

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální marketing organizace

Personnel Marketing of the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

DAŇHELKOVÁ

DITA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Daňhelková** Jméno: **Dita** Osobní číslo: **487675**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Personální marketing organizace

Název bakalářské práce anglicky:

Personnel Marketing of the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat využití personálního marketingu ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího využití personálního marketingu a návrh možných zlepšení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, význam, oblasti a nástroje personálního marketingu; 3. Praktická část - představení organizace, analýza stávajícího využití personálního marketingu, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., Institut manažerských studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Štokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

DAŇHELKOVÁ, Dita. *Personální marketing organizace*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 06. 05. 2021

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, ochotu, trpělivost a pohotové reakce na mé dotazy. Dále bych chtěla poděkovat majiteli a managerce Organizace XY za poskytnuté rozhovory a cenné informace.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem personálního marketingu. Jejím cílem je prozkoumat využití personálního marketingu v organizaci, určit oblasti, ve kterých by bylo možné personální marketing vylepšit a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část definuje a vysvětluje personální marketing jako celek, ale stejně tak definuje a popisuje jeho dílčí části, využívané metody a nástroje. Personální marketing je v teoretické části rozdělen do dvou oblastí na externí personální marketing, jehož součástí je získávání a výběr zaměstnanců a na budování značky zaměstnavatele. Druhou oblastí je interní personální marketing, který je zaměřen na hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a na péči o zaměstnance. Praktická část obsahuje představení společnosti, dále analýzu jejího personálního marketingu a vyhodnocení vlastního šetření. Výsledkem jsou návrhy a doporučení na optimalizaci využívání personálního marketingu v organizaci.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální marketing, personalistika, externí personální marketing, interní personální marketing, zaměstnanci, zaměstnavatel.

Abstract

The Bachelor thesis deals with the topic of personnel marketing. It aims to explore the use of personnel marketing in the organization, identify areas where personnel marketing could be improved and propose appropriate optimal solutions. The theoretical part defines and explains personnel marketing, but equally defines and describes its components, methods and tools used. Personnel marketing is in theoretical part divided into two areas, external personnel marketing, which includes recruiting and selecting employees and building the employer's brand. The second area is internal personnel marketing, which focuses on staff evaluation, remuneration, education, and development and on staff care. The practical part of the thesis includes a presentation of the company, an analysis of its personnel marketing and an evaluation of this investigation. The result is proposals and recommendations to improve the use of the organisation's personnel marketing.

Key words

Human resources management, personnel marketing, personnel management, external personnel marketing, internal personnel marketing, employees, employer.

Obsah

Úvod	5
1 PERSONÁLNÍ MARKETING	7
1.1 Personalistika.....	7
1.2 Marketing	8
2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	13
2.1 Získávání zaměstnanců	13
2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců	13
2.1.2 Metody získávání zaměstnanců	15
2.2 Výběr zaměstnanců.....	18
2.2.1 Kritéria výběru zaměstnanců.....	19
2.2.2 Metody výběrů zaměstnanců.....	19
2.3 Budování značky zaměstnavatele.....	21
3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	22
3.1 Hodnocení zaměstnanců	22
3.1.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců	23
3.1.2 Metody hodnocení zaměstnanců	23
3.2 Odměňování zaměstnanců	24
3.3 Vzdělávání zaměstnanců	25
3.4 Péče o zaměstnance.....	27
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY	30
4.1 Charakteristika Organizace XY.....	30
4.2 Firemní kultura	30
4.3 Struktura Organizace XY.....	31
5 PERSONÁLNÍ MARKETING ORGANIZACE XY	32
5.1 Externí personální marketing Organizace XY	32
5.2 Interní personální marketing Organizace XY	34
6 VYHODNOCENÍ VLASTNÍHO ŠETŘENÍ	36
6.1 Vyhodnocení využití externího personálního marketingu v Organizaci XY..	36
6.2 Vyhodnocení využití interního personálního marketingu v Organizaci XY...	37
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	39

Závěr	46
Seznam použité literatury	48
Seznam obrázků	50
Seznam tabulek	51

Úvod

Personální marketing je poměrně mladou disciplínou, která využívá marketingových nástrojů v oblasti personalistiky. Pomocí správně nastavených procesů v personálním marketingu mohou organizace oslovit a získávat kvalitní zaměstnance, kteří jsou pro organizaci vhodní a stávající zaměstnance v organizaci pomocí dobře nastavených metod hodnocení, odměňování a vzdělávání udržet. Spokojení zaměstnanci podávají vyšší pracovní výkony, jsou loajální a organizace se tak stává konkurence schopnější.

Hlavním cílem personálního marketingu je zajistit organizaci dostatek kvalitních a motivovaných zaměstnanců. To úzce souvisí s budováním značky zaměstnavatele. Budování značky má za cíl dostat organizaci do povědomí širší veřejnosti, vytvářet její dobré jméno a tím i dobrou pověst zaměstnavatele. Pověst a celkové působení organizace má velký vliv na to kolik, a jak kvalitních, uchazečů se v dané organizaci o práci uchází, ale i na výkony podávané současnými zaměstnanci organizace.

Cílem práce je prozkoumat využití personálního marketingu ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Teoretická část je zpracována pomocí rešerše odborné literatury. Definiuje personální marketing, dále přibližuje pojmy personalistika a následně marketing, kde se blíže specifikuje marketingový mix služeb. Poté vymezuje externí personální marketing a jeho dílčí části, tedy získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele. Poslední kapitola je zaměřena na interní personální marketing, ve kterém je blíže popsáno hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance.

Praktická část zkoumá personální marketing vybrané organizace a je zpracována na základě informací získaných při rozhovoru s majitelem firmy a office managerkou, která vykonává, mimo jiné, personální činnosti v této organizaci. Na začátku praktické části je představena zvolená organizace, její charakteristika, firemní kultura a organizační struktura. Dále je provedena analýza využití personálního marketingu z informací získaných z rozhovorů. Ty jsou následně vyhodnoceny. Výsledkem šetření jsou návrhy a doporučení na optimalizaci využití personálního marketingu v organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing, jakožto poměrně mladá disciplína v České republice, ještě nemá jasnou definici, avšak vesměs bychom mohli říct, že personální marketing využívá marketingových nástrojů, které aplikuje v personální práci a k současnému i potenciálnímu zaměstnanci se chová jako k zákazníkovi (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 18).

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

Stýblo popisuje personální marketing ve své knize jako „Soubor činností soustřeďujících se na plánování, získávání, výběr, adaptaci a vyčleňování – uvolňování zaměstnanců“ (Stýblo, 2008, s. 66).

Hlavním úkolem personálního marketingu je oslovit a následně získat vhodné zaměstnance, tyto zaměstnance v podniku udržet a dostatečně je motivovat (Myslivcová, 2019, s. 29).

„Klíčovým úkolem personálního marketingu je také utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci“ (Kocianová, 2010, s. 89).

Personální marketing se obecně dělí na dvě základní oblasti. Těmi jsou externí a interní personální marketing. Činnosti externího personálního marketingu se zaměřují na vnější okolí, primárně pak na trh práce. Interní personální marketing je pak zaměřen na potřeby a zájmy dovnitř podniku. Ačkoliv personální marketing dělíme na dvě oblasti, je velice obtížné jednoznačně přiřadit některé z činností pouze do jedné z nich, jelikož obě části jsou velice úzce spjaty. Hlavně pak interní personální marketing může razantně ovlivnit působení organizace na trhu práce bez významné aktivní pomoci externího personálního marketingu (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 36-37). Externímu a internímu personálnímu marketingu budou věnovány samostatné kapitoly.

1.1 Personalistika

Koubek (2015, s. 13) uvádí, že personalistika se zabývá v organizaci oblastí, která se soustředí na člověka v souvislosti s kompletním pracovním procesem, to je „jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se

v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce ...“.

Šikýř (2016, s. 14) říká, že „úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace“.

1.2 Marketing

Urbánek (2014, s. 10) definuje marketing jako „sociální a manažerský proces, s jehož pomocí získávají lidé všechno, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich následné směny za peníze nebo za jiné komodity“.

„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb“ (Kotler a Keller, 2013, s.35).

Marketingový mix v personálním marketingu

Jak již bylo uvedeno výše, v personálním marketingu se prolíná personální činnost s principy marketingového přístupu. Nejvýraznějším nástrojem marketingového přístupu, který se používá v personálním marketingu, je takzvaný marketingový mix. Marketingový mix je nedílnou součástí marketingové strategie a v praxi se využívá k dosažení marketingových cílů na určeném cílovém trhu (Kotler a Keller, 2013, s. 34-35).

Bednář a kol. (2013, s. 193-194) uvádí, že marketingový mix má pomoci při hledání vhodného protějšku – potenciálního zaměstnance, ale i při udržení a motivování stávajících zaměstnanců. Standardně se u těchto procesů využívala původní kostra marketingového mixu – 4P. Tedy produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion).

Avšak tato struktura se zdála být již nedostatečná. Je totiž orientována pouze na potřeby a podmínky firmy a nezohledňuje potřeby zákazníků. Proto se začal více využívat marketingový mix 5P, kde poslední, páté P, symbolizuje člověka nebo také osobnost (people/personality).

Ale i marketingový mix 5P se pro některá odvětví jevil jako nedostatečný, a z toho důvodu se k původním 4P, později 5P, přidaly ještě další dvě P, proces (process) a materiální prostředí (physical environment). marketingový mix služeb je tedy označován jako marketingový mix 7P a začal se využívat i v odvětvích, ve kterých původně stačil marketingový mix 4P a 5P, jelikož je mnohem více soustředěn na zákazníka jako takového, zohledňuje jeho potřeby a hledá tak nejlepší možné kompromisy k dosažení stanovených cílů na určitém trhu (Smith, 2000, s. 5-6).

Při využívání marketingového mixu v personálním marketingu by se nemělo pohlížet na situaci pouze z pohledu firmy, která hledá zaměstnance nebo se snaží současné

zaměstnance udržet a motivovat. Koncept hledání a udržení zaměstnanců by měl být v tomto případě koncipován jako oboustranná směna. Což znamená, že firma i potenciální či současný pracovník nakupují a zároveň nabízejí svoje produkty. Je tedy potřeba brát v úvahu potřeby obou stran. Mluvíme tedy o takzvané směně, kdy obě strany mají něco, co ti druhí považují za výhodné a strany jsou připraveny a motivovány své produkty nabídnout a směniti. (Bednář a kol., 2013, s. 193-194).

Bednář a kol. také popisují, že „Směna je základem obchodování. Je to dobrovolný akt dvou stran, které jsou motivovány získáním užitku nebo prospěchu, jenž se týká obou partnerů“ (Bednář a kol., 2013, s. 195).

Produkt

V personálním marketingu se pod pojmem produkt rozumí nabízená pracovní pozice, která je předmětem směny mezi zaměstnavatelem a kandidátem na tuto pracovní pozici.

V případě nabídky práce je velice důležité, aby byly adekvátně komunikovány všechny potřebné atributy, podle kterých může kandidát poznat, že se jedná přesně o pracovní pozici, kterou hledá (Spielmann, 2015).

Na straně zaměstnavatele je předmětem směny, tedy produktem, provedení pracovní činnosti v určité kvalitě a v předem stanoveném čase – jednoduše řečeno se tedy jedná o pracovní pozici. Produktem, který nabízí kandidát, je práce, kterou je schopen v požadované kvalitě a určeném čase zhotovit (Bednář a kol., 2013, s. 194-195).

Z pohledu personálního marketingu má produkt z marketingového mixu nejbližší ke službám. Jedná se totiž o prvek nehmotné povahy a nelze si ho tak nijak vyzkoušet nebo prohlédnout. Mezi zaměstnavatelem a kandidátem tedy může vznikat jistá váhavost a nejistota (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 31). Je tedy jasné, že mezi oběma stranami směny by měla panovat důvěra.

Cena

Stejně jako u produktu, i v tomto případě pohlížíme na cenu ze dvou úhlů pohledů. Zaměstnavatel cenou vyjadřuje to, jakou hodnotu pro něj má jim nabízená pracovní činnost (Myslivcová, 2019, s. 43). "

Cena pro organizaci je tedy dána celkovými náklady na tuto práci. Jedná se například o samotný nábor zaměstnance, zaškolení, placení povinných i dobrovolných příspěvků na různá přípojištění a jiné (Bednář a kol., 2013, s. 195-196).

Z pohledu kandidáta je cena to, co on vynaložil, nebo vynaloží, do výkonu dané práce. Jedná se například o vzdělání, praxi, nadšení, volný čas a podobné (Myslivcová, 2019, s. 44).

Antošová (2015) popisuje, že „Jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování“.

Distribuce

Distribuce nebo také distribuční politika je třetí P, které v marketingovém mixu 7P využíváme, je dalším marketingovým nástrojem, který pomáhá organizacím s ucelením jejich personálního marketingu. V oblasti personálního marketingu se jedná o místo výkonu dané činnosti (Spielmann, 2015).

Antošová (2015) uvádí, že když si kandidát na danou pracovní pozici může vybírat, velkou roli ve výběru hraje právě podniková kultura a image firmy. Podniková kultura a image firmy je daná tím, jací zaměstnanci tam již pracují, jaké je jejich chování, interní komunikace, nastavení priority, ale třeba i rozvoj a vzdělávání. Image sice není nic hmatatelného, ale je velice důležité při formování firemní kultury a potvrzuje to fakt, že každá firma má svá, třeba drobná, specifika.

Distribuční politika je rozdělena do dvou forem. První z nich je takzvaná přímá forma distribuce, kdy je jedinec zaměstnán přímo v dané organizaci.

Na straně druhé existuje forma nepřímé distribuce. Jedná se například o personální agentury. Tam kandidát využívá produktu – pracovní pozice – organizace, ale zaměstnán je právě u personální agentury (Bednář a kol., 2013, s. 196-197).

Propagace

Propagace je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu. Spadají do ní všechny prostředky, díky kterým lze komunikovat s potenciálními zaměstnanci (Spielmann, 2015).

Myslivcová (2019, s. 34) uvádí, že „Komunikace v personálním marketingu představuje veškeré úsilí společnosti efektivně demonstrovat pracovní nabídku“.

Prioritním požadavkem na komunikaci je předávání informací takovým způsobem, aby byly schopné zaujmout, ovlivnit a přesvědčit stávajícího i potenciálního zaměstnance k tomu, že právě tato nabídka je ze všech nejatraktivnější (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 34-36).

Kanály, prostřednictvím kterých organizace inzerují své nabídky práce mohou být například úřad práce, den otevřených dveří přímo v místě pracoviště, tištěná média, sociální média, ale i třeba i vybrané školy nebo učiliště.

Stejně jako organizace, tak i kandidát může inzerovat svůj produkt. Nejčastěji se jedná o stránky, kde kandidát uveřejní svůj životopis a jiné potřebné informace o své nabídce, které by mohly přilákat pro něj nejlepšího potenciálního zaměstnavatele (Bednář a kol., 2013, s. 197). Mezi nejznámější servery v České republice, ale i po celém

světě, patří LinkedIn, méně známé, ale v České republice využívané, jsou například servery životopisy.cz a práce.cz.

Osobnost

Dalším P, které je součástí marketingového mixu jsou lidé neboli jejich osobnost. Lidský faktor je jedním z nejužitečnějších nástrojů mixu, pokud je s ním dobře nakládáno. Každý člověk a každá organizace jsou něčím specifictí a je potřeba brát tuto skutečnost v potaz. Při výběru kandidáta je nutné uvědomovat si jeho osobnostní rysy, jeho priority, hodnoty, názory a postoje. Organizace si vybírá takového uchazeče, který má nejlepší předpoklady pro to, aby podával očekávané výsledky a integroval se bez potíží do stávajícího pracovního kolektivu. Takový uchazeč by měl být loajální k firmě a ztotožnit se s hodnotami a cíli, které má organizace nastavené (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 36).

Stejně důležitý je pohled kandidáta, který si samozřejmě také hledá zaměstnavatele s nímž se může identifikovat a pracovní kolektiv ve kterém se bude moci uplatnit a rozvíjet.

Proces

Marketingový mix služeb a jeho šesté P zahrnuje procesy týkající se prodeje produktu a následného užívání. To znamená kompletní proces nábory zaměstnance, adaptace a následného pobytu v nové organizaci. Zájmem organizace je, aby procesy probíhaly plynule. Kandidáti by měli mít kompletní přehled o tom, co je čeká. Plynulost a správná funkčnost všech procesů je důležitá i pro již přijaté zaměstnance, neboť ovlivňuje jejich spokojenost ve firemním prostředí. Procesy, které jsou součástí personálního marketingu, můžeme rozdělit do několika fází.

První je takzvaná fáze před uzavřením dohody s budoucí zaměstnavatelem. V této době organizace analyzuje práci, kterou bude nabízet. Vytváří nabídku a podle předchozích P se snaží ji zatraktivnit oproti konkurenci. V dalším bodě tohoto procesu probíhá nábor uchazečů o nabízenou pracovní pozici.

Fází dva je uzavření obchodu s kupujícím. Nejdříve probíhá selekce uchazečů podle předem stanovených podmínek organizace, toto filtrování zahrnuje různé metody určené k identifikaci stupně shody kandidáta s organizací, kdy se nakonec vybere teoreticky nejkvalitnější uchazeč. Při výběru je velice důležité dbát na komunikaci s uchazeči, kteří selekcí neprošli. I tento proces totiž může mít vliv na image organizace.

Poslední je fáze po prodeji a podpora vybraného kandidáta. Jedná se o adaptační proces, který má usnadnit začlenění zaměstnance do firemního prostředí. Dále, po adaptaci, následuje vzdělávání, motivování, možnosti kariérního růstu a podobné. (Sofica a Cosma, 2018, s. 20-21)

Materiální prostředí

Poslední P, které je součástí marketingového mixu služeb, je takzvané materiální prostředí. Jelikož si zákazník, čili uchazeč o nabízenou práci, na produkt nabízený organizací – pracovní pozici, nemůže sáhnout, nemůže si nijak ověřit, že je to přesně to, co hledá a nemůže si tak být jistý ani tím, že dostane to, co očekává, je důležité, aby organizace byla schopná nějakým způsobem tuto nabídku zhmotnit. Může to být například náborová brožura, stánek na veletrhu pracovních nabídek nebo také samotné firemní prostředí (Spielmann, 2015).

Celkovou vizitkou pro organizaci je také třeba dresscode nebo uniforma zaměstnanců, celková vybavenost nábytkem a jiné dekorace (Lovelock a Writz., 2016, s. 33). Neméně důležité je ale i samotné pracovní prostředí, firemní kultura a firemní podpora. Toto všechno zhmotňuje samotná nabídka práce dané organizace a na kandidáta působí určitým dojmem, který nakonec může být při výběrání pracovní pozice stěžejní (Bhatt, 2014). Všechny tyto detaily by měly být důkladně promyšlené, aby v potenciálním kandidátovi vzbudily důvěru a zájem. .

2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Jak je již popsáno výše, činnosti externího personálního marketingu se zaměřují na vnější okolí, tedy trh práce, kde se snaží získat a vybrat potenciálně vhodné zaměstnance.

Činnosti této oblasti bychom mohli rozdělit na tři hlavní části – první z nich je získávání zaměstnanců, druhou z nich je výběr zaměstnanců a poslední, ale o nic méně důležitější, je budování značky zaměstnavatele, tedy dobrého jména. Z pohledu potenciálního zaměstnance jsou tedy činnosti spadající do externího personálního marketingu prvními, které má kandidát možnost zaregistrovat a vytvořit si tak první dojem o organizaci.

2.1 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje“ popisuje jednoduše Armstrong a Taylor (2015, s. 273).

Získávání zaměstnanců je primární fází při obsazování volných pracovních míst. Jejím hlavním účelem je oslovit a přilákat kandidáty, kteří splňují požadavky organizace na danou pracovní pozici, při využití přiměřených nákladů. Základem tohoto procesu jsou dvě strany – organizace, která práci poptává, a potenciální zaměstnanec, který práci nabízí. Cílem tohoto procesu je mít dostatečný počet kandidátů, kteří splňují nezbytné podmínky a požadavky, které organizace předem stanovila a uchazečům srozumitelně komunikovala. Poté nastává vlastní výběr vhodného zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 95).

Koubek (2015, s. 126-127) vysvětluje, že v moderní teorii řízení lidských zdrojů organizace usiluje o získávání zaměstnanců, nejen přiměřeně kvalifikovaných, ale také splňujících určitá očekávání organizace. Obecně řečeno hledá zaměstnance, kteří budou dostatečně motivováni, zaujati a jejichž priority, cíle a zájmy se budou z velké části shodovat s cíli, zájmy a prioritami organizace. Popisuje také, že právě pojem získávání zaměstnanců a nábor zaměstnanců se od sebe do jisté míry liší. Nábor zaměstnanců znamená primárně nábor nových zaměstnanců z trhu práce, kdežto získávání zaměstnanců zahrnuje také zaměstnance, kteří již v dané organizaci určitou pracovní činnost vykonávají.

2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Z výše popsané definice získávání zaměstnanců můžeme tedy říci, že organizace získává zaměstnance ze dvou zdrojů – vnitřních a vnějších.

Vnitřní zdroj získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje pracovních sil jsou zaměstnanci organizace. Mohou to být pracovníci, kteří dokázali své kvality a dostali možnost vykonávat složitější a náročnější práci. Pracovníci, kteří mají zájem změnit svou pracovní pozici v rámci organizace a dále také zaměstnanci, kterým se z organizačních či jiných důvodů ruší pracovní pozice, ale podnik je s jejich prací spokojen a chce si tyto pracovníky udržet (Koubek, 2015, s.129).

Tento zdroj pracovníků může být velkou výhodou, neboť se obě strany navzájem znají a existuje zde již určitá míra důvěry. V organizaci pak panuje větší pohoda a spokojenost zaměstnanců, protože pracovníci vidí možnost profesního růstu. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů zabezpečuje také jejich určitou stabilizaci, právě díky možnosti kariérního postupu založeném na motivaci, zásluhách a pracovní výkonnosti. Zároveň je zajištěna určitá míra zachování organizační kultury.

Ovšem stejně jako výhody, najdeme i stinné stránky interního získávání zaměstnanců. Tím je například fakt, že vedoucí zaměstnanci nebo zaměstnanci personálního útvaru, kteří jsou pověřeni výběrem kandidátů na novou pracovní pozici, posuzují nejen jejich pracovní schopnosti a kvality, ale mohou do tohoto procesu promítat i osobní vztahy k danému zaměstnanci. Pokud organizace plánuje vybírat kandidáty pouze z vnitřních zdrojů, nevýhodou může být také omezený výběr vhodných uchazečů (Dvořáková, 2012, s. 149-150; Kocianová, 2010, s. 83-84).

Vnější zdroj získávání zaměstnanců

Další možností je získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Zde se jedná převážně o volnou pracovní sílu na trhu práce. Tedy například nezaměstnané registrované na úřadu práce, absolventy škol, pracovníky z jiných podniků, kteří mají zájem změnit zaměstnavatele, nebo je jen jednoduše zaujala nabídka jiné organizace. Dalšími kandidáty pak mohou být také studenti nebo lidé v důchodu (Koubek, 2015, s. 129-130).

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů je pro organizace výhodou v několásobně větší nabídce uchazečů, kteří by o nabídku pracovní pozice mohli mít zájem. Dalšími klady, které se váží k pracovníkům z vnějšího trhu práce je také to, že nově přichozí zaměstnanci mohou do organizace přinést spoustu nových a užitečných impulzů a inspirací, stejně tak mívají noví pracovníci zpravidla větší pracovní nasazení a motivaci podávat na začátku nového pracovního poměru lepší výkon (Dvořáková, 2012, s. 146-149; Koubek, 2015, s. 130).

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů sebou nese i určité nevýhody. První z nich jsou náklady na samotný proces získávání. Inzerce pro kandidáty z řad vnějšího trhu práce sebou totiž nese násobně vyšší náklady, než jaké jsou u získávání zaměstnanců z vlastních řad organizace. S ohledem na celý proces získávání a následně i výběr zaměstnanců je tato cesta časově náročnější a proto obvykle trvá mnohem déle. Noví pracovníci se v organizaci musí adaptovat, poznat pracovní místo a své

spolupracovníky. I v tomto ohledu existuje riziko nesprávné volby nového člena kolektivu. Zaměstnance je také třeba zaškolit a ponechat mu čas na integraci v novém prostředí. V této době nepodává plný výkon. I tyto aspekty jsou náklady. (Kocianová, 2010, s. 85)

2.1.2 Metody získávání zaměstnanců

Důležitou částí z hlediska procesu získávání zaměstnanců je volba metody získávání zaměstnanců.

Šikýř (2014, S. 89) definuje metody získávání zaměstnanců jako „specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání“.

Tento postup je závislý na mnoha specifických okolnostech. Jedná se například o nabízenou pracovní pozici a s ní spojenými požadavky a podmínkami, jestli se bude organizace zaměřovat na vnější nebo vnitřních zdroj získávání zaměstnanců. S tím je úzce spojena situace na vnitřním i vnějším trhu práce. A velkou roli zde také hraje to, kolik má organizace k dispozici času a finančních prostředků pro získání kvalitních potenciálních zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 98-99). Jelikož je zde riziko nepřízně nějaké z výše uvedených okolností, organizaci se v některých situacích vyplatí kombinovat metody získávání zaměstnanců jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů.

Místní vývěska/nástěnka

Často využívanou metodou získávání zaměstnanců, spíše z vnitřních zdrojů, je nástěnka nebo vývěska. Bývá umístěna tam, kde prochází větší množství zaměstnanců, aby byla oslovená skupina potenciálních kandidátů co největší. Je zde určitá pravděpodobnost toho, že i pokud zaměstnanec nabídka organizace neosloví, může doporučit například svého známého.

Nespornou výhodou této metody získávání zaměstnanců je poměrně malá finanční a časová náročnost. Zároveň uchazeč dostává přesné informace, takže může sám posoudit, zda splňuje podmínky a požadavky organizace a zda se na toto místo hodí. Díky tomu se celkově redukuje počet nevhodných kandidátů v závislosti na tuto nabídku práce. Tato metoda není příliš vhodnou pro získávání zaměstnanců specialistů či lidí na manažerské pozice (Koubek, 2015, s. 137).

Doporučení uchazeče zaměstnancem organizace

Doporučení uchazeče zaměstnancem organizace je další velice užitečnou metodou v procesu získávání zaměstnanců. Doporučení může probíhat tak, že zaměstnanec organizace doporučí vhodnému jedinci volnou pracovní pozici, kdy se pak uchazeč o práci při pohovoru na tohoto člověka odvolá, nebo zaměstnanec může přímo doporučit vhodného uchazeče organizaci, která jej pak sama osloví.

Tato metoda je hojně využívána, jelikož se nepředpokládá, že by zaměstnanec doporučil diametrálně odlišného kandidáta, než kterého na danou pracovní pozici organizace doopravdy hledá, protože by tím mohl poškodit sám sebe. Organizace tedy věří, že zaměstnanec doporučeného jedince zná a posuzuje doporučovanou osobu podle svých měřítek a měřítek dané organizace. Při využívání této metody je stěžejní, aby se zaměstnanci organizace dozvěděli o volném pracovním místě a mohli jej tak komunikovat dál. V některých organizacích lze za doporučení vhodného uchazeče, který je následně do organizace přijat, získat odměnu například ve formě peněžní nebo jiné odměny (Kocianová, 2010, s. 89).

Přímé oslovení zaměstnance organizace

Přímé oslovení vhodného zaměstnance organizace nebo také interní mobilita zaměstnanců je také metoda získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Zde se jedná především o dvě situace, které mohou nastat. První z nich je oslovení zaměstnance s nabídkou lepší pracovní pozice – čili povýšení. Zaměstnanec je vybírán často buď nadřízeným nebo personálním oddělením na základě jeho dosavadních pracovních výkonů a předpokladů, které má. Další situací je pak převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici – to je prováděno buď převedením zaměstnance na stejně hodnotnou nebo méně hodnotnou práci. Důvodem může být restrukturalizace podniku, nespokojenost zaměstnance, osobní problémy, nedostatečný pracovní výkon na současné pozici a další (Dvořáková, 2012, s. 149-150).

E-recruitment

E-recruitment je jednou z nejmodernějších metod získávání zaměstnanců. Principem této metody je využívání internetu k inzerování volných pracovních pozic. Kandidáti, které zaujme nabídka pracovní pozice jednoduše odpoví, nejčastěji pomocí e-mailu, na danou nabídku práce a zprostředkují tak organizacím své žádosti o zaměstnání rovnou i s přiloženým životopisem.

Nespornou výhodou e-recruitmentu je fakt, že tato metoda může oslovit velké množství potenciálních zaměstnanců. Je také o poznání levnější a časově mnohem méně náročnější, než ostatní metody získávání zaměstnanců.

Má samozřejmě ale i své nevýhody, mezi takovéto nejvýraznější nevýhody patří fakt, že stále hodně uchazečů preferuje jiné, klasičtější, způsoby inzerce nabídek prací. Další nevýhoda, která ale vyplývá z výhody oslovení velkého okruhu potenciálních zaměstnanců je to, že organizacím chodí velké počty životopisů uchazečů, kteří nesplňují podmínky a požadavky organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 278).

Klasickým příkladem e-recruitmentu jsou například webové stránky organizace. Ty obsahují seznam volných pracovních míst, jejich nabídky a kontaktní informace. Je kladen velký důraz na aktuálnost a přehlednost webových stránek.

Pracovní servery mohou být další možností nabídky volných pracovních míst. Tyto služby jsou pro organizace zpoplatněny. V České republice jsou nejznámějšími pracovními servery třeba jobs.cz, startupjobs.cz, práce.cz. a mnoho dalších.

Velice silné zastoupení v e-recruitmentu mají momentálně sociální sítě. Ty jsou již nedílnou součástí každodenního života a poskytují perfektní příležitost pro nabízení volných pracovních míst. Organizace tak na sociálních sítích jako LinkedIn nebo Facebook mohou aktivně vyhledávat a získávat potenciální zaměstnance, o kterých se, díky jejich profilům na sociálních médiích, dozvědí spoustu informací. Nespornou výhodou sociálních sítí je i fakt, že zde mohou organizace budovat svou značku díky uveřejňování a aktualizaci informací spojených s organizací a jejími aktivitami (Armstrong a Taylor, 2015, s. 279).

Inzerce v médiích

Klasickou plošnou a velice úspěšnou metodou získávání zaměstnanců je inzerování pracovních nabídek v médiích, čili v tisku rozhlasu a televizi. Metoda inzerování v médiích obecně zasahuje velké spektrum uchazečů, ale pouze část z nich splňuje podmínky a požadavky na dané pracovní místo. Je tedy nutné, aby tento typ inzerování dokonale vystihoval pracovní nabídku a potenciální zaměstnance i zaujal (Dvořáková, 2012, s. 147).

Organizace si však může vybírat i taková média, která úzce souvisí s předmětem jejich podnikání. Mohou tak například svoje nabídky publikovat v časopisech a jiných tiskovinách, které se dotýkají jejich oboru a tím zvýšit šance na získání vyhovujících potenciálních zaměstnanců a využít inzerování efektivně.

Spolupráce s personálními agenturami a vzdělávacími institucemi

Metoda získávání zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur je další možností, kterou mohou organizace při tomto procesu využívat. Personální agentura podle požadavků a podmínek organizace získává potenciální uchazeče a v rámci této služby může provádět i takzvaný předvýběr uchazečů. Aby byla tato metoda co nejvíce úspěšná, je potřeba, aby si organizace našla spolehlivou a ověřenou personální agenturu, která má kvalitní reference a aby nabídku práce co nejvíce konkretizovala a vyhnula se tak nepříjemnostem v podobě ne úplně vhodných uchazečů, vybraných na základě chybně interpretovaných požadavků. Tato služba, kterou personální agentury organizacím zprostředkovávají, může být velice výhodná. Agentury mají obvykle velice dobře zmapovaný trh práce a zkušenosti s efektivním získáváním zaměstnanců, pozitivem může být i vlastní databáze uchazečů agentury, odkud mohou čerpat potenciální zaměstnance. Ovšem kvalitní a spolehlivá personální agentura si je vědoma toho, jaké služby organizacím nabízí a proto se náklady na tuto metodu získávání zaměstnanců hodně liší a převyšují klasické inzerování nabídek prací samotnou organizací (Koubek, 2015, s. 138-139).

Přímé spojení organizace a vzdělávacích institucí je méně využívanou metodu získávání kandidátů na pracovní pozice, ale díky spolupráci samotné organizace a dané instituce může být velmi výhodné pro organizaci i kandidáta. Škola, ať již učiliště, střední nebo vysoká, tak může udělat organizaci takzvaný předvýběr, nabídnout ty nejlepší kandidáty a představit kompletní profil uchazeče s jeho schopnostmi a dovednostmi, které má a kterým se ve škole po dobu studia naučil. Organizace, které s institucemi spolupracují, mohou různými formami podporovat talentované jedince a následně si je smluvně zavázat k výkonu dané činnosti přímo v organizaci. (Kocianová, 2010, s. 88).

Přímé oslovení vhodného kandidáta mimo organizaci

Přímé oslovení vhodného kandidáta mimo organizaci je metodou, která funguje za předpokladu, že organizace monitoruje situaci na trhu práce a má povědomí o uchazečích ve svém oboru. Můžeme říct, že tato metoda se týká převážně specialistů, vysoce kvalifikovaných a těžko nahraditelných pracovníků. Takových kvalifikovaných jedinců nebývá mnoho. Proto se v tomto případě získávání zaměstnanců často stává, že se organizace snaží přebírat si vzájemně tyto pracovníky a vzniká velký konkurenční boj.

Velkou výhodou je, že pokud se organizace zajímá o nějakého takového pracovníka, je si téměř jistá tím, že je to ten nejvhodnější kandidát na danou pozici, jelikož o něm má všechny potřebné informace, které jsou důležité. Zřídka se tak stává, že by následně tento pracovník organizaci v samotném provozu nevyhovoval. Touto metodou oslovování vhodných kandidátů organizace i šetří náklady spojené s inzerováním pracovní nabídky. S tím je ale také spojený fakt, že pokud se organizace snaží nalákat konkurenčního pracovníka k sobě, daný pracovník si pak uvědomí svou cenu na trhu práce a může požadovat větší pracovní ohodnocení (Koubek, 2015, s. 136).

2.2 Výběr zaměstnanců

„Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokážou předpovídat efektivnost pracovníka. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povýšení, interní mobilitě i propouštění“ (Dvořáková, 2012, s. 150).

2.2.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců můžeme definovat jako požadavky organizace na dané pracovní místo, které by měl budoucí zaměstnanec splňovat (Šikýř, 2014, s. 102).

Tradiční kritéria pracovního místa

Kritéria pracovního místa jsou klasická kritéria, která odrážejí specifika pracovního místa. Jedná se například o pracovní schopnosti, dosažené vzdělání, dosaženou kvalifikaci v oboru, praxi a další. Tato kritéria jsou stále brána jako jedna z nejdůležitějších, ale v moderním pojetí personalistiky se stále více diskutuje o tom, že je lepší vybírat zaměstnance vhodného pro organizaci jako takovou a hlavně pro pracovní tým, ve kterém bude dotyčný pracovat (Koubek, 2015, s. 167).

Týmová kritéria

Dalším kritériem, podle kterého organizace vybírá své budoucí zaměstnance jsou předpoklady pro to, jak jedinec zapadne do týmu nebo útvaru, ve kterém bude pracovat. Jde tedy především o to, aby kandidát svými charakterovými rysy ale i odbornými schopnostmi „zapadl“ do nového týmu a aby byl schopný ztotožnit se s hodnotami týmové kultury v organizaci (Koubek, 2015, s. 168).

Celopodniková kritéria

Jako celopodniková kritéria bere organizace taková kritéria, jež mají za předpoklad posoudit shodu potenciálního zaměstnance s organizací. Mluvíme například o schopnostech kandidáta přijmout hodnoty kultury organizace, rozvíjet je a ztotožnit se s nimi. Tato kritéria většinou nebývají nikde uvedena, mohou to být takzvaná nepsaná pravidla a je na organizaci, aby objektivně posoudila, zda je uchazeč o tuto pozici schopný se kultuře organizace přizpůsobit a podporovat ji (Koubek, 2015, s. 168).

2.2.2 Metody výběrů zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců slouží k tomu, aby organizace posoudila shodu uchazeče o zaměstnání s kritérii, které si stanovila.

Hodnocení životopisu

Metoda výběru zaměstnanců dle hodnocení životopisu je základní a univerzální metodou, která se většinou používá v kombinaci s vícero dalšími metodami, nejčastěji ohodnocení životopisu předchází výběrovému pohovoru, ke kterému je uchazeč pozván v případě, že informace obsažené v životopise organizace ohodnotí určitou shodou s nezbytnými podmínkami na dané pracovní místo (Šikýř, 2016, s. 105).

Zkoumání referencí

Zkoumání referencí je další spíše doplňkovou metodou výběru zaměstnanců. V případě, že uchazeč souhlasí, aby byly poskytnuty reference na jeho osobu, může organizace díky těmto informacím získat důležité poznatky o odborných schopnostech ale i charakterových rysech uchazeče. Reference poskytuje škola, bývalí nadřízení či jiní odborníci, se kterými kandidát v minulosti spolupracoval. Reference na uchazeče by měly být objektivní, ale ne vždy se tak děje. Organizace by je proto měla zjišťovat ve vlastním zájmu z co nejvíce zdrojů (Bělohlávek, 2016, s. 33; Šikýř, 2014, s. 105).

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je další z častých metod výběru zaměstnanců. Organizace ho nejčastěji využívají po tom, co uchazeč projde takzvaným předvýběrem, tedy kladným zhodnocením jeho životopisu. Organizace se při výběrovém pohovoru snaží doplnit informace o uchazeči, které z životopisu není možné vyčíst a posoudit tak co nejlépe způsobilost kandidáta na danou pracovní pozici.

Individuální rozhovor (typu 1+1) je diskuze, probíhající mezi uchazečem a vedoucím rozhovoru. Je to nejběžnější metoda výběrového pohovoru, ale hrozí zde zkreslený a nepřesný úsudek tazatele.

Rozhovor před komisí je diskuze probíhající většinou formou dva a více tazatelů a jeden uchazeč. Na straně tazatelů je obvykle potenciální nadřízený kandidáta a personalista, případně další zaměstnanci organizace. Ti potom společně získané poznatky vyhodnotí (Kocianová, 2010, s. 102-103).

Testování uchazečů

Testování uchazečů o práci se používá jako doplňková metoda výběru zaměstnanců, je proto dobré testování nakombinovat například s hodnocením životopisu a výběrovým pohovorem. Výsledky testování by měl vždy posuzovat odborník na danou problematiku, protože pouze on může organizaci podat objektivní a ucelené informace o výsledcích.

Možnými variantami testů jsou test osobnosti, který posuzuje charakteristické osobnostní rysy kandidátů související s výkonem práce na nabízené pracovní pozici. Dále test inteligence, zaměřený na intelektové a paměťové schopnosti a test schopností potřebných k práci na určité pozici (Šikýř, 2014, s. 104-105).

Assessment centre

Metoda assessment centre probíhá ve větším počtu zúčastněných kandidátů a hodnotitelů. Jedná se o metodu zaměřenou na získání komplexních informací o jednotlivých uchazečích. Informace organizace získává pomocí vytvoření simulovaných situací, které souvisí s potenciálním budoucím výkonem pracovní

činnosti. Jako ostatní metody výběru zaměstnanců, je vhodné i tuto metodu kombinovat s dalšími, již zmíněnými, metodami (Bělohávek, 2016, s. 33).

2.3 Budování značky zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele je jedním z nástrojů řízení a ovlivňování pověsti organizace mezi uchazeči o zaměstnání a zaměstnanci. Zahrnuje vše, co organizace dělá pro to, aby byla zaměstnavatelem, o kterém budou všichni mluvit v superlativech a současní i budoucí zaměstnanci si budou takového zaměstnavatele a jeho značky vážit. Jednoduše řečeno, to je to, co si o organizaci uchazeči o zaměstnání a zaměstnanci opravdu myslí. To, co lidé prezentují o organizaci svým známým a lidem kolem.

I přesto, že značka zaměstnavatele není ničím hmatatelným, jedná se o velice důležitou část personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele vyžaduje neustálý vývoj a vylepšování.

Značka zaměstnavatele, nebo také pověst zaměstnavatele, není něco, co se organizace může rozhodnout nemít. Značka zaměstnavatele se vytváří nezávisle na tom, zda o to organizace stojí nebo nestojí. Pověst zaměstnavatele se utváří automaticky v závislosti na tom, jak organizace zachází s potenciálními zaměstnanci, se současnými zaměstnanci, ale i jakými aktivitami organizace působí na venek (Built In, 2021).

3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Druhou částí personálního marketingu je interní personální marketing. Ten se skládá z činností, které mají za cíl zvýšit nebo alespoň zachovat stávající atraktivitu organizace jak pro potenciální, budoucí, nebo stávající zaměstnance. Mezi tyto činnosti patří hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a péče o ně (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 40-41).

Myslivcová (2019, s. 59) uvádí, že „Úkolem interního personálního marketingu je snaha o uspokojení očekávání zaměstnanců, kteří mají potřebu ztotožnit se se zaměstnavatelem a s jeho cíli. Pokud se jim podaří s nimi ztotožnit, pak je možné v jejich práci zaznamenat zvýšenou zainteresovanost, oddanost, obětavost, sebeuspokojení i spokojenost se zaměstnavatelem jako partnerem v pracovním životě“.

3.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je významnou činností a nástrojem k řízení pracovního výkonu, jež poskytuje organizaci informace o výkonech a pracovních schopnostech zaměstnanců. Základním účelem hodnocení pracovníků je pro organizace kontrolování, usměrňování, a podněcování zaměstnanců v čase, kdy pro organizaci vykonávají sjednanou pracovní činnost. Zaměstnanci po jejich ohodnocení dostávají zpětnou vazbu a cílem organizace je zlepšit výkonnost, pracovní chování a získání informací, které organizaci pomohou k rozvoji jednotlivých zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 146-147; Šikýř, 2016, s. 122).

Při hodnocení pracovníků rozlišujeme dvě formy hodnocení

Neformální hodnocení se aplikuje průběžně, kdy se nadřízený zaměstnanec snaží vést své podřízené k určitému pracovnímu výkonu. Cílem neformálního hodnocení je včasné rozpoznání problémů týkajících se pracovního výkonu a následná náprava pomocí vhodných prostředků nebo využití možností pro zlepšení ve všech oblastech pracovníka (schopnosti, dovednosti, motivace, pracovní výkon a jiné).

Formální hodnocení pak představuje hodnocení za určité období, kdy odpovědný nadřízený v hodnotícím rozhovoru posuzuje a projednává se zaměstnancem jeho pracovního výkonu, schopnosti, dovednosti, motivaci a jiné. Toto hodnocení je dále uchováváno v osobní složce zaměstnance a slouží organizaci k tomu, aby mohla pokračovat v rozvíjení schopností zaměstnance, jeho vzdělávání a odměňování. Součástí formálního hodnocení je takzvaný hodnotící rozhovor, kdy manažer projednává se zaměstnancem konkrétní poznatky s cílem jeho dalšího rozvoje (Šikýř, 2016, s. 122).

3.1.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Důležitým prvkem v procesu hodnocení zaměstnanců jsou správně nastavená kritéria. Jsou to faktory, které mohou ovlivnit pracovní výkon zaměstnance a mezi ně se řadí (Šikýř, 2014, s. 113):

- výsledky (množství odvedené práce, kvalita, včasnost a další),
- chování (přístup k práci, provedení práce a další),
- schopnosti (způsobilost k práci),
- motivace (ochota k práci),
- podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí a další).

3.1.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců jsou dané postupy, při kterých organizace využívá různých informací k objektivnímu ohodnocení zaměstnanců. Metod hodnocení zaměstnanců existuje celá řada, ale obecně je doporučeno využívat více metod a vzájemně je kombinovat pro získání komplexnějších informací a pro podání komplexní zpětné vazby zaměstnanci (Kocianová, 2010, s. 151).

Metoda hodnocení podle stanovených cílů

Tento typ metody je využíván převážně u manažerů a specialistů a posuzuje, zda byli zaměstnanci schopni dosáhnout požadovaných cílů. Cíle, o kterých se zde pojednává, jsou takzvané SMART cíle, čili se předpokládá, že jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované (Šikýř, 2014, s. 114).

Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o velice univerzální a celkem jednoduše použitelnou metodu hodnocení pracovníků. Organizace, ale i samotný zaměstnanec, mohou takto hodnotit veškerá kritéria, která mají stanovená. Hodnocení může být prováděno pomocí určitého stupně (nejčastěji 1-5) nebo pomocí slovního ohodnocení (například – výborný, dobrý, méně vyhovující, nevyhovující) (Kocianová, 2010, s. 152),

Hodnocení volným popisem

I zde se jedná o velice univerzální metodu hodnocení, která popisuje pracovní výkon dle daných kritérií organizace. Vyžaduje určitou schopnost vyjadřování od hodnotitele a hodnoceními v tomto případě bývají spíše zaměstnanci na manažerských pozicích a specialisté (Koubek, 2015, s. 221).

Hodnocení metodou kritických případů

V tomto případě hodnotitel zaznamenává výrazné odchylky v případě vykonávání činnosti zaměstnance. Jedná se jak o uspokojivé, tak o neuspokojivé situace, do

kterých se zaměstnanec v rámci pracovního výkonu dostal. Metoda se využívá spíše doplňkově a klade důraz na hodnotitele, který musí vést o těchto situacích záznamy (Koubek, 2015, s. 221)

Hodnocení metodou assessment centre/ development centre

Tato hodnotící metoda se využívá pro komplexní hodnocení zaměstnanců (pracovního výkonu, odborné způsobilosti, potenciál v rozvoji zaměstnanců) u manažerů a specialistů a hodnotí se jak týmový, tak i individuální pracovní výkon, schopnosti a motivace (Šikýř, 2016, s. 123-124)

3.2 Odměňování zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 161) popisuje, že odměňování je kompenzací za vykonanou práci. Odměňování pak probíhá dvěma formami:

- peněžní formou (mzda, plat, odměna z dohody),
- nepeněžní formou (pochvala, rozvoj, vzdělávání, povýšení a další).

Pro zaměstnance je odměna za vykonanou práci jedním z nejsilnějších nástrojů motivace, kterých by měli vedoucí zaměstnanci a samotná organizace efektivně využívat.

Mzdotvorné faktory, mzdové formy a složky

Mzdové faktory, podle kterých se diferencují mzdy zaměstnanců Šikýř (2016, s. 132) vymezuje takto:

- podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- podle obtížnosti pracovních podmínek,
- podle dosahování pracovních výkonů.

Jako mzdové formy Šikýř (2016, str. 130) uvádí:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

Mzda zaměstnance obsahuje 3 hlavní složky.

Základní složku, která zohledňuje a oceňuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Příplatky, které oceňují obtížnost pracovních podmínek. A doplňkovou složku mzdy, která oceňuje nadstandartní pracovní výkon pracovníka (Šikýř, 2014, s. 122)

3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 170) uvádí, že „Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání je důležitou oblastí personální strategie, politiky a plánování. Vzdělávání pracovníků je nástrojem k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je sladování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti.

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematiku utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednost a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 138).

Všeobecné vzdělávání zaměstnanců

Pracovník se po dobu pracovní činnosti neustále vzdělává, jedná se hlavně o všeobecné znalosti, dovednosti a schopnosti, kterým se zaměstnanec učí a osvojuje si je za účelem vykonání a dosažení určitého pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 124)

Odborné vzdělávání zaměstnance

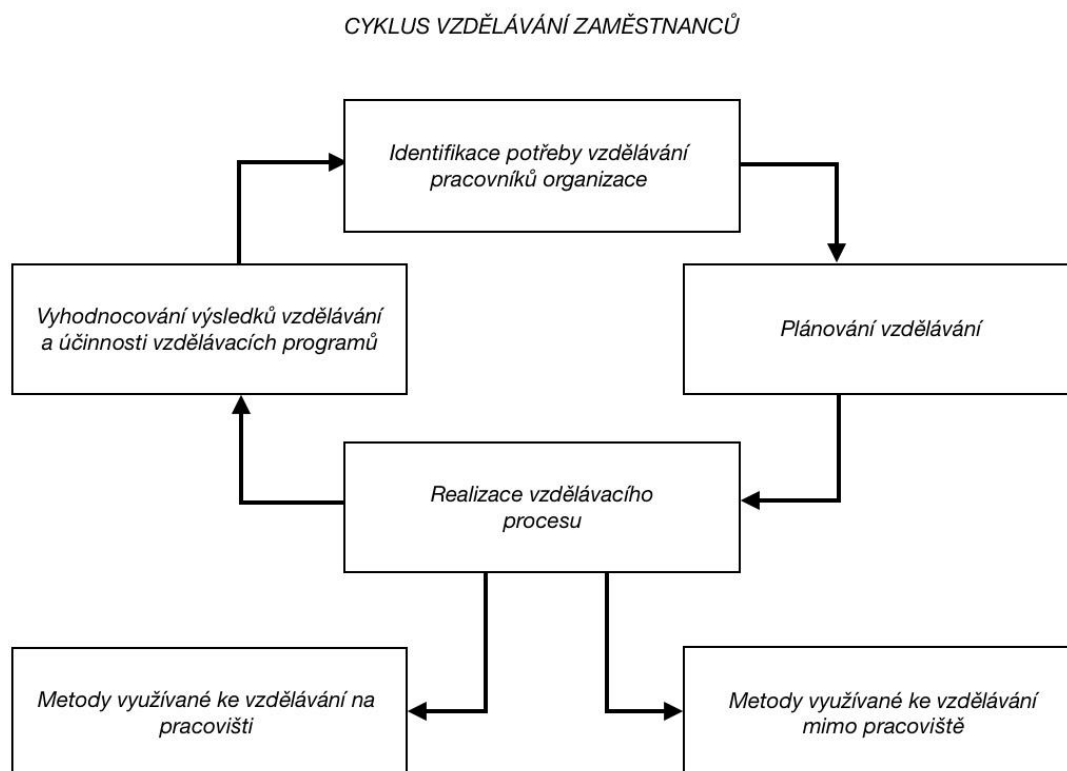
Všeobecné znalosti, dovednosti a schopnosti z všeobecného vzdělávání zaměstnanců tvoří základ pro jejich kvalifikaci. Kvalifikaci si pak mohou pomoci odborného vzdělávání zaměstnanci prohlubovat a osvojovat si tak specifické schopnosti a znalosti potřebné k dosažení pracovního výkonu.

Metody odborného vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 125):

- *zaškolení (probíhá při adaptaci zaměstnance),*
- *doškolení (prohloubení odborné kvalifikace),*
- *přeškolení (osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností sloužících k vykonání jiné pracovní činnosti),*
- *rozvoj (osvojování znalostí, dovedností a schopností nad rámec pracovní činnosti pracovníka).*

Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2015, s. 259) definuje cyklus vzdělávání zaměstnanců jako „neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivé vytvořené organizační a institucionální vzdělávání.“



Obrázek 1 - Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Upraveno podle Šikýř (2016, s 139)

Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace

Cyklus vzdělávání zaměstnanců začíná identifikací potřeby vzdělávání zaměstnanců. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků porovnává požadavky na pracovní činnost zaměstnance a jeho dosažené vzdělání, schopnosti, znalosti a další. Jelikož je vzdělání a kvalifikace zaměstnanců poměrně obtížně měřitelnou hodnotou, jsou potřeby vzdělávání zaměstnanců založeny spíše na přibližných odhadech a ve vyhodnocování výsledků tohoto cyklu se tak počítá s využitím zkušeností z minulosti (Koubek, 2015), s. 261-263).

Plánování vzdělávání

Další fází cyklu vzdělávání zaměstnanců je plánování vzdělávání. Organizace v této části vymezuje cíl vzdělávání, zaměstnance, kterých se bude týkat a metody použité k vyhodnocení výsledků.

Zbytek plánování se dále odvíjí od skutečnosti, jaké metody organizace použije. Zda bude vzdělávání zajišťovat samotná organizace nebo jestli si organizace najme externí firmu. K těmto proměnným se řadí místo a čas konání, vynaložené náklady a požadavky na materiály potřebné ke vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 140).

Realizace vzdělávacího procesu (Koubek, 2015, s. 265)

- *metody využívané ke vzdělávání na pracovišti (instruktáž při výkonu práce, koučování, mentorování, asistování, rotace práce a další),*
- *metody využívání ke vzdělávání mimo pracoviště (přednášky, demonstrování, workshop, případové studie a další).*

Vyhodnocování výsledků vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je finální částí cyklu. Výsledky vzdělávání bývá často velice problematické reálně změřit a projevují se převážně až s odstupem času v pracovním výkonu a chování zaměstnanců. Posuzovány jsou použité metody vzdělávání a zpětná vazba pracovníků procházejících tímto cyklem. Znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců jsou vyhodnocovány pomocí vstupních a výstupních testů (Šikýř, 2014, s. 130).

3.4 Péče o zaměstnance

Šikýř (2016, s. 1č6) definuje péči o zaměstnance jako „starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“.

Koubek (2015, s. 343) popisuje, že „Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované“.

Povinná péče

Povinná péče se skládá z podmínek péče o zaměstnance, které jsou zakotveny v zákonech, předpisech a kolektivních smlouvách nadpodnikové úrovně.

A ze smluvní péče, která vyplývá z podmínek stanovených v kolektivních smlouvách utvářených v rámci organizace (Koubek, 2015, s. 343).

Mezi povinnou péči o zaměstnance patří (Šikýř, 2016, s. 146):

- pracovní podmínky zaměstnanců (zajištění bezpečného výkonu práce),
- odborný rozvoj zaměstnanců (zaškolení, zvyšování kvalifikace),
- stravování zaměstnanců (umožnit zaměstnancům stravování během přestávek),
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (zvýšená ochrana zaměstnanců se zvláštními potřebami – zdravotně postižení, zaměstnankyně, mladiství).

Dobrovolná péče

„Dobrovolná péče o pracovníky je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody“, popisuje Koubek (2015, s. 343).

Péči o zaměstnance můžeme rozdělit do několika oblastí. Mezi tyto oblasti Kocianová (2010, s. 187-188) řadí:

- pracovní doba a režim (délku pracovní doby a umístění pracovní doby ve dni),
- pracovní prostředí (prostory, ve kterých je pracovní činnost vykonávána a obecně všechny podmínky vyplývající z povahy pracovní činnosti),
- bezpečnost práce a ochrana zdraví (zajistit co největší možnou eliminaci rizika vzniku ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců),
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti (stravování pracovníků na pracovišti, hygiena, zdravotní péče, doprava do zaměstnání a podobné),
- další služby pro pracovníky a rodinné příslušníky (sociální služby, kterými jsou možnost ubytování, péče o děti pracovníků, finanční podpora ve smyslu pojištění a půjček a podobné).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY

Praktická část zkoumá využití personálního marketingu ve vybrané organizaci působící v oblasti autodopravy s cílem posoudit stávající stav a navrhnout vhodné úpravy, které by organizaci mohly pomoci vylepšit využití personálního marketingu. Vybraná organizace si nepřála být jmenována, a proto je označována jako Organizace XY.

Analýza využití stávajícího personálního marketingu v Organizaci XY je zpracována na základě interních informací získaných z rozhovoru s majitelem organizace a s office managerkou, která zajišťuje personální práci. V závěru jsou uvedeny návrhy a doporučení využití personálního marketingu.

4.1 Charakteristika Organizace XY

Organizace XY působí na českém trhu v oblasti logistiky deset let. Zaměřuje se převážně na vnitrostátní, hlavně kamionovou dopravu, ale jako doplňkový předmět činnosti nabízí přepravní služby malými dodávkovými vozy i ostatním společnostem. Organizace XY se svojí velikostí řadí do segmentu menších firem. Vyplyvá to z počtu pracovníků, které organizace zaměstnává (rozhovor s majitelem Organizace XY).

4.2 Firemní kultura

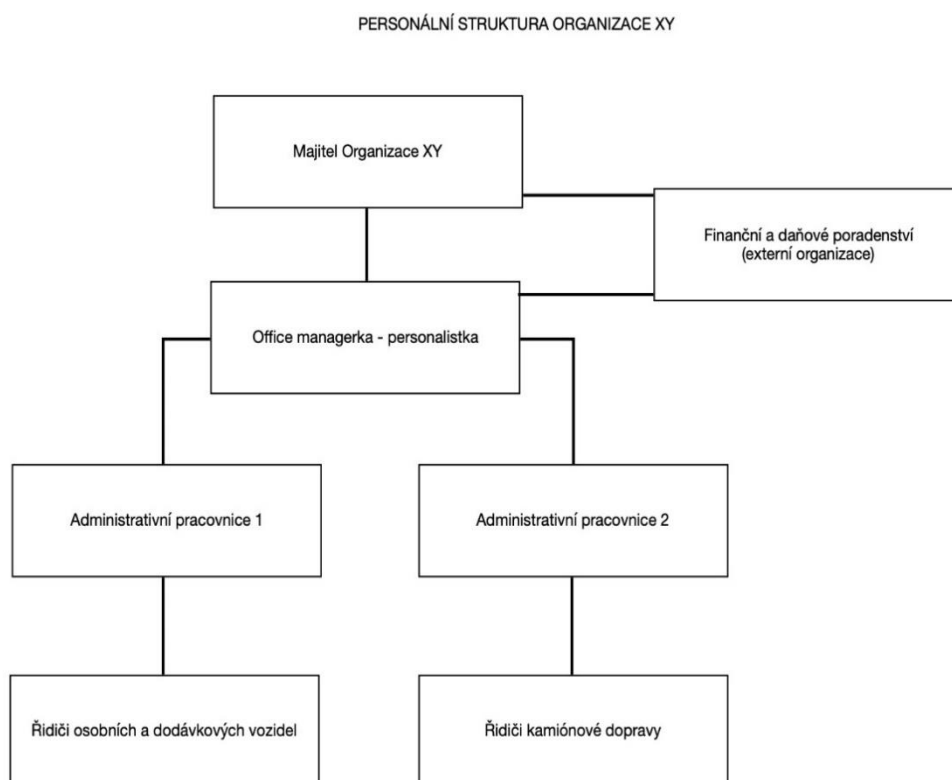
Komunikace ve společnosti je převážně neformální. Využívány jsou především mobilní telefony na volání nebo SMS zaměstnancům a emailová nebo telefonická komunikace se zákazníky. Firma má na internetu vytvořené webové stránky, na kterých ale nemá uveřejněny všechny důležité informace a tyto stránky ani neaktualizuje. Podnik má dobré základy, vstřícný přístup k zaměstnancům a výborné dlouhodobé vztahy s klienty (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Důležité je zmínit, že u kmenových zaměstnanců existuje malá fluktuace. To lze z velké části přičítat i faktu, že v Organizaci XY panuje přátelská atmosféra a dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci. (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Cílem Organizace XY je firmu rozšířit, aby se stala jedním z větších hráčů na logistickém trhu v regionu. Alfou a Omegou jsou její klienti, kterým se snaží maximálně vyhovět a flexibilně reagovat na jejich požadavky. Organizace si je vědoma zásadního významu svých zaměstnanců, ale nepřistupuje k nim jednotně a nejsou nastavena pravidla komunikace. Ve firmě také neexistuje jednotné hodnocení. Při výběru zaměstnanců je nábor nejednotný a spíše intuitivní. Vyhledávání nových klientů probíhá neformálně a nekoordinovaně (rozhovor s majitelem Organizace XY).

4.3 Struktura Organizace XY

Organizaci řídí majitel, kterému je podřízená office managerka. Ta řídí dvě administrativní pracovnice, dále komunikuje s účetní firmou a vykonává personální agendu, to je například získávání a výběr nových zaměstnanců, firemní komunikaci, povinné vzdělávání a další potřebné úkony. Každá ze dvou administrativních pracovnic má na starosti určitou skupinu řidičů, ti jsou rozděleni podle typu vozidla, které využívají k výkonu práce. V současné době organizace zaměstnává zhruba třicet pět zaměstnanců a nárazově vypomáhají pracovníci na dohodu o provedení práce (interní materiály Organizace XY).



Obrázek 2 - Personální struktura Organizace XY

Zdroj: Vlastní zpracování

5 PERSONÁLNÍ

MARKETING ORGANIZACE XY

Tato kapitola se zabývá analýzou personálního marketingu Organizace XY. Analýza probíhala na základě rozhovorů s majitelem firmy a managerkou, která má v organizaci na starost personální práci. Analýza těchto procesů je velice důležitá, jelikož poskytne celkový pohled na využívání personálního marketingu v organizaci, odhalí případné nedostatky, které by mohly vést k neefektivnímu zaměstnávání pracovníků a vytvoří tak prostor pro možné zlepšení v této oblasti.

5.1 Externí personální marketing Organizace XY

Získávání zaměstnanců

Organizace XY má úzce zaměřenou specifikaci pracovních míst se zřetelem na skupinu řidičského průkazu. Majitel firmy vybudoval stabilní základ pracovního týmu na pozicích administrativních pracovníků, starajících se o hladký průběh všech procesů. Dlouhodobým cílem organizace je tedy hlavně získávání potenciálních zaměstnanců na pozice řidičů (rozhovor s majitelem Organizace XY).

Organizace XY málo využívá možnosti vnitřního zdroje získávání zaměstnanců. Každá jednotlivá pracovní pozice vyžaduje určité znalosti, dovednosti a schopnosti, které se v rámci pracovních míst liší nároky na stupeň odbornosti (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Z výše uvedeného plyne, že preferovaným zdrojem získávání zaměstnanců, je vnější zdroj, tedy uchazeči z externího trhu práce. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1.2, organizacím se v některých případech vyplatí kombinovat různé metody získávání zaměstnanců, nejinak je tomu u Organizace XY. Nejčastějším způsobem získávání zaměstnanců je dle interních zjištění doporučení uchazeče vlastním zaměstnancem. Metoda se velice osvědčila, jelikož zaměstnanci organizace doporučovali zpravidla spolehlivé uchazeče s požadovanými schopnostmi, dovednostmi a kvalifikacemi. V menší míře organizace dále využívá metodu vývěsky, kdy inzeruje své pracovní nabídky na vývěškách v areálu, kde sídlí. Ačkoliv se v tomto areálu nachází více organizací, které působí v oblasti autodopravy a je tak poměrně velká šance, že si inzerátu všimne člověk, který by mohl mít o pozici zájem a splňoval potřebné požadavky, organizace z této metody získávání v řadách svých zaměstnanců neevduje ani jednoho pracovníka. Poslední poměrně pravidelně využívanou metodou získávání je inzerce v regionálním tisku. Organizace XY tuto metodu využívá od úplného začátku, avšak registruje spíše úpadek uchazečů, kteří by se o nabízenou pracovní pozici hlásili skrze tuto metodu. Spolupráce s Úřadem práce se v minulosti

příliš neosvědčila a je využívána jen výjimečně, zpravidla bez očekávaného efektu (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Výběr zaměstnanců

Směrodatnými kritérii pro Organizaci XY jsou především ta tradiční, tedy kritéria pracovního místa. V případě, že organizace hledá zaměstnance na pozici řidiče kamionu, vyhledává takové uchazeče, kteří vlastní řidičský průkaz skupiny C nebo C+E, tedy řidičský průkaz potřebný k řízení nákladního vozidla s přívěsem. Dalším důležitým kritériem je pro organizaci to, jestli uchazeč vlastní profesní průkaz, který je nezbytnou součástí k tomu, aby mohl vykonávat práci řidiče z povolání. Z důvodu zachování určité kvality služeb je také vyžadována minimálně tříletá praxe v řízení nákladních vozidel s přívěsem. Jelikož Organizace XY poskytuje služby i pro jiné společnosti, kde se přeprava uskutečňuje pouze v rámci malých dodávkových vozidel, hledá i řidiče pro tato pracovní místa. V případě této pracovní pozice jsou kritérii především nutnost vlastnit řidičský průkaz skupiny B, tedy pro osobní vozidla, a minimální věk uchazeče je pro zachování určité kvality služeb, stanoven na dvacet jedna let (rozhovor s managerkou Organizace XY)

Co se týče metod výběru zaměstnanců, organizace využívá více metod najednou, pro zvýšení šance, že na pracovní místo bude vybrán nejlépe vyhovující kandidát. První metodou je hodnocení životopisu, ke kterému je nutno doložit dosažené vzdělání a odbornost, například fotokopii dokladů. V tomto bodě organizace posuzuje všechna kritéria, která má nastavena a může tak filtrovat vyhovující a nevyhovující uchazeče. V případě, že uchazeč poskytne kontakt na osobu, která na něj může podat reference, organizace referenci prověří, je si ovšem vědoma faktu, že informace o uchazeči mohou být mírně zkreslené. Z toho důvodu využívá i výběrových pohovorů, pro zjištění nezbytných poznatků, které by o uchazeči chtěla vědět a zároveň osobní kontakt dotváří ucelený obraz kandidáta. V případě, že se uchazeč dostane až k výběrovému pohovoru, je většinou na danou pracovní pozici přijat (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Budování značky zaměstnavatele

Z pohledu jejích zaměstnanců má Organizace XY velice dobrou pověst zaměstnavatele. Zaměstnanci se s organizací identifikují, tvoří tím pozitivní pověst firmy, budují značku zaměstnavatele a mají pocit, že pracují pro kvalitní a zdravou společnost. Jsou k firmě loajální a to samozřejmě může příznivě ovlivnit získávání budoucích zaměstnanců. Omezující je v tomto případě to, že dopad těchto informací je víceméně pouze lokální a má malý okruh příjemců, potažmo osloví malý počet potenciálních uchazečů o zaměstnání (rozhovor s majitelem Organizace XY).

5.2 Interní personální marketing Organizace XY

Hodnocení zaměstnanců

K hodnocení pracovníků ze strany organizace XY dochází pouze nárazově. Jedná se především o hodnocení neformální. Toto hodnocení pracovníků bývá součástí každodenní komunikace zaměstnanců s nadřízenými ohledně pracovního výkonu a většinou nebývá nikam zaznamenáváno. V případě rozpoznání určitého problému ve výkonu práce zaměstnanec nadřízený s daným zaměstnancem vede pouze osobní rozhovor, kde se řeší příčina vzniklého problému a řešení, které bude přijatelné pro obě strany. V případě zjištění závažného problému v pracovním výkonu se řeší i případné následky, tímto problémem zaviněné. Ty potom mohou mít vliv na výši mzdy, změnu pracovní pozice nebo, při zvlášť hrubém porušení pracovních povinností, výpověď z pracovního poměru (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

V rámci odměňování Organizace XY vyplácí zaměstnancům, řádně a v termínu, dohodnutou mzdu, která se liší s ohledem na to, zda se jedná o administrativního pracovníka nebo řidiče, u kterých záleží také na tom, jestli má řidičské oprávnění skupiny B, C či C+E. K této základní odměně jsou dále zaměstnancům jednou ročně vypláceny mimořádné „vánoční“ odměny, jejichž výše nezohledňuje konkrétní pracovní výkony zaměstnanců. Odměna je jednotná pro všechny zaměstnance organizace a měla by být motivujícím prvkem pro všechny. Zaměstnanci mají placené přesčasy, není využívána možnost náhradního volna. V minulosti bylo majitelem uvažováno o vypsání roční cílové prémie pro nejlepšího řidiče. Tady záleželo prvotně na počtu kilometrů bez nehod a dopravních přestupků, dále došlých pochvalách nebo stížnostech od zákazníků a dalších případných poznatkách. Nakonec, z důvodu komplikovaného vyhodnocování, nebyla realizována (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Zaměstnanecké výhody, kterými organizace disponuje, jsou služební telefony pro všechny zaměstnance. Další výhodou, kterou mohou pracovníci využít je levnější servis jejich osobních vozidel ve smluvním servisu organizace. Tato výhoda je oblíbenou a využívanou. Organizace také disponuje dvěma firemními automobily, které slouží především administrativním pracovníkům k zajištění pracovních povinností mimo pracoviště, ale po dohodě mohou být propůjčeny zaměstnanci k osobní potřebě (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je v organizaci realizováno pouze v zákonem stanoveném rozsahu. Probíhá tedy u nových zaměstnanců při adaptaci a zaškolení, například bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. Dále pak u řidičů s řidičským oprávněním skupiny B, kdy se jedná o takzvané školení řidičů referentů. To probíhá jednou ročně a absolvují ho všichni pracovníci, kteří používají firemní automobil, ať již ke služebním nebo

soukromým účelům. Výstupem referentského školení je absolvovaný test prokazující splnění požadovaných znalostí. Školení řidičů s řidičským oprávněním skupiny C a výše a profesním průkazem se nazývá školení řidičů profesionálů a musí jím projít každý řidič, který vlastní uvedené řidičské oprávnění. Profesní způsobilost řidičů je vydávána na dobu pěti let s povinností zaměstnavatele kontrolovat či zařizovat řidičům každoroční školení v době trvání sedmi hodin. Celkové školení tedy trvá pět let, kdy je řidič školen dohromady třicet pět hodin. Poté je nutno složit závěrečnou zkoušku, ve které řidič prokáže splnění požadovaných znalostí a profesní průkaz je mu vydán na dalších pět let. Rozvojové aktivity nejsou v Organizaci XY realizovány (rozhovor s managerkou Organizace XY).

Péče o zaměstnance

Stejně jako vzdělávání zaměstnanců, tak i péče o zaměstnance probíhá v Organizaci XY převážně v rovině zákonem daných povinností. Organizace zajišťuje zaměstnancům bezpečné pracovní podmínky k výkonu práce, které úzce souvisí s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Této problematice věnuje organizace XY velkou pozornost z důvodu co nejvyšší možné eliminace rizika újmy na zdraví pracovníků při výkonu pracovní činnosti. Pro administrativní pracovníky je zajištěn prostor pro odpočinek a stravování v k tomu určených přestávkách. Samozřejmostí je i zaškolení či zaučení nově příchozích zaměstnanců v procesech, které souvisí s výkonem jejich činností. Dobrovolná péče o pracovníky v současné době spočívá v možnosti zvýhodněného servisování a oprav soukromých automobilů pracovníků ve smluvním autoservisu. Toho zaměstnanci využívají. V rámci péče o zaměstnance Organizace XY také disponuje možností vypůjčení osobních firemních automobilů k soukromým účelům pracovníků (rozhovor s managerkou Organizace XY).

6 VYHODNOCENÍ VLASTNÍHO ŠETŘENÍ

Šetření bylo provedeno metodou polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovor poskytl majitel firmy a managerka, která vykonává i personální činnost v Organizaci XY. Rozhovory byly uskutečněny v pražském sídle firmy na přelomu března a dubna roku 2021. Oběma respondentům byly kladeny dotazy na chod firmy v oblastech:

- získávání zaměstnanců, jakým způsobem uchazeče získávají,
- výběr zaměstnanců, kritéria a metody při něm využívané,
- budování značky zaměstnavatele,
- formy a metody hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců a firemní výhody,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

6.1 Vyhodnocení využití externího personálního marketingu v Organizaci XY

Získávání zaměstnanců

V šetření, které proběhlo pomocí rozhovoru s majitelem organizace a managerkou, bylo zjištěno, že firma využívá z větší části externí zdroje získávání zaměstnanců. Především pak za pomoci metody doporučení uchazeče stávajícím zaměstnancem organizace. Jak bylo uvedeno, tato metoda se ve firmě osvědčila, protože zaměstnanci doporučovali uchazeče, o kterých byli přesvědčeni, že budou pro firmu přínosem a kolektiv je přijme dobře. Tito kandidáti také byli většinou na danou pracovní pozici vybráni. Využití metody získávání kandidátů pomocí vývěsky v areálu bylo shledáno neefektivním, nepřihlásil se žádný uchazeč. Mohlo to být způsobeno vyvěšením inzerátu na nevhodné místo nebo chybně koncipovaným inzerátem, v kterém mohlo být málo informací, či byly nejasné nebo neúplné. Na inzerát v tisku několik uchazečů reagovalo, avšak ohlas byl menší, než organizace předpokládala a nebyl získán žádný vhodný kandidát. To může být způsobeno faktem, že inzerce pouze v tištěných médiích má již daleko menší dopad a osloví spíše starší čtenáře. Ke komplexnímu vyhodnocení získávání zaměstnanců lze říct, že Organizace XY sice využívá kombinaci metod získávání zaměstnanců, ale nevedou ke kýženému cíli.

Výběr zaměstnanců

Popsaný proces výběru zaměstnanců v Organizaci XY zahrnuje takzvaná kritéria pracovního místa, tedy požadavky, které souvisí s nabízenou pracovní pozicí. Další kritéria, jako například týmová, nejsou, vzhledem k pozicím řidičům, až tak důležitá, jelikož je to spíše individuálně zaměřená činnost. U administrativních pracovníků jsou určité týmové rysy spíše plusovými body, nikoliv podmínkami ve výběru.

Celopodniková kritéria nejsou využívána z důvodu dosud nenastavené konkrétní firemní kultury.

Organizace XY využívá kombinaci tří metod výběru zaměstnanců, tou hlavní je hodnocení životopisu, kde je organizace schopna dokonale vyfiltrovat vyhovující uchazeče od těch nevyhovujících. Jako doplňkové metody jsou využívány ověřování referencí a následný výběrový pohovor, kde si organizace vytvoří ucelený obrázek o profilu uchazeče. Nastavení těchto kritérií a kombinace metod se organizaci osvědčila a může být za současné personální situace vyhodnocena jako vyhovující proces výběru zaměstnanců. Při rozšiřování aktivit a zaměstnaneckého týmu je ovšem třeba z důvodu plánovaného rozšiřování firmy uvažovat i o rozšíření personálních nástrojů v této oblasti.

Budování značky zaměstnavatele

V této oblasti má organizace velké rezervy. Na budování značky se převážnou měrou podílejí zaměstnanci a klienti organizace, kteří jsou spokojeni. V případě zaměstnanců s přístupem zaměstnavatele a celkovou atmosférou v podniku, v případě zákazníků se vstřícným přístupem k jejich požadavkům, flexibilitou a spolehlivostí majitele i zaměstnanců. Soustavné, řízené a plánované budování značky je ale pro uvažované rozšíření organizace důležitou součástí. V této fázi již budou pouze ústně předávaná doporučení nedostačující. Organizace potřebuje svou značku uvést na širší trh a zakotvit ji na vyšší regionální úrovni, nikoliv jen lokálně jako doposud.

6.2 Vyhodnocení využití interního personálního marketingu v Organizaci XY

Hodnocení zaměstnanců

Organizace XY využívá k hodnocení pouze jednu z forem a to formu neformálního hodnocení, ta je realizována v rámci rozhovoru nadřízený – zaměstnanec. Nemá jasně danou strukturu, postrádá systematické prvky a probíhá většinou bez předchozí přípravy. Tím je zapříčiněná nízká informovanost zaměstnanců o jejich pracovním výkonu a stejně tak hodnotiteli mohou chybět důležité informace o výkonu hodnocených. Zpětná vazba je nízká a zaměstnanci mohou postrádat určitou motivaci, která je pro dosahování cílů velice důležitá. Z tohoto důvodu lze hodnocení zaměstnanců považovat za nedostačující s nutností aplikace další formy hodnocení.

Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Ze šetření vyplývá, že základní odměňování zaměstnanců probíhá vyplacením mzdy v závislosti na pracovní pozici zaměstnance. Dále Organizace XY využívá metodu odměňování v podobě vyplácení „vánočních“ prémie. V této prémii je obsaženo splnění plánů celé organizace, ale není zohledněn pracovní výkon ani nasazení jednotlivců.

Nadstandardní odměňování v podobě cílové odměny za nejlepšího řidiče byl zajímavý motivační prvek, ale návrh nebyl dopracován až k realizaci. U tohoto způsobu odměňování by bylo nutné nastavit jednotné směrnice, jasně udávající, jaké odměny a za jakých podmínek může zaměstnanec získat. Tento způsob odměňování je náročný jak na stanovení kritérií, tak na vedení evidence a zejména na celkové vyhodnocení. Omezujícím faktorem v odměňování je, že zaměstnanci nemají průběžně dostatek informací o nastavených cílech a jejich aktuálním plnění. Pro některé zaměstnance může být takové nastavení demotivující.

Zaměstnanecké výhody, které Organizace XY poskytuje svým pracovníkům, jsou nastaveny přijatelně a jsou zaměstnanci využívány. Celkové spektrum zaměstnaneckých výhod však není příliš atraktivní.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dle analýzy využití personálního marketingu v Organizaci XY, bylo zjištěno, že vzdělávání je pro zaměstnance zajištěno pouze v zákonném rozsahu, hlavně při zaškolení a následně při udržování odborné kvalifikace řidičů v podobě potřebných přeškolení podle typu vozidla.

Rozvojové aktivity pro zaměstnance firma pracovníkům nenabízí a ti tak nemají možnost prohlubovat dovednosti a znalosti. Tento fakt může mít negativní vliv na motivaci pracovníků a dosahované výsledky.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou v organizaci na nízké úrovni.

Péče o zaměstnance

Z šetření v oblasti péče o zaměstnance vyplývá, že firma se zaměřuje převážně na zákonné povinnosti, tedy na zajištění bezpečného výkonu pracovní činnosti, možnost dopřát si odpočinek, místnost na stravování, zajištění standardních hygienických podmínek a podobně. Dobrovolná péče o zaměstnance ale opět vychází pouze z mála výhod, které mohou zaměstnanci čerpat. Vzhledem k možnostem organizace by se určitě i zde daly nalézt cesty, jak lépe pečovat o své zaměstnance, upevňovat tím základ organizace a utvrzovat zaměstnance, že organizace má zájem na tom, aby byli v organizaci spokojení.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy využití personálního marketingu v Organizaci XY, která probíhala zpracováním interních informací, byly vypracovány možné návrhy a doporučení na zlepšení využití personálního marketingu v Organizaci XY.

Návrhy a doporučení zohledňují zvýšenou poptávku v oblasti přepravy zboží, kterou Organizace XY zaznamenává od počátku pandemie způsobené onemocněním Covid-19. Na tomto základě se organizace rozhodla navýšit objem poskytovaných služeb. V souvislosti s tím je třeba přijmout nové pracovníky a u stávajících zaměstnanců posílit jejich loajalitu. Toho by organizace mohla docílit upravením firemních procesů a nastavením jasných pravidel.

NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI EXTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Návrh 1 – Zahájit aktivity k podpoře budování značky zaměstnavatele

Návrhem v oblasti budování značky zaměstnavatele by bylo zahájit určité aktivity, které by pomohly Organizaci XY dostat se do povědomí širší veřejnosti, prezentovat se jako seriózní a silná společnost a vytvářet svůj pozitivní obraz.

První aktivitou by mělo být aktualizování webových stránek. Organizace vytvoří stěžejní komunikační nástroj, který jí chybí. Na webových stránkách budou uveřejňovány všechny důležité informace o organizaci. Obsahem by mohly být rozhovory s majitelem, který by stručně popisoval, čemu se organizace věnuje, dále pak také například rozhovor s jedním ze zaměstnanců. Na stránkách mohou být i fotografie z pracovních akcí, fotografie vozového parku a podobně. Toto všechno by přiblížilo Organizaci XY a její firemní kulturu veřejnosti a tím pádem i potenciálním uchazečům.

Dalším komunikačním kanálem s veřejností a budoucími kandidáty by měly být firemní profily vytvořené na sociálních sítích. Využít by se mohly například sociální síť Facebook a LinkedIn. Organizace XY by na nich přiblížila své aktivity a firemní kulturu a otevírala se veřejnosti. Zároveň by organizace měla dát najevo i zaměstnancům, že vítá sdílení svých statusů na jejich osobních profilech i jejich komentáře nebo diskuse pod příspěvky.

Vizuální stránka těchto platforem by rozhodně měla mít jednotnou grafickou úpravu, která bude pro organizaci charakteristická. Na jednotlivých platformách je důležité viditelně umístit interaktivní odkazy na ostatní využívané webové portály, aby zde byla možnost navštívení kterékoliv platformy. Obsahem, který se bude na webových stránkách a sociálních sítích zveřejňovat budou cíle a mise organizace, nabídky práce, plány organizace, události, projekty a další aktivity.

V neposlední řadě by organizace měla vybavit své zaměstnance jednotným firemní oblečením s logem a v barvách Organizace XY, například vestami a nechat vyrobit drobné reklamní předměty ve stejném designu. Jednat by se mohlo o klíčenky, hrníčky, propisovací tužky a podobně, které by byly dávány jako malé pozornosti klientům i zaměstnancům. Používání firemních předmětů zaměstnanci působí přirozeně a zaměstnanci tím na veřejnosti neformálně propagují svého zaměstnavatele. Samozřejmě by měl být také firemní kalendář pro klienty. Všechny tyto aktivity by mohly napomáhat Organizaci XY k budování silné a kvalitní značky.

Návrh 2 – Odměna za doporučení vlastním pracovníkem

Jelikož se firmě velmi osvědčila metoda získávání zaměstnanců na doporučení současnými zaměstnanci, organizace by tuto skutečnost měla zohlednit. Návrhem by mohlo být vyplacení odměny pro pracovníka, který doporučí nového zaměstnance, a ten bude v Organizaci XY pracovat alespoň 6 měsíců, částka odměny by se mohla pohybovat v rozmezí mezi pěti až deseti tisíci, opět podle toho, na kterou pozici by byl pracovník přijat. O této možnosti by byli všichni zaměstnanci informováni písemně a tato informace by byla také vyvěšena na dobře viditelném místě ve firmě, kde se zaměstnanci často zdržují.

Návrh 3 – Využití získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Organizace má kvalitní základnu stávajících zaměstnanců, mezi zaměstnanci a Organizací XY panuje silné pouto důvěry, proto se nabízí využít možnost získávání zaměstnanců z vlastních řad. Jednalo by se o pracovníky, kteří se osvědčili na pozicích řidičů dodávkových automobilů. Pokud na této pozici podávají dlouhodobě kvalitní pracovní výkon a Organizace je s nimi spokojená, mohla by tyto pracovníky sama oslovit a nabídnout jim možnost přechodu na pozici řidiče kamionové dopravy. Organizaci by se vyplatilo zajistit tomuto pracovníkovi rozšíření řidičského průkazu a vyhotovení profesního průkazu. Organizace by tak snadno získala již osvědčeného pracovníka na místo, které má jinak vysoké nároky na požadavky a není snadné nalézt vyhovujícího uchazeče na tuto pracovní pozici. Součástí by byla smlouva pro tohoto zaměstnance, ve které by se zavázal k odpracování dohodnutého počtu let v organizaci nebo k adekvátní finanční úhradě při odchodu z firmy. Organizace by získala prověřeného řidiče a zaměstnanec by získal lépe placenou pracovní pozici a zvýšil si kvalifikaci.

Návrh 4 – Zavedení metody E–recruitmentu v oblasti získávání zaměstnanců

V analýze využití personálního marketingu bylo zjištěno používání méně účinných metod pro získávání zaměstnanců. Implementace nových metod by umožnila organizaci rozšířit počet potenciálních uchazečů a tím i zvýšit šance na získání vhodných kandidátů. Pro organizaci by bylo výhodné začít využívat E–recruitment jako jednu z metod získávání pracovníků. E–recruitment má tu přednost, že může oslovit vyšší počet potenciálních uchazečů, protože v internetovém prostředí se dnes pohybuje převážná část populace.

Organizace disponuje webovými stránkami, které ale vůbec nevyužívá. Po jejich znovu zprovoznění a aktualizaci na nich může být vytvořena záložka s nabídkou volných míst. Jednalo by se tedy o stálou a finančně nenáročnou inzerci volných pracovních pozic.

Další prvkem, který by Organizace mohla v rámci získávání zaměstnanců pomocí E-recruitmentu použít, jsou sociální sítě. Jak již bylo řečeno, na internetu a speciálně sociálních sítích se v dnešní době pohybuje velká část populace. Bylo by tak vhodné umísťovat inzeráty i na sociální sítě, jako je například LinkedIn nebo klidně i Facebook. Zde by bylo opět třeba vytvořit poutavý inzerát, který se odliší od konkurence a zaujme potenciálního uchazeče. Případně využít placené verze reklamy na Facebooku, která za relativně nízký poplatek osloví potenciální uchazeče podle přesně cílených parametrů, ať již geografických, věkových nebo jiných.

Doplňkovou metodou, kterou by Organizace XY mohla dále využívat, je databáze uchazečů. Tato databáze by obsahovala životopisy uchazečů, kteří organizaci zaslali životopis, byli uznáni jako vhodní uchazeči, ale nebyli na pracovní pozici vybráni. V rámci této metody získávání pracovníků může organizace na svých webových stránkách a sociálních sítích vyzvat možné zájemce k zaslání životopisů i v případě, kdy momentálně není žádná pracovní pozice nabízena, s informací, že jejich životopisy jsou zařazeny do databáze k možné pozdější spolupráci. S připojeným dodržováním zákona 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů.

Návrh 5 – Inzerát nabízené pracovní pozice

Samotný inzerát, ve kterém Organizace XY prezentuje nabídku práce, ať již na webových stránkách, webových portálech nebo sociálních sítích, musí být koncipován tak, aby se odlišil a vynikl v široké nabídce inzerátů konkurence. Jednoduše řečeno, měl by být atraktivní, aby zaujal co největší počet osob, které hledají práci a to na všech platformách, kde bude umístěn. Barvy a logo by měly odpovídat již zavedeným barvám a logo Organizace XY.

Struktura inzerátu bude u každé pozice následující:

- *krátký úvod do padesáti slov, jehož cílem bude shrnout obsah práce,*
- *náplň práce s popisem tří až pěti úkolů, které bude pracovník vykonávat,*
- *odměny, zde musí být uvedeny informace o platu, výhodách a benefitech, které mohou pracovníci získat. Jelikož se jedná o menší firmu, nebude nabízet takové finanční odměny, jako nadnárodní giganti. Je vhodné volit spíše nefinanční benefity, jako flexibilní pracovní doba nebo možnost skloubení pracovních povinností s péčí o dítě. To je v dnešní době velice důležitá informace, díky které může inzerát zaujmout a přesvědčit potenciálního uchazeče, který by jinak na inzerát neodpověděl. Toto většinou u řidičů není možné, ale nově přijímané administrativní pracovníky by tato nabídka mohla zaujmout,*
- *specifikace osoby, kde budou uvedeny potřebné kvalifikace, dovednosti a znalosti. Ty budou rozdělené na ty, které jsou pro uchazeče nezbytné a na ty,*

kteřé jsou výhodou. Množství těchto specifikací může být vyšší, pro organizaci není cílem získat kvanta životopisů, ale nalézt nejvhodnější kandidáty,

- v inzerátu musí být blíže specifikována lokalita a uvedeno místo výkonu práce, aby se nehlásili kandidáti sice vyhovující, ale z velké vzdálenosti,
- informace o tom, jak má uchazeč na inzerát reagovat. Tedy možnost přímého reagování na inzerát a možnost poslat životopis prostřednictvím e-mailu. Vhodné je také na inzerát umístit adresu webových stránek a název profilu na sociální síti, kde by bylo možné zjistit více informací o organizaci.

**ČESKÁ LOGISTICKÁ FIRMA ORGANIZACE XY, S INICIATIVNÍM PROGRAMEM
ROZVOJE OBCHODNÍ ČINNOSTI NABÍZÍ VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO
PROFESIONÁLNÍMU ŘIDIČI/ŘIDIČCE.**

ŘÍDÍŠ RÁD? NASEDNI K NÁM!

NÁPLŇ PRÁCE:

- řízení firemního vozidla
- pomoc při nakládce a vykládce zboží
- zajišťování průvodní dokumentace
- komunikace se zákazníky

NABÍZÍME:

- měsíční odměna v rozmezí od 35 000,- Kč do 49 000,- Kč
- moderní vozový park
- kvalitní vozy s nadstandardní výbavou
- servis a podpora na cestách 24 hodin
- pracovní poměr na dobu neurčitou
- zázemí prosperující a zavedené dopravní společnosti se sídlem v Praze
- slušné a korektní jednání

BENEFITY:

- výhodné mobilní tarify i pro rodinné příslušníky
- sleva na opravy soukromých vozidel ve smluvním servisu
- sleva na pneu
- 5 sick days

POŽADUJEME:

- řidičský průkaz skupiny C+E
- profesní průkaz řidiče
- zdravotní způsobilost
- Pracovní nasazení, loajalitu, spolehlivost

V případě zájmu můžete použít ikonu ODPOVĚDĚT nebo nám zašlete Vaše CV na
mailovou adresu organizacexy@organizacexy.cz
kontakt +420 123 456 789, pan XY

ODPOVĚDĚT

www.organizacexy.cz

Obrázek 3 - Inzerát na pracovní pozici řidiče kamionu

Zdroj: Vlastní zpracování

NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI INTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MAREKTINGU

Návrh 7 – Zavedení procesu adaptace a zaškolení

Organizace dosud neprováděla systematický proces adaptace, proto je třeba tento proces nastartovat a nastavit jasný systém. Tomu by mohl pomoci adaptační plán, vycházející z popisu konkrétního pracovního místa, který bude specifikovat samotný proces adaptace, zaškolení a jeho cíle. Novým pracovníkům tento proces zjednoduší orientaci v průběhů prvních dní v novém zaměstnání, včetně jasných informací o tom, co je čeká. Stejně tak managerka bude mít přehled, v jakém bodu adaptace a zaškolení se pracovník nachází a v jaké fázi provést zhodnocení tohoto procesu.

Tabulka 1- Adaptační plán řidiče

<i>Adaptační plán</i>				
<i>Jméno:</i>				
<i>Obsah</i>	<i>Cíl</i>	<i>Realizátor</i>	<i>Termín</i>	<i>Splněno</i>
<i>Přivítání v organizaci</i>	<i>Seznámení se s organizací XY</i>	<i>Managerka, nadřízený</i>	<i>1. den</i>	
<i>Zaškolení BOZP a PO</i>	<i>Seznámit se zásadami bezpečnosti práce</i>	<i>Managerka</i>	<i>1. den</i>	
<i>Uvedení v organizaci</i>	<i>Seznámení s organizací, kolegy</i>	<i>Nadřízený</i>	<i>1. den</i>	
<i>Seznámení se s adaptačním plánem</i>	<i>Seznámení s procesem adaptace</i>	<i>Managerka</i>	<i>1. den</i>	
<i>Instruktaž na pracovišti</i>	<i>Vysvětlení postupů při pracovní činnosti</i>	<i>Přidělený zaškolující kolega</i>	<i>2. den</i>	
<i>Výkon činností pod dohledem přiděleného kolegy</i>	<i>Seznámení se s činnostmi</i>	<i>Přidělený zaškolující kolega</i>	<i>2. – 15 den</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Projednáání adaptačního plánu a upřesnění vzájemného očekávání bude podepsáno oběma stranami, v tomto případě zaměstnancem a managerkou. Po uplynutí doby, ve které bude probíhat adaptační proces a následném období zaškolování, kdy zaměstnanec již samostatně pracuje, by se měl konat hodnotící rozhovor, kdy obě strany zhodnotí průběh tohoto procesu. Zpravidla to bývá před ukončením zkušební lhůty. V tomto rozhovoru se zaměstnavatel a zaměstnanec buď rozhodnou nepokračovat ve spolupráci, nebo ji potvrdí. V kladném případě budou stanoveny návrhy na potřebné vzdělávání, rozvoj, cíle a podobně. V rámci procesu adaptace a zaškolení by dále bylo vhodné vytvořit krátkou příručku, která novému zaměstnanci zodpoví základní otázky. Tato příručka by obsahovala shrnující informace o organizaci a probíhajících procesech uvnitř organizace. Pomáhala by pracovníkovi se rychle zorientovat a seznámit s novým prostředím. Výsledkem vytvoření adaptačního plánu a zavedení zaměstnanecké příručky je zkvalitnění celého procesu adaptace a zaškolení zaměstnanců.

Návrh – 8 Zavedení formálního hodnocení

Návrhem v oblasti hodnocení zaměstnanců je využívání metody hodnocení podle stanovených kritérií, jež spadá pod formální hodnocení. Tato kritéria by měla obsahovat základní oblasti, které jsou u pracovníků hodnoceny. V první řadě by měli zaměstnanci být informováni, že se blíží datum hodnocení. Přibližně měsíc předem by tedy měla managerka tuto skutečnost sdělit všem zaměstnancům a předat jim sebehodnotící formulář, kde si zaměstnanec předem rozmyslí jaké jsou jeho silné stránky a slabá místa. Při pohovoru může předat krátké, písemně zpracované odpovědi, nebo je doplní s pomocí managerky. Tato forma by měla být zvolena s ohledem na každého pracovníka, protože ne všichni se umí písemně dobře vyjádřit a zaměstnavatel chce zaměstnance především motivovat. Tento formulář bude následně podkladem pro diskusi při pohovoru, kdy managerka se zaměstnancem probere jím uvedené údaje a poskytne mu zpětnou vazbu. Závěrem hodnocení bude posoudit celkový pracovní výkon zaměstnance a v případě nutnosti nastavit potřebná opatření. Hodnocení by mělo probíhat alespoň jedenkrát ročně u všech zaměstnanců. Organizace na základě tohoto hodnocení získá podrobnější údaje o zaměstnanci, jeho pracovní morálce, spokojenosti s pracovní náplní, s kolektivem a mnoho dalších a má možnost na ně odpovídajícím způsobem reagovat. Tato metoda je zaměstnavateli často využívána, je dobře zpracovatelná a má jasné výstupy.

Návrh – 9 Úprava v oblasti odměňování zaměstnanců

Doporučení v oblasti odměňování zaměstnanců se zaměřuje na zlepšení současného odměňování pracovníků „vánočními“ prémie, které jsou vypláceny v souvislosti s dosaženými cíli Organizace. XY. Na začátku každého roku by měli zaměstnanci dostat jasně komunikované cíle, které si organizace stanoví a kterých chce dosáhnout. Pracovník by měl porozumět tomu, jak jeho pracovní činnosti a výkonnost napomáhají k dosažení těchto cílů. Dalším prvkem, který by v rámci tohoto odměňování bylo vhodné začlenit, je průběžné informování všech zaměstnanců o aktuálním stavu

naplňování cílů. Tyto údaje by zaměstnanci měli dostávat v kratších časových intervalech, minimálně čtvrtletně, aby měli informace, nakolik je plnění realizováno. Posledním výrazným krokem, který by Organizace XY v tomto směru mohla podniknout, aby více motivovala své pracovníky, je jasné uvedení například poměrné částky ku dosažení cílů.

Návrh – 10 Začlenění vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance

V oblasti vzdělávání by Organizace XY mohla, vzhledem k úzce zaměřené specializaci převážné většiny pracovníků, nabízet aktivity související se silničním provozem. Mezi ně se řadí různé typy externě pořádaných kurzů prohlubujících a upevňujících řidičské dovednosti. Jako například:

- řidičský audit – zjištění silných a slabých stránek řidičských dovedností, s případným doporučeným postupem pro zlepšení,
- kurz defenzivní jízdy – osvojení jízdní strategie zajišťující dostatečnou úroveň bezpečnosti,
- kurz aktivní bezpečné jízdy – prohloubení znalosti pravidel provozu, osvojení bezpečné jízdy,
- škola smyku – zákonitosti pohybu vozidla ve vztahu k rychlosti jízdy.

Všechny tyto aktivity by mohly být pro profesionální řidiče atraktivní a zároveň by jim umožnily poznat úroveň svých řidičských schopností.

Rozvojovou činností by mohla být, jak už bylo zmíněné v Návrhu 3, možnost rozšíření řidičského průkazu. Tato možnost by byla nabízena pouze pečlivě vybraným zaměstnancům s výbornou pracovní morálkou, kteří se již ve firmě dlouhodobě osvědčili. "

Uvedené aktivity jsou vzhledem k oblasti, ve které Organizace XY podniká, v současné době dostačující.

Návrh – 11 Navýšení dobrovolné péče o zaměstnance

V rámci zvýšení dobrovolné péče o zaměstnance by organizace mohla poskytovat zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění, jehož výše by byla odstupňována dle odpracovaných let.

Dále by Organizace XY mohla pořádat vánoční či novoroční společné setkání, kde by byli kromě zaměstnanců vítáni i jejich partneři .

Také by bylo vhodné jedenkrát za rok , nejlépe v letních měsících, uspořádat víkendový pracovní teambuilding mimo prostory organizace. Tam si zaměstnanci mohou vyměnit zkušenosti a poznatky a zároveň budou mít možnost k neformálnímu hovoru s vedením organizace na neutrální půdě. Tato setkání jsou často využívanou a osvědčenou metodou k prohlubování pracovních i osobních vztahů mezi zaměstnanci a vedením organizace.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala personálním marketingem ve vybrané organizaci s cílem zhodnotit stávající využití personálního marketingu a navrhnout vhodná zlepšení.

Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury a definovala personální marketing, jeho dílčí části, metody, nástroje a postupy, které jsou v této oblasti využívány. Z teoretické části vyplývá, že personální marketing je důležitou částí v oblasti lidských zdrojů a je výhodné tuto poměrně novou disciplínu cíleně využívat.

V praktické části byla představena Organizace XY a na základě rozhovoru s majitelem organizace a managerkou, která vykonává personální činnost, bylo provedeno šetření využití personálního marketingu v Organizaci XY, které bylo rozděleno na externí a interní marketing. Z vyhodnocení je zřejmé, že organizace, přestože se snaží nastavovat jasné metody a kritéria ve všech popisovaných oblastech, má v personálním marketingu velké rezervy. V návaznosti na toto zjištění byly vypracovány návrhy, které by využití personálního marketingu mohly v Organizaci XY pomoci začlenit mezi běžně užívané nástroje řízení lidských zdrojů.

V oblasti externího personálního marketingu bylo navrženo zahájit aktivní budování značky zaměstnavatele, jejímž prostřednictvím by se organizace dostala do povědomí širší veřejnosti. Budování značky zahrnuje kvalitní zpracování webových stránek, založení sociálních sítí jako LinkedIn a Facebook a průběžnou péči o ně. Dále bylo také doporučeno využívání reklamních předmětů, to znamená poskytnout je zaměstnancům a nabízet zákazníkům. Další oblastí, ve které byly uvedeny návrhy je získávání zaměstnanců, zde se jednalo převážně o využívání interních zdrojů pracovníků, kteří se ve v organizaci již osvědčili a mohla by jim tak být nabídnuta lépe finančně ohodnocená pracovní pozice. Na základě doporučení aktualizace webových stránek a založení sociálních sítí bylo doporučeno Organizaci XY využívat také metodu získávání pracovníků pomocí E-recruitmentu, kde by byla nabízena volná pracovní místa. Z důvodu, kdy se organizaci velice osvědčilo získávání zaměstnanců díky doporučení stálého pracovníka, byla také navržena odměna pro zaměstnance, který doporučí kvalitního uchazeče, který bude posléze na pracovní místo přijat. Posledním návrhem v oblasti externího personálního marketingu je zpracovaný inzerát nabídky práce, je jasně popsáno, co by měl obsahovat, aby zaujal vhodné uchazeče a organizace získala konkurenční výhodu.

Primárním návrhem v oblasti interního personálního marketingu je nastavení procesu adaptace a zaškolení. Pro nově příchozí zaměstnance nebyl nastaven jednotný proces a proto působil nekonceptně. Návrhem je tedy kompletní adaptační plán, který jasně ukazuje, co nového zaměstnance v organizaci čeká a kdy, kde a kým to bude prováděno. Pracovník obdrží ucelené informace a tím může být výrazně ovlivněna jeho integrace do nového kolektivu i výkonnost. Další oblastí, kde byl vyhotoven návrh na zlepšení je implementace formálního hodnocení zaměstnanců. Dosud probíhalo

převážně neformální formou, která je méně efektivní a působí spíše doplňkově. Formální hodnocení, které bylo navrženo, bude prováděno pomocí stanovených kritérií. Zaměstnanci obdrží formulář na sebehodnocení, který si předem vyplní a následně proběhne hodnotící rozhovor s managerkou. Společně prodiskutují jednotlivá kritéria sebehodnocení zaměstnance a následně spolu vytvoří závěr k tomuto hodnocení a případně budou naplánovaná nutná opatření. Zaměstnanci tak dostanou potřebnou zpětnou vazbu a managerka získá potřebné informace, jako je například nutnost zaměstnance opakovaně proškolit. Toto hodnocení může mít také vliv na odměňování, ať již kladný, tak i negativní. Bylo doporučeno i nadále používat neformální hodnocení, zajišťující okamžitou zpětnou vazbu. V oblasti odměňování zaměstnanců bylo návrhem zpřehlednit a zjednodušit důležité informace o naplňování stanovených cílů organizace, předkládané zaměstnancům, pro jejich snadnější orientaci jak si podnik „stojí“. Bylo tedy doporučeno na začátku kalendářního roku zveřejnit plánované cíle organizace. Důležitým krokem v tomto návrhu je jasné nastavení poměrné částky odměny ku dosaženému cíli. Prémie jsou v současné době zaměstnancům vypláceny jako „vánoční“, bez většího zohlednění kvality pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období. Předposlední návrh se týká oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zde bylo doporučeno nabídnout zaměstnancům možnost absolvování různých řídicích kurzů, za účelem rozšíření nebo upevnění řídicí dovednosti. Rozvojovou aktivitou, kterou by mohla organizace pečlivě vybraným jedincům s dlouhodobě kvalitním pracovním výkonem navrhnout, je možnost úhrady za rozšíření řídicího průkazu a získání profesního průkazu. V oblasti péče o zaměstnance byla v organizaci sledována nízká aktivita. Je doporučeno zařazení dvou firemních akcí ročně, na kterých se zaměstnanci lépe poznají a mohou tak prohloubit pracovní i osobní vztahy.

Tyto návrhy jsou Organizaci XY doporučeny pro efektivnější využití personálního marketingu a mohou přispět k získání nových zaměstnanců a udržení stávajících. Za těchto předpokladů by Organizace XY mohla snadněji a lépe rozvíjet a zvyšovat svoje podnikatelské aktivity.

Seznam použité literatury

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. *Marketing – mix v personalistice. Moderní řízení* [online]. 11.11.2005 [cit. 2021.04.06]. Dostupné z <<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>>.

ARMSTRONG, Michael, Taylor STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDNÁŘ, Vojtěch, Jan DRAHOŇOVSKÝ, Petr HLUŠIČKA a Helena TĚŠITELOVÁ, 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*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

BHHATT, Kettan. [Seven "Ps" of Human Resources Management] In: LinkedIn [online]. 11.8.2014, [cit. 2021.04.06]. Dostupné z <<https://www.linkedin.com/pulse/20140811122703-142642642-seven-ps-of-human-resources-management>>.

Built In, Inc.. *Understanding Employer Branding* [online]. © Built In 2021 [cit. 2021.04.06]. Dostupné z <<https://builtin.com/employer-branding>>.

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.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOVELOCK, Christopher a Jochen WRITZ, 2016. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. United States: World Scientific Publishing Co Inc. ISBN 9781944659004

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

SMITH, Paul, 2000. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-252-1.

SPIELMANN, Karolína. *Příběh 7P pro personální marketing* [online]. 6.8.2015 [cit. 2021.04.06]. Dostupné z < <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>>.

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.

SOFICA, Aurelian a Smaranda COSMA. *Extend marketing mix (7ps) and HRM recruiting. How to sell a job* [online]. 2018 [cit. 2021.04.06]. Dostupné z <http://studia.ubbcluj.ro/download/pdf/negotia/2018_3/01.pdf>.

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

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

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Cyklus vzdělávání zaměstnanců.....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 2 - Personální struktura Organizace XY.....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 3 - Inzerát na pracovní pozici řidiče kamionu.....</i>	<i>42</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1- Adaptační plán řidiče</i>	<i>43</i>
---	-----------

