů získáváte své zaměstnance? Čerpáte z vnitřních i vnějších zdrojů?

Jak sdělujete svým zaměstnancům informace o volných pracovních místech?

Jak sdělujete volná pracovní místa veřejnosti?

Umistujete inzeráty na nějaké webové stránky, které jsou zaměřeny na prezentaci volných pracovních míst? Pokud ano, na jaké?

Nabízíte svým zaměstnancům nějaké odměny, pokud doporučí nového zaměstnance?

Spolupracujete s nějakými institucemi? (Úřad práce, vzdělávací instituce) Pokud ano, jak tato spolupráce probíhá?

Jak se liší výběr zaměstnanců na jednotlivých pracovištích? (prodejny, logistická centra, centrála)

Jak probíhá výběr zaměstnanců na prodejnách?

Jaké kladete požadavky na tyto pracovní místa? (vedoucí prodejny, zástupce vedoucího prodejny, prodavač/ka)

Kde probíhá ústní pohovor s uchazeči o pracovní místa na prodejnách?

Jak probíhá výběr zaměstnanců na centrále? Liší se nějak metody výběru u řadových a manažerských pozic?

**Otázky pro vedoucího logistických center:**

Jaké kladete požadavky na uchazeče o volná pracovní místa?

Jak probíhá výběr zaměstnanců na tyto volná pracovní místa?

Kdo se těchto pohovorů účastní?

**Otázky pro specialistu pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců:**

Jak u vás probíhá zaškolení nového zaměstnance?

Účastní se zaměstnanci nějakých školení? Pokud ano, jakých?

Účastní se vedoucí zaměstnanci nějakých pravidelných školení? Pokud ano, jakých?

Mohou se zaměstnanci účastnit dobrovolně nějakého vzdělávacího kurzu? Pokud ano, jakého a kdo ho hradí?

Jak společnost zabezpečuje rozvoj vedoucích zaměstnanců na prodejních?

Jakým způsobem odměňuje společnost zaměstnance?

Dostávají zaměstnanci nějaké odměny ke mzdě? Pokud ano, jaké a liší se tyto odměny na jednotlivých pracovištích?

Jaké zaměstnanecké výhody společnost svým zaměstnancům nabízí?

Jsou tyto výhody pro všechny zaměstnance stejné?

Kdy může začít zaměstnanec využívat zaměstnanecké výhody?

# 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: Lucie Provazníková

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis