



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

**Komunikační strategie zaměstnavatele jako součást
personálního marketingu ve firmě**

**Employer's communication strategy as a part of personnel
marketing in the company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Pavel Schmied

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Pavel Schmied

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Komunikační strategie zaměstnavatele jako součást personálního marketingu ve firmě

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Employer's communication strategy as a part of personnel marketing in the company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku personálního marketingu a komunikačních strategií zaměstnavatele
- Zanalyzujte a vyhodnoťte současný přístup firmy k personálnímu marketingu a komunikační strategii jako zaměstnavatele
- Zanalyzujte vnímání značky
- Definujte profil odpovídající ideálnímu uchazeči na pozici product application specialist
- Vytvořte návrh komunikační strategie a zaměřte ji na pozici product application specialist

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 40-60 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management: základy moderní personalistiky.* Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.


BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

HESKOVÁ, Marie, Peter ŠTARCHOŇ a Lubomír KOSTROŇ. 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu: nové trendy a jejich využití.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-245-1520-5.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

SCHMIED, Pavel. *Komunikační strategie zaměstnavatele jako součást personálního marketingu ve firmě*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) 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

podpis:

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za konzultace a čas, které mi věnovala při zpracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval všem zaměstnancům ComAp a.s., kteří mi byli při zpracování práce nápomocni, jmenovitě pak Bc. Martině Čmielové, Ing. Veronice Gangurové a Janě Roháčové za jejich cenné a praktické rady z profesního života.

Anotace (Abstrakt)

Bakalářská práce se zaměřuje na využití personálního marketingu při tvorbě komunikační strategie za účelem získání vhodných kandidátů na pozici „Product application specialist“. V první části jsou definovány teoretická východiska problematiky personálního marketingu a vymezeny pojmy s ní související. Druhá část se věnuje analýze současného stavu personálního marketingu ve firmě. Analýza je postavena na základě dat poskytnutých společností a dotazníkového šetření mezi současnými zaměstnanci provedeného autorem práce.

Klíčová slova

Personální marketing, HR marketing, recruitment marketing, nábor zaměstnanců, získávání zaměstnanců, propagace zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, budování značky zaměstnavatele, marketingový mix

Annotation (Abstract)

The bachelor thesis is focused on the application of Personnel Marketing on creating a communication strategy in order to obtain suitable candidates for the position of “Product application specialist“. The first section defines the theoretical basis of Personnel Marketing. The second section is focused on analysis of the current situation of Personnel Marketing in the company. The analysis is based on data provided by the company and a survey among current employees undertaken by the author of the thesis.

Key words

Personnel marketing, HR marketing, recruitment marketing, recruitment, hiring employees, employer promotion, employer brand, employer branding, marketing mix

Obsah

Úvod.....	3
1. Historie a definice personálního marketingu.....	4
2. Marketingový mix jakožto východisko pro personální činnosti	7
2.1. Osobnost.....	8
2.2. Produkt	10
2.3. Cena.....	11
2.4. Distribuce	12
2.5. Propagace	13
2.5.1. Inzerce.....	14
2.5.2. Vývěsky (poutače)	17
2.5.3. Využívání externích služeb (outsourcing)	18
2.5.4. Headhunting (executive search).....	20
2.5.5. Elektronické získávání pracovníků (e-recruitment).....	21
2.5.6. Spolupráce se vzdělávacími institucemi	27
2.5.7. Doporučení.....	28
2.5.8. Gamifikace	28
2.5.9. Aquri-hiring.....	29
2.6. Fyzický důkaz	31
2.7. Proces	31
3. Budování značky zaměstnavatele (Employer branding)	34
3.1. Vztah značky a značky zaměstnavatele	34
3.2. Značka	35
3.3. Značka zaměstnavatele.....	36
4. Aktuální stav personálního marketingu v ComAp a.s.	39
4.1. Rozdělení pravomocí mezi odděleními ve vztahu k propagaci firmy.....	40
4.1.1. HR Department	40
4.1.2. Marketing department.....	43

4.2.	Popis pozice „Product application specialist“	44
4.3.	Interní výzkum společnosti ComAp v rámci identifikace značky	47
4.3.1.	Nemateriální motivace ve vztahu k práci	50
4.3.2.	Nenaplněná očekávání ve vztahu k práci.....	50
4.3.3.	Vnímané hodnoty ComApu	51
4.3.4.	Očekávané rysy/vlastnosti ideálního zaměstnance ComApu	51
4.4.	Výzkum známosti společnosti ComAp mezi studenty ČVUT.....	52
4.4.1.	Většina studentů technických oborů chce v oboru i pracovat.	52
4.4.2.	Většina potenciálních uchazečů o společnosti doposud neslyšela.....	54
4.5.	Statistiky firemního profilu ComAp na síti LinkedIn	55
4.5.1.	Obecná data.....	55
4.5.2.	Kdo jsou sledovatelé firemního profilu ComAp.....	57
4.5.3.	Struktura sdíleného obsahu	59
4.6.	Identifikace typického pracovníka na pozici „Product application specialist“	61
4.6.1.	Charakteristika dotazovaného souboru	62
4.6.2.	Výzkumný předpoklad 1: Pro současné pracovníky na pozici „Product application specialist“ je ComAp zaměstnavatelem první volby.	64
4.6.3.	Výzkumný předpoklad 2: Propagace ComApu jakožto zaměstnavatele, je nedostatečná.	69
4.6.4.	Výzkumný předpoklad 3: Pracovníci zastávající pozici „Product application specialist“ jsou aktivní na sociálních sítích.	71
4.7.	Komunikační strategie zaměstnavatele	72
5.	Závěr.....	80
	Zdroje.....	81
	Elektronické zdroje	83
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam tabulek	88
	Seznam grafů	88
	Seznam příloh	90

Úvod

Z důvodu stále rostoucí konkurence na trhu práce přestávají být konvenční způsoby získávání zaměstnanců účinné. Proto jsou organizace nuceny přistupovat k získávání lidského kapitálu mnohem více strategicky, než jak tomu bylo dříve. Tento jev je nejcitelnější u pracovních pozic vykonávaných absolventy vysokých technických škol, kde poptávka po nich daleko převyšuje nabídku. O tyto pracovníky je na pracovním trhu velký zájem a cílem organizací je získání těch nejkvalitnějších z nich. Přístup organizací se proto mění z reaktivního na proaktivní, tak aby jakožto zaměstnavatelé byli pro potenciální kandidáty dostatečně atraktivní.

Odpovědí na tuto situaci se zdá být strategický nástroj pro získávání pracovníků – personální marketing. Jedná se o marketingový přístup k náboru, který staví na využití marketingového mixu, jakožto metodického nástroje, pro určení dílčích činností v oblasti náboru.

Tato práce mimo jiné popisuje historii tohoto strategického přístupu k získávání lidského kapitálu. Stěžejní je ovšem předložení teoretických východisek této problematiky a představení současných trendů z této oblasti. Práce se věnuje také teoretickému vymezení pojmu personální marketing a termínu „budování značky zaměstnavatele“, které jsou často zaměňovány.

Další část se pak zaměřuje na analýzu současného stavu personálního marketingu ve společnosti ComAp a.s. Ta, jakožto organizace soustředící se na výrobu elektroniky využitelné v těžkém průmyslu, cílí právě na absolventy technických oborů, jichž je na trhu práce dlouhodobý nedostatek. Analýza je založena na datech poskytnutých samotnou společností, ale také na dotazníkovém šetření provedeném autorem této práce. Analýza spočívá v porovnání současného stavu v organizaci s teoretickými východisky. Cílem práce je na základě této analýzy doporučit firmě komunikační strategii, která by jí měla pomoci k efektivnější propagaci.

Na základě porovnání jsou v práci uvedena doporučení zahrnující zejména propagační složky celého personálního marketingu. Doporučení se týkají hlavně komunikačních kanálů a formy samotné propagace za účelem oslovení vhodných kandidátů na konkrétní pracovní pozici v této firmě. Pozornost je však věnována i dalším dílčím prvkům personálního marketingu a jistá doporučení jsou uvedena i v těchto oblastech.

1. Historie a definice personálního marketingu

O personálním marketingu (někdy také recruitment marketing a HR marketing) se poprvé začalo hovořit v 60. letech minulého století. Tedy v období, kdy se některé firmy již mohly sžít s novým modelem podnikatelské koncepce. Tou byla tzv. marketingová koncepce řízení podniku, která byla definována v 50. letech 20. století. „*Marketingové řízení je zásadní podnikovou aktivitou, které se prolíná všemi útvary podniku a vytváří základ pro veškeré další operativní a strategické aktivity podniku.*“ (Havlíček, 2009, s. 18) Jedná se tedy o způsob, jak řídit celý podnik, a ne jen jeho část, kterou představuje marketingové oddělení. Marketingové přístupy k řízení se tak začaly prolínat do dalších dílčích útvarů společností včetně toho personálního. „*Cílem marketingového řízení podniku je uspokojit podnikatelské záměry daného podniku nebo podnikatele tím, že jsou uspokojovány požadavky zákazníků.*“ (Havlíček, 2009, s. 18) Tento přístup se tedy snaží uspokojovat potřeby zákazníků prostřednictvím produktů a služeb v dlouhodobém horizontu. Toho lze dosáhnout díky poskytování komplexního servisu. Tento komplexní servis má za úkol vytvořit u zákazníka k danému produktu (službě) kladný vztah, tak aby docházelo k uspokojování této potřeby stále stejným produktem (službou, v dlouhodobém pojetí pak spíše značkou). Cílem je tedy nejenom zákazníka získat, ale také si ho dlouhodobě udržet, aby se k danému podniku vracel, a to ne proto, že by musel, ale protože sám chce a je s daným produktem (službou) spokojený.

V případě přijetí myšlenky, která chápe zaměstnance také jako jednoho ze zákazníků, (Kotler, 2007a, str. 459) lze takovýto přístup označit za personální marketing. Názor odborné veřejnosti, co vše pod pojem personální marketing spadá, je značně různorodý. V tom nejužším slova smyslu jej lze chápat pouze jako marketingovou činnost související s náborem nových zaměstnanců. „*Recruitment marketing můžeme vymezit jako proces, v jehož průběhu zaměstnavatel přesvědčuje potenciálního zaměstnance o výhodnosti zaměstnání u dané společnosti.*“ (Míka, 2011, online) Nicméně pokud budeme chápat personální marketing pouze jako aktivitu, která přistupuje k získávání zaměstnanců strategicky, je tato definice velmi neúplná. „*Personální marketing postihuje v nejširším záběru všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí. Významný vliv má prezentace organizace na trhu práce, jež zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání pracovníků, tj. především inzerce, spolupráce se školami, personálními agenturami, profesními organizacemi ad. i úroveň výběru pracovníků, zejména způsob*

jednání s uchazeči.“ (Kocianová, 2010, str. 89) Tento přístup pojímá personální marketing zejména jako propagaci a zužuje jeho zákazníky (zaměstnance) pouze na ty, kteří v daném okamžiku nejsou zaměstnanci podniku. Mnohem komplexnější definicí se zdá být tato: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“* (Koubek, 2007, str. 160). Z tohoto pohledu personální marketing představuje široké spektrum personálních aktivit, které jsou nově využívány v takovém úhlu pohledu, ve kterém je zaměstnanec chápán jako zákazník a proto se v těchto personálních činnostech uplatňuje marketingový přístup. Těmi činnostmi jsou v tomto případě rozuměny zejména aktivity spojené s analýzou trhu práce, získáváním kvalitních lidí, budováním a rozvojem pocitu sounáležitosti s firmou a šířením dobrého jména společnosti jakožto žádaného zaměstnavatele. Nejedná se tedy pouze o to jak zaměstnance získat, ale také (a v současné době především) jak si je udržet a zachovat jejich vysokou míru motivace. Ještě o něco obširnější charakteristiku personálního marketingu uvádí ve své publikaci Bednář: *„Jeho těžiště spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice správnými lidmi ve správný čas a následně je udržet. Dále se zaměřuje na rozvíjení a posilování dobrých vztahů organizace se stávajícími zaměstnanci, na podporu formování pracovních týmů s efektivním způsobem vedení lidí i dobrými mezilidskými vztahy a na budování dobrého jména firmy a značky zaměstnavatele na trhu práce“* (Bednář, 2013, s. 192 - 193). Rozšiřuje tedy personální marketing do oblasti vykonávané práce samotné a vztahů na pracovišti. Velmi podobný pohled na personální marketing sdílí také Ambrosová: *„... firmy jsou naprosto nezbytně nuceny posilovat dlouhodobou komunikaci s interním a externím trhem práce, zajímat se o potřeby a očekávání interních a externích zaměstnanců (včetně potenciálních), vnímat jednotlivce spíše jako zákazníka a partnery než jako kandidáty“* (Ambrosová, 2014, str. 78). Činnosti v personálním marketingu jsou Ambrosovou dokonce označovány v současné době za naprosto nezbytné pro získávání a udržení si vhodných zaměstnanců.

Personální marketing lze tedy shrnout jako nástroj pro uskutečňování strategických cílů organizace. Strategické cíle organizace se naplňují prostřednictvím uspokojování potřeb externích zákazníků. Tyto potřeby jsou uspokojovány dílčími činnostmi zaměstnanců organizace. K tomu, aby docházelo k uspokojování potřeb zákazníků

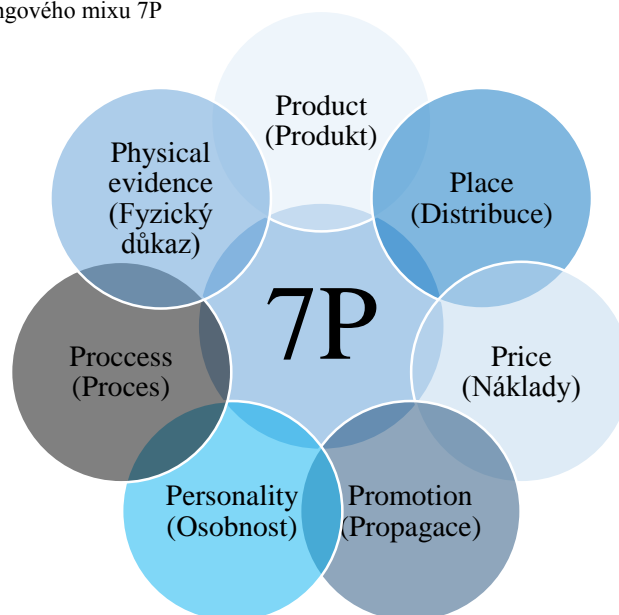
v požadované kvalitě, tak aby byli zákazníci skutečně spokojeni, je zapotřebí kvalitních zaměstnanců. Takové zaměstnance podnik získá pouze v případě, pokud bude uspokojovat potřeby již těch zaměstnanců, které v současné době má. Jejich potřeby jsou uspokojovány přesně v takové míře, v jaké oni sami požadují a potřebují pro to, aby mohli uspokojovat potřeby firemních zákazníků. Pro podnik je také klíčové si takovéto zaměstnance dokázat udržet a dále je rozvíjet, aby byli neustále schopni naplňovat potřeby zákazníků. Při získávání zaměstnanců nových, tkví úspěch ve schopnosti zaujmout takové lidi na trhu práce, kteří nejlépe odpovídají profilu zaměstnance, které podnik potřebuje. „*Firmy začínají na získávání nových pracovníků nahlížet jako na strategické odvětví, které se stává kritickým faktorem úspěchu v podnikání.*“ (Míka, 2011, online)

2. Marketingový mix jakožto východisko pro personální činnosti

Na rozdíl od pojmu personální marketing, nejsou činnosti, které tento relativně nový pojem zahrnuje, nikterak revoluční. Nový je pouze přístup, jakým je na tyto činnosti nahlíženo. „Zaměstnavatelé vyvíjejí aktivity spojené s recruitment marketingem, pouze jinak pojmenované, od té doby co aktivně získávají zaměstnance.“ (Míka, 2011, online) Nástrojem, který se pro tento marketingově orientovaný úhel pohledu užívá, je tzv. marketingový mix. „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ (Kotler, 2007b, str. 70) V podmínkách personální práce tedy marketingový mix představuje soubor prostředků, využívaných k ovlivňování vnímání nabízených pracovních pozic v organizaci, stejně jako úpravu poptávky po těchto pozicích ve prospěch té dané organizace. A to ať už z pohledu současných zaměstnanců, tak z pohledu těch potenciálních (všichni lidé pohybující se na pracovním trhu).

Z podstaty různorodosti oblastí podnikání existuje konceptů marketingového mixu více. Pro potřeby této práce bude rozvíjen model tzv. 7P, který je zaměřen na podnikání v oblasti služeb, a nejlépe tak vystihuje podstatu toho, čím je nabízená pracovní pozice. „Marketingové politiky používáme jako rámeček, který usnadní hledání vhodného protějšku.“ (Bednář, 2013, str. 193)

Obrázek 1 - Model marketingového mixu 7P



Zdroj: Professional Academy, 2015, online

Klíčovým pro uplatnění marketingového mixu v praxi je uvědomění si, že na jeho dílčí složky je nutné pohlížet ne jenom z pohledu zaměstnavatele, ale především z pohledu zaměstnance. Obě strany totiž vstupují do případného vztahu s něčím, co se má stát prostředkem směny, a měly by si tedy být na tomto trhu rovnocennými partnery. To je nezbytné k tomu, aby došlo k naplnění dlouhodobé podstaty tohoto partnerství a oba tyto subjekty byly s takovou směnou spokojeni.

Prostorem, ve kterém se oba tyto subjekty střetávají (zaměstnavatel a zaměstnanec) je trh práce. „*Trh práce je součástí trhu, ale vedle obecných atributů trhu, jako je hospodářská soutěž, fungování nabídky a poptávky, peněžní vyjadřování ceny práce, soukromé vlastnictví či volný vnitrostátní pohyb pracovních sil, má svá specifika. Práce nemá stejnou povahu jako ostatní zboží, práce je výrobním faktorem svého druhu. Trh práce také bývá často předmětem státních zásahů nebo místem politických střetů.*“ (Dvořáková, 2007, str. 67) Jedná se tedy o prostor, ve kterém dochází ke směně statků. Oproti klasickému trhu má však mnoho specifík, které ovlivňují fungování tohoto trhu. Tato specifika Dvořáková dělí do dvou skupin determinantů. Reálné mzdy, majetkové poměry domácností, mimopracovní příjmy, demografický vývoj, míru ekonomické aktivity, pracovní zvyky, kultura a tradice zařazuje mezi ty, které ovlivňují nabídkovou stranu trhu práce. Zatímco cenu práce, poptávku po produktech a službách, produktivitu práce, ceny dalších vstupů, očekávané tržby, a volnou disponibilní pracovní sílu řadí mezi determinanty poptávkové strany trhu práce. (Dvořáková, 2007, str. 67) Pro každý region jsou navíc tyto determinanty více či méně odlišné, a proto je nutné pracovat s těmi, které nejlépe determinují daný region. Marketingový mix by měl být metodologickou pomůckou, která pomůže naplnit podstatu směny v takové míře, při které budou na obou stranách spokojené subjekty.

2.1. Osobnost

„... popisuje výběr a roli vzájemného souladu budoucího pracovníka a organizace. Je z velké části o tom, zda si budou obě strany schopny vytvořit dlouhodobě dobré vztahy.“ (Bednář, 2013, str. 197) Vytvoření co nejlepšího dlouhodobě fungujícího vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem umožňuje organizacím snižovat náklady spojené s fluktuací a zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trzích. „*Organizace bere při výběru zaměstnanců v úvahu řadu kritérií. Jedná se zejména o odborné i osobnostní rysy kandidáta, jeho postoje, přístup a hodnotovou orientaci.*“ (Bednář, 2013, str. 197) V současné době kladou organizace na tyto tzv. „měkké“ dovednosti pracovníků stále větší

důraz. Zohledňuje se v nich totiž, do jaké míry by daný pracovník zapadal do kolektivu organizace či dílčích pracovních týmu, v nichž by se pohyboval. Čím přesněji organizace popíše požadavky na specifické chování a postoje lidí, tím lépe vyjasní novým (ale i stávajícím) lidem, o které schopnosti má zájem a předejde se tak nespokojenosti z nenaplnění očekávání na obou stranách. (Bloudek, 2013, str. 192) Tyto požadavky by samozřejmě měly být v souladu s hodnotami a složkami kultury organizace.

„V pečlivě vypracovaném systému výběru organizace přesně definuje kulturní položky, které jsou stěžejní pro danou kulturu.“ (Bloudek, 2013, str. 192) Pokud tedy organizace chce vědět, jaké zaměstnance potřebuje a hledá, musí nejprve sama vědět kým je a kam směřuje. *„Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobu, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům a „komunitě“).“* (Tureckiová, 2004, str. 133 – 134) Každá organizace má nějakou kulturu ať už v pozitivním nebo negativní slova smyslu. Zásadní je její identifikace, na což existují ustálené postupy, tak aby bylo možné ji využít pro potřeby personálního marketingu a pro potřeby definování ideálního uchazeče.

Jedná se o více či méně detailní popis uchazeče, kterého organizace hledá a potřebuje jej proto oslovit, zaujmout, přesvědčit. Jedná se o soubor charakteristik, které organizaci pomohou s výběrem míst a komunikačních kanálů, jejichž prostřednictvím jej s největší pravděpodobností zasáhne, s tvorbou obsahu, který je pro něj relevantní (tedy spadá do sféry jeho zájmu) a atraktivní (má formu a styl, který je takovému člověku blízký). (Landa, 2014a, online) Pro vytvoření takovéhoho profilu existují doporučené postupy identifikace (viz příloha 1). Tento profil lze pak dále využít také při sestavování popisu pracovní pozice.

„Také uchazeč si vybírá budoucího zaměstnavatele. Zvažuje osobnost firmy, její image na trhu práce a firemní kulturu. Stejně tak jako u člověka jsou kvality osobnosti organizace vždy specifické a jedinečné. Prostřednictvím nich se firmy prezentují svým cílovým skupinám.“ (Bednář, 2013, str. 198) Organizace by tedy měly pracovat se svojí kulturou, jelikož i ta sama o sobě může být významným faktorem při rozhodování kandidátů, kterého zaměstnavatele si vybrat. Firemní kultura organizacím pomáhá také

s adaptací a integrací nových zaměstnanců (v případě že byl zaměstnanec vybrán v souladu s ní), jejich ztotožněním se zásadami fungování organizace a jako stimulační faktor. Přispívá také k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci. (Tureckiová, 2004, str. 134)

2.2. Produkt

„Mění se poměry na trhu práce nutí personální management pracovat s nabídkou zaměstnání jako s produktem, který je na trhu práce na prodej“ (Ambrosová, 2014, str. 78). „Produkt firmy v kontextu personálního marketingu chápeme konkrétní pracovní pozici. Ta má své atributy. Jedná se například o požadavky na pracovníka, místo výkonu a organizace práce a pracovní doby. Produkt může být nejen nová pozice, ale také stávající místo uvolněné v rámci interní mobility stávajících zaměstnanců.“ (Bednář, 2013, str. 194) Pokud se firma dostane do stavu, kdy její stávající zaměstnanci nedokáží naplňovat veškeré činnosti, které jsou zapotřebí pro bezproblémový chod firmy, musí tyto činnosti, jakožto ucelený celek, poskytnout na trhu práce v podobě pracovního místa. Toto pracovní místo je pak z pohledu potenciálních zaměstnanců chápáno jako produkt, jenž je charakterizován specifickými atributy. Na základě těchto atributů se případný zaměstnanec rozhoduje, zda, a do jaké míry, bude takovéto pracovní místo uspokojovat jeho potřeby.

Samozřejmě toto není jediný produkt, který sehrává svou roli. Potenciální výkon případného zaměstnance je ve své podstatě také jakýmsi produktem s vlastními specifiky. A proto se i zaměstnavatel snaží posoudit, zda by takovýto produkt dokázal uspokojovat jeho potřeby a uskutečňovat tak představy o naplňování taktických, ale i strategických cílů organizace. Oba tyto produkty jsou předmětem směny. Směny, která by v ideálním případě měla skončit jako dobře uzavřený obchod s uspokojenými subjekty na obou stranách, tím se rozumí jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance.

„Předpokladem je vytvoření popisu a specifikace pracovního místa. Obsah a charakter práce je třeba navrhnout nejen s ohledy na technické a organizační možnosti firmy, ale také s ohledy na potřeby budoucího pracovníka. Kvalitně navržená pozice s podrobně prezentovaným popisem práce má přímý vliv na kvalitu kandidátů.“ (Menšík, 2012, str. 43) Obsahem by tedy měly být veškeré požadavky na pracovníka. Klíčovým faktorem zejména z dlouhodobého hlediska je nadefinovat tento popis v adekvátní míře vůči dané pracovní pozici. V případě, že by byl popis napsán příliš benevolentně, docházelo by k nedostatečné preselekcii uchazečů, či dokonce k neoslovení takových uchazečů, kteří by byli pro danou pozici vhodní. Dle Armstronga však problém může nastat i v opačném

případě, tj. když je v popisu uvedena taková náplň práce, která ve skutečnosti není na dané pracovní pozici vykonávána. Dojít pak může k výběru kandidáta, který je pro danou funkci kvalifikovaný až příliš. Takovýto kandidát může velmi rychle ztratit svou motivaci a mít tendenci co nejdříve organizaci opustit. (Armstrong, 2007, str. 345) Při soupisu specifikace pracovního místa je nezbytné se vedle odborných znalostí a schopností soustředit také na osobnostní rysy uchazečů. Ty mohou být v některých případech či organizacích dokonce mnohem důležitější než samotné odborné znalosti. (Armstrong, 2007, str. 344)

2.3. Cena

Je „*suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užíváním produktu či služby*“ (Kotler, 2007b, str. 71). V pojetí této práce bude tímto produktem z pohledu uchazeče pracovní pozice, z pohledu zaměstnavatele pak pracovní výkon. „*Obě strany se snaží minimalizovat své náklady a maximalizovat přínosy (...). K tomu patří porovnání nákladů a užitku jednotlivých možností a alternativ, které jsou k dispozici. Zejména v personálním marketingu není cena tak zcela jednoznačná a zcela jistě není jen o penězích.*“ (Bednář, 2013, str. 195) Zejména cena u potenciálního kandidáta se vyjadřuje čistě v penězích velmi těžko. Jeho náklady jsou spojené s časem, který musí práci věnovat, přístupem k práci a pracovním vztahům, jež jsou od něj zaměstnavatelem vyžadovány, a jeho pracovním nasazením. (Bednář, 2013, str. 196) Za další náklady ze strany kandidátů se dá určit fyzická a psychologická náročnost práce samotné a direktiva z hlediska prostředí, v němž má být práce vykonávána. Zejména u pozic, kterých je na pracovním trhu nedostatek a u potenciálních zaměstnanců z generace Y, která na trh práce nastupuje, je nutné, aby tyto náklady byly zaměstnavatelem vnímány a zohledňovány, neboť si je dokáží velmi dobře uvědomovat.

„*Cena pro firmu je dána úplnými náklady práce. To jsou veškeré výdaje, které zaměstnavatelé vynaloží na mzdy zaměstnanců, jejich nábor a výchovu a na krytí zákonem dohodnutých sociálních a personálních potřeb zaměstnance. Pouze část těchto nákladů je ale viditelná – jak směrem k uchazeči na trhu práce, tak k zaměstnanci.*“ (Bednář, 2013, str. 196) Z pohledu firem je nutné tyto náklady optimalizovat. Optimalizací se rozumí tyto náklady nejen snižovat, ale i využívat efektivněji. S tím ale souvisí i přesouvání investic do jiných nástrojů, případně do změny celého konceptu získávání zaměstnanců. „*První klíčovou investicí je investice do cíleného náboru. Pokud je nábor zaměstnanců řízen efektivně, jsou i efektivně řízeny náklady. (...). Díky řízené dlouhodobé komunikaci směrem*

k potenciálním zaměstnancům se snižují náklady na jednorázovou inzerci. Dobré jméno zaměstnavatele zajistí větší zájem o otevřené pracovní pozice.“ (-fm-, 2012, online) Ve spojitosti s náborem se jedná zejména o investice do nástrojů personálního marketingu. V dlouhodobém horizontu totiž může dopomoci k snížení nákladů na obsazování pracovních pozic. Z hlediska druhotných nákladů pak může pomoci k jejich snížení v souvislosti s lepším výběrem zaměstnanců. Tím se rozumí, že v případě strategicky řízeného náboru, lze získávat kvalifikovanější zaměstnance, s vyšší motivací, kteří budou lépe odpovídat obsazované pracovní pozici. Ukazatelem úspěšnosti takovéto investice může být snížení vysoké míry fluktuace, angažovanost zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost atd.

2.4.Distribuce

Jsou „*veškeré činnosti společnosti, které činní produkt nebo službu dostupné zákazníkům a přesvědčují je k nákupu*“ (Kotler, 2007b, str. 71). Jedná se tedy o způsob, jakým bude práce samotná zaměstnanci poskytována. „*Může se jednat o formu přímou, kdy dodá produkt přímo zákazníkovi – zaměstnanci. (...). Na trhu práce se ale můžeme setkat i s nepřímou formou, kdy firma směřuje produkt s kandidátem prostřednictvím partnerů – personálních agentur.*“ (Bednář, 2013, str. 196) Existuje celé řada argumentů pro a proti jedné či druhé variantě, které vycházejí zejména z oblasti nákladů, angažovanosti zaměstnanců, jejich motivace a chování v krizových situacích.

„*Nevýhody nepřímé distribuce se promítají do ceny produktu – a to na obou stranách.*“ (Bednář, 2013, str. 196) Z pohledu organizací je velmi sporné určit ekonomickou přínosnost agenturního zaměstnávání. V krátkodobém horizontu, za určitých podmínek a na určitých pracovních pozicích může docházet k úspoře nákladů, z dlouhodobého hlediska u pozic spíše operativního charakteru je však tento efekt spíše opačný. „*Externí agentury jen málokdy dokáží poznat a uplatnit ta kritéria výběru, která souvisí s kulturou organizace.*“ (Bloudek, 2013, str. 192) Tito zaměstnanci čelí zejména problémům s omezením ve zdrojích a stimulech a s jejich sociálním zakotvením v organizaci.

„*Výjimkou jsou například vysoce kvalifikovaní znalostní pracovníci. Na rozdíl od řadového zaměstnance se totiž neidentifikují s organizací, pro niž práci vykonávají, ale se svou prací a tím, co ví, znají a umí.*“ (Bednář, 2013, str. 196) Znalosti těchto pracovníků jsou totiž často využívány pouze po určitý časový úsek, mohou se například pojit s projekty, které ve firmě probíhají. Po tuto dobu jsou znalosti pro danou organizaci velmi cenné, po skončení projektu již však nejsou tolik potřebné. Náklady spojené se zaměstnáváním

takovéhoto zaměstnance by však byly po skončení projektu stejné jako během něj. I z pohledu těchto zaměstnanců se jeví zaměstnání v jedné konkrétní organizaci déle, než je doba nezbytná pro uskutečnění projektu, jako nežádoucí. Sami agenturní zaměstnanci označují za výhody tohoto pracovního vztahu proměnlivou pracovní činnost, možnost pracovat na zajímavých projektech v různých organizacích a s různými lidmi. (Bednář, 2013, str. 197) „*Aby firma motivovala zaměstnance k dlouhodobé směně, je zejména v případě nepřímé distribuce nutné citlivě zvažovat cílový segment a situaci na trhu práce a s ohledem na nastavení ostatní složky marketingového mixu.*“ (Bednář, 2013, str. 197)

2.5.Propagace

Z pohledu personálního útvaru se nejedná o nic jiného, než o volbu adekvátních metod pro získávání pracovníků. „*Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.*“ (Koubek, 2007, str. 135) Zásadní je v tomto případě určení způsobů a míst, kde bude daná pracovní pozice nabízena, stejně jako aktuální situace na trhu práce či finanční prostředky uvolněné na získávání pracovníků. (Koubek, 2007, str. 135) Tyto faktory ovlivňující trh práce mohou do jisté míry značně ovlivnit způsoby a místa, jakými bude pracovní pozice distribuována. „*Obecně platí, že čím kvalifikovanější pracovní pozice, tím jsou používány osobnější a sofistikovanější formy, a čím je pozice s nižší kvalifikací (např. dělnické profese), tím se používají hromadnější a méně sofistikované prostředky - např. úřady práce.*“ (Management Mania, 2013, online) To znamená, že je velmi důležité mít co nejpodrobnější informace o skupině, pro níž má být produkt (pracovní pozice) určen ještě před samotnou volbou formy propagace, aby bylo možné tuto cílovou skupinu co nejlépe oslovit.

Komunikaci lze dělit z různých hledisek. „*Primárně lze marketingovou komunikaci rozdělit na osobní a neosobní.*“ (Menšík, 2014, online) V personální praxi by tak osobní komunikací bylo přímé oslovení kandidáta na trhu práce, kterým by mohl být zároveň i stávající zaměstnanec. Neosobními by pak byly všechny zbývající způsoby, na jejichž základě kandidát osloví organizaci. „*V praxi se stále můžeme setkat s dělením marketingové komunikace na nadlinkovou a podlinkovou.*“ (Menšík, 2014, online) Aktuálně se také stále častěji hovoří o „mezilinkové“ komunikaci, která je na pomezí obou původních. „*Pestrost komunikačních kanálů a nutnost nového uvažování postupně smazávají klasické dělení na „nadlinkovou“ a „podlinkovou“ komunikaci a odrážejí se v hledání optimálního*

nastavení komunikačního mixu, který oba tyto typy komunikace propojuje.“ (Frey, 2005, str. 1) V rámci těchto rozdělení existuje několik základních metod propagace, které dohromady tvoří komunikační mix zaměstnavatele. Před výběrem metod samotných je ale nutné si určit několik faktorů, na jejichž základě budou vybírány.

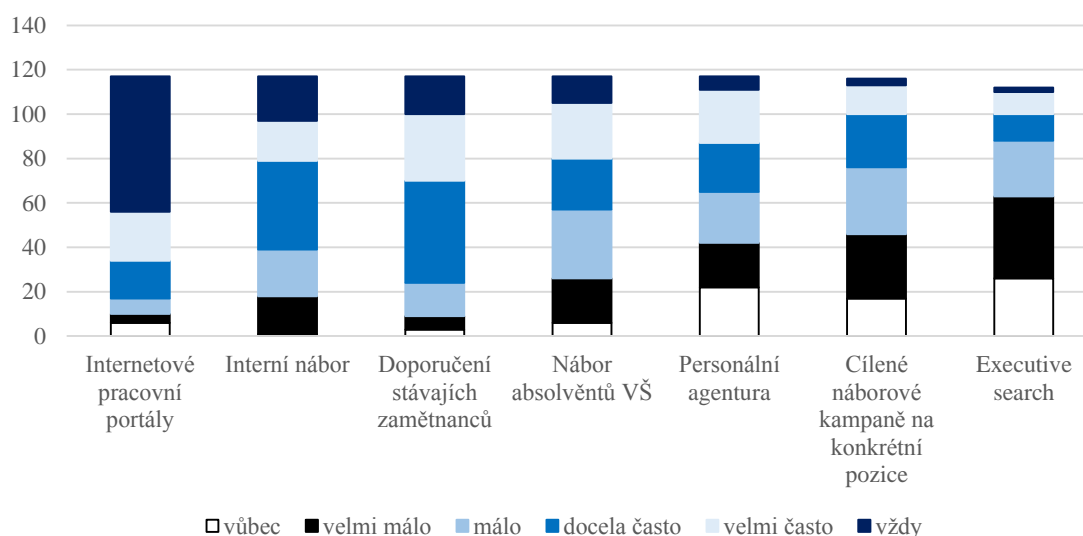
„V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné pracovní místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.“ (Armstrong, 2007, str. 348) Každá organizace věnující se personálnímu marketingu, jakožto prostředku k náboru těch nejlepších uchazečů na trhu práce, by neměla zapomínat na ty zaměstnance, které již v současné době zaměstnává, neboť i to je signálem pro všechny ostatní potenciální zaměstnance trhu práce. Proto v případě, kdy je nutné obsadit jakoukoliv pracovní pozici, je vhodné se nejprve poohlízet po zdrojích uvnitř firmy. Pouze pokud nedojde k nalezení uspokojivého kandidáta, který by odpovídal profilu pracovní pozice, měla by organizace začít hledat na trhu práce mimo ni. Dle Armstronga jsou v takovém případě hlavními zdroji uchazečů inzeráty, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby. (Armstrong, 2007, str. 348) Koubek ve své publikaci rozšiřuje tyto zdroje o doporučení současných zaměstnanců, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky (a to ať už v organizaci nebo mimo ni), letáky vkládané do poštovních schránek, spolupráce s úřady práce, vzdělávacími institucemi, odbory, sdruženími odborníků a stavovskými organizacemi. (Koubek, 2007, str. 136-141) Bednář k těmto zdrojům přidává také dny otevřených dveří nebo účast na pracovních veletrzích. (Bednář, 2013, str. 197) Asi nejkomplexnějším prostředkem pro propagování pracovních pozic organizace se z pohledu personálního marketingu jeví budování značky zaměstnavatele. To je někdy chápáno jako synonymum pro personální marketing, nicméně činnosti související s budováním značky zaměstnavatele zasahují mnohem dále, než je pouhá propagace pracovních pozic, ale nepokrývají veškerou činnost obsaženou pod pojmem personální marketing.

2.5.1. Inzerce

„Zatím zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách, včetně odborných periodik...“ (Koubek, 2007, str. 138) Tento způsob je nejpoužívanějším díky možnosti oslovení širokého spektra uchazečů. V případě volby vhodného média jej lze poměrně úspěšně cílit

na uchazeče, kteří nejlépe odpovídají popisu pracovní pozice. „*Poměrně úspěšnou, v případě pozic specialistů, může být i inzerce v odborných časopisech.*“ (Kocianová, 2010, str. 85) Z výzkumu společnosti Branbakers (viz graf 1), který zjišťoval míru užívání jednotlivých nástrojů nábory mezi HR pracovníky na českém trhu, je navíc patrné, že tyto nástroje jsou stále aktuální i v současné době. Trendem je však přesun z klasických tištěných médií směrem k těm elektronickým.

Graf 1 – Nejčastěji běžně využívané prostředky nábory



Zdroj: Brandbakers, 2015, online

Dle Armstronga by měla správná inzerce být charakterizována třemi klíčovými prvky, jakými jsou – schopnost upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci. (Armstrong, 2007, str. 348) Tato definice ve své podstatě odpovídá modelu „AIDA“: „*Tento rámeček je odvozený od anglických názvů jednotlivých fází – Attention, Interest, Desire a Action.*“ (Kotler, 2007b, str. 826)

Z pohledu marketéra lze funkci inzerátu přirovnat k funkci obalu produktu. „*Slouží k upoutání zákazníka, k odlišení od konkurenčního zboží, je součástí reklamy.*“ (Kučerová, 2013, str. 5) Slouží tedy k získání pozornosti potenciálního zaměstnance, jedná se o to první (prostřednictvím inzerované pracovní nabídky), s čím přijde do kontaktu. Plní tedy jakousi propagační funkci, stejně jako funkci informační. Obsahuje informace o daném produktu (pracovní pozici). (Kučerová, 2013, str. 6) Aby došlo k naplnění informační funkce

inzerátu, je vhodné dodržovat několik zásad, které by měl inzerát obsahovat. Těmi dle Kociánové jsou hlavička inzerátu, název organizace, název a charakteristiky pracovního místa, podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě, požadavky na pracovníka a informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo. (Kocianová, 2010, str. 85)

Dobrý inzerát by měl být schopen oslovit uchazeče a získat si jeho pozornost, tu si následně dokázat i udržet, aby si uchazeč přečetl nabídku celou. V případě, že inzerát donutí uchazeče na nabídku zareagovat, jej lze považovat za úspěšný. *„Neosobní, suché a zdlouhavé popisy pozic už dávno vyšly z módy. Buďte originální, doplňte vaši inzerci zajímavou grafikou a vynikněte mezi řadou ostatních zaměstnavatelů“* (Spišiaková, 2014a, online) Jako předpoklad pro naplnění cílů dobrého inzerátu je dle Armstronga uskutečnění těchto kroků: analyzovat požadavky a rysy pracovního místa, určit pracovní činnosti, sepsat samotný text inzerátu, zvolit typ inzerátu a vhodné médium. Posledním krokem je pak vyhodnocení odezvy na inzerát. (Armstrong, 2007, str. 348-352) *„Z hlediska efektivnosti nákladů je užitečné analyzovat odezvu na inzerci, ukazatelem pro tyto účely jsou náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.“* (Kocianová, 2010, str. 86)

Samozřejmě úspěšný inzerát musí plnit jak funkci informační, tak tu propagační. Za klíčové pro naplnění obou těchto funkcí Landa považuje poznání cílové skupiny, propagace toho v čem je organizace nejlepší, odlišení se od konkurence, vzbuzení emocí, prezentace skutečnosti, zapojení budoucího nadřízeného a atraktivní formu inzerátu. (Landa, 2014c, online) Počátečním krokem je poznání skupiny, pro kterou bude inzerát určen. Ačkoliv jádro informací bude ve většině případů podobné, inzerát určený pro programátory by se měl lišit od toho, jehož cílem bude najít vhodného kandidáta na pozici obchodníka. Z tohoto důvodu by při psaní inzerátu měla proběhnout spolupráce mezi HR pracovníkem odpovědným za tuto agendu a budoucím vedoucím. Argumentem proto je zejména fakt, že právě přímý vedoucí je osobou, která by měla být schopná co nejlépe charakterizovat své podřízené, a to nejen z hlediska odborných znalostí, ale i hlediska osobnostních rysů, které pomohou při začlenění do pracovního kolektivu.

Stejně důležité je umění odlišit se od konkurence. V záplavě inzerátů je zásadní znát konkurenci a vědět jak konkurence v této oblasti pracuje. Ještě podstatnější je však umět vytvořit takový inzerát, který pomůže organizaci se od konkurence odlišit tak, aby se stala v něčem jedinečnou. Ideální je v takovém případě poukazovat na ty vlastnosti organizace,

které ji činí jedinečnou a pro cílovou skupinu lépe zapamatovatelnou. Vhodným nástrojem proto může být vzbuzení emocí či vzbuzení pocitu sounáležitosti, k čemuž lze dobře využít hodnoty, které firma zastává, její vizi, poslání a kulturu. Vhodné se jeví také využití mluvy, kterou organizace či přímo daná cílová skupina používá. Dobrým krokem proto může být užití ilustrací, sloganů a grafických úprav, které vše předchozí podpoří. Při psaní inzerátu by však nemělo dojít k přetváření skutečnosti. Rozhodně není přípustné vymýšlet si, jelikož kandidát dříve nebo později skutečnost zjistí.

2.5.2. Vývěsky (poutače)

„Relativně nenáročnou a levnou metodou získávání pracovníků je uveřejňování informace o volných pracovních místech na vývěskách.“ (Koubek, 2007, str. 137) Jedná se spíše o variaci na inzerát než zcela samostatný způsob nábory. Úspěch této metody do značné míry závisí na místě, kde je takováto vývěska umístěna. Jako nejefektivnější se jeví v případě informování současných zaměstnanců uvnitř organizace. Ideálním je proto umístění na frekventovaných místech, kde zaměstnanci tráví nějaký čas, jakými jsou kuchyňky, recepce, výtahy, odpočívárny a společenské prostory organizací. Dalším možným způsobem využití je oslovení studentů a čerstvých absolventů středních i vysokých škol. Opět do značné míry závisí na umístění. Obecně se proto doporučují místa hojně navštěvovaná, kterými v případě zacílení na studenty jsou knihovny, foyer vzdělávacích institucí, prostory studentských stravoven či případně kulturních center a večerních podniků. Vývěsky jsou však do značné míry omezeny svým publikem. Pozornost jim nejčastěji věnují pouze ti, kteří aktuálně pracovní pozici hledají. Ty ostatní dokáží oslovit jen velmi omezeně či dokonce vůbec.

„Variantou vývěsek jsou poutače umístěné tak, aby si jich veřejnost všimla.“ (Koubek, 2007, str. 137) Jedná se o formu inzerátu, která je však přizpůsobena do podoby, jež mimo samostatného popisu pracovní pozice a organizace obsahuje často i obrázky nebo animace. Tím zásadním, co odlišuje poutač od inzerátu, je skutečnost, že jeho cílem není detailně informovat o nabízené pracovní pozici, ale zvýšit o ní povědomí a snažit se tak přimět potenciálního zaměstnance, aby se o danou pracovní pozici, či případně celou organizaci začal více zajímat. (EuroAWK, 2013, online) Může být umístěn jako reklama na billboardech, v dopravních prostředcích ale právě i na vývěskách. Úspěch podobných poutačů tkví často ve schopnosti udělat je vzhledově atraktivní a umístit na takové místo,

kde nejlépe osloví skupinu lidí, v níž jedinci nejvíce odpovídají profilu hledaného zaměstnance.

Z infografiky společnosti EuroAWK (viz příloha 2) vyplývá, že efektivní poutač musí obsahovat tři klíčové prvky. Těmi jsou ilustrace, text a logo organizace. Právě ilustrace, a to zejména ty, které dokáží podnítit zvědavost, vzbuzují u cílové skupiny emoce, což je žádoucí efekt takových poutačů. Proto by se mělo jednat o věci, které cílová skupina dobře zná, nesmí ovšem jít o klišé, která by měla spíše efekt opačný. Důležité je v tomto ohledu i prostředí, ve kterém se bude poutač nacházet. Barvy by se proto měly volit tak, aby nesplyvaly s okolním prostředím nebo aby ilustrace znázorněné na poutači nepůsobily komicky či v nesouladu s okolním prostředím. Navíc s barvou samotnou se váže již celá řada emocí, ovlivňující finální efekt, kterým poutač na publikum působí. Z výzkumu společnosti EuroAWK vyplývá, že barva rozhoduje o přijetí či odmítnutí nabízeného produktu (pracovní pozice) až z 60 %. Dalším zásadním faktorem je text na poutači, který by však neměl přesáhnout sedm slov. Z tohoto důvodu se jeví jako ideální použít pro tyto účely nějaký slogan, nebo alespoň položit otázku. Důležité je samozřejmě i písmo samotné. Roli hraje nejen jeho velikost, ale také typ zvoleného písma, síla a velikost mezer. Posledním klíčovým faktorem rozhodujícím o úspěchu či neúspěchu poutače je logo. Obecně platí, že logu organizace by měl být věnovaný dostatečný prostor. Samozřejmě poutače jsou efektivnější u těch organizací, u nichž již proběhl, nějaký předchozí kontakt s potenciálním zaměstnancem (a to nejen z pohledu zaměstnavatele). (EuroAWK, 2013, online)

2.5.3. Využívání externích služeb (outsourcing)

„Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků.“ (Armstrong, 2007, str. 355) Existuje však i celá řada specializovaných firem, které v této personální činnosti poskytují mnohem komplexnější služby. Ve většině případů tento typ firem nenabízí pouze získávání pracovníků, ale také jejich předvýběr a výběr. Na tyto firmy lze pak pohlížet jako na ty, které pracují zcela samostatně, a ty, které jsou v přímě součinnosti s představiteli organizace, jimiž byla najata. (Koubek, 2007, str. 140) Externí služby si lze objednat ve velmi rozdílném rozsahu konečné práce. Může jít pouze o vytvoření inzerátu na danou pracovní pozici, stejně jako se může jednat o preselekcii kandidátů či dokonce jejich výběr. *„V každém případě by na organizaci mělo zůstat konečné rozhodnutí.“* (Koubek, 2007, str. 140)

Koubek uvádí, že nespornou výhodou organizací specializujících se na získávání zaměstnanců je jejich dobrá znalost pracovního trhu. Ty sofistikovanější z nich mají dokonce vlastní databáze, v nichž mohou vhodné uchazeče hledat. V případě vysoce kvalifikovaných pozic, pak mohou nabídnout takové způsoby výběru, které by byly organizací, jež si tuto firmu najala, jen obtížně realizovatelné. (Koubek, 2007, str. 140) Řeč je o možnostech poskytnutí psychologa, specialisty na vyhodnocení různých testů či zkušeností s pořádáním assessment center. V případě vhodně zvolené specializované firmy tak může být poptávka po vhodném zaměstnanci uspokojena v poměrně krátkém časovém horizontu.

Jednou z klíčových nevýhod získávání pracovníků takovýmto způsobem je bezesporu cena těchto služeb. „Většina těchto firem vyžaduje honorář odvozený od základního ročního platu na obsazeném pracovním místě.“ (Armstrong, 2007, str. 355) Možná ještě mnohem zásadnějším problémem, který se v souvislosti se zprostředkovatelským získáváním zaměstnanců vyskytuje, je nepřímý kontakt mezi budoucím zaměstnavatelem a uchazeči. V případě, kdy nedojde k jasnému určení požadovaných kritérií ze strany zaměstnavatele, může dojít k chybnému zacílení zprostředkovatelské firmy. Tato situace může nastat například v případě osobnostních rysů vhodného kandidáta. Ty totiž nemusí být při sestavování popisu pracovní pozice na prvním místě a mohou být opomenuty. To by nemusel být v případě přímého výběru až tak závažný problém, jelikož při výběru někým přímo z organizace by došlo ke konfrontaci těchto rysů, a i když možná nevědomě, by proběhlo jejich vyhodnocení. Za předpokladu, že jsou tyto schopnosti konfrontovány s někým, kdo nemá jasně definováno, jaké osobnostní rysy jsou požadovány a ani to sám neví, může se takováto osoba soustředit pouze na odborné znalosti. V rámci odborných znalostí pak může takovýto budoucí zaměstnanec naprosto splňovat očekávání zaměstnavatele, z hlediska osobnostních rysů ale nikoliv. Takovýto zaměstnanec poté nemusí do organizace „zapadnout“, což má negativní dopad, jak na daného zaměstnance, tak i na zaměstnavatele. (Koubek, 2007, str. 141- 142)

Podobným nedorozuměním se získáváním zaměstnanců se dá samozřejmě předejít i v případě zprostředkovatelských firem. Nezbytný je výběr takové zprostředkovatelské firmy, která má v této oblasti rozsáhlé zkušenosti. Armstrong v souvislosti s výběrem vhodných zprostředkovatelských firem definuje několik klíčových kroků. Jedním z nich by mělo být získání referencí od dalších uživatelů, případně prověření si úrovně služeb prohlédnutím si inzerátů dané zprostředkovatelské firmy. Podstatnou roli

hraje také cena nabízených služeb, proto se vyplatí porovnat její výši vůči jiným firmám se stejným zaměřením. Nejvíce pak prozradí osobní setkání s lidmi, kteří by měli spolupracovat přímo se zadavatelskou organizací. (Armstrong, 2007, str. 355 – 356) „*V každém případě se vyplatí věnovat výběru komerční zprostředkovatelny zvýšenou pozornost.*“ (Koubek, 2007, str. 142) I po výběru zprostředkovatelské firmy existuje několik zásad pro úspěšné dosažení cíle (získání vhodného zaměstnance). Zcela klíčovými jsou dojednání základních podmínek, vymezení pravomocí, ujasnění postupu a nastavení pravidel pro veškerou komunikaci. Důležitou roli hraje také pokud možno co největší množství poskytnutých informací zprostředkovatelské firmě stejně jako vyjasnění si výše honoráře pro zprostředkovatelskou firmu. (Armstrong, 2007, str. 356)

Zpochybnitelná je efektivita tohoto způsobu získávání zaměstnanců, a to obzvláště v případech, kdy není uváděn název organizace, která nového zaměstnance hledá. „*Průzkumy efektivnosti inzerátů nabízejících zaměstnání provedené v zahraničí však svědčí o tom, že častěji reagují potenciální uchazeči na neanonymní nabídku organizací samotných než na nabídku zprostředkovatelských firem...*“ (Koubek, 2007, str. 141) V takovém případě totiž již od začátku dochází k neosobnímu přístupu ze strany případného zaměstnavatele, což nevysílá zcela pozitivní signál případným kandidátům. Organizace se tak připraví o možnost, aby se s ní kandidát ztotožnil již při prvním kontaktu.

2.5.4. Headhunting (executive search)

„*Headhunting je využíván pro zaplnění pozic, které mají pro firmu strategický význam. Pro tento typ práce je vhodný jen kandidát, který společnosti přinese přesně to, co potřebuje. Musí být zkušený, mít znalosti, dovednosti. Jedná se o člověka úzce profilovaného. A takových není na trhu práce nikdy dost.*“ (Hučková, 2013b, online) Tento operativní způsob vyhledávání je vhodný zejména pro hledání těch zaměstnanců, kterých je na pracovním trhu velmi málo. Jedná se především o vyhledávání vedoucích pracovníků či odborníků. Ti zpravidla sami od sebe novou pracovní pozici ani hledat nemusí, jelikož jsou na té současné pracovní pozici relativně spokojeni. „*Hojně ji používají majitelé malých podniků, zejména v prvních fázích existence podniku.*“ (Koubek, 2007, str. 136)

Samotné vyhledávání vhodných uchazečů probíhá v utajení, a to právě z toho důvodu, že se často jedná o pozice, které strategicky ovlivňují celou organizaci. „*Je tedy nežádoucí, aby se o takovém hledání dozvěděla konkurence. Konkurence na trhu je vysoká a žádná společnost si nepřeje, aby se kdokoliv dověděl, že potřebují „někoho schopnějšího“*

na vysokou pozici. Mohlo by to negativně ovlivnit jejich značku.“ (Hučková, 2013b, online) Headhunteri proto často využívají své vlastní databáze a sítě kontaktů, případně se při získávání informací mohou vydávat za někoho jiného.

Tato metoda je sama o sobě velice nákladná. *„Headhunteri nejsou placeni od hodiny, ale úměrně tomu, jak vysokou a jak dobře hodnocenou pozici obsazují v rámci náborového procesu.*“ (Hučková, 2013b, online) Dobrý headhunter či headhunterská firma si účtují 30 % - 50 % ročního platu budoucího zaměstnance. (Armstrong, 2007, str. 356) Tyto náklady se v případě dobře vybraného zaměstnance mohou velice rychle vrátit, jelikož oslovení kandidáti jsou ve většině případů vhodní jak z odborného hlediska, tak z hlediska osobnostního profilu. (Koubek, 2007, str. 136) Podobně jako v případě zprostředkovatelských firem je však důležité soustředit se na doporučení. Ty jsou u této metody zpravidla jediným možným ukazatelem pro porovnání kvality headhunterů. Mimo vysokých nákladů tkví nevýhoda této metody také v možném zhoršení vztahů s organizacemi, vůči kterým je snaha o odlákání zaměstnanců uplatňována.

2.5.5. Elektronické získávání pracovníků (e-recruitment)

„E-recruitment či online recruitment využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná internetová stránka.“ (Armstrong, 2007, str. 353) Nicméně to nemusejí být jediné způsoby e-recruitmentu. V širším pojetí to může být veškerá personální činnost spojená se získáváním zaměstnanců prostřednictvím internetu. *„V současné době existuje řada e-mailových, či internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání.*“ (Koubek, 2007, str. 142) Takovýto pohled na e-recruitment jej ovšem omezuje pouze na ty činnosti, jež byly dříve používány bez něj a jednalo by se tedy pouze o elektronickou formu inzerátů a vývěsek. Současná doba klade mnohem více důrazu na kariérní stránky organizace nebo na sociální sítě. Stěžejním důvodem je nástup generace Y na pracovní trh. *„Nové technologie utváří jejich každodennost. Y upřednostňují tento typ komunikace před osobním či telefonickým. Nejen to, své přístroje a hračky si berou do práce a dvě třetiny z nich tvrdí, že jim ulehčují práci.*“ (Hučková, 2012a, online) Nespornou výhodou je také relativně nízká cena.

„V dnešní době je internet prvním bodem, kde se potenciální kandidát začne rozhlížet při hledání práce.“ (Hučková, 2012b, online) Kariérní stránky organizace tak mohou být prvním místem, na kterém se potenciální uchazeč blíže setká s organizací.

„Předpokládá, že se poučí o kultuře organizace, typu řízení, benefitech, vzdělávání či možnosti postupu v rámci vaší společnosti.“ (Hučková, 2012b, online) *„Dobrý kariérní web je jako okno do skutečného života uvnitř firmy.“* (Landa, 2014d, online) V souvislosti s kariérními stránkami existuje několik zásadních prvků, které by při jejich tvorbě neměly být opomenuty.

Prvním důležitým bodem je již samotné vytvoření kariérních stránek. Samozřejmostí je jednotný vzhled stránek, který by měl vycházet z klasických korporátních stránek. To ovšem neznamená, že se musí jednat o zcela totožné prostředí. Naopak je žádoucí, aby potenciální kandidáti okamžitě poznali, že se dostali do trochu jiné sekce webových stránek organizace. Pojítkem mezi oběma částmi by měly být barvy, logo a další artefakty sjednocující organizaci. Ač jedním z hlavních cílů kariérních stránek je upoutat pozornost, nemělo by docházet k umocňování tohoto cíle na úkor jejich přehlednosti. Z výsledků společnosti Peoplefluent vyplývá, že uchazeči na kariérních stránkách tráví v průměru 6,48 minuty. (Julian, 2014, online) Tyto minuty by uchazeč měl strávit prohlížením si obsahu, kvůli kterému na kariérní stránky přišel, ne snahou tento obsah najít, či čekáním až se webová stránka otevře. Ovládání a navigace by proto měly být intuitivní a co nejméně matoucí. V případě, že organizace využívá sociálních médií, mělo by dojít k jejich propojení s kariérními stránkami. Opomíjena by neměla být SEO optimalizace stránek. Ta hraje klíčovou roli při vyhledávání pozic na internetu a v případě, kdy tato optimalizace není provedena správně, je obsah kariérních stránek (ač může být sebelepší) prakticky neviditelný.

V následujícím kroku by mělo dojít k vložení adekvátního obsahu na kariérní web organizace. Mimo umístění volných pracovních pozic se doporučuje umístit zde také možnosti vzdělávání a firemní benefity, představit firemní kulturu či přiblížit uchazečům náborový proces. Vhodným řešením proto mohou být například video či fotky. V zásadě by vždy měli být pro tyto účely využíváni stávající zaměstnanci. *„Kandidáti se více ztotožní se společností a získají tak pocit, že vás lépe znají“* (Hučková, 2012b, online) Organizace by neměla zapomínat ani na ty potenciální zaměstnance, kterým v současné době žádnou pozici nabídnout nemůže. Pro tyto účely se využívá kontaktní formulář, kterým může dát uchazeč organizaci o sobě vědět. Poskytnuté údaje pak mohou být cenným zdrojem informací v případě, kdy potřebuje organizace obsadit jinou pozici. Může totiž čerpat z databáze lidí, u kterých vzbudila zájem o práci.

Posledním krokem jsou analytické nástroje. A to ať už se jedná o zpracování došlých poptávek po práci v organizaci, analýzu vyplněných kontaktních formulářů či zjištění, odkud na kariérní stránky proudí nejvíce uchazečů. (Hučková, 2012b, online) Takovéto výstupy jsou cenným materiálem pro další optimalizaci působení organizace v prostředí internetu.

„Fenomémem dnešní doby je využívání nových komunikačních nástrojů jako jsou Facebook, Twitter či LinkedIn pomocí kterých firmy mohou budovat vlastní komunitu „fanoušků“. Právě díky promyšlené, autentické a zábavné formě komunikace si umí každá firma vybudovat komunitu, které lze následně využít, když nastane ten čas. Čas nábora.“ (Spišiaková, 2014b, online). Jako ideální nástroj pro získávání zaměstnanců vidí tyto sociální sítě také Ambrosová: *„... nabízejí personálním manažerům nevídané možnosti k mapování mozků ve firmách a současně umějí najít cesty, nebo k tomu mají najaty profesionální instituce, jak talenty nejen mapovat, ale i „náborovat“, získávat“* (Ambrosová, 2014, str. 78). Samozřejmě tyto tři sítě nejsou jedinými, které se dají pro získávání zaměstnanců využívat. Stále více získávají na významu také sociální sítě lokálního zaměření jako například GitHub, Yammer, Stackoverflow, YouTube, SlideShare, MySpace, Pinterest a Instagram. (Kasper, 2013, online). Vzhledem k různým zaměřením jednotlivých sociálních sítí je nutné každou z nich využívat trochu odlišným způsobem. *„Saturace uživatelů Twitteru a Instagramu není v ČR ještě tak vysoká a navíc z povahy služby se jedná spíše o alternativní cesty nábora.“* (Kadlec, 2013, online) Nástup těchto sítí jakožto dominantního nástroje pro získávání zaměstnanců je však nezpochybnitelný. *„Obecná statistika mluví jasně. 80 % pozic je obsazováno pomocí sociálních sítí.“* (Kadlec, 2013, online)

„Facebook a Twitter používají společnosti při komunikaci své značky zaměstnavatele.“ (Hovorka, 2013, online) Tyto sítě nejsou primárně určeny pro získávání zaměstnanců a pohybují se na nich jak subjekty z trhu práce, tak subjekty mimo něj. Jsou proto vhodným nástrojem pro komunikování firemní kultury a prezentování své značky a to nejenom té zaměstnavatelské. *„Výborně se pak hodí pro komunikaci HR především se studenty, mladými lidmi a také s armádou nezávislých profesionálů, které v oboru svého působení můžeme chtít využívat ať už v roli poskytovatelů služeb, nebo jen zdrojů expertízy a využitelných poznatků.“* (Bednář, 2012b, online)

Často jsou tyto dvě sítě využívány jako druhotný nástroj při získávání zaměstnanců. „*Rekrutéři používají sociální sítě i poté, co již kandidáta našli a kontaktovali – 18 % používá Twitter a 25 % používá Facebook k proklepnutí profilů kandidátů po sérii rozhovorů.*“ (Hovorka, 2013, online) Na svých profilech na sociálních sítích toho totiž kandidáti o sobě zpravidla řeknou mnohem více, než by o sobě normálně sdělili při osobním pohovoru. Rekrutéři tak mohou lépe poznat kandidátovu osobnost a zhodnotit jeho vhodnost pro začlenění do organizace, stupeň loajality, ochotu spolupracovat či podstupovat stres. „*42 % z nich přehodnocuje své rozhodnutí na základě obsahu publikovaného kandidátem na sociálních sítích.*“ (Hovorka, 2013, online) Nejčastějšími důvody ke změně rozhodnutí bývá užívání drog, sexuálně orientované a nechutné příspěvky, pravopisné chyby či zbraně. Nicméně jak Bednář podotýká, všeobecně je při práci s Facebookem nutné mít na paměti následující: „... *o svém majiteli mnohé říká, neměl by však být stěžejním vodítkem pro naši práci s ním*“ (Bednář, 2012a, online).

Z pohledu personálního marketingu však kontrola profilu uchazečů není tím stěžejním, jak by měly organizace sociální sítě používat. Mnohem efektivnějším způsobem je využívat je ke sdílení a přibližování své kultury všem potenciálním zaměstnancům, k tomu je však nutné dodržovat několik zásad. Tím hlavním je samozřejmě vůbec na sociálních sítích jako organizace existovat. „*Profil by měl být v souladu s firemní identitou společnosti a měl by jasně vyjadřovat náplň firmy, její hodnoty a cíle.*“ (Spišiaková, 2014a, online) To ovšem zdaleka k získání potenciálních zaměstnanců a budování komunity nestačí. Důležité je tento svůj profil udržovat a pravidelně jej plnit relevantními informacemi. To, o jaký obsah se jedná, se do značné míry odvíjí od toho, o jakou sociální síť se konkrétně jedná. „*V případě Facebooku je to obsah osobní, autentický s hravými prvky, díky kterým dokáže firma svoji komunitu zapojit do dění uvnitř i na dálku.*“ (Spišiaková, 2014a, online) Výsledkem takovéto činnosti je nejenom zvyšování povědomí o značce, ale v případě správného budování komunity také urychlení náborového procesu, tzv. „social networking“. Ten je „*založený na vytváření a rozvíjení sociálních sítí a virtuálních komunit uživatelů se společnými zájmy*“ (Šikýř, 2014, str. 99).

Velmi specifickou sociální sítí je LinkedIn, která jediná byla speciálně vytvořena jako profesní sociální síť. „*Založena byla v roce 2002 a spuštěna v květnu roku 2003. Jejím hlavním cílem je “professional networking”, tedy kontakty mezi profesionály zejména z IT oborů.*“ (Handl, 2009, online) V současné době však tato síť nepropojuje zdaleka

jen profesionály, stále častěji zde lze nalézt také studenty či absolventy a ne jen ty. „...na LinkedInu najdete kromě kvalifikovaných profesionálů už i například řidiče tramvají.“ (Kadlec, 2013, online) „Zatímco Facebook využívá řada lidí spíše pro sdílení zábavného obsahu, na LinkedInu se setkávají profesionálové a příznivci určitých oborů. Cílem spojení uživatelů v síti LinkedIn může být například sdílení nejnovějších poznatků z oboru, hledání odpovědí na určité odborné téma, komunikaci s určitou profesní skupinou, hledání vhodných zaměstnanců nebo naopak hledání nového zaměstnání.“ (Müller, 2013, online) Ačkoliv je síť LinkedIn profesně zaměřená, její obliba stále roste a na jaře roku 2014 překonala metu 300 miliónů uživatelů. V České republice se toto číslo v současné době pohybuje někde okolo 200 tisíc. S tím jak roste, se mění i pohled na ni a způsoby jejího využívání. „Je to také oblast marketingu, kde každý může nabízet své služby a propagovat svou společnost.“ (Osouch, 2014, online)

LinkedIn je jakožto síť ideálním nástrojem pro získávání zaměstnanců, a to rozličnými způsoby. Síť LinkedIn je vhodným prostředkem pro headhunting a budování značky, podobně jako je tomu na Facebooku. „LinkedIn je navíc recruiterova největší a především nejaktuálnější databáze potenciálních kandidátů obsahující reference.“ (Kadlec, 2013, online) Vhodným využíváním LinkedIn lze udržovat kontakt se zájmovými skupinami, které aktuálně nejsou našimi spolupracovníky, ale které nás mohou zajímat. Ať už jde o studenty, dodavatele, bývalé zaměstnance, nebo lidi, kteří jsou odborníky v oboru působení naší firmy, a které bychom někdy rádi oslovovali. (Bednář, 2012b, online) Nicméně způsob prezentace a obsah by se měl zásadně lišit a to zejména proto, že skladba uživatelů na LinkedInu je zcela jiná. Větší důraz by měl být kladen na profesionalitu obsahu a jeho profesní hodnotu.

Vhodným nástrojem je zaangažování jednoho či více zaměstnanců, kteří jsou všeobecně v organizaci považováni za odborníky v dané oblasti, a s jejich pomocí plnit profil organizace odbornými články či komentáři k odborným článkům někoho jiného. Ty by měly v ideálním případě podněcovat diskuzi k danému tématu. Zaangažování zaměstnanci jsou označováni jako sociální ambasadoři. Prostřednictvím těchto sociálních ambasadorů organizace prezentují své hodnoty, kulturu, vizi a misi. Od své komunity získává organizace na tyto klíčové prvky zpětnou vazbu. Využít se dá i sdílení multimediálního obsahu (fotky, videa, infografiky), podobně jako u sociálních sítí, které nemají profesionální charakter.

Nicméně takovýto obsah by vždy měl vykazovat jakousi profesní přidanou hodnotu a punc exkluzivity.

Velmi důležité při užívání sociálních sítí je si uvědomit, že snadný přístup k informacím mají v podstatě i všechny další organizace, které o to mají zájem. Každá organizace tak může vyhledávat a oslovovat potenciální zaměstnance bez ohledu na to, zda aktivně hledají novou práci, nebo jsou tzv. pasivními kandidáty. „*Neuvěřitelných 71 % lidí hledá práci! Jedná se o součet lidí bez práce, zaměstnaných lidí, kteří si aktivně hledají novou práci a zaměstnaných lidí, kteří jsou otevřeni novým pracovním příležitostem.*“ (Hovorka, 2014a, online) Zaměstnavatel není schopen zajistit, aby jeho zaměstnance neoslovila konkurenční organizace, ale může do značné míry ovlivnit to, jak se jeho zaměstnanec v případě obdržení takovéto nabídky zachová. Indikátorem toho jak se zaměstnanec zachová, nemusí být ani jeho spokojenost na dané pracovní pozici. Mnohem účinnějším ukazatelem je v tomto ohledu angažovanost zaměstnance nebo pocit souznění s firmou (značkou). „*Angažovanost (vnitřní motivace orientovaná na cíle firmy) je důsledkem souznění lidí se základními myšlenkami byznysu.*“ (Hovorka, 2014b, online) Pro zjištění tohoto stavu užívá například společnost Brand Harmony Survey následujících jedenáct otázek:

- Víte, proč naše organizace existuje?
- Znáte přínos své pracovní role a považujete svou práci za smysluplnou?
- Rozumíte tomu, jakou hodnotu vytváří organizace pro naše zákazníky?
- Víte, v čem jsme jako organizace jedineční oproti konkurenci?
- Jsou vám naše firemní hodnoty blízké?
- Jakých pět slov dle vás nejlépe charakterizuje naši organizaci?
- Jak byste naši organizaci popsal jako člověka?
- Můžete se v práci realizovat a využít všech svých schopností?
- Dává vám naše organizace možnost pracovního růstu?
- Máte dostatečný prostor pro uplatnění svých myšlenek a vlastní cesty?
- Chlubíte se rád svým přátelům s tím, kde pracujete?

(Hovorka, 2014b, online)

Snahou organizace by tedy mělo být, aby její zaměstnanci byli schopni na tyto či podobné otázky odpovědět.

2.5.6. Spolupráce se vzdělávacími institucemi

„Široce používanou metodou získávání pracovníků je přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání.“ (Koubek, 2007, str. 138) Spolupráce soukromého podnikatelského sektoru a vysokých škol může probíhat na několika úrovních. Mezi ty základní patří studentské a žákovské praxe, stáže, brigády, vedení bakalářských a diplomových prací, firemní workshopy na akademické půdě, soutěže a studentské projekty, podnikatelské inkubátory a soukromé vysoké školy. (Janíková, 2014, online) Dalšími způsoby spolupráce mohou být také konzultantská a poradenská činnost studentům, transfer technologií, sdílení infrastruktury pro vědu a výzkum či výzkum realizovaný ve spolupráci s vysokými školami. (CzechInvest, 2013, online) Každá z uvedených možností má svá pro a proti, každá se hodí pro jiný typ organizace. Za faktory, které do značné míry ovlivňují vhodnost konkrétního způsobu spolupráce, lze označit oblast podnikání, finanční prostředky organizace a očekávané benefity z této spolupráce plynoucí.

Hlavní výhodou této metody (v případě, že spolupráce je navázána správně) je jakýsi předvýběr vhodných kandidátů pro organizaci uskutečněný vysokou školou. (Koubek, 2007, str. 138) Hlavní nevýhodou může být finanční a časová nákladnost této metody. V případě obsazování pracovních pozic na plný úvazek pak také sezónnost nástupů absolventů. (Koubek, 2007, str. 138)

Příbuznou metodou je tzv. „campus recruiting“. *„...získávání budoucích absolventů přímo na půdě vysoké školy. Vysoká škola vytvoří vhodné podmínky pro to, aby se zástupci organizací mohli se studenty setkat a uspořádat s nimi jakési předběžné pohovory, při nichž studenti získají dostatečné množství informací o organizaci o volných místech, zatímco zástupci organizací si vytipují vhodné studenty.“* (Koubek, 2007, str. 139) Variantou této metody jsou pracovní veletrhy či prezentace produktů organizací ve vzdělávacích vědeckých centrech.

Hlavní podstatou této metody je předat potenciálním uchazečům takové informace, které by jinde nesehnali, případně se bez osobního kontaktu zprostředkovávají špatně. Nutné je proto najít spojitost mezi studiem a praxí a umět je názorně propojit. Nedílnou součástí by měla být prezentace firemní kultury. V případě, že organizace má

produkt, se kterým se uchazeč za běžných podmínek dostane do kontaktu jen obtížně, lze k tomuto kontaktu těchto metod využít.

2.5.7. Doporučení

„Mezi pasivní metody získávání pracovníků patří i získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace. K tomu je však třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňování nebo volném pracovním místě včas a byli informováni i o jeho povaze.“ (Koubek, 2007, str. 136) Dle průzkumů je doporučení nejefektivnějším nástrojem získávání zaměstnanců. (Wagner, 2008, online) Prostřednictvím doporučení jsou také pozice obsazovány o 55 % rychleji než například prostřednictvím kariérních stránek. Ačkoliv procento doporučení ze všech zaslaných přihlášek na danou pozici tvoří pouze 6,9 %, podíl všech skutečně přijatých kandidátů na základě doporučení tvoří 39,9 %. Také podíl přijatých kandidátů, kteří v organizaci vydrží déle než tři roky, je vyšší v případě doporučení než prostřednictvím kariérních stránek, a to o 8 %. V porovnání s pracovními portály pak tento rozdíl činí dokonce 33 %. (Jobvite, 2012, online) *„Hlavním důvodem je, že současní zaměstnanci ve většině případů popíšíu těm, které doporučují, uvažované pracovní místo a s ním spojené podmínky velice realisticky.“* (Branham, 2009, str. 54)

Tato metoda se tedy jeví jako velmi efektivní. *„Lze přitom uplatnit i určité stimulační nástroje a např. odměňovat pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče.“* (Koubek, 2007, str. 136) Další výhodou této metody je také vysoká míry vhodnosti doporučeného zaměstnance, a to jak z pohledu odbornosti, tak z pohledu osobnostní charakteristiky. (Koubek, 2007, str. 136) Úspěšně zavedený systém doporučení může také snížit fluktuaci, posílit firemní kulturu a posílit dostupnost kandidátů. (Landa, 2014b, online)

Za případné nevýhody této metody lze označit možnost tvorby klik v organizacích. Je proto nutné posuzovat od koho konkrétní doporučení pochází. Jako vhodné se tedy jeví nespoléhat se na tento zdroj kandidátů jakožto jediný způsob obsazování pracovních pozic.

2.5.8. Gamifikace

„Jde o využití principu hry v neherním prostředí.“ (Černá, 2012, online) *„Pomocí technických prostředků dochází k programování lidského chování. Zatímco v případě běžné*

reklamy si většina lidí řekne, že odolá, zde dochází k tomu, že prodejce (či autor hry) může přímo řídit chování hráčů.“ (Černá, 2012, online) Gamifikace je využívání herních prvků v business prostředí. Jeho snahou je zatáhnout účastníky co nejvíce do nějaké konkrétní aktivity. (Hovorka, 2013, online) Cílem gamifikace je tedy nenásilnou formou podmínit určité chování u jedince, který je hráčem (z pohledu personálního marketingu pak potenciálním uchazečem). V případě vhodného využití gamifikace se organizace může snadno dostat ke znalostem, ale i údajům potenciálních uchazečů. Za předpokladu, že je hra správně navržena, může snadno prověřit uchazečovi znalosti. Ten ovšem ani nemusí (ale může) tušit, že se účastní určité fáze výběrového řízení. Na základě chování hráče, či jeho odpovědí, může organizace určit, zda je konkrétní uchazeč vhodným kandidátem na nějakou pracovní pozici ve firmě. V případě, že hra pracuje také s budováním značky organizace, může pomoci s budováním pocitu sounáležitosti a posilovat tím případnou budoucí angažovanost zaměstnance. Vhodnou formou gamifikace a jejím propojením se systémem doporučení lze také do procesu získávání nových zaměstnanců zapojit stávající zaměstnance. Gamifikaci je možno úspěšně využívat i ve spojitosti s rozvojem a vzděláváním stávajících zaměstnanců.

Hry jsou většinou navrhovány vůči konkrétním pracovním pozicím (manažeři, programátoři atd.). Čím více je hra zaměřená na konkrétní pracovní pozici, tím relevantnější data z ní může organizace získat. Za jednu z nevýhod gamifikace lze označit vysoké počáteční finanční a časové náklady spojené s jejím zavedením. V případě nedostatečně propracovaného systému ověřování znalostí může docházet ke sdílení postupu ve hře mezi hráči, čímž mohou být znehodnocována data, která organizace prostřednictvím hry získává.

2.5.9. Aqvi-hiring

Pro tento trend poslední doby zatím neexistuje ani adekvátní český překlad. *„Sloučenina anglických slov pro akvizice a najmutí (v personalistickém slova smyslu) odkazuje na situaci, kdy při hledání talentů velké firmy raději koupí nějakou menší začínající. A její tým pohltí. Často přitom vůbec nemusí jít o start-up s nějak ohromujícím produktem, ba ani o firmu, která by působila na úplně stejném poli jako moloch, který ji pohlcuje.*“ (ac, 2014, online) Jedná se o způsob získávání talentovaných zaměstnanců a odborníků, kteří již aktivně působí na pracovním trhu. *„Jde totiž zpravidla o to rychle a hladce přetáhnout do firmy schopné lidi. Často se potom takové akvizice uskutečňují za mnohem vyšší částky, než jaké by normálně na trhu za srovnatelné firmy padaly.*“ (ac,

2014, online) Touto cestou lze získat zaměstnance, jejichž získání by bylo standartní cestou velmi těžko dosažitelné, či velmi nákladné. Obecně platí, že tento způsob získávání zaměstnanců se nejvíce uplatňuje v technologickém průmyslu (internet 58 %, telekomunikace 38 %, software 4 %). (CB Insights, 2014, online) Další výhodou může být také získání celých pracovních týmů, které jsou již dobře seštrané. Jako vedlejší produkt takovýchto akvizic může být nabytí různých patentů, či oživení firemní kultury.

Změna kultury však může být i nežádoucím efektem. Další nevýhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců jsou vysoké náklady s akvizicí spojené. Zatím bohužel nejsou dostupná data, která by jasně definovala přínos a efektivitu tohoto způsobu nábora. Z průzkumu uskutečněného společností CB Insights však vyplývá, že tímto způsobem jsou nejčastěji (40 %) zkupovány firmy, u nichž nebyl navyšován původní kapitál, případně byl kapitál navýšen maximálně o pět milionů dolarů (46 %). Lze sledovat jistý trend, na základě něhož organizace určují, zda je daná firma pro *aqui-hiring* vhodná či nikoliv. (CB Insights, 2014, online)

Samozřejmě existuje celá řada dalších metod propagace, které lze více či méně aplikovat při získávání zaměstnanců. Často je zmiňován například *direct mailing*, ale uplatnit v jisté formě lze třeba i *virální* a *guerilla marketing* a další nové trendy marketingové komunikace. Pro organizaci by však mělo být stěžejní definovat si několik konkrétních nástrojů a s těmi začít pracovat. Tato práce by měla spočívat nejen v oblasti definice obsahu a struktury sdělení, ale také ve schopnosti ověřovat účinnost dané zvolené metody. Spojení těchto metod, jakýsi komunikační mix zaměstnavatele, „*firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů*“ (Kotler, 2007b, str. 809). Těmito cíli, v pojetí personálního útvaru, je oslovení dostatečného počtu uchazečů, ztotožnění se se značkou zaměstnavatele, budování komunity potenciálních uchazečů a včasné obsazování pracovních pozic ve firmě.

Těchto cílů lze využít také při stanovování měřitelných ukazatelů efektivity jednotlivých způsobů komunikace. „*Měření efektů komunikace lze provádět dvojí metodou: měřením přímých účinků komunikace a měřením nepřímých účinků.*“ (Hesková, 2009, str. 67) Přímými účinky komunikace by bylo právě plnění nastavených cílů, ale například také sledování nákladových ukazatelů. Zřejmým problémem této metody je ovšem omezená vypovídající schopnost, při níž může docházet ke zkreslování výsledků vlivem dalších faktorů ovlivňující trh (práce). Zkoumání nepřímých účinků komunikace je založeno

na měření toho, do jaké míry dané médium oslovuje požadovanou cílovou skupinu. (Hesková, 2009, str. 67 - 68)

2.6.Fyzický důkaz

„Fyzickým důkazem v marketingovém mixu služeb je míněno prostředí, ve kterém je daná služba poskytována a probíhá zde tak interakce mezi organizací a zákazníkem, která je takto „transformována“ v hmotný produkt.“ (Vliet, 2011, online) V prostředí personální praxe se jedná o takové prostředky, které dopomáhají k lepšímu odlišení se od konkurence za pomoci zpříjemňování a zjednodušování tohoto kontaktu. Těmito prostředky se organizace snaží dostat do povědomí kandidáta a zůstat v něm i poté co již proběhlo osobní setkání. Často jsou pro tyto účely využívány propagační materiály, letáčky, vizitky či registrace na webových stránkách. Ty by se v každém případě měly řídit design manuálem firmy, aby nedošlo k poškození profesionálního obrazu firmy. (Hučková, 2013a, online)

„... prostředí, ve kterém služba probíhá, má zásadní význam v případě, že se týká komunikace o dané službě a pozitivního ovlivňování zákazníkoví zkušenosti.“ (Vliet, 2011, online) Dalším faktorem je prostředí, v němž osobní setkání probíhá. V kontextu personálního marketingu se většinou jedná o pracovní pohovor. Zásadními jsou v tomto případě klimatické podmínky, prostor samotný a jeho funkčnost, vybavení v něm a to včetně firemních symbolů, značek, artefaktů a fotografií. Dále se pak jedná také o sídlo organizace, lokalitu, ve které se toto sídlo nachází, ale třeba i dopravní dostupnost.

Všechny tyto vlivy působí na kandidáta nejen z krátkodobého hlediska, tedy jestli se v tu danou chvíli cítí při pohovoru příjemně, což pak značně ovlivňuje jeho pocity a dojmy z tohoto setkání, ale také hlediska dlouhodobého. Z toho pohledu pak kandidát může vyhodnocovat prostředí, v němž se pohyboval a zvažovat, zda by se mu v takovém prostředí dobře pracovalo. Takovéto porovnání pak může sehrávat důležitou roli v případě porovnání dvou téměř identických pracovních nabídek.

2.7.Proces

„Tento prvek marketingového mixu služeb představuje veškeré aktivity, postupy, protokoly apod., kterými je daná služba dodávána zákazníkovi.“ (Vliet, 2011, online) Jde tedy o činnosti, které ovlivňují celkový dojem z kontaktu mezi organizací a potenciálním uchazečem. V případě pracovního pohovoru se bude jednat o způsob, jakým bude kandidát na pracovní pohovor přizván, jak bude vypadat průběh pohovoru samotného, ale i chování

po pohovoru (případně jakékoliv jiné výběrové metodě). Jedná se totiž o jakousi formu „okénka“ do organizace, v krátkosti představující organizaci a činnosti, které v ní probíhají. „... i způsob jakým je pohovor veden, do značné míry napovídá, jak se zaměstnanci zachází.“ (Branham, 2009, str. 57)

Veškerá tato jednání vysílají zprávy o organizaci samotné a její kultuře. Hovoří se o zakládání či vytváření přátelského vztahu mezi organizací a uchazečem. (Koubek, 2007, str. 179) Způsob, jakým bude kontakt s uchazečem probíhat, bude v případě zájmu ze strany zaměstnavatele ovlivňovat rozhodnutí kandidáta, zda na nabídku přistoupit či nikoliv. V případě, že kandidát není pro organizaci vhodný, jsou tyto činnosti neméně podstatné. Nespokojený a zároveň neúspěšný kandidát může svými referencemi značně poškodit značku organizace jakožto kvalitního zaměstnavatele.

Tyto činnosti se však neomezují pouze na první kontakt s organizací. Z pohledu zaměstnance jsou pouze okénkem (nebo by alespoň měly být, pokud nedochází k překrucování reality během pohovorů), které odráží stav těchto činností v organizaci. Pokud jsou tyto činnosti v organizaci nastavené špatně, mají demotivující ráz a v případě, že je kandidát neodhalí při prvním kontaktu (pohovoru), velmi často pak dochází k nenaplnění jeho očekávání (psychologické smlouvy) a následné frustraci vedoucí až k opuštění organizace. „*Stvrzení psychologické smlouvy s novým zaměstnancem v průběhu pohovorů a jeho orientace je v podstatě otázkou vytvoření vzájemné důvěry. Pokud se přijde na to, že uchazeč lhal o svém vysokoškolském vzdělání, důvěra je ztracena. Stejně tak je důvěra zničena, jakmile zaměstnanec zjistí, že manažer lhal o množství cestování spojené s nabízeným místem.*“ (Branham, 2009, str. 57)

Neméně důležitými jsou také procesy vztahující se k současným zaměstnancům. Mezi ně patří koučování a zpětná vazba, příležitosti ke kariérnímu růstu, uznání a ocenění, důraz na vyváženost mezi pracovním a soukromým životem, budování důvěry mezi zaměstnancem a nejvyšším vedením. V případě, že se organizace těmito oblastem dostatečně nevěnuje, jedná se pak z pohledu zaměstnanců o nejčastější důvody pro změnu zaměstnání. (Branham, 2009, str. 40)

Velkou míru pozornosti by měla organizace věnovat také řízení procesu ve vztahu k budoucím bývalým zaměstnancům. „*Ať již přijde impulz ze strany zaměstnance, nebo ze strany zaměstnavatele, při odchodu z firmy podstupuje zaměstnanec řadu zkušeností*

souvisejících s odchodem a opouštěním společnosti. Je pouze na organizaci, jaká tato zkušenost bude – zda dobrá, nebo špatná. Mezi typické zkušenostní body patří forma propouštění a penzionování pracovníků, politiky při nadbytečnosti, odstupné, outplacement.“ (Bednář, 2013, str. 216)

Procesy vztahující se ke stávajícím a budoucím bývalým zaměstnancům ovlivňují dojem vůči potenciálním kandidátům sice pouze nepřímo, ale neméně důležitě. O těchto procesech je referováno prostřednictvím tzv. „šeptandy“ (word of mouth). Důležitou roli proto sehrávají v případě doporučení zaměstnance, ale i při rozhodování současných zaměstnanců, zda nezačít aktivně hledat nové zaměstnání, přijmout nabídku jiného zaměstnavatele či se k minulému zaměstnavateli vrátit.

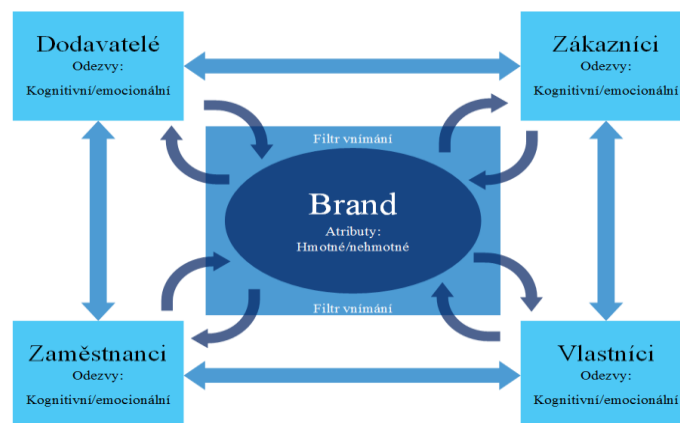
3. Budování značky zaměstnavatele (Employer branding)

Ohledně vztahu personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele nepanuje mezi autory úplná shoda. Někteří považují budování značky zaměstnavatele za součást personálního marketingu. „Budování značky zaměstnavatele – tzv. employer branding – je jedním z nástrojů personálního marketingu...“ (Bednář, 2013, str. 191) Jiní naopak budování značky zaměstnavatele staví nad personální marketing jako takový. „Personální marketing je všechno, co firma dělá ve vztahu k zaměstnancům, ať již budoucím, současným nebo bývalým. (...). Jsou to konkrétní marketingové nástroje, kterými systematicky nebo nahodile komunikujeme: kdo jsme, co děláme a koho hledáme. Pokud ale chceme prostřednictvím těchto nástrojů budovat značku zaměstnavatele, je třeba přidat něco navíc.“ (Menšík, 2013, online) Pro potřeby této práce bude přijata myšlenka, že budování značky zaměstnavatele zahrnuje personální marketing a obsahuje také něco „navíc“.

3.1. Vztah značky a značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele je navíc pevně spjata s budováním značky jako takové. Vymezení toho, co je považováno za značku, a co za značku zaměstnavatele se různí, stejně jako vztah těchto dvou pojmů. Z obrázku 2 je patrné, že značka jako taková je jen jedna. Co se liší, jsou skupiny, které značku vnímají. Jednou z těchto skupin jsou právě zaměstnanci, a to jak ti minulé, současní, tak i budoucí. Značku zaměstnavatele lze proto vnímat jako součást značky jako takové, soustředící se na jednu ze čtyř skupin zájmu. Podstatné je ovšem uvědomění si, že nelze budovat značku zaměstnavatele nezávisle

Obrázek 2 – Značka a její strany zájmu

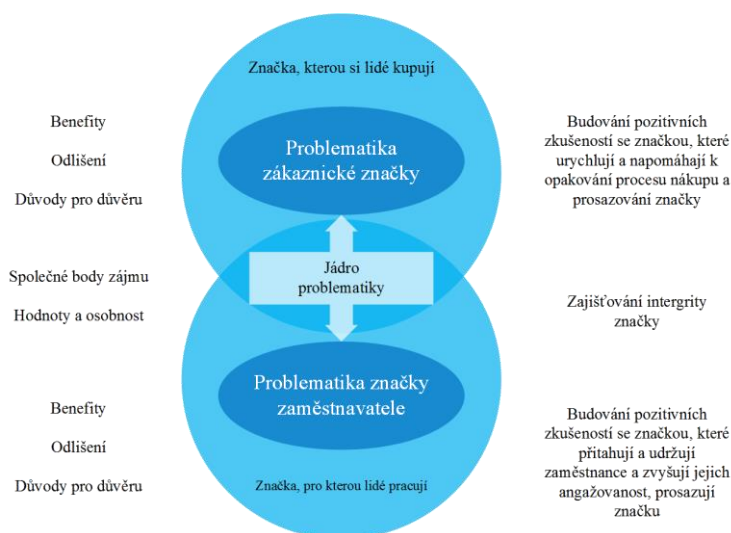


Zdroj: Rosethorn, 2009, str. 5

na budování značky jako takové a na budování značky ve vztahu k dalším zájmovým skupinám (dodavatelé, zákazníci, vlastníci). (Rosethorn, 2009, str. 5 – 6)

Odlišný pohled na vztah budování značky a značky zaměstnavatele nabízejí Barrow a Mosley. Pohled na značku zužují pouze na vnímání ve vztahu k zákaznickému trhu a trhu práce, zároveň však poukazují na mnohem větší propojenost těchto dvou trhů (viz obrázek 3). Pracovní trh je tak vnímán jako místo, kde se dají získávat zaměstnanci, kteří dokáží poskytovat ty nejlepší služby a produkty pro zákaznický trh. Pozornost se ovšem nevztahuje pouze na potenciální zaměstnance, stejně tak stávající zaměstnanci mohou svým nadšením ovlivňovat mínění zákaznického trhu. (Barrow, 2006, str. 111) Z tohoto pohledu je patrné omezení objektů zájmu značky na zákazníky a zaměstnance, na druhou stranu se více projevuje integrita těchto dvou prvků.

Obrázek 3 – Integrovaný model značky



Zdroj: Barrow, 2006, str. 111

Lze jen stěží rozdělit to, jak firmu budou vnímat zaměstnanci a jak zákazníci. Ostatně se tyto dvě role velmi často mísí a zaměstnanec (zejména ve společnostech působících na spotřebitelských trzích) se stává také zákazníkem organizace a naopak.

3.2.Značka

„Branding vybavuje produkt (výrobky a služby) silou značky. Podstatou brandingu je vytváření rozdílů, Aby byl produkt označen značkou (brandovaný), je nutné „naučit“ spotřebitele, „čím“ je produkt – tím, že dostane název, a využitím dalších prvků

značky, které ho pomáhají identifikovat – stejně jako „co“ dělá a „proč“ by se o něj spotřebitelé měli zajímat.“ (Kotler, 2007a, str. 313 – 314) Cílem budování značky je tedy zajistit, aby bylo vnímání produktu samotného rozšířeno o další aspekty, které jinak nemusí být z výrobku nebo služby na první pohled patrné. „... značka má pro zákazníka význam ve dvou rovinách – v oblasti funkční a v oblasti symbolické a emoční.“ (Bednář, 2013, str. 209) Zejména to platí u výrobků nebo služeb, u nichž je minimální nebo dokonce žádná možnost odlišení se od konkurence jen na základě funkčních vlastností.

Na průmyslových trzích je situace jiná a budování značky je zde o poznání náročnější. Odlišují se zejména povahou a složitostí jejich výrobků a služeb, povahou a složitostí průmyslové poptávky, o poznání menším počtem zákazníků, větším objemem nákupů na jednoho zákazníka, dlouhotrvajícími vztahy s dodavateli a zákazníky. (Kotler, 2006, str. 21) Velmi důležitou roli sehrává také fakt, že na průmyslových trzích je role zákazníka a spotřebitele rozdělena, s čímž dále souvisí oproštění nákupu od emocí, kterých je při budování značky značně využíváno.

Značku je také nutné chápat jako něco, co existuje nezávisle na tom, zda ji organizace vědomě buduje či nikoliv. Rozdíl je pouze v tom, zda bude značka budována v pozitivním slova smyslu či v tom negativním. Investice do budování značky nesouvisí s rozhodnutím, zda značku mít či nikoliv, ale zda mít značku známou nebo neznámou, pozitivně či negativně vnímanou.

3.3.Značka zaměstnavatele

Obdobný postoj lze navíc sledovat také ve vztahu k budování značky zaměstnavatele. *„Značka zaměstnavatele je konstrukt. Vytváří a rodí se z názorů a představ zaměstnanců a externích publik. Je organická a neustále se mění. Je to všeobecně přijímaná pravda.“ (Bednář, 2013, str. 211)*

Množiny, jimiž je při budování značky zaměstnavatele nutné se zabývat, definoval Barrow a Mosley. Rozdělili značku zaměstnavatele na dvanáct klíčových bodů zájmů (viz obrázek 4), které ovlivňují značku zaměstnavatele a zároveň značku jako takovou. Nicméně postoj na to, co přesně je vymezeno pojmem značka zaměstnavatele, není zcela jednotný.

Obrázek 4 – Mix značky zaměstnavatele



Zdroj: Barrow, 2006, str. 150

Menšík staví značku zaměstnavatele více do pozice nástroje, který pomáhá vedení firmy objasňovat vizi a misi organizace a staví ji tak více mimo rámec personálního útvaru. „...budování značky zaměstnavatele, se více zaměřuje na vzájemné porozumění. Komunikujeme naši vizi a poslání, proč existujeme, co je smyslem naší práce a kam jako organizace směřujeme. Co očekáváme od zaměstnanců a co jim za to dáváme. V čem jsme jedineční oproti konkurenci, proč by se uchazeči měli rozhodnout právě pro naši pracovní nabídku. Klademe důraz nejen na obsah, ale velmi často také na vizuální stránku sdělení.(...). Součástí sdělení jsou také emoce. Kromě toho „co“ a „jak“ sdělujeme hlavně „proč“. (Menšík, 2015, online) Nástroje, které se pro tyto účely používají, jsou název firmy a její logo, firemní barvy, motivy písma a fotografie. Veškerá propagace by v tomto ohledu měla vycházet z korporátního designu, aby byla podmíněna asociací se značkou.

Nástroji, které slouží k budování značky (v tomto případě je jedno, zda se jedná o značku jako takovou nebo značku zaměstnavatele), jsou zejména její zhodnocení a diferenciací. V rámci zhodnocování by se proto organizace měly zabývat tím, jak hodnotu značky budovat, jak ji měřit a jak ji využít pro rozvoj podnikání. (Keller, 2013, str. 68) Pokud bude přijata myšlenka, že podstatou budování značky je vymezení se vůči konkurenci, tedy hledání tzv. bodů diferenciací (POD – points of different) a bodů asociace (POP – points of parity), (Hesková, 2009, str. 35) lze považovat budování značky za hledání těchto bodů na trhu dodavatelů, na zákaznickém trhu, na akciovém trhu ve vztahu k vlastníkům a samozřejmě na trhu práce ve vztahu k zaměstnancům. Ve vztahu k zaměstnancům se

zkoumá, co konkrétně zaměstnanci (současní i budoucí) od zaměstnavatelů požadují a zaměstnavatel se snaží tyto požadavky (z různých oblastí vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec) identifikovat a nabídnout. (Rosethorn, 2009, str. 6)

Východiskem pro tuto činnost je definice značky (zaměstnavatele) samotné, tedy určení, co značku v dané organizaci tvoří, představuje a je její součástí. „*Podstatné pro nás je, že součástí employer brandingu je vždy vyjasnit si a formulovat odlišné a charakteristické prvky zkušenosti sdílené zaměstnanci organizace.*“ (Bednář, 2013, str. 211) V této rovině se mimo jiné analyzuje také firemní identita, image či interní komunikace, které jsou se značkou zaměstnavatele úzce spjaté.

Na základě identifikace značky zaměstnavatele lze dále pracovat s jejím pozicováním na trhu práce, jež se snaží využívat konkurenčních výhod ve vnímání zákazníků (zaměstnanců). (Keller, 2013, str. 68) Důležitým v tomto ohledu se jeví také řízení psychologických aspektů, které se se značkou pojí. Konkrétně se jedná o asociace spjaté se značkou v podobě myšlenek, pocitů, vnímání, přesvědčení, postojů atd. (Bednář, 2013, str. 210) Kumulací těchto pocitů dochází k tzv. zkušenosti se značkou (brand experience). Čím pozitivnější jsou jednotlivé asociace, tím lépe se daná značka jeví v očích zákazníka (zaměstnance).

Zkušenost se značkou se analyzuje na základě tzv. zkušenostních bodů. Jedná se o systém přidělování bodů právě na základě kladných nebo negativních asociací. Body mají různé váhy v závislosti na to, k čemu a ke komu se vztahují, v jaké životní fázi se zákazník (zaměstnanec) vůči organizaci nachází. Existuje více než sedm životních fází zaměstnance (povšimnutí, zvažování, ucházení, nástup – adaptace, výkon práce, odchod, vzpomínání, ...), v nichž jsou zaměstnancovi preference ve vnímání naprosto odlišné. Je proto důležité komunikovat vůči zaměstnanci (kandidátovi) takovým způsobem, jakým je v danou chvíli nejlepší. (Bednář, 2013, str. 215)

4. Aktuální stav personálního marketingu v ComAp a.s.

Computer Applications – ComAp a.s. byl založen 1. 3. 1991 elektroinženýry Liborem Mertlem a Alešem Procházkou. Později do firmy jakožto partner přistoupil tehdy ještě externí softwarový inženýr Martin Málek. (ComAp, 2015, online) Tito zakladatelé mají ve firmě stále velmi silnou pozici morálních autorit a lídrů, kteří dokázali vybudovat společnost od začátku. Libor Mertl a Martin Málek navíc stále působí v nejvyšším výkonném vedení firmy.

V současnosti je ComAp akciovou společností, s kapitálem ve výši 300 000 000 Kč. Sídlí v lokalitě Prahy 8, s níž je firma spjata již od počátku. „*Společnost ComAp patří mezi světové lídry v oblasti vývoje a výroby řídicích systémů používaných v průmyslových odvětvích a energetice. Produkty, software a příslušenství firmy ComAp zajišťují řízení a monitoring u zařízení, která využívají k pohonu spalovací motory (motorgenerátory, kompresory, pumpy, lodní šrouby apod.)*“ (ComAp, 2015, online) Společnost v současné době vyváží výrobky do více než 105 zemí světa, v nichž probíhá také zhruba 95 % jejích veškerých obchodních aktivit. V České republice zaměstnává okolo 250 zaměstnanců. Ve svých pobočkách v USA, Austrálii, Itálii, Německu, Rusku, Spojených arabských emirátech a Singapuru pak zaměstnává dalších více než 70 zaměstnanců. Společnost ComAp je rozdělena do sedmi hlavních celků (viz příloha 3).

V současné době vedení společnosti zcela jasně nekomunikuje svou vizi, nicméně mise společnosti je definována následovně: „*Spokojenost zákazníků je naším posláním. Neustále naše lidi rozvíjíme, aby nám co nejlépe pomáhali uspět v naší misi*“ (ComAp, 2015, online). Z mise společnosti je patrné, že klíčovými subjekty, na něž se v rámci svého podnikání orientuje, jsou její zákazníci a zaměstnanci. Pro naplňování této mise společnost staví na pěti klíčových hodnotách:

Integrita

„*Čestnost a spravedlnost jsou pro nás ve všech vztazích na prvním místě. Jednáme v souladu se zákonem a morálními principy.*“

Otevřenost

„*Podporujeme přímou, upřímnou a otevřenou komunikaci. Jsme proaktivní a sami iniciujeme sdílení informací s kolegy.*“

Být nejlepší

„Stanovujeme si vysoké cíle a směřujeme k dlouhodobě udržitelnému úspěchu. Svou energii soustřeďujeme na dosahování náročných cílů.“

Vizionářství

„Jsme tvůrci vlastní budoucnosti, kterou přenášíme do přítomnosti našich zákazníků. Přicházíme s inovativními řešeními a novými trendy.“

Intuitivnost

„Složitě věci zjednodušujeme. V komunikaci a pracovních procesech vždy dbáme na maximální jednoduchost.“

(ComAp, 2015, online)

Na hodnoty jsou v rámci pracovních pohovorů kandidáti dotazováni a následně jsou jejich odpovědi porovnávány s těmi, které má ComAp deklarované. Dotazy probíhají formou několika na sobě zdánlivě nezávislých otázek a modelových situací.

Na téma hodnot probíhají ve firmě také interní workshopy, které jsou vedeny ředitelem firmy. V menších uzavřených skupinách čítajících přibližně šest lidí zde probíhají diskuze, při nichž jsou tyto hodnoty podrobovány kritice zaměstnanců, a probíhá tak jejich vyjasňování. Na tyto workshopy se může přihlásit každý zaměstnanec, což je zároveň ideální příležitost zeptat se na ně přímo člověka, který byl jedním z těch, jež je nastavovali.

4.1. Rozdělení pravomocí mezi odděleními ve vztahu k propagaci firmy

Co se týče propagace firmy je tato agenda zastřešována oddělením HR a Marketing Communication (viz příloha 3). HR oddělení se soustředí zejména na interní komunikaci a propagaci vůči současným zaměstnancům, ale také na propagaci vůči trhu práce. Oddělení Marketing Communication je v tomto ohledu metodickou podporou a samo se soustředí zejména na komunikaci a propagaci vzhledem k zákazníkům.

4.1.1. HR Department

HR oddělení jako celek v rámci výkonného vedení firmy zastupuje HR ředitel, který je jedním ze současných sedmi výkonných ředitelů firmy. HR oddělení jako takové se dále dělí na tři dílčí celky, jimiž jsou „Operations“, „Training & Development“ a „Recruitment“ (viz příloha 3). Personální marketing spadá do pravomoci „Recruitmentu“ a jeho odpovědnosti v této oblasti jsou definovány v nastavování strategie (co, jak, kde dělat

v oblasti značky zaměstnavatele), hledání nových způsobů zviditelnění ComApu jakožto zaměstnavatele, realizaci akčních kroků ke zviditelnění firmy a iniciaci změn s tím souvisejících. Těmito kroky jsou zejména spolupráce s vysokými školami, poskytování kariérního poradenství studentům, účast na pracovních veletrzích, exkurze studentů v prostorách ComApu a propagace všech těchto kroků dovnitř firmy. Dále v této oblasti „Recruitment“ dohlíží na kariérní stránky, spravuje obsah stránek a iniciuje změny na nich. Do této oblasti lze také zařadit tvorbu a aktualizaci strategie CSR, či zpracovávání výsledků studie „Best Employers“ pro využití v oblasti personálního marketingu. (ComAp, 2014a, intranet)

Z popisu je patrné, že personální marketing je v současné době chápán pouze jako nástroj k propagaci, a všech šest zbylých prvků marketingového mixu je tedy pomíjeno. Jediným bodem, který se zcela nevěnuje propagaci, je zpracování výsledků studie „Best Employers“. Jelikož tato studie hodnotí zaměstnavatele zejména z hlediska angažovanosti jeho zaměstnanců, lze říci, že spadá pod „osobnost“ (ačkoliv z pohledu oddělení „Recruitmentu“ je opět využívána zejména k propagaci). V popisu odpovědností jsou však vylíčeny také další činnosti, které sice nejsou v rámci struktury dokumentu přímo začleněny pod personální marketing, ale i přesto do něj do velké míry zasahují a hlavně přesahují rámec pouhé propagace.

Patří sem zejména nastavování metodiky popisu pracovních pozic a jejich správa, podpora manažerů náborem při definování požadavků na pracovní pozice, plánování očekávaného počtu zaměstnanců ve vazbě na podnikatelský plán, nastavování procesu náborem a samotný nábor (selekce kandidátů, organizace pohovorů, poskytování zpětné vazby kandidátům a její evidence v systému), výběr kanálů inzerce (včetně komunikace se společnostmi tyto kanály poskytující) a evidence aktuálních stavů výběrových řízení. (ComAp, 2014a, intranet)

Mimo aktivity související s náborem samotným sem spadají také aktivity jako nastavování procesu rotací práce (včetně jeho správy, propagace do firmy a poskytování konzultací v této oblasti), vyjasňování a dotahování podmínek pro nové zaměstnance, nastavování a odpovídání za proces adaptace (v současné době zúžená pouze na adaptaci na konkrétní pracovní pozici, chybí tak adaptace v rámci organizace a pracovního útvaru) a zajišťování podpory a metodologické pomoci při ukončování pracovních poměrů. (ComAp, 2014a, intranet)

V těchto činnostech lze pozorovat již širší záběr daných aktivit. Lze proto najít aktivity odpovídající „Produktu“, „Procesu“ a částečně také „Distribuci“. Činnosti související s personálním marketingem se však dle popisu pracovních odpovědností prolínají i do dalších částí HR oddělení.

V této oblasti jsou nadefinovány aktivity spadající do odpovědností „Operations“, týkající se zastřešení provozní části HR (včetně administrativního zajištění a správy personálních informačních systémů – HRIS, Personal, KIWIKI, Confluence), zajišťování pracovních náhrad a benefitů (včetně porovnávání s pracovním trhem), přípravy řídicí dokumentace (včetně tvorby organizační struktury a příslušných směrnic) a zastřešení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Dalšími činnostmi spadající pod záštitu oddělení „HR Department“ jsou řízení rozvoje a změny firemní kultury, zajištění „brand“ akcí pro interní zákazníky, sponzorské aktivity včetně jejich správy a propagace do firmy (prostřednictvím firemního časopisu, na němž spolupracuje s „Marketing Communication“), informování nových zaměstnanců (kultura, hodnoty, informační systémy, aplikace) a příprava uvítacích balíčků pro ně, příprava vedoucích na půlroční hodnocení a evidence dokumentů s tím souvisejících. (ComAp, 2014a, intranet)

Činnostmi spadajícími pod odpovědnost „Training & Development“ a souvisejících s personálním marketingem jsou plánování projektů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, realizace a administrace externích a interních školení (jazykové, rozvojové, zákonné, manažerské), evidování interních školení, podpora propagace interních školení. (ComAp, 2014a, intranet)

Až při celkovém pohledu na odpovědnosti HR oddělení (je vybrán pouze výčet těch stěžejních), je možné odhalit zbývající prvky marketingového mixu jako „Cena“, „Osobnost“. Navíc se zde ale objevují i aktivity opět spadající pod prvky marketingového mixu „Propagace“, „Produkt“ a „Proces“. Dále zde zcela chybí odpovědnosti týkající se správy budovy, které odpovídají „Fyzickému důkazu“. Tyto odpovědnosti totiž spadají pod oddělení „Facility“, které, ačkoliv s HR oddělením jako takovým velmi kooperuje, v rámci organizační struktury není jeho součástí a ve výčtu odpovědností není vůbec uvedeno.

Přestože je tento výčet odpovědností přehledný, neukazuje (případně ukazuje jen velmi omezeně) z hlediska HR ty zásadní oblasti, v nichž se jednotlivá dílčí oddělení

prolínají. Východiskem by proto mohla být změna současného členění odpovědností (z hlediska oblastí, jimiž se jednotlivá oddělení zabývají), na dělení odpovídající prvkům marketingovému mixu 7P tak, aby bylo na první pohled jasné, jak které oddělení svou prací přispívá k danému prvku. Takovýto přístup by umožnil lépe s jednotlivými prvky marketingového mixu pracovat a hledat tak další zainteresované strany. Současný systém nepodporuje hledání vztahů mezi dílčími úkony. Z odpovědností totiž vyplývá, že ačkoliv personální marketing spadá pod „Recruitment“, mnoho z činností, které tento termín zastřešuje, jsou zcela mimo jeho odpovědnosti.

4.1.2. Marketing department

„Úkolem oddělení „Marketingu Communication“ je soubor činností týkajících se řízení a organizování veškeré interní a externí komunikace. Cílem této komunikace je vytváření příznivého pohledu stakeholderů, kteří jsou předmětem zájmu ComApu. Řídí zprávy vydávané pro publikum ComApu, do nějž patří zaměstnanci, distributoři, dceřiné společnosti a široká veřejnost. Cílem oddělení „Marketing Communication“ je komunikovat totožné zprávy všem svým stakeholderům, aby pomáhali posilovat soudržnost a důvěryhodnost. Oddělení „Marketing Communication“ pomáhá ComApu vysvětlovat své poslání, a propojovat své vize a hodnoty do jasné a zřetelné zprávy pro všechny stakeholdery“ (ComAp, 2015a, intranet).

Toto oddělení tedy zastřešuje veškerou komunikaci firmy (interní i externí). Jeho cílem je poskytovat informace a propagovat firmu v pokud možno co nejlepším světle všem zainteresovaným stranám. V rámci propagace související s oddělením HR se jedná zejména o tiskoviny, Comapík (firemní časopis), vztahy s veřejností, sociální média, LinkedIn, YouTube, firemní videa, veletrhy, dny otevřených dveří, konference a propagační materiály. Na tuto agendu je ze sedmičlenného týmu vyčleněn jeden pracovník na poloviční úvazek.

Nutno zmínit, že pozice oddělení „Marketing Communication“ je ve vztahu k propagaci firmy v této oblasti vnímáno jako rádce oddělení HR, které poskytuje doporučení, jakou formu by měla propagace mít a je také tvůrcem tohoto obsahu, případně zadává vytvoření obsahu externím společností. Tím, kdo rozhoduje o tom, jakými kanály bude tato propagace skutečně probíhat, je pověřený pracovník HR oddělení.

Zajímavá je zmínka týkající se sociálních sítí (ze kterých je vyčleněn LinkedIn a YouTube). Jedinou další sociální sítí, která připadá v úvahu, a na niž je ComAp aktivní, je

Facebook s 993 sledovateli. Na druhou stranu firemní účet na Facebooku je výrazně orientován na zákazníky.

Nutno také dodat, že na sociální síti Facebook existuje účet Australské pobočky ComApu se 35 sledovateli, jejíž obsah ale do značné míry pouze kopíruje obsah z hlavního profilu ComApu, případně jej přebírá z firemního účtu LinkedIn. Na Facebooku existuje také profil „ComAp Ocean Race“ se 109 sledujícími uživateli. ComAp Ocean Race je mimopracovní aktivitou konanou každým rokem, při níž se sestaví několik týmů, které se účastní závodů jacht v Jaderském moři u pobřeží Chorvatska. Mezi zaměstnanci se jedná o velice oblíbenou formu teambuildingu a to i přes to, že není hrazena z prostředků firmy a účastníci si tak v případě zájmu musí veškeré náklady hradit sami.

Z hlediska obsahu tak dochází k jeho tříštění a duplikování kvůli nejednotnosti profilů na této sociální síti, což může mít matoucí účinek na uživatele, kteří by měli zájem firmu na sociální síti sledovat. Rozporuplný je také fakt, že sociální síť, která je určena zejména pro osobní užití a je tedy konzumována zejména ve volném čase, je používána k budování vztahů se zákazníky a naopak obsah týkající se firemní kultury je zde sdílen jen minimálně.

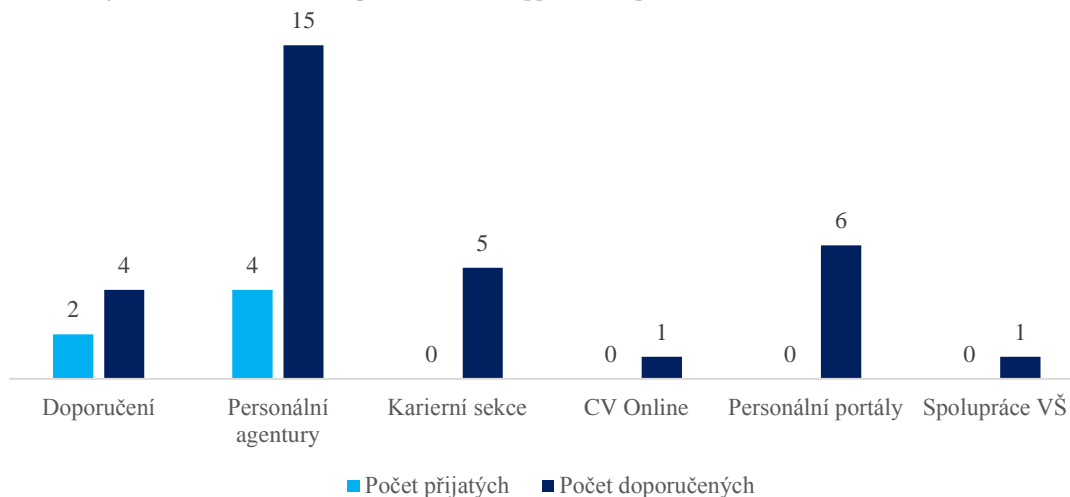
4.2. Popis pozice „Product application specialist“

Pozice je v organizační struktuře firmy zařazena pod celkem čtyři pracovní týmy čítající dva až šest zaměstnanců (viz příloha 3). Tyto týmy jsou převážně tvořeny právě zaměstnanci na pozici „Product application specialist“, teamleadry zabezpečujícími koordinaci týmu a dokumentaristy zastávající funkci administrativní podpory týmu. Celkem čtyři týmy, čítající dohromady čtyři teamleadry, dvanáct pracovníků na pozici „Product application specialist“ a dva dokumentaristy, organizačně spadají do oddělení „Product & Platform“.

Tato pozice je jednou z nově vzniklých v důsledku restrukturalizace společnosti. Vznikla rozdělením pozice „Product manager“ mezi marketingově orientovanou pozici „Application engineer“ a právě pozici „Product application specialist“. Pozice vyžaduje vysokoškolské technické vzdělání a manažerské schopnosti (viz příloha 4 a 5). Na tuto pozici byli primárně nominováni zaměstnanci na pozicích „Product manager“. Zbytek pozic byl obsazen z vnějších zdrojů. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou pozici, neexistuje mnoho

statistik, z nichž by byla kvantifikovatelná data související s obsazováním této pozice. Uvedené grafy jsou proto spíše orientační.

Graf 2 - Zdroje získávání kandidátů na pozici „Product application specialist“



Zdroj: ComAp, 2014b, intranet

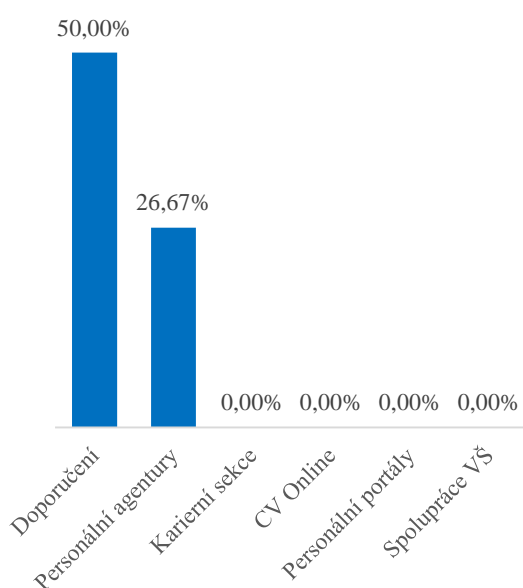
Z příloženého grafu 2 lze pozorovat počet kandidátů doporučených na tuto pozici. Z grafu je patrné, že nejčastějším způsobem získávání kandidátů jsou personální agentury následované kontakty získanými z kariérních stránek společnosti. Poměrně vysoký je také počet získaných kontaktů prostřednictvím doporučení. Při porovnání kandidátů skutečně přijatých je ovšem situace zcela odlišná. Ačkoliv nejúspěšnější jsou stále personální agentury, druhým jsou doporučení. Zajímavá jsou data ukazující efektivitu získávání kandidátů prostřednictvím personálních portálů a kariérních stránek. Oba dva způsoby prezentují pracovní pozici a společnost prostřednictvím textového popisu, obrázků a videí, zdá se však, že ani jeden způsob nedokázal přilákat takové uchazeče, kteří by byli ve výběrovém řízení úspěšní. Stálo by tedy za zvážení, zda způsob, jakým se zde společnost prezentuje, je odpovídající. Počet kandidátů přilákaných tímto způsobem je poměrně vysoký (pokud jsou sečteny a porovnány výsledky s personálními agenturami jsou na druhém místě).

Z přílohy 3 a 4, lze vyčíst, jak je pozice definována. Je patrné, že pozice má vysoké nároky na technické a manažerské znalosti a dovednosti. Co zde ovšem do jisté míry chybí, je popis osobnostních rysů kandidáta. To může být také důvodem prakticky nulové úspěšnosti pracovních portálů, kde jsou inzeráty na tuto pozici vystaveny a kariérních stránek organizace. Důraz je kladen pouze na tvrdé dovednosti kandidáta, které jsou na tuto pozici jistě klíčové, o jaký typ člověka by se mělo jednat, je však shrnuto do dvou řádků.

Zastoupeny jsou schopnosti komunikace a empatie, aktivita, ochota učit se a cestovat. Otázkou tedy je, zda tým, ve kterém, by měl případný kandidát pracovat, skutečně tyto vlastnosti očekává. Zajímavé je také, že ačkoliv se ComAp prezentuje jako přátelská, otevřená a spíše menší firma, inzerát na pozici působí na druhou stranu dost chladně a neosobně.

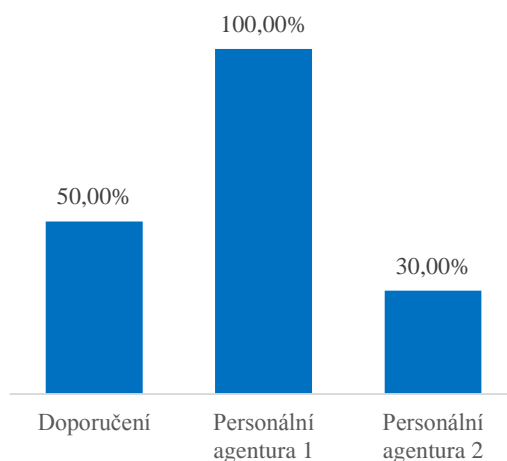
Celkově z těchto dat vyplývá, že firma v průměru potřebuje oslovit přibližně pět kandidátů na to, aby obsadila jednu volnou pracovní pozici „Product application specialist“.

Graf 3 – Úspěšnost obsazování pozic „Product application specialist“



Zdroj: ComAp, 2014b, intranet

Graf 4 – Úspěšnost obsazování pozice „Product application specialist“



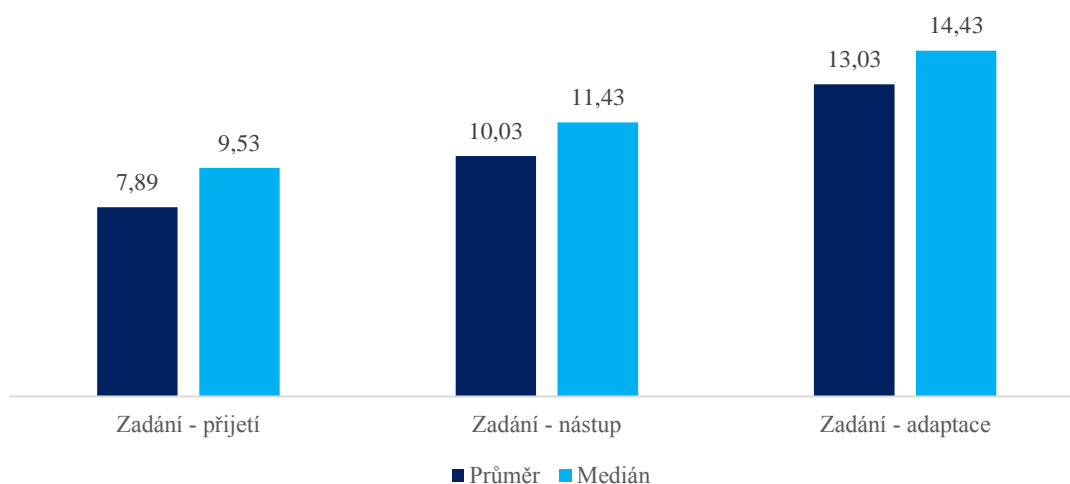
Zdroj: ComAp, 2014b, intranet

Zajímavější je ovšem pohled na grafy 3 a 4 ukazující procentuální úspěšnost jednotlivých metod získávání kontaktů. Z něho je patrné, že naprosto nejefektivnějším způsobem se z tohoto pohledu jeví doporučení. Trochu zkreslený je pohled na kategorii personálních agentur, které si sice v celkovém přehledu nevedou vůči doporučení příliš dobře, pokud se ovšem rozklíčují konkrétní personální agentury, lze pozorovat, že pouze dvě z nich dokázaly dodat vhodné kandidáty.

Jejich úspěšnost se tím pádem jeví také jako uspokojivá a organizace by se určitě měla zaměřit na vyhodnocování jejich úspěšnosti, což může v budoucnu usnadnit identifikaci těch, které jsou skutečně schopny dodávat relevantní kandidáty, a tím dopomoci k vyšší efektivitě nábora. Organizace by se ovšem měla soustředit také na kanál, který se

jeví jako nejefektivnější. Systém doporučení, ač vypadá, že v současné době funguje uspokojivě, by se dal zajisté více podpořit. I se zbylými dvěma kanály by se dalo více pracovat a to zejména proto, že náklady s nimi spojené jsou mnohem nižší než náklady v případě služeb personálních agentur.

Graf 5 – Průměrná doba trvání nábory na pozici „Product application specialist“



Zdroj: ComAp, 2014b, intranet

Graf 5 ukazuje dobu v měsících, která je průměrně potřebná pro obsazení pozice „Product application specialist“. Pokud porovnáme dobu (7,9 měsíce) mezi zadáním pozice k hledání a přijetím pracovníka (tj. doba kdy se společnost s kandidátem dohodne na podmínkách přijetí a společnost tak ukončí další hledání) s průměrnou celofiremní dobou (3,1 měsíce) potřebnou pro nábor pracovníků na pozice teamleadrů a specialistů, kam spadá i „Product application specialist“, je patrné, že doba nábory této pozice, je více než dvojnásobná. V praxi je ovšem mnohem více vypovídající hodnotou doba mezi zadáním pozice a nástupem vybraného kandidáta do práce (zaměstnanec již skutečně začíná ve firmě pracovat), případně doba mezi zadáním pozice a ukončením adaptačního procesu nového zaměstnance (zaměstnanec již začíná podávat očekávané výkony). Pro porovnání jsou uvedeny také hodnoty mediánů, které lépe vyjadřují charakter souboru dat.

4.3. Interní výzkum společnosti ComAp v rámci identifikace značky

Společnost ComAp v minulém roce zahájila projekt, jehož cílem je identifikovat svou značku a na základě těchto zjištění případně přistoupit k jejím změnám. Dotazovanými byli nejenom stávající zaměstnanci (čeští i zahraniční), ale také distributoři (externí firmy)

a zákazníci. Zaměstnanci byli navíc dotazováni na otázky týkající se jejich nemateriální motivace ve vztahu k jejich práci, nenaplněných očekávání ve vztahu k jejich práci, hlavních vnímaných hodnot ComApu a očekávaných osobnostních rysů a vlastností ideálního zaměstnance ComApu. (ComAp, 2015b, intranet)

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci všeobecně přisuzují ComApu jakožto zaměstnavateli vlastnosti jako jedinečnost, nadprůměrnou péči o zaměstnance, zajišťování výborného klimatu a vztahů mezi lidmi, garantování vzdělanosti a slušnosti, zaručování stability a pracovní jistoty, umožňování flexibility, svobody a zábavy při práci, poskytování dobrého základu nostalgie a sentimentu, umožňování pracovního růstu. Patrné je také vnímání ComApu, jakožto zaměstnavatele, který je ve srovnání s běžnými zaměstnavateli v otázkách pracovních podmínek napřed. Silně se projevuje také chápání společnosti jako alternativy ke korporacím, v nichž je zaměstnanec anonymní. Lze tedy pozorovat, že ComAp jakožto zaměstnavatel je mezi svými zaměstnanci vnímán velmi pozitivně, což je zároveň dobrý předpoklad pro personální marketing firmy. Znamená to, že mezi svými stávajícími zaměstnanci má společnost vybudovanou dobrou značku zaměstnavatele. (ComAp, 2015b, intranet)

Na druhou stranu zaměstnanci také identifikovali několik negativ, s nimiž by měl ComAp dále pracovat a snažit se je minimalizovat či eliminovat. Zmiňovaná byla nespokojenost s rozhodovacím procesem ve firmě. Konkrétně se jednalo o pocit z až přílišné snahy vyhovět všem námitkám a nápadům, což má dle názorů za následek zbytečný chaos a ztuhlost při rozhodování a prosazování nápadů. S tím souvisí i další bod nespokojenosti, v němž je uváděna nemožnost zcela ovlivňovat vlastní nápady, které se staly pracovními projekty. Popisována je nutnost spolupráce s kolegy, kteří nemusejí být pro dokončení projektu v zadané podobě tak nadšení jako autor myšlenky. (ComAp, 2015b, intranet)

Odpovědí na tyto podněty by mohlo být více direktivní řízení organizace. Otázkou zůstává, zda by takovéto opatření nepodnítilo nespokojenost v jiné oblasti, která by souvisela s nemožností vyjádřit svůj názor a být vyslyšen. Východiskem by proto mohlo být procesní řízení s jasně definovanými postupy v této oblasti.

Obdobnou připomínkou se jeví také ta, která popisuje pomalé tempo vývoje v porovnání s odvětvími pohybujícími se ve spotřební elektronice. Důsledkem této nespokojenosti může být následná demotivace zaměstnanců způsobená absencí

„hmatatelných“ výstupů své práce. Tento problém by se také mohl časem vyvinout až v odchod zaměstnanců ke konkurenci (z pohledu pracovního trhu), která by v této oblasti dokázala své pracovníky lépe uspokojovat. Vhodnou reakcí personálního útvaru by proto mohlo být identifikování těchto konkurentů na pracovním trhu a důkladné vymezení se vůči nim.

Poslední výtka se věnovala psychické náročnosti plynoucí ze stavu neustálé změny a restrukturalizace. Ta vychází ze změn, které probíhaly v posledních dvou letech. V těch se ComAp stal akciovou společností, proběhla rozsáhlá změna organizační struktury, v jejímž důsledku došlo k zániku některých pracovních pozic a vzniku nových. Došlo také ke změně vnímání trhů a tržních segmentů. Organizační přesuny souvisely také s přesuny v rámci pracovních míst, což vyústilo v několik menších a větších stěhování v prostorách stávající budovy. Firma také neustále nabírala nové pracovníky, pro které bylo nutné vytvářet nová pracovní místa. Tato expanze začala narážet na kapacitní problémy současné budovy, což vedlo až k rozhodnutí přemístit sídlo firmy na novou adresu, v níž by bylo dostatek prostoru pro nové zaměstnance, a zároveň by splňovala vyšší nároky na reprezentativní prostory firmy. Toto stěhování by mělo být dovršeno začátkem léta roku 2016.

Z popisu aktuální situace lze tedy sledovat, že ukončení změn nenastane dříve než za rok. Otázkou však zůstává, zda se do té doby neobjeví jiný podnět k další změně. To, že se nějaký takový podnět objeví, je ovšem více než pravděpodobné. ComAp by se proto měl spíše soustředit na to, jak tyto změny lépe řídit, aby z nich zaměstnanci nebyli frustrováni, a změny neprobíhaly déle než je nezbytně nutné.

Zaměstnanci v další části výzkumu uváděli návrhy na zlepšení situace v oblasti řízení, které mají negativní vliv na motivaci. Zmiňováno bylo ukončení období nejistoty a permanentní restrukturalizace, nastavení rozumné formy pravidel a odpovědností, zrychlení rozhodování a procesu ověřování a zavádění nápadů. Naopak žádné výtky nezazněly v oblasti pracovních podmínek a benefitů ani na zavedený systém motivace zaměstnanců. (ComAp, 2015b, intranet)

Velmi zajímavé jsou výstupy z poslední části věnující se faktorům, které zaměstnanci postrádají. Nejčastěji zmiňovanou oblastí byly návrhy týkající se všeobecné známosti ComApu na veřejnosti (konkrétně lepší propagace na českém trhu). (ComAp,

2015b, intranet) Nicméně vzhledem k poměru, který český trh vůči celkovému objemu trhu s produkty firmy zaujímá, by se pozornost měla ubírat spíše na český trh pracovní. To by tedy měla být lepší forma propagace v rámci marketingového mixu firmy. S tím by mohl pomoci také další postrádaný faktor – atraktivní webové stránky. Na těch v současné době pracuje tým interních odborníků a pracovníků dodavatelské firmy. Jejich zprovoznění také přispěje ke zvýšení povědomí o ComApu.

Dalšími postrádanými faktory byly také ucelený systém školení pro nové lidi, „pocit sounáležitosti“ s firmou u nových zaměstnanců, dobře nastavené procesy, jasné hranice odpovědností a také rozpoznatelný design výrobků. (ComAp, 2015b, intranet) Zejména „pocit sounáležitosti“ u nových zaměstnanců by měl být z pohledu personálního marketingu alarmující. Může to být totiž důsledek špatně vedené kampaně, kdy jsou oslovení kandidáti hodnotami, které v organizaci ve skutečnosti nejsou tak markantní a dochází tak k rozporu mezi propagací a realitou firmy. Příčinou může být také nedostatečný důraz na osobnostní rysy kandidáta, který se tak nemusí zcela sžít s hodnotami firmy. Nicméně toto téma je velmi rozsáhlé a pro jeho zpracování by bylo nutné jej podrobit důkladnému rozboru.

4.3.1. Nemateriální motivace ve vztahu k práci

Z výzkumu vyplývá (viz příloha 6), že zásadními motivačními faktory zaměstnanců je možnost pracovat na projektech, které zvyšují znalosti a dovednosti, přátelství a osobní blízkost s kolegy a možnost patřit k úspěšnému kolektivu. Pořadí těchto faktorů odpovídá také odpovědím zaměstnanců z oddělení výzkumu a vývoje.

4.3.2. Nenaplněná očekávání ve vztahu k práci

Z odpovědí na další sadu otázek vyplývá (viz příloha 7), že zaměstnanci nejčastěji pociťují absenci dostatku zdrojů (prostředků, spolupracovníků, času, podpory) pro realizaci zadaných projektů, rychlé odezvy v případě potřeby a snadné dostupnosti potřebných informací. Odpovědi zaměstnanců výzkumu a vývoje se nijak zásadně neliší od zbytku společnosti. Jediné rozdíly jsou patrné při vnímání možnosti získání rychlé odezvy v případě potřeby, která je vůči zbytku společnosti vnímána o něco lépe. Naopak zaměstnanci výzkumu a vývoje vnímají oproti ostatním to, že neodevzdávají výsledky své práce v nejvyšší možné kvalitě.

Možným vysvětlením těchto výsledků by mohla být velká restrukturalizace společnosti, při níž docházelo k rozsáhlým přesunům v rámci organizační struktury. Součástí této restrukturalizace bylo také stěhování pracovních míst a rozsáhlý nábor nových zaměstnanců.

Příčinami nenaplněných očekávání ve vztahu k práci mohou být také nedostatečně IT nástroje, absence některých procesů, nedostatečně definované pravomoci a odpovědnosti a nejasné strategie v rámci oddělení (což do značné míry souvisí s nedostatečnou komunikací vize společnosti).

4.3.3. Vnímané hodnoty ComApu

Za hlavní hodnoty organizace zaměstnanci označili přátelské pracovní prostředí (viz příloha 8), orientace na potřeby zákazníka a otevřenost v komunikaci. Z odpovědí oddělení výzkumu a vývoje je patrné, že jsou tyto hodnoty prakticky shodné s celofiremním vnímáním, jen jejich pořadí je odlišné. Na prvním místě je uváděna orientace na potřeby zákazníka a až poté přátelské pracovní prostředí. Zaměstnanci výzkumu a vývoje také jako jednu z hodnot vnímají svobodu při práci.

Zaměstnanci navíc percipují jako jednu z klíčových hodnot orientaci na potřeby zákazníka, což přesně odpovídá misi organizace. Otevřená komunikace, která byla také často označována, zase souhlasí s jednou z firemních hodnot.

Na druhou stranu zbylé hodnoty (intuitivnost, vizionářství, být nejlepší, integrita), které jsou firmou deklarovány, nejsou z pohledu zaměstnanců ve firmě zcela patrné a nachází se spíše v dolní polovině spektra odpovědí.

4.3.4. Očekávané rysy/vlastnosti ideálního zaměstnance ComApu

Z výsledků plyne (viz příloha 9), že se zaměstnanci oddělení výzkumu a vývoje nijak zásadně nerozcházejí s odpověďmi zbytku firmy. Pro zaměstnance oddělení výzkumu a vývoje platí, že za klíčové vlastnosti zaměstnance ComApu považují odborné znalosti a zkušenosti, respekt k ostatním zaměstnancům, způsobilost navrhovat realizovatelná a srozumitelná řešení, přirozená schopnost zapadnout do kolektivu.

„V modelu obecných potřeb, který klasifikuje očekávané vlastnosti zaměstnance podle obecných potřeb jednotlivce, převažují celkově charakteristiky z oblastí „Vedení“, „Vztahů“ a „Vyváženosti“ a současně tak odsouvají do pozadí některé více individualistické vlastnosti. Celkově je tedy u zaměstnance ComApu předpokládána více pasivní součinnost

a loajalita než vlastní individualita.“ (ComAp, 2015b, intranet) Model obecných potřeb představuje rozčlenění vlastností a rysů uvedených v příloze 8 do šesti klíčových kategorií, jimiž jsou - vyváženost, vedení, vztahy, individualita, řád a potěšení.

4.4. Výzkum známosti společnosti ComAp mezi studenty ČVUT

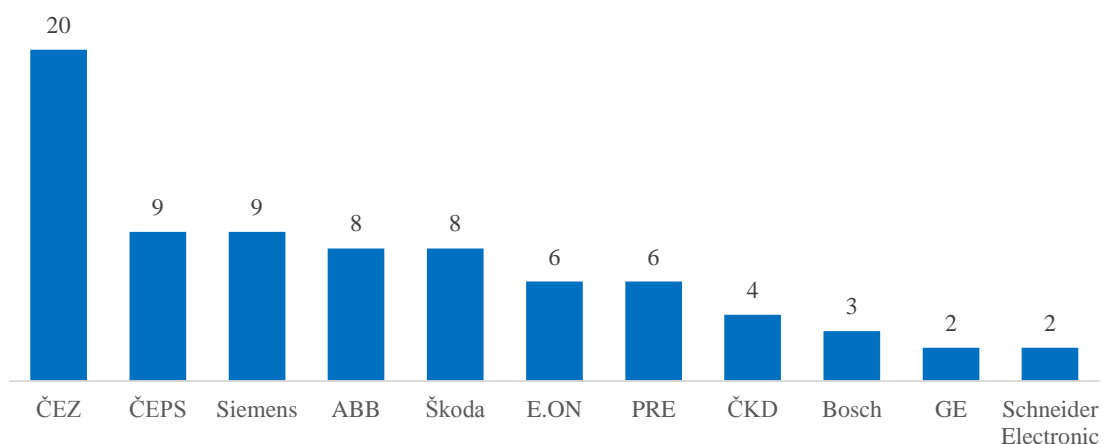
Pro zjištění aktuálního stavu propagace firmy vůči studentům a absolventům bude použita semestrální práce, v níž byla tato problematika zpracována v roce 2014. V rámci práce s tématem „Strategie zviditelnění firmy ComAp jako perspektivního zaměstnavatele v ČR“ byl proveden výzkum mezi studenty technických univerzit v České republice. Tito studenti a absolventi byli vybráni jakožto potenciální kandidáti, kteří nejlépe odpovídají profilu hledaného zaměstnance společnosti ComAp (na určité pozici). (Rymešová, 2014, s. 22) Cílem otázek bylo potvrdit nebo vyvrátit následující hypotézy:

- Většina studentů technických oborů chce v oboru i pracovat.
- Většina potenciálních uchazečů o společnosti doposud neslyšela.

4.4.1. Většina studentů technických oborů chce v oboru i pracovat.

Cílem této sekce otázek bylo ověření, zda mají studenti technických oborů vůbec zájem o práci v oboru, který studují, nebo jej vystudovali. Součástí této kategorie otázek byly také dotazy týkající se upřednostňovaných zaměstnavatelů na trhu práce. Z odpovědí vyplývá, jaké společnosti jsou pro ComAp hlavními konkurenty na trhu práce. Jedná se zejména o společnosti s mnohem vyššími počty zaměstnanců a nadnárodní korporace či firmy, které jsou součástí nadnárodních korporací. (Rymešová, 2014, s. 22)

Graf 6 – Zaměstnavatelé první volby u studentů Fakulty strojní



Zdroj: Rymešová, 2013, str. 24

Výsledky získané z dotazníku, také do velké míry odpovídají každoročně konané anketě „Top zaměstnavatelé“. Jejím cílem je: „... poskytnout jedinečné údaje celému studentskému vysokoškolskému světu, kdo jsou TOP zaměstnavatelé a kde by se studenti, budoucí absolventi, měli ucházet o práci. Projekt zároveň naznačí firmám, jak se stát preferovaným zaměstnavatelem.“ (Top Zaměstnavatelé, 2015, online) Kategorie „Automobilový průmysl a strojírenský průmysl“ a „Energetiky a plynárenství a petrochemický průmysl“, tak odpovídají pracovnímu trhu, na nějž se ComAp také zaměřuje a opět ukazuje hlavní konkurenty společnosti ComAp na pracovním trhu, proti nimž by se měla společnost vymezit.

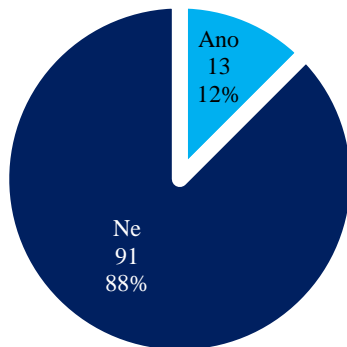
Tabulka 1 – Zaměstnavatelé první volby

Průmyslové odvětví	I. místo	II. místo	III. místo	IV. místo	V. místo
Advokátní kancelář	Havel, Holásek & Partners	Allen & Overy	Brož & Sokol & Novák	PwC Legal	APK Čermák a spol.
Automobilový a strojírenský průmysl	ŠKODA AUTO	Hyundai	Siemens	ABB	Honeywell
Bankovníctví a investice	Komerční banka	Česká spořitelna	ČSOB	Air Bank	Česká národní banka
Doprava a logistika	Student Agency	PPL	DHL	České aerolinie	České dráhy
Energetiky, plynárenství a petrochemický průmysl	ČEZ	RWE	E.ON	Shell	UNIPETROL
Informační technologie	Google	Microsoft	IBM	HP	Tieto
Obchod	IKEA	Ahold	Lidl	Globus	MAKRO Cash&Carry
Pojišťovnictví	Česká pojišťovna	Allianz	Kooperativa (Vienna Insurance Group)	ČSOB Pojišťovna	VZP
Poradenství, audit, daně	McKinsey & Company	Deloitte	PwC	BCG	EY
Spotřebitelský průmysl	Kofola	Plzeňský Prazdroj	Coca-Cola HBC	L'Oreal	Heineken
Stavebnictví	STRABAG	Metrostav	Skanska	EUROVIA	HOCHTIEF
Telekomunikace	O2	T-Mobile	Vodafone	Cisco	České radiokomunikace

Zdroj: Top Zaměstnavatelé, 2015, online

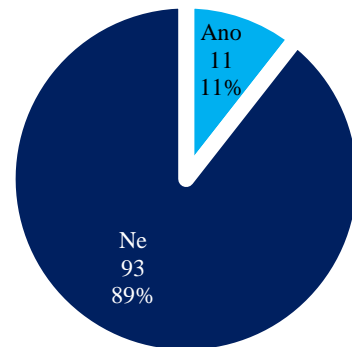
4.4.2. Většina potenciálních uchazečů o společnosti doposud neslyšela.

Graf 7 – Známost loga organizace



Zdroj: Rymešová, 2013, str. 25

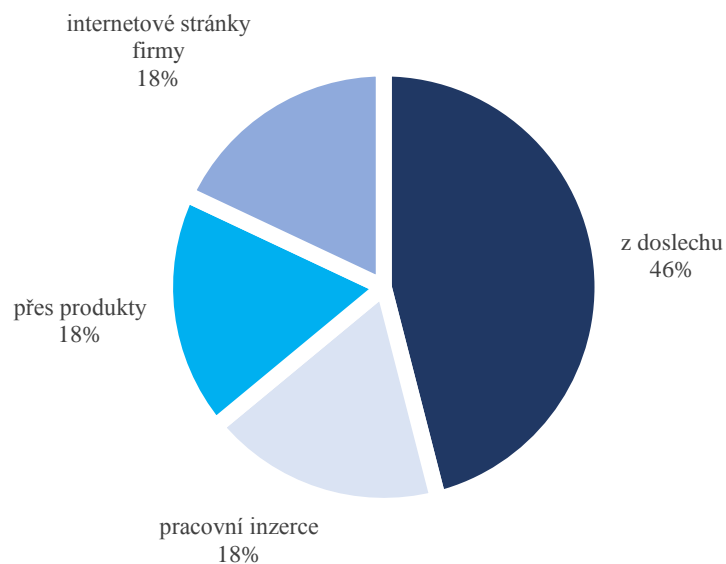
Graf 8 – Známost firmy jako takové



Zdroj: Rymešová, 2013, str. 25

Z výzkumu vyplývá, že jen něco málo přes 10 % respondentů se již setkala se značkou ComAp nebo již o společnosti dříve slyšeli. Společnost tedy mezi studenty a absolventy elektrotechnické fakulty není příliš známá. Z odpovědí dále vyplývá, že pokud se již respondenti se společností ComAp dříve setkali, jednalo se zejména o zkušenost zprostředkovanou tzv. „šeptandou“. V práci je dále uvedeno, že pouze jeden respondent si spojil značku ComAp s předmětem jejího podnikání. (Rymešová, 2014, s. 22)

Graf 9 – Původ znalosti ComApu



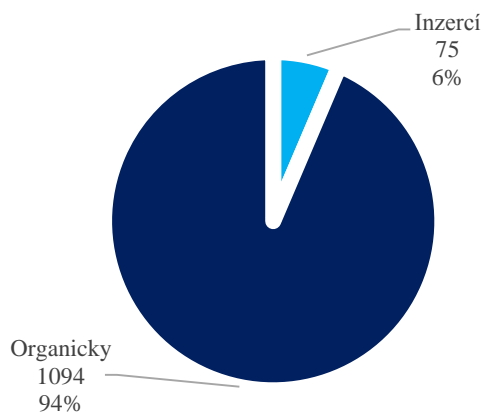
Zdroj: Rymešová, 2013, str. 25

4.5. Statistiky firemního profilu ComAp na síti LinkedIn

Firemní profil společnosti ComAp byl založen v roce 2011. Síť sledovatelů kontinuálně roste a v současné době dosahuje hodnoty 1069 (ke 4.3.2015). I přesto se však nedaří tuto komunitu rozšiřovat rychleji a podnítit ji k větší aktivitě. Touto aktivitou je míněno sdílení na osobních profilech sledovatelů a komentáře podněcující diskuzi u vkládaných příspěvků firmou ComAp.

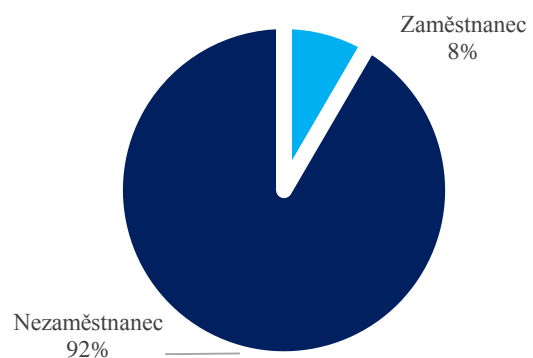
4.5.1. Obecná data

Graf 10 – Způsob získávání sledovatelů



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

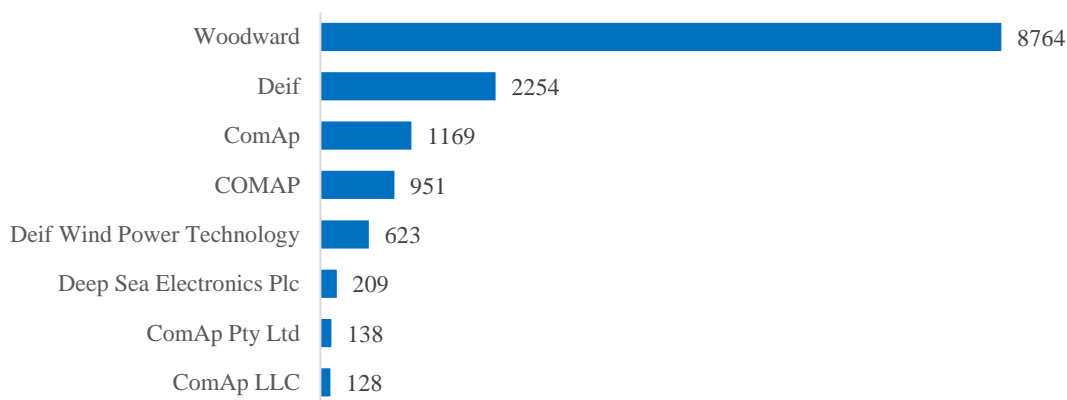
Graf 11 – Struktura sledovatelů dle vztahu k firmě



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

Z grafu na obrázku 10 je patrné, že většinu sledovatelů společnost ComAp získává tzv. organickou cestou, tedy nijak finančně nedotovaným způsobem, je nutné však podotknout, že společnost ComAp své příspěvky ani nikterak nedotuje. Zajímavé je také zjištění, že více než 90 % sledovatelů nejsou zaměstnanci firmy. Je zde tedy splněn předpoklad pro to, že budou osloveni potenciální uchazeči o zaměstnání.

Graf 12 – Počet sledovatelů v porovnání s konkurencí



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

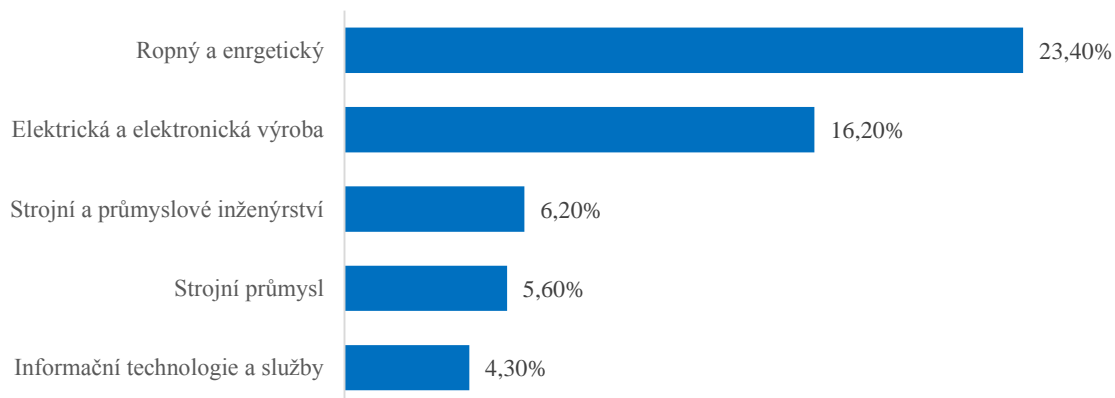
Z grafu na obrázku 12 se dá sledovat, jak si vede firemní profil ComApu na síti LinkedIn v porovnání s jeho konkurencí na trhu (s produkty). Lze pozorovat, že co se týče počtu sledovatelů je ComAp až za společnostmi Woodward a Deif. Z hlavních konkurentů, je na tom hůře pouze společnost Deep Sea Electronics.

V grafu 12 jsou také uvedeny hodnoty společností ComAp Pty Ltd a ComAp LLC, což jsou firemní pobočky v Austrálii a USA. Je tedy možné, že toto roztržštění způsobuje jakési zmatení potenciálních sledovatelů na síti. Obdobným způsobem může působit také existence společnosti COMAP, která ovšem nemá s původní českou organizací nic společného. Ačkoliv tato původem francouzská organizace podniká v oboru stavebnictví, její název a firemní barvy, které jsou velmi podobné těm společnosti ComAp, mohou být pro potenciální kandidáty matoucí.

Na druhou stranu je nutné zmínit, že také společnost Deif má na síti dva firemní profily a přesto na nich dosahuje většího počtu sledovatelů. Společnost Woodward zase čelí tomu, že pod jejím jménem lze na síti LinkedIn nalézt i jiné firmy. Nutno také dodat, že tyto společnosti, ač jsou přímými konkurenty na trhu, v němž ComAp realizuje svou podnikatelskou činnost, ComApu na pracovním trhu v České republice nekonkurují (případně konkurují velmi omezeně), neboť sídlí mimo ni.

4.5.2. Kdo jsou sledovatelé firemního profilu ComAp

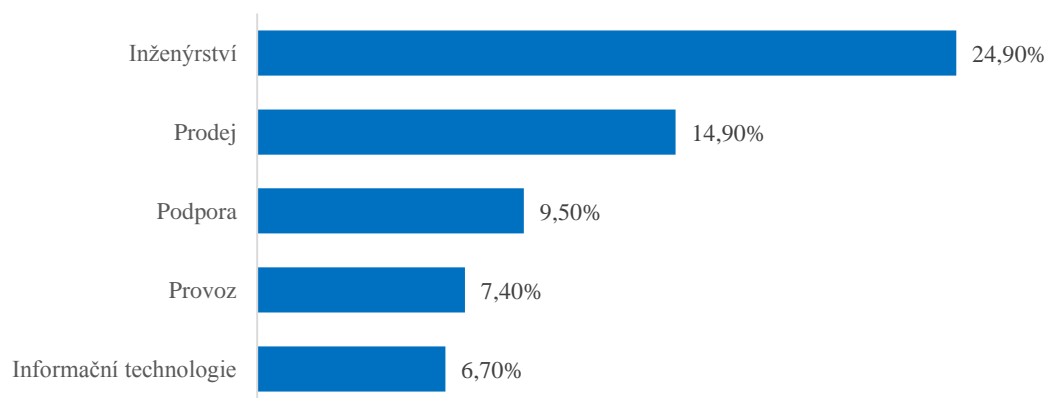
Graf 13 – Struktura sledovatelů dle oborů



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

Graf 13 odpovídá na otázku, zda jsou vůbec lidé sledující firemní profil společnosti ComAp vhodnými potenciálními kandidáty pro oslovení. Jelikož nástroje sítě LinkedIn neumožňují získat detailní rozpis všech oborů, v nichž sledovatelé působí, lze pracovat pouze s prvními pěti nejčastěji zastoupenými obory. I přesto lze pozorovat, že více než polovina sledovatelů působí v oborech, mezi nimiž by se mohli najít potenciální kandidáti.

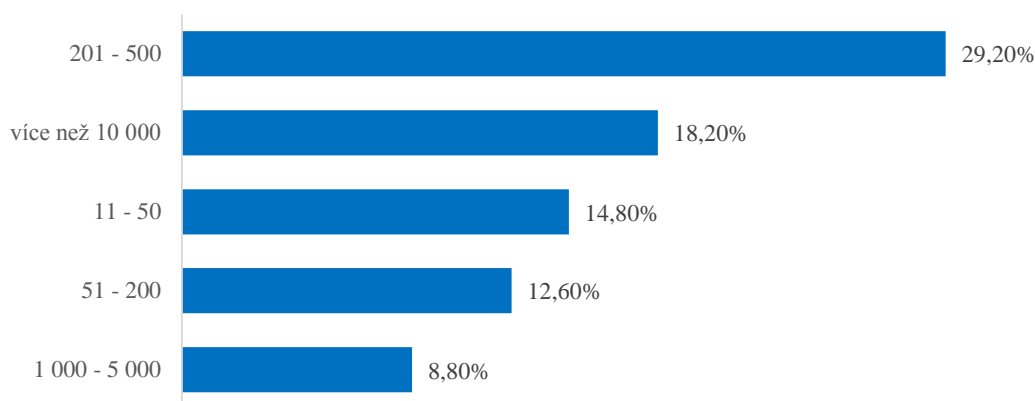
Graf 13 - Struktura sledovatelů dle pozice



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

Graf 14 zase ukazuje, jakou funkci sledovatelé zastávají ve společnostech, v nichž jsou zaměstnáni. Téměř jedná čtvrtina z nich, pracuje v inženýrské funkci, což odpovídá profilu pozice „Product application specialist“.

Graf 15 - Struktura sledovatelů dle velikosti zaměstnavatele



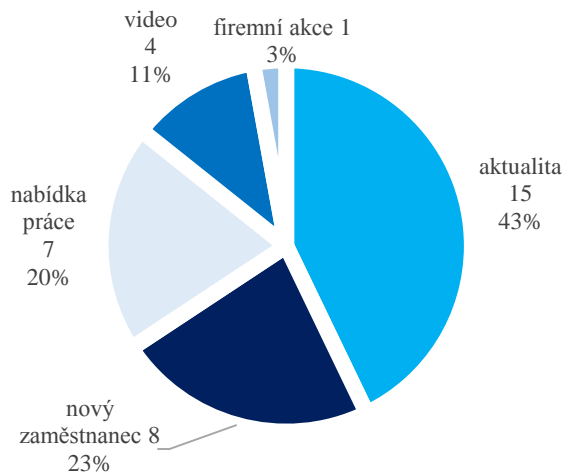
Zdroj: LinkedIn, 2015, online

Z grafu 15 je patrné, že většina sledovatelů jsou lidé z podobně velkých firem jako je ComAp. Zajímavý je však fakt, že druhou nejpočetnější skupinou sledujících ComAp jsou lidé z velkých společností a korporací. Pro tyto potenciální kandidáty může být ComAp vhodnou alternativou vůči rozsáhlým firmám, v nichž se lidé mohou cítit anonymně. Tento fakt by tak mohl být vhodným diferenciačním prvkem ve vymezení se vůči konkurenci na pracovním trhu.

Je nutné také zmínit, že velmi podobně vypadají také údaje týkající se návštěvníků profilu společnosti ComAp. Návštěvníky se rozumějí uchazeči, kteří navštíví daný profil, nejsou však jejími sledovateli. Jedná se tedy o potenciální kandidáty, o něž by mohla být komunita rozšířena. Z nějakého důvodu však tito uživatelé nemají zájem firemní profil ComApu sledovat. Důvodem pro toto chování by mohla být neznalost značky ComAp, či nedostatečně atraktivní obsah.

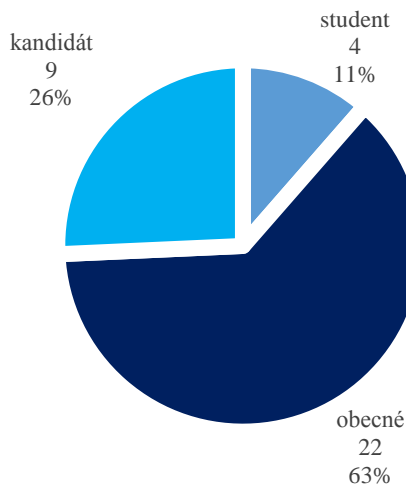
4.5.3. Struktura sdíleného obsahu

Graf 16 – Struktura příspěvků dle jeho obsahu



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

Graf 17 – Struktura příspěvků dle jeho cílové skupiny



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

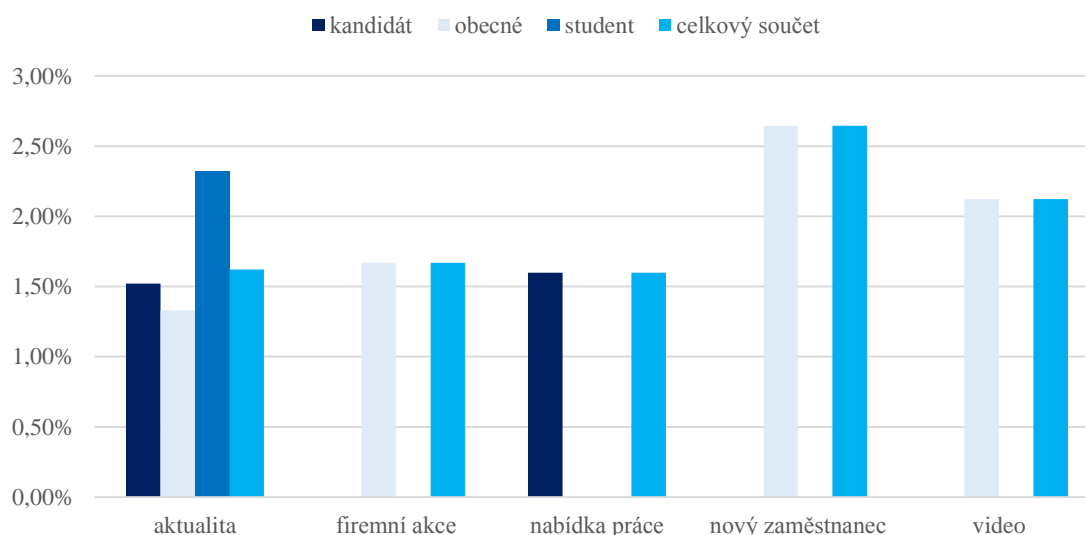
Sdílený obsah na firemním profilu na síti LinkedIn, lze rozdělit do několika kategorií dle toho, čeho se daný příspěvek týká. Z příspěvků sdílených za poslední rok (od 3. 4. 2014), lze vyzorovat tyto kategorie: firemní akce, video, nabídka práce, nový zaměstnanec, aktualita. Do kategorie „firemní akce“, byly zařazeny příspěvky týkající se společných mimopracovních aktivit zaměstnanců a různé formy teambuildingových aktivit. V kategorii „videa“ lze nalézt příspěvky obsahující videa z firemního kanálu na YouTube. Pod skupinou „nabídka práce“ jsou zařazeny veškeré příspěvky, které nějakým způsobem informují o nové nabízených pracovních pozicích ve firmě. „Nový zaměstnanec“ je pravidelná rubrika, v níž jsou představováni noví zaměstnanci ComAp. V kategorii „aktualita“ jsou pak obsaženy veškeré příspěvky týkající se všeobecných informací o firmě.

Jiný pohled na sdílený obsah poskytuje rozčlenění do skupin (viz graf 18) dle toho, pro koho je primárně příspěvek určen. V takovémto případě z dat vyplývají tři hlavní cílové skupiny: „student“, „kandidát“ a „obecné“, která představuje blíže nerozpoznatelnou cílovou skupinu konkrétního příspěvku.

Z výsledků je patrné, že nečetnější kategorií sdílenou na firemním profilu firmy jsou „aktuality“, následované rubrikou „nový zaměstnanec“ a „nabídka práce“, které dohromady představují 86 % veškerého obsahu na firemním profilu. Zcela naopak tomu je u příspěvků týkajících se „firemních akcí“, které by měly představovat firemní kulturu

organizace. Co se spektra zacílení týče, lze vyzorovat, že téměř dvě třetiny všech příspěvků nejsou konkrétně zacíleny. Naopak zacílení na studenty tvoří pouhých 11 % veškerého obsahu, což vzhledem k tomu, jak jsou studenti a absolventi technických oborů na pracovním trhu ceněni, velmi malé číslo.

Graf 18 – Počet sociálních akcí ve vztahu k obsahu příspěvků a jejich cílovým skupinám



Zdroj: LinkedIn, 2015, online

Hodnoty v procentech na tomto grafu (graf 18) představují „počet sociálních akcí, kliknutí a sledujících uživatelů, vydělených počtem zobrazení (získaní sledující uživatelé jsou zahrnuti pouze pro sponzorované aktualizace)“ (LinkedIn, 2015, online). Jedná se tedy o ukazatel úspěšnosti daného příspěvku.

Za předpokladu, že výsledky nejsou členěny dle zacílení, lze za nejúspěšnější obsah označit ten, spadající do rubriky „nový zaměstnanec“ následovaný skupinou „video“. V případě, že budou brány v potaz i kategorie zacílení, je možno za úspěšné považovat také kategorii „aktuality“ určené pro studenty. I přesto že příspěvky určené pro studenty jsou jedněmi z nejúspěšnějších, je jich sdíleno velmi malé množství.

4.6. Identifikace typického pracovníka na pozici „Product application specialist“

Cílem dotazníkového šetření provedeného pro potřeby této práce bylo identifikovat typického pracovníka, který zastává pozici „Product application specialist“. Pro tyto potřeby byl použit modifikovaný dotazník uvedený v příloze 1. Na základě těchto zjištění byl sestaven komunikační mix zaměstnavatele, jehož smyslem bude přímo cílit na vhodné kandidáty na tuto pozici. Jako vhodný prostředek propagace by měly sloužit sociální sítě, jejichž potenciál není v současné době organizací maximálně využíván, zejména z důvodu nedostatečných časových kapacit „Recruitment“ týmu a nejasné obsahové strategie (definice klíčových oblastí, které firma na sociální síti sdílí).

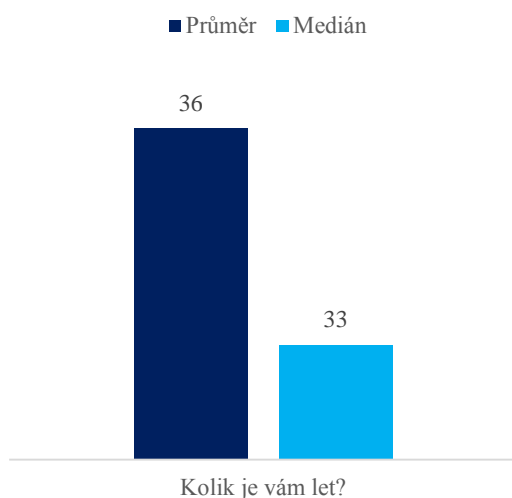
Na základě těchto cílů byly definovány následující tři výzkumné předpoklady:

- Výzkumný předpoklad 1: Pro současné pracovníky na pozici „Product application specialist“ je ComAp zaměstnavatelem první volby.
- Výzkumný předpoklad 2: Propagace ComApu jakožto zaměstnavatele, je nedostatečná.
- Výzkumný předpoklad 3: Pracovníci zastávající pozici „Product application specialist“ jsou aktivní na sociálních sítích.

Tyto výzkumné předpoklady byly stanoveny na základě materiálů poskytnutých společností ComAp. K posouzení správnosti těchto předpokladů posloužilo dotazníkové šetření provedené mezi 16 stávajícími zaměstnanci „Product application specialist“. To bylo provedeno pomocí elektronického dotazníku složeného z pěti sad otázek (viz příloha 10). První byla zaměřena na způsob, jakým jsou v případě potřeby vyhledávány nabídky zaměstnání a všeobecná zkušenost současných zaměstnanců z pracovního trhu. Další sada se věnovala soukromému životu zaměstnanců, za účelem nalezení vhodných kanálů propagace. Poslední otázka této sady zároveň určovala, zda bude respondent dotazován na sadu otázek číslo 3, které zjišťovala jeho chování na sociálních sítích. Čtvrtá sada otázek se dotazovala na působení ve společnosti ComAp. Poslední sada dotazů se věnovala sociodemografickým otázkám.

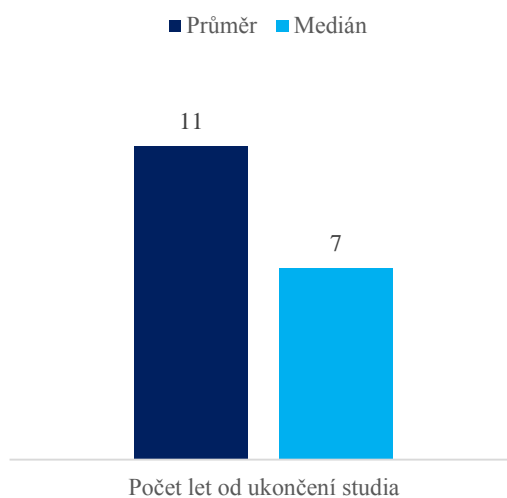
4.6.1. Charakteristika dotazovaného souboru

Graf 19 - Průměrný věk respondentů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 20 – Počet let od ukončení studia

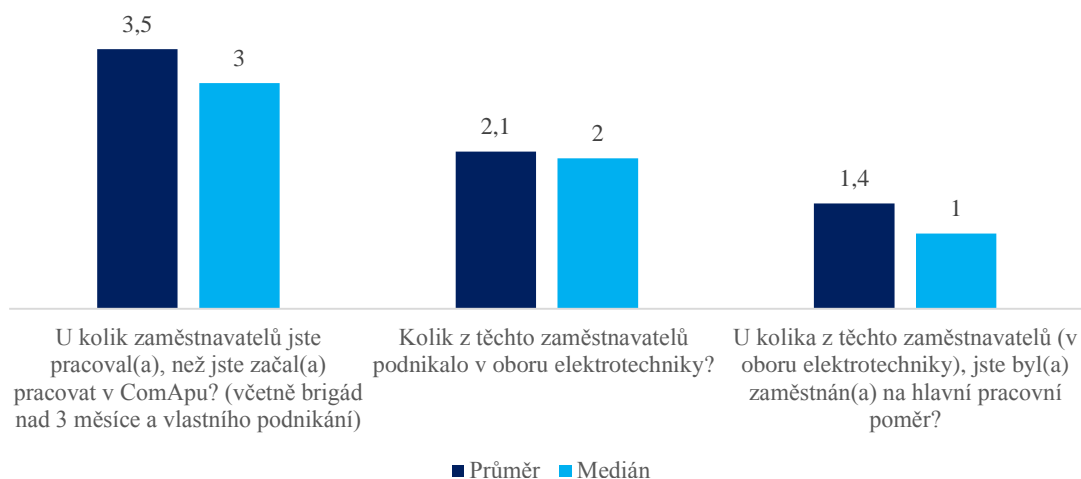


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Dotazník zodpovědělo celkem 11 respondentů, což tvoří 69 % všech pracovníků na pozici „Product application specialist“ ve společnosti ComAp. Z interních zdrojů je patrné, že tuto pozici zastávají většinou muži (pouze jedna žena). Z šetření vyplývá (viz graf 19), že průměrný věk pracovníků na této pozici je 36 let. Pro lepší představu o zkoumaném souboru byl určen také medián, který je 33 let. Lze se proto domnívat, že se s největší pravděpodobností bude jednat o zaměstnance, kteří budou v nejbližší době zakládat rodiny nebo již rodiny s malými dětmi mají. Z šetření také vyplývá, že současní zaměstnanci jsou průměrně 11, respektive 7 let vyjádřeno mediánem, po ukončení vysokoškolského studia (viz graf 20). Absolvovanou školou je téměř bez výhrad elektrotechnická fakulta na Českém vysokém učení technickém v Praze. Pouze v jednom případě se jednalo o absolventa Západočeské univerzity v Plzni.

Graf 21 ukazuje, jak zkušenosti s trhem práce respondenti jsou. Lze pozorovat, že ComAp je pro většinu z nich čtvrtým zaměstnavatelem vůbec (tj. včetně studentských brigád). Pro respondenty je ComAp teprve třetím zaměstnavatelem, jehož předmětem podnikání je elektrotechnika, a dokonce druhým, u něhož v tomto oboru pracují na plný pracovní poměr.

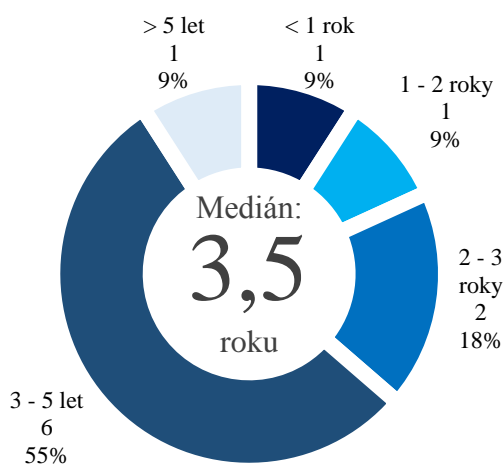
Graf 21 – Zkušenost současných pracovníků na pozici „Product application specialist“ z pracovního trhu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

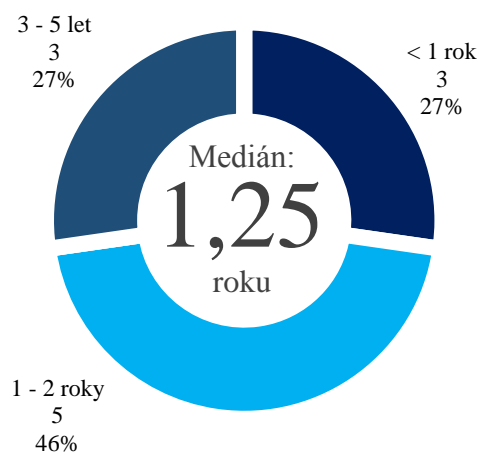
Z grafů 22 a 23 lze sledovat, jak dlouho respondenti v ComApu působí. 73 % všech dotázaných pracuje v ComApu po dobu dvou až pěti let. Pokud tedy porovnáme údaje z grafu 20 a 23, respondenti v ComApu působí zhruba polovinu svého dosavadního profesního života. Zajímavé je vyjádření týkající se délky působení přímo na pozici „Product application specialist“. 27 % respondentů uvedlo, že na pozici působí tři až pět let, což odpovídá době před rozdělením pozice „Product manager“. Svou současnou pozici tedy vnímají jako totožnou s tou předchozí, ačkoliv obsah práce by měl být do jisté míry odlišný.

Graf 22 – Délka zaměstnání v ComAp a.s.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 23 – Délka zaměstnání na pozici „Product application specialist“



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

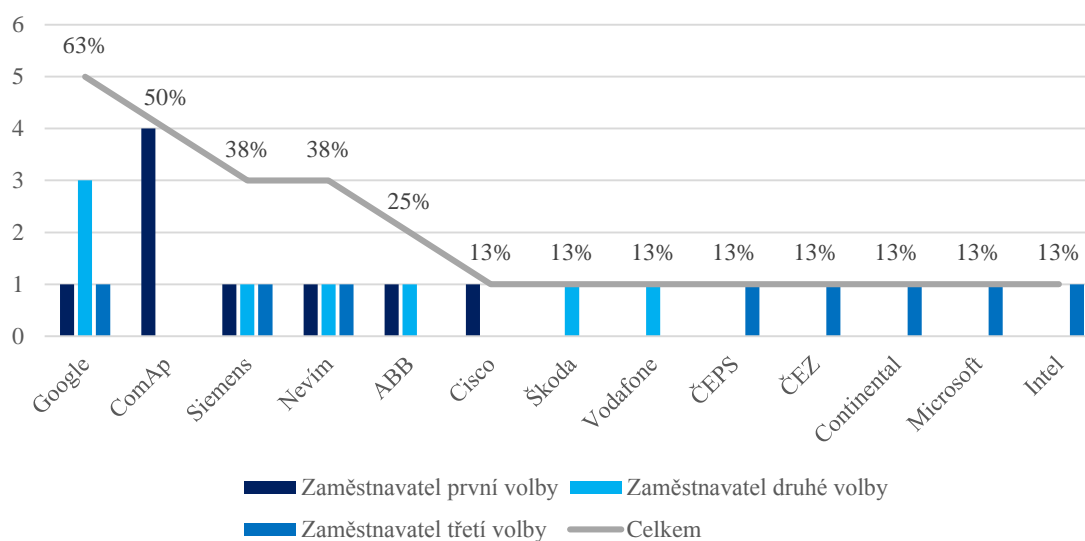
Vzhledem k výsledkům by tedy propagace firmy jakožto zaměstnavatele, měla cílit na mladé muže, kteří již mají nebo teprve plánují založit rodinu. Otázkou však zůstává, zda lidé, kteří plánují zakládat rodinu, budou ochotni podstoupit jistou míru rizika při změně práce. ComAp by se tedy měl spíše zaměřit na získání těchto lidí ještě dříve. Odpovědí by tak mohl být nábor čerstvých absolventů technických vysokých škol. Vzhledem k odpovědím by se konkrétně mělo jednat o absolventy Českého vysokého učení technického v Praze, s nímž ComAp již navázal spolupráci a poskytuje zde kariérní poradenství současným studentům, přednášky a dny otevřených dveří ve firmě.

Na druhou stranu na tuto pozici jsou poptáváni kandidáti, kteří již mají pracovní zkušenost a nejsou tak zcela čerstvými absolventy. Otázkou zůstává, co je pro firmu z hlediska financí přínosnější. Tato pozice je v současné době obsazována mnohem déle, než je celofiremní průměr. Nelze ani očekávat, že by se tato situace v blízké době zlepšila, spíše naopak. Cílem firmy by tedy mělo být získávat tyto kandidáty hned po dokončení studia nebo ještě během něj. Problém v takovém případě tkví ve zkušenostech absolventů, které ještě nejsou na takové úrovni, aby mohli tuto pozici vykonávat plnohodnotně. Odpovědí by mohla být jistá forma stáží (trainee programů), díky nimž by bylo možné studenty a absolventy na tuto pozici připravovat a vychovávat. Na druhou stranu trainee programy v současné době nefungují, a jejich zavedení a pečlivá příprava by obnášela vysoké vstupní náklady. Navíc se jedná o dlouhodobý, leč strategický přístup, tudíž by první skutečně připravení pracovníci, kteří by stáž absolvovali, nebyli schopni pokrýt současnou poptávku po kandidátech na tuto pozici. Při porovnání se současnou dobu náboru (viz graf 5) by však stáž byla zhruba stejně časově náročná.

4.6.2. Výzkumný předpoklad 1: Pro současné pracovníky na pozici „Product application specialist“ je ComAp zaměstnavatelem první volby.

Z výzkumu prováděného v souvislosti s identifikací značky vyšlo, že ComAp je svými zaměstnanci vnímán jako zaměstnavatel velmi pozitivně. To potvrzuje také studie „Best Employers“, která zkoumá angažovanost zaměstnanců a jejich vnímání společnosti jakožto zaměstnavatele. (Studie Best Employers, 2015, online) Té se v letech 2006, 2007, 2009, 2011 a 2013 ComAp účastnil a umístil se na pozicích od prvního až do sedmého místa. Cílem dotazníkového šetření bylo tento předpoklad potvrdit i mezi pracovníky na pozici „Product application specialist“.

Graf 24 – Nejvíce upřednostňovaní zaměstnavatelé



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

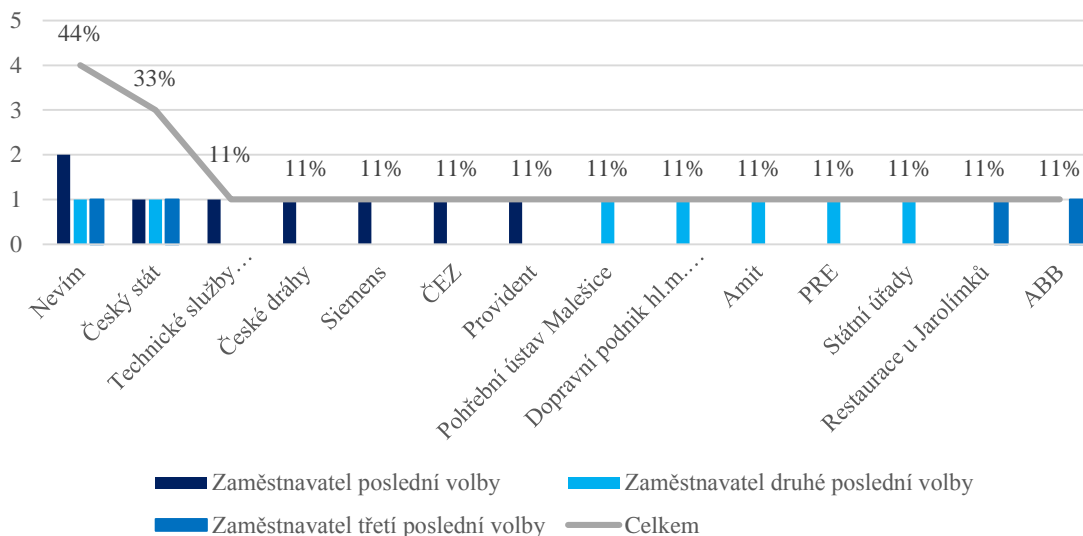
Odpověď na tuto otázku byla nepovinná, proto celkový součet všech odpovědí není roven 11. Každý respondent mohl uvést až tři zaměstnavatele, u kterých by chtěl pracovat. Nejpreferovanější z nich měl být umístěn na první místo a mohl zde být uveden také ComAp. Z grafu 24 lze pozorovat, že nejpreferovanějšími společnostmi vůbec jsou Google, ComAp, Siemens a zařadit je sem možné také ABB. V případě porovnávání pouze zaměstnavatelů první volby je situace naprosto odlišná, neboť v takovém případě se ComAp stal suverénním vítězem.

Na tento výsledek lze ovšem pohlížet také z jiného úhlu. Více než polovina respondentů ComAp za atraktivního zaměstnavatele nepovažují, výzkumný předpoklad tudíž nelze považovat za potvrzený. Při pohledu na společnosti, které byly označeny za preferované zaměstnavatele, lze pozorovat, že se jedná zejména o nadnárodní korporace působící v oboru elektrotechniky, telekomunikací, strojírenství a softwarovém inženýrství. Všechny navíc působí i na českém trhu práce a mohou tak být pro ComAp v tomto ohledu přímým konkurentem.

Vhodným nástrojem pro boj s konkurencí (nejen) na pracovním trhu, je vymezení se vůči ní. Cílem by proto mělo být identifikovat ty přednosti společnosti, kterými uvedení konkurenti nedisponují a stavět na nich (POD). K identifikaci těchto předností by však bylo

nutné učinit další a mnohem více detailní průzkum, který by se na tuto problematiku přímo zaměřoval.

Graf 25 – Nejméně preferovaní zaměstnavatelé



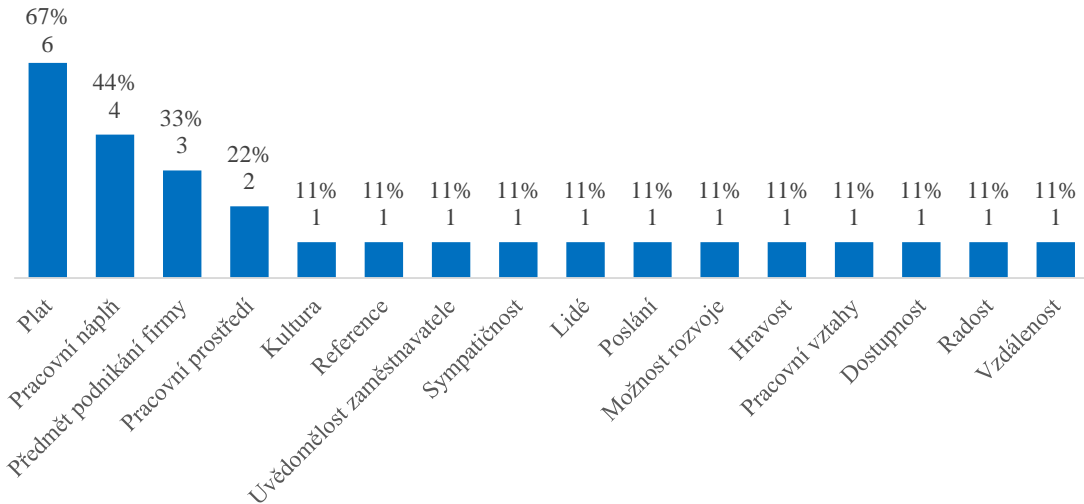
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Odlišný pohled na obdobnou problematiku nabízí graf 25 (metodika odpovědí byla stejná jako u grafu 24). Zobrazuje zaměstnavatele, kteří jsou současnými pracovníky preferováni nejméně. Objevují se zde také zaměstnavatelé, kteří byli uvedeni na grafu 24. Konkrétně se jedná o Siemens, ČEZ a ABB. Vnímání těchto společností je rozporuplné. Z výsledků lze sledovat, že v této oblasti neexistují žádní jednoznačně negativně vnímaní konkrétní zaměstnavatelé. Nejčastěji zmiňovaným byl Český stát. Při pohledu na odpovědi, lze ale pozorovat, že podniky které jsou v majetku státu nebo měst se ve výsledcích objevují častěji. Jedná se o Technické služby hl. města Prahy, České dráhy, ČEZ, Pohřební ústav Malešice, DPP, PRE a státní úřady. Co konkrétně je důvodem tohoto označení nelze jednoznačně určit a opět by pro získání odpovědí bylo nutné na toto téma uskutečnit další a podrobnější průzkum.

Hlavní kritéria pro výběr zaměstnavatele, ukazuje graf 26. Tím nejvíce uváděným byl plat a pracovní náplň. S pracovní náplní se také pojí třetí zmiňovaný bod – předmět podnikání firmy, neboť co bude obsahem práce, je do jisté míry určeno tím, v jakém oboru firma působí. Plat v tomto pojetí představuje to, jak může daná firma finančně ohodnotit zaměstnance, což se pojí s tím, jak úspěšná daná firma ve svém oboru je. Až za těmito faktory

lze nalézt pracovní prostředí a spíše měkké faktory jako kultura, uvědomělost zaměstnavatele, poslání, pracovní vztahy, radost a hravost.

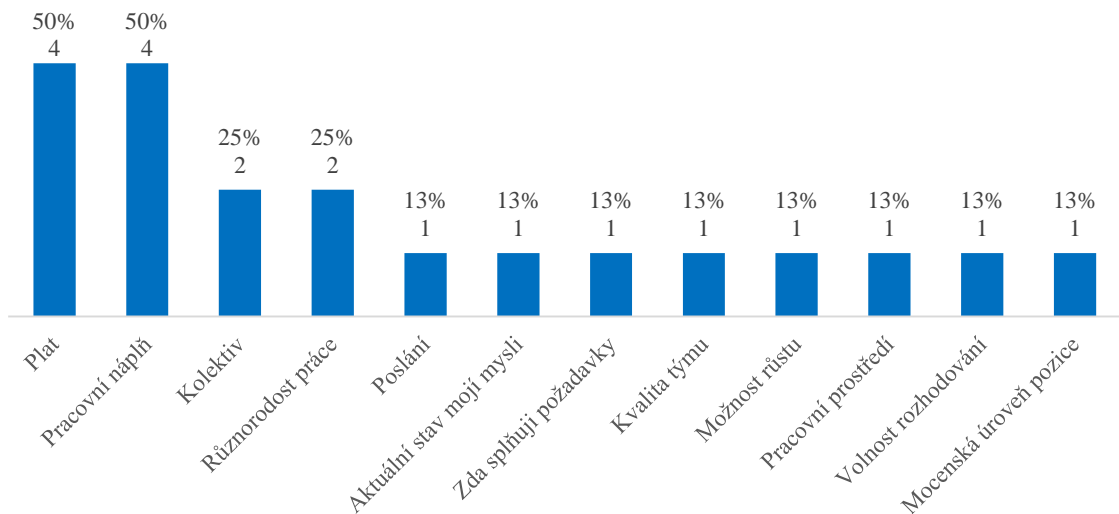
Graf 26 – Kritéria výběru zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Totožné výsledky vyplývají i z grafu 27. Na první místě se opět objevuje plat spolu s pracovní náplní. Nově se zde objevuje různorodost práce a kolektiv. Potvrzuje se, že pracovníci na pozici „Product application specialist“ při výběru dbají zejména na výši finančního ohodnocení, společnost ComAp, by proto v tomto směru měla nabízet takovou úroveň, které odpovídá trhu práce. Proto tyto účely lze využít „benchmarku“, který aktuálně

Graf 27 – Kritéria výběru pracovní pozice



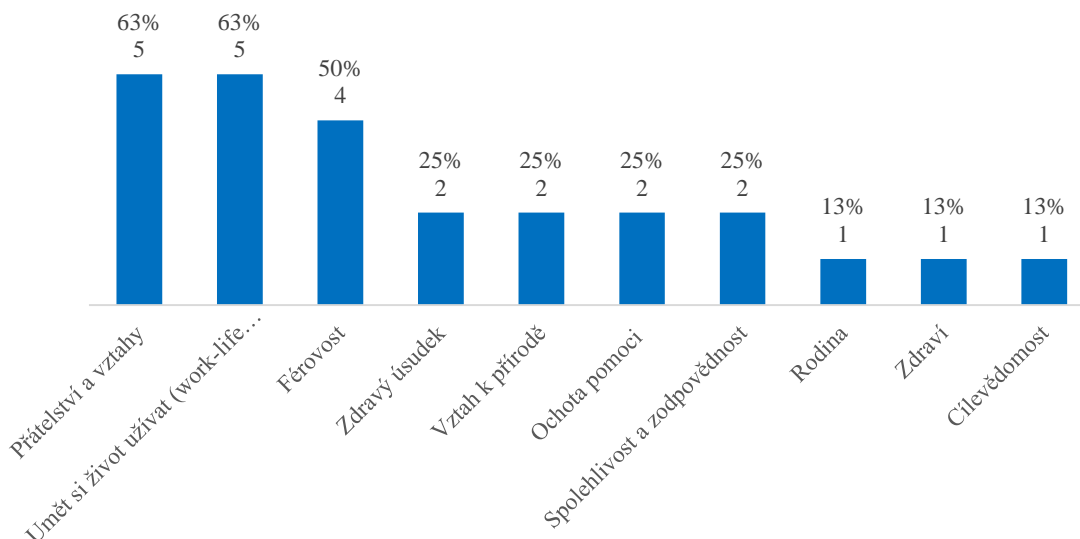
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

ve firmě probíhá a jeho výstupy, lze použít pro porovnání s trhem práce a stanovit tak odpovídající míru platového ohodnocení a to nejen pro tuto pozici.

Zajištění různorodosti práce a zajímavé náplně práce by bylo možné pomocí procesů rotací práce nebo rozšiřováním práce (např. účastí na pracovních projektech). Odpovědí by mohl být také projekt stáží, který již v současné době ve firmě funguje. V rámci něj může zaměstnanec pracovníě vycestovat na jednu z několika poboček ve světě a po určitou dobu zde pracovat. Tyto stáže zatím ovšem nejsou zcela jasně nastavené, a u některých pracovních pozic se stáž na zahraniční pobočce dojednává obtížně, neboť pobočky nepokrývají veškerou činnost a pro určité pracovníky tak není možné nalézt dostatečné uplatnění.

Při propagaci pracovní pozice „Product application specialist“ by se měla firma soustředit na charakteristiku pracovní pozice samotné, neboť ta se jeví jako klíčové kritérium při výběru. Ani v jednom z grafů nedominovala kritéria týkající se hodnot firmy. Přesto však nelze říci, že by hodnoty v rámci komunikace vůči svým potenciálním kandidátům, byly nepodstatné.

Graf 284 – Hodnoty, jimiž se pracovníci na pozici „Product application specialist“ řídí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu 28 lze vyčíst, že nejpodstatnější hodnotou pro zaměstnance na pozici „Product application specialist“ je „přátelství a vztahy“, což se v podstatě shoduje s nejčastěji vnímanou hodnotou ComApu „přátelské pracovní vztahy“ (viz příloha 8).

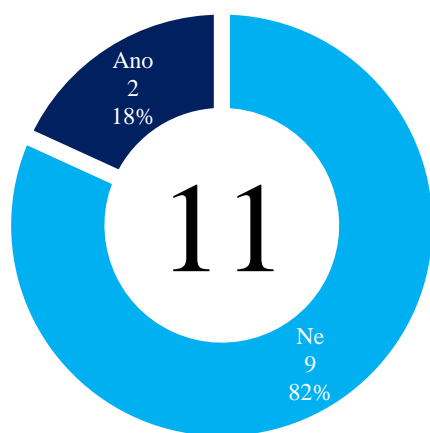
Naopak další preferovaná hodnota „umět si život užívat (work-life balance)“ se ve výzkumu vnímaných hodnot ComApu objevuje spíše v dolní části spektra odpovědí. Obdobně si stojí také „férovost“, kterou lze navíc ztotožnit s hodnotou deklarovanou firmou – integritou (ve smyslu poctivosti). Zajímavá je také absence nejvíce vnímané, firmou deklarované hodnoty – otevřenosti. Částečně se může ukrývat pod pojmem „ochota pomoci“ a „přátelství a vztahy“, nicméně podstata pojmu není zcela totožná.

Zajisté nemá smysl měnit hodnoty dle průzkumu prováděného pro potřeby této bakalářské práce, neboť se zaměřoval pouze na omezenou skupinu zaměstnanců. Na druhou stranu by firma měla zvážit, jaké hodnoty bude společně se svým jménem prezentovat, aby nedocházelo k nenaplnění očekávání v této oblasti u případných nových pracovníků. Revize hodnot by však dávala smysl ve spojitosti s výsledky šetření týkajícího se identifikace značky.

4.6.3. Výzkumný předpoklad 2: Propagace ComApu jakožto zaměstnavatele, je nedostatečná.

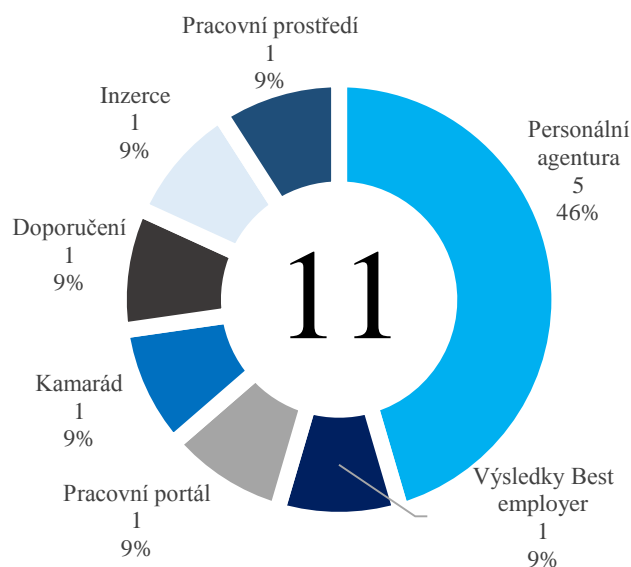
Tento výzkumný předpoklad byl položen na základě rozhovorů s pracovníky, kteří mají na starosti nábor nových zaměstnanců, a nezávislých dialogů s nově přistoupivšími zaměstnanci. Z těchto diskuzí vyplývá, že ComAp je jimi vnímán jako atraktivní zaměstnavatel, zároveň však dodávají, že o společnosti až do samotné pracovní nabídky nikdy neslyšeli, což jim přijde jako „velká škoda“.

Graf 29 – Počet pracovníků, kteří ComAp znali před pracovní nabídkou



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 30 – První kontakt se společností ComAp

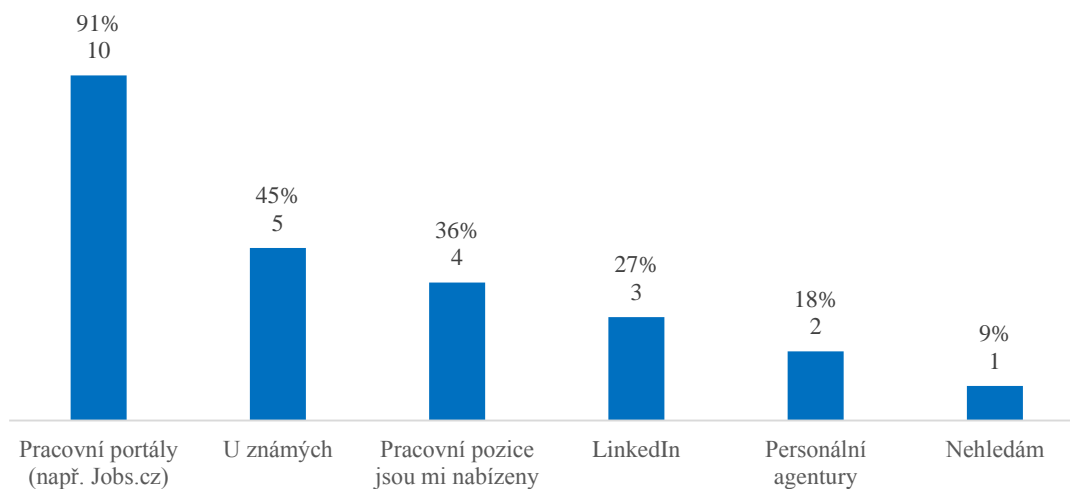


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na základě grafu 29 lze tento předpoklad potvrdit. 82 % všech dotázaných uvedlo, že ComAp před samotnou pracovní nabídkou neznali. Lze teda pozorovat, že propagace firmy vůči trhu práce je nedostatečná. To se pojí s tím, že 95 % veškeré výroby firmy směřuje do zahraničí, tudíž marketingové aktivity spojené s propagací produktů nejsou v České republice prioritou. Roli hraje také působení firmy na průmyslovém trhu, produkty firmy tak nemají moc šancí oslovit případné kandidáty, neboť se s nimi nedostanou do kontaktu. Spojení propagace firmy s jejími produkty by zejména v oblasti propagace vůči kandidátům na pozici „Product application specialist“ bylo žádoucí, protože pro ně jsou náplň práce a předmět podnikání při výběru zaměstnavatele důležité (viz grafy 26 a 27).

Další kanály propagace předkládá graf 31, který ukazuje způsoby, jakými by současní pracovníci na této pozici v případě potřeby hledali zaměstnání. Nejčastěji zmiňovanými se staly pracovní portály, což není překvapivý fakt, neboť je to stále asi nejsnadnější způsob orientace na pracovním trhu. Dalším uváděným způsobem bylo doporučení od známých, což je kanál, který lze podpořit systémem podpory doporučení, který již ve společnosti určitým způsobem funguje. Pracovníci také často označovali variantu, kdy jim jsou pracovní pozice nabízeny. To poukazuje, na to, že o tyto pracovníky je na trhu práce velký zájem a jisté formy propagace by měli směřovat také směrem k současným zaměstnancům a zajišťování dalších prvků marketingového mixu aby byla minimalizována možnost odlákání současných zaměstnanců konkurencí. Až dále byly uváděny způsoby jako LinkedIn a personální agentury.

Graf 31 – Způsoby hledání zaměstnání (v případě potřeby)



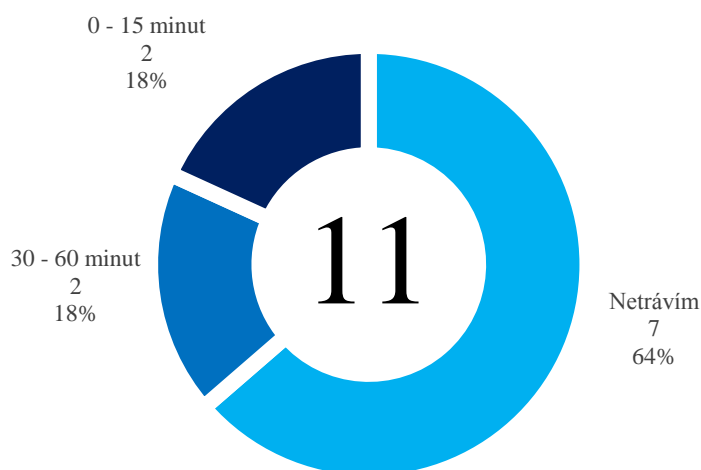
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Zajímavé je také porovnání grafů 30 a 31, ze kterých vyplývá, že ačkoliv současní pracovníci na pozici „Product application specialist“ se o ComApu dozvěděli ve většině případů prostřednictvím personálních agentur, v případě potřeby by to nebyl primární kanál, kterým by se snažili novou pracovní pozici získat.

4.6.4. Výzkumný předpoklad 3: Pracovníci zastávající pozici „Product application specialist“ jsou aktivní na sociálních sítích.

Poslední výzkumný předpoklad, je založen na současném trendu oslovovat vhodné kandidáty pomocí sociálních sítí a budovat si zde tzv. komunity. Z výsledků však vyplývá (viz graf 32), že tento výzkumný předpoklad byl vyvrácen. Více než dvě třetiny respondentů uvedlo, že na sociálních sítích netráví žádný čas. Pouze čtyři respondenti sociální sítě používají.

Graf 32 – Čas strávený na sociálních sítích za den

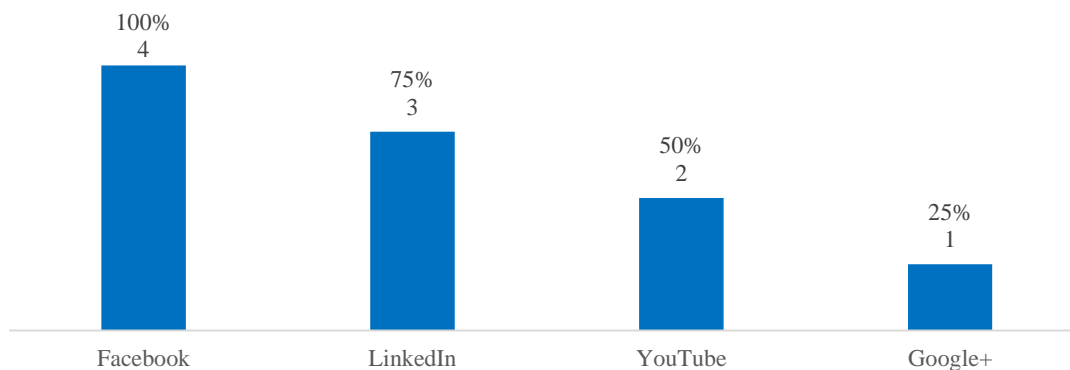


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 33 lze vzhledem k předchozím výsledkům brát pouze jako orientační. Odpovědi v něm reflektují pouze čtyři z celkového počtu jedenácti respondentů. Označenými sociálními sítěmi jsou Facebook, LinkedIn, YouTube a také Google+. Vzhledem k nízkému počtu odpovědí však nelze z těchto odpovědí vyvozovat nějaké zásadní závěry. I přesto lze pozorovat, že Facebook, jakožto sociální síť, je oblíbená i mezi těmito pracovníky. Z grafů v příloze 13, 14 a 15 vyplývá, že sociální sítě nejsou výrazným

způsobem využívány ani pro získávání informací pro osobní a profesní přehled, stejně jako nejsou využívány jako komunikační kanál. Z grafu v příloze 17 je patrné, že respondenti jen velmi zřídka sledují osobnosti, skupiny nebo firmy na sociálních sítích.

Graf 33 – Používané sociální sítě



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

4.7. Komunikační strategie zaměstnavatele

Navrhovaný řešením je celou propagaci rozčlenit do tří klíčových pásem ve dvou úrovních čímž vznikne šest dimenzí (viz obrázek 5).

Obrázek 5 – Rozdělení komunikační strategie do 6 dimenzí

Celofiremní úroveň	5D	3D	1D
Úroveň na danou pozici	6D	4D	2D
	Propagace vně firmy	Propagace dovnitř firmy	Zabezpečení ostatních prvků 7P

Zdroj: Návrh autora

1D

Základem je zabezpečit všech šest zbývajících prvků marketingového mixu 7P, kterými jsou osobnost, produkt, cena, distribuce, fyzický důkaz a proces, tak aby měla organizace na čem svou propagaci stavět a nejednalo se pouze o „prázdné fráze“. Z tohoto pohledu je nutné uvědomění si, že to jsou aktivity, které sahají i za rámec činností personálního útvaru. Konkrétně se jedná o nedostatky v jasném nastavení celofiremní vize, firemních hodnotách zcela neodpovídajících těm, které jsou skutečně zaměstnanci vnímané, absenci nastavení jasných procesů a odpovědností, zajištění odpovídajících pracovních podmínek a udržování přátelské firemní kultury.

Na druhou stranu má v tomto ohledu již nyní ComAp mnoho co nabídnout. Právě firemní kultura je velmi unikátní a současnými zaměstnanci kladně hodnocena. Konkrétně se jedná o vysokou četnost sportovních aktivit, kterých se organizace účastní nebo je interně pořádá. V oblasti benefitů je nabízena také široká škála těch týkajících se sportovního vyžití (bazén, fitness centrum, squash, volejbal). To by mohlo být i kvitováno případnými potenciálními kandidáty na pozici „Product application specialist“ neboť, jak ukazuje graf v příloze 12, sport je nejoblíbenějším koníčkem mezi dotazovanými.

Kladně hodnocena je také jazyková výuka, která je hrazena společností a umožňuje zaměstnanci vzdělávat se až ve dvou cizích jazycích v prostorách firmy. Celkově je ve firmě umožňována velká míra vzdělávání a vlastního rozvoje. Oceňována je i pružná pracovní doba a možnost práce z domova.

Podstatný je rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům. Ten se projevuje zejména tím, že veškeré firemní benefity jsou poskytovány i pracovníkům na částečný úvazek či pracujícím na základě mimopracovních poměrů. Dalším příkladem jsou interní workshopy, na nichž je možné diskutovat na dané téma s vrcholnými představiteli firmy.

Zajímavým způsobem zajištění dostatku kvalitních pracovníků z celofiremního pohledu je aquihiring. Odkoupení menšího podniku, jehož předmět podnikání by mohl být přínosem pro naplňování vize a mise firmy a zároveň zajistit dostatečný počet nových talentovaných pracovníků, je možný za předpokladu dostatku financí. Takovýto způsob zajištění je ovšem dlouhodobý proces, do něhož je nutné začlenit mnoho dalších oddělení.

S podobnými projekty navíc společnost zatím nemá zkušenost, tudíž by první krok tímto směrem znamenal mnohem důkladnější přípravu.

2D

V této oblasti se pozornost opět soustřeďuje na pokrytí zbývajících šesti prvků marketingového mixu 7P ovšem již s ohledem na konkrétní pracovní pozici. Do oblasti se prolínají také aktivity spadající do celofiremní úrovně. Klíčové je vymezení jasných odpovědností v rámci pracovních týmů a nastavení procesů v nich, tak aby nedocházelo k frustraci z táhnoucích se rozhodnutí a zmatení ohledně rozhodovacích pravomocí.

Podstatným bodem je také distribuce práce, tak aby nedocházelo k přetížení pracovníků v důsledku jejich nedostatečných časových kapacit. Tento prvek je důležitý také z toho pohledu, že práce samotná je pro pracovníky na pozici „Product application specialist“ klíčovými kritériem výběru.

Cílem by mělo být také umožňování rotací práce a rozšiřování práce, které zabezpečují pestrost daných pracovních činností a zároveň rozšiřují znalosti pracovníků i v jiných oblastech. Obdobným nástrojem jsou také pracovní stáže na firemních pobočkách, se kterými společnost již aktuálně pracuje. Cílem by mělo být zefektivnění tohoto nástroje, tak aby byl pevně navázán na osobní rozvoj daného zaměstnance. Stáž by proto měla mít jasně definovaný cílový přínos a to jak pro daného zaměstnance, celé jeho oddělení, pobočku, v níž by stáž probíhala a celou společnost.

K tomu lze využít například kariérních plánů. Pro tyto potřeby je však nutné mít jasně standardizované popisy pracovních pozic, na čemž se v současné době pracuje. Kariérní plány by mohli být přínosem i v případě zavádění pracovních stáží (trainee programů) na tuto pozici, které by mohli firmě zabezpečit plynulý přísun pracovníků na tuto pozici i z oblasti studentů a absolventů. Firma by si tak vlastně tyto své pracovníky vychovávala, místo toho aby je „nakupovala“, tak jak tomu je doposud.

Podstatným bodem zájmu by se pro firmu mělo stát také zabezpečení adekvátního finančního ohodnocení, neboť to je pro respondenty nejzásadnějším kritériem výběru pracovní pozice i zaměstnavatele. Pro tyto potřeby lze využít benchmarku, který v současné době ve firmě probíhá a na základě jeho výsledků stanovit takovou úroveň finančního ohodnocení, které odpovídá trhu práce. Vzhledem ke stavu trhu práce by bylo vhodné toto ohodnocení nadefinovat spíše nad průměrem.

Neméně důležité je také zajištění vhodného procesu náboru. Ten však dle odpovědí respondentů v současné době funguje vhodným způsobem. „*První kontakt na pohovoru s Martinou Čmielovou a Mírou Dvořákem, byl naprosto perfektní, říkal jsem si, že jsou zde usměvaví a rozumní lidé. Druhý pohovor s Radimem Girgašem a Adélou Procházkovou měl úplně stejný charakter. Nikdo z těchto lidí si na nic nehrál a to byl důvod, proč jsem zvolil ComAp.*“ (anonymní respondent, 2015) „*Personalistka byla velmi sympatická a pohovor se nesl ve velmi přátelském duchu.*“ (anonymní respondent, 2015) „*Neměl jsem zájem, ale nechal jsem se ukecat na pohovor a jsem tady!*“ (anonymní respondent, 2015) Proto by mělo být cílem tento proces udržovat na takové úrovni, aby kandidáti odcházeli z pohovorů pozitivně naladěni. Na druhou stranu byly uváděny i komentáře popisující ne zcela jasné vysvětlení podstaty podnikání firmy. „*Ještě několik měsíců po podepsání pracovní smlouvy mi bylo naprosto nesrozumitelné, čím přesně se ComAp zabývá.*“ (anonymní respondent, 2015) Účastníci pohovoru na straně ComApu by proto měli lépe vysvětlit předmět podnikání firmy a navázat na to i během adaptačního procesu, tak aby se pracovník snáze zorientoval.

3D

Celofiremní propagace směrem do firmy je v současnosti zabezpečována zejména pomocí firemních meetingů, na které má přístup každý zaměstnanec, vysílají se online na pobočky a jsou také nahrávány. Dalším kanálem je časopis – Comapík (orientovaný na zaměstnance) a InTouch, který je však primárně určen distributorům firmy. Přesto jsou v časopise InTouch uváděny i pro zaměstnance zajímavé informace (zejména z oblasti předmětu podnikání firmy) a dochází tak k tříštění obsahu. Za zvážení by tedy stálo, zda tyto dva časopisy nějakým způsobem nesjednotit. Oba dva časopisy jsou vydávány jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

Dále jsou informace distribuovány pomocí intranetu – KIWIKI. Tento systém však přestává být vhodným nástrojem, neboť téměř všechna oddělení přecházejí na systém zvaný Confluence. Dochází tak k tomu, že jsou informace publikovány na místě, které zaměstnanci za jiným účelem, než jsou informace od HR oddělení, nenavštěvují. Tento stav by měl být v nejbližší době změněn, nicméně fakt, že HR oddělení bude poslední, které na nový systém interního kanálu informací přistoupí, je nešťastný, neboť právě HR oddělení by mělo zajišťovat správný tok interních informací.

Dalším nástrojem interní propagace je systém doporučení zaměstnance. Ten v současné době staví na finanční odměně odpovídající zhruba jedné třetině průměrného platu. Z grafů 2, 3 a 4 lze sledovat, že tento systém je konkrétně na pozici „Product application specialist“ poměrně úspěšný. Otázkou je, zda tato odměna odpovídá doporučení kandidáta na pozici, na níž je na trhu práce velmi malý počet vhodných kandidátů. Možnou cestou je zavedení progresivní odměny, která by odpovídala úrovni v hierarchii firmy, na níž by byl daný kandidát doporučen. Na druhou stranu cesta zvyšování finanční odměny není jediným východiskem. Z praxe vyplývá, že vhodnou je například odměna v podobě rekreačních pobytů či poznávacích zájezdů. Příhodnou cestou by byla také možnost zakomponovat také odměnu v podobě volné účasti na „ComAp Ocean Race“.

Možným způsobem je také uplatnění gamifikace, v rámci níž by byl vyhodnocován nejlepší „firemní headhunter“. Aplikovat lze také například drobné trofeje, tituly a žebříčky těch nejlepších. Zakomponovat je možné i odměnu v podobě časové omezeného benefitu, který by byl přístupný pouze pro daného „firemního headhuntera“. Důležité je v tomto ohledu také hodnocení úspěšnosti doporučeného kandidáta a s tím spojené odměny pro stávajícího zaměstnance.

Opomíjeným nástrojem jsou také různé nástěnky a vývěsky ve firmě. Na nich by bylo možné vystavovat aktuálně poptávané pracovní pozice (v současné době jsou až na pár výjimek uváděny pouze na kariérních stránkách firmy). Vývěskami se však mohou stát i elektronické zdroje, jako již zmiňovaný nástroj Confluence, firemní LinkedIn či Facebook. Sdílení volných pozic na sociálních sítích by samozřejmě sloužilo i k propagaci vně firmy.

4D

Co se týče propagace přímo směrem k pracovníkům na pozici „Product application specialist“ je nutné je informovat zejména o současném stavu obsazování dané pracovní pozice, přímo je zapojovat do přijímacích řízení a dbát na jejich názor. Proces je v tomto ohledu v současné době dostatečně funkční.

Vhodný je také apel na zapojení do systému doporučení, neboť je větší šance, že tito zaměstnanci budou mít ve svém okolí někoho, kdo pracuje na obdobné pozici, případně na někoho takového mohou narazit v rámci externích školení.

5D

Propagace firmy na celofiremní úrovni by měla být založena zejména na spolupráci s vysokými školami, díky které si může zajistit dlouhodobý příliv studentů a absolventů. Tato spolupráce v současné době probíhá na úrovni kariérních poraden, studijních přednášek a dnů otevřených dveří. V současné době je tato kooperace prohlubována zejména s technickými univerzitami v Praze, Liberci a Plzni. Stále je zde tedy možnost navázání spolupráce s dalšími velkými technickými univerzitami v České republice, jako je Vysoké učení technické v Brně, Technická univerzita Ostrava, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích a Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Vhodným způsobem zvýšení celkového povědomí o firmě na univerzitách může být i již popisovaný program stáží. Na ten je však nutná návaznost talent programu, který zatím ve firmě není nastaven.

Co se týče spolupráce se studenty, do lepšího povědomí by se firma mohla dostat otevřenějším přístupem při spolupráci na vysokoškolských závěrečných pracích. Ta v současné době probíhá, nicméně na čem konkrétně je možné se podílet, lze zjistit až při přímém kontaktu a oslovení ComApu. Ideální formou by bylo zpřístupnění projektů, u nichž by potřebovala firma sama nalézt nějaké nové inovativní řešení. Návrh těchto témat by pak mohl být zpřístupněn na kariérních stránkách organizace, kde by k nim měl přístup každý, kdo by na tyto stránky zavítal.

Další oblastí propagace na širokou cílovou skupinu jsou sociální sítě. Jak ukazuje graf 32 soustředit komunikaci konkrétně vůči kandidátům na pozici „Product application specialist“ nemá velký význam. To ovšem neznamená, že by ComAp jako zaměstnavatel neměl být na sociálních sítích aktivní. V případě cílení na studenty a absolventy vysokých škol tento způsob komunikace může rozšiřovat komunitu na sociálních sítích. Cílem by mělo být přinášení takového obsahu, který dokáže sledovatelům v něčem pomoci, něčím je pobavit a samozřejmě by měl také propagovat společnost jako takovou. Vhodnou formou se proto jeví užití komparací technických dat týkajících se předmětu podnikání firmy s více obecnými, všeobecně známými znalostmi a přiblížit tak náplň práce ještě ne zcela pracovní zkušeným studentům a absolventům. Důležité je také stanovení jasné obsahové strategie, tak aby byl publikován obsah, který se bude daným tématem periodicky opakovat. Vhodným nástrojem je proto tvorba infografiky, pokládání otázek a sdílení firemní kultury například prostřednictvím fotografií.

Vhodné je zainteresování jednoho či více tzv. ambasadorů, tedy pracovníků organizace, kteří jsou nositeli firemních hodnot a znalostí. Takovíto lidé pak působí na sociálních sítích a publikují zde své vlastní články týkající se odborné problematiky nebo podněcují k diskusi sdílením článků vytvořených někým jiným. Činnost ambasadorů se nemusí omezovat pouze na sociální síť. Obdobně mohou přispívat například do tištěných a elektronických médií. Elektronická média jsou také dle respondentů jedněmi z hlavních kanálů, na nichž čerpají informace pro svůj osobní a profesní rozhled (viz grafy v příloze 13 a 14). V této oblasti se snaží ComAp aktuálně více angažovat a v nejbližší době bude vydán rozhovor s ředitelem oddělení výzkumu a vývoje. Činnost ambasadorů by mohla ovšem sahat ještě dále. Studenty jsou velmi kladně přijímány nepovinné přednášky na akademické půdě týkající se aktuálních témat ve společnosti. Alternativou jsou prezentace na setkáních, jakými jsou například konference pod záštitou TEDx. Záznamy z těchto prezentací lze dále uplatnit při sdílení na sociálních sítích.

Jako zajímavý způsob se jeví propagace prostřednictvím tzv. „science center“, v nichž je prostřednictvím reálných modelů představována věda a technologie. Pro tyto účely jsou používány produkty firem, které jsou zde také náležitě propagovány. Návštěvníci tak přicházejí do kontaktu s produkty firmy přímo v situacích, pro které jsou produkty vyráběny. Tyto „science centra“ aktuálně působí v Liberci, Plzni, Ostravě a Brně.

6D

Klíčovou by měla být identifikace těch kanálů, které jsou pro získávání zaměstnanců nejefektivnější, pro tyto účely je v současné době používána jakási forma databáze, v níž jsou evidováni všichni kandidáti a způsob jakým byli do výběru zařazeni. Tato databáze tak může vhodným způsobem sloužit pro vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých kanálů obdobně, jako je to znázorněno na grafech 2 a 3.

V tomto ohledu se jako úspěšný způsob propagace jeví zapojení personálních agentur. Jejich úspěšnost je poměrně vysoká. Na druhou stranu to nelze říci všeobecně o všech a v zájmu firmy by mělo být navázání dlouhodobých vztahů pouze s těmi, které jsou schopné dodávat vhodné kandidáty.

Aktuálním trendem je v současnosti směřování personálních agentur spíše k headhuntingu. I v tomto ohledu má ComAp navázanou spolupráci s několika společnostmi, které pracují na této bázi. V tomto případě však platí ještě více nutnost měření efektivity

dané headhunterské agentury, neboť finanční odměna je ve většině případů za tyto služby vyšší.

Opomíjet by firma neměla ani propagaci formou inzerce a to jak na personálních portálech, tak na vlastních kariérních stránkách. Vhodným nástrojem by mohli být více osobní nabídky pracovních pozic s popisem osobnostních rysů hledaného kandidáta. Zajímavé by v tomto případě mohlo být také zapojení hry, která byla pro potřeby ComApu primárně vytvořena na různé formy výstav.

Její podstatou je řešení problému, které se vyskytují při chodu kontrolérů (hlavní výrobek společnosti ComAp). Tyto problémy jsou inspirovány skutečným provozem. Na základě zajištění hladkého chodu jsou hráčům přidělovány body a získané skóre pak umožňuje porovnání. Nejlepší hráči, dosahující nadprůměrných výsledků by mohli být dokonce přímo osloveni oddělením „Recruitment“. Transport této hry do webového prostředí již ve firmě probíhá, tudíž implementace by nemusela být časově ani finančně náročná.

Relativně vysoké procento respondentů uvedlo, že se dopravují do práce prostřednictvím MHD, stálo by tedy za zvážení, zda neinzerovat volné pracovní pozice například v dopravních prostředcích.

Alternativní formou propagace by mohlo být také inzerování v rámci internetových vyhledávačů. Na základě dat z grafu v příloze 16 se jeví býti ideální volbou Google, který je používán všemi dotazovanými pracovníky. Tento fakt lze využít i při nastavování SEO optimalizace, tak aby byla co nejlépe uzpůsobena vyhledávacím algoritmům společnosti Google.

Vzhledem k výsledkům plynoucím s grafu v příloze 13 se jeví jako možná inzerce na diskuzních fórech, na nichž respondenti čerpají informace pro svůj profesní rozvoj. Bylo by tedy nutné vytipovat taková diskuzní fóra, která poskytují informace k danému oboru a navázat s nimi spolupráci.

5. Závěr

Cílem této práce bylo provedení analýzy současného stavu propagace společnosti ComAp jakožto zaměstnavatele. Na základě této analýzy měla být předložena doporučení pro přípravu komunikační strategie firmy. Tato strategie by měla usnadnit získávání nových zaměstnanců a dosáhnout většího zájmu o práci v ComApu ze strany kandidátů.

V první části byly vymezeny teoretické pojmy, které se s problematikou personálního marketingu pojí. Pro snazší orientaci v tématu byla celá problematika rozčleněna do sedmi dílčích oblastí odpovídajících marketingovému mixu 7P pro oblast služeb. Zvýšená pozornost byla věnována propagaci, která se zabývá rozličnými prostředky komunikace vůči potenciálním kandidátům. Práce se věnovala také rozlišení pojmu „personální marketing“ a „budování značky zaměstnavatele“, které jsou často zaměňovány.

V další části se práce zabývala popisem současného stavu personálního marketingu ve firmě. Rozboru byla podrobena data z průzkumu uskutečněného pro potřeby organizace v souvislosti s identifikací značky. Dále byly použity výsledky výzkumu prováděného za účelem zjištění známosti firmy ComAp mezi studenty a absolventy vysokých technických škol. Analýze byl podroben také firemní profil společnosti na sociální síti LinkedIn.

Na základě dotazníkového šetření mezi pracovníky na pozici „Product application specialist“ byla provedena analýza, která potvrdila pouze jeden výzkumný předpoklad – „propagace ComApu jakožto zaměstnavatele, je nedostatečná“. Zbývající dva výzkumné předpoklady – „pro současné pracovníky na pozici „Product application specialist“ je ComAp zaměstnavatelem první volby“ a „pracovníci zastávající pozici „Product application specialist“ jsou aktivní na sociálních sítích“ potvrzeny nebyly. Na základě zjištění byla vypracována doporučení v oblasti propagace.

Cíl práce byl naplněn vytvořením návrhu komunikační strategie zaměstnavatele. Ta byla pro snazší přehled rozčleněna do šesti dimenzí. Pro stanovení obsahu propagace by ComAp měl dále provést detailní průzkum trhu práce a nalézt zde takové firmy, které mu přímo konkurují. Součástí této analýzy by mělo být také určení klíčových faktorů, které v pozitivním slova smyslu ovlivňují zájem potenciálních kandidátů o zaměstnání v dané organizaci. Dalším krokem by bylo nalezení takových faktorů, které pozitivně ovlivňují poptávku po zaměstnání v ComApu, ale nikdo z konkurentů jimi nedisponuje, tzn. nalézt body diference.

Zdroje

- ARMSTRONG, Michael. 2007, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3
- BLOUDEK, Jan. 2013, *Rozumíte svým zákazníkům?: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1
- BRANHAM, Leigh. 2009, *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9
- D'AMBROSOVÁ, Hana. et. al. 2008, *Abeceda personalisty: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Olomouc: ANAG, ISBN 978-80-7263-869-7
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007, *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- FREY, Petr. 2005, *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 111 s. ISBN 80-726-1129-1
- HAVLÍČEK, Karel. 2009, *Úloha manažerů v řízení podniku*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 87 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-026-5
- HESKOVÁ, Marie, Peter ŠTARCHOŇ a Lubomír KOSTROŇ. 2009, *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu: nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-245-1520-5
- KELLER, Kevin Lane. 2013, *Strategic brand management*. Vyd. 4. Harlow: Pearson, 590 s. ISBN 978-0-273-77941-4
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010, *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. 2007, *Marketing management*. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

- KOTLER, Philip. 2007, *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOTLER, Philip, PFOERTSCH, Waldermar. 2006, *B2B Brand management*. Heidelberg: Springer, 357 s. ISBN 978-3-540-25360-0
- KOUBEK, Josef. 2007, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- ROSETHORN, Helen. 2009, *The Employer Brand*. Farnham: Gower Publishing, 216 s. ISBN 978-0-566-08899-5
- RYMEŠOVÁ, Hana. 2014, *Strategie zviditelnění firmy ComAp jako perspektivního zaměstnavatele v ČR*. Praha. Semestrální práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Manažerská sociologie a psychologie.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014, *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2009, *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 104 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-86723-66-2

Elektronické zdroje

-fm-. *Investice do lidských zdrojů šetří společnosti peníze*. In: Ihned.cz [online]. Economia, 2012 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://tech.ihned.cz/c1-58954740-investice-do-nbsp-lidskych-zdroju-setri-spolecnosti-penize#disqus_thread>

7Ps-Marketing1. In: Professional Academy [online]. Professional Academy, 2015 [12.4.2015]. Dostupné z: <<http://www.professionalacademy.com/media/images/7Ps-Marketing1.jpg>>

ac. *Nová taktika IT gigantů: Místo naboru talentů kupují celý start-up*. In: Ihned.cz [online]. Economia, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/c1-63088440-nova-taktika-it-gigantu-misto-naboru-talentu-kupuji-cely-start-up>>

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální síť jako nástroj pro nabor zaměstnanců*. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2012 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/socialni-site-jako-nastroj-pro-nabor-zamestnancu>>

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální síť očima personalisty*. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2012 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/socialni-site-ocima-personalisty>>

ComAp [online]. ComAp, 2015 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.comap.cz/company/history/>>

ComAp. 2014, *HR odpovědnosti*. [dokument Excel]. Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

ComAp. 2015, *MK3 Marketing Communication*. [dokument Word]. Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

ComAp. 2015, *Motivace zaměstnanců*. [prezentace PowerPoint]. Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

ComAp. 2014, *Nábor RnD*. [dokument Excel]. Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

ČERNÁ, Monika, ČERNÝ, Michal. *Gamifikace (nejen) v sociálních sítích*. In: Metodický portál RVP [online]. RVP, 2012 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/g/15589/GAMIFIKACE-NEJEN-V-SOCIALNICH-SITICH.html/>>

HANDL, Jan. *LinkedIn – zrcadlo vaší kariéry*. In: Lupa.cz [online]. Internet Info, 2009 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.lupa.cz/clanky/linkedin-zrcadlo-vasi-kariery/>>

HOVORKA, Petr. *71% všech lidí je na trhu práce*. In: BrandBakers [online]. BrandBakers, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/137>

HOVORKA, Petr. *Jak použít sociální sítě v náboru?* In: BrandBakers [online]. BrandBakers, 2013 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/78>

HOVORKA, Petr. *Konec průzkumů spokojenosti: nastupuje průzkum souznění*. In: HRKavarna [online]. LMC, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/konec-pruzkumu-spokojenosti-nastupuje-pruzkum-souzneni/#.VSwD61Xtmkq>>

HUČKOVÁ, Kateřina. *K čemu je dobrý korporátní design a proč používat grafický manuál?* In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2013 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/k-cemu-je-dobry-korporatni-design-a-proc-pouzivat-graficky-manual>>

HUČKOVÁ, Kateřina. *Kdo je „lovec hlav“? Hodnota dobrého headhuntera je vysoká*. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2013 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/kdo-je-lovec-hlav-hodnota-dobreho-headhuntera-je-vysoka>>

HUČKOVÁ, Kateřina. *Proč se připravit na nastupující generaci Y*. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2012 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/proc-se-pripravit-se-na-nastupujici-generaci-y>>

HUČKOVÁ, Kateřina. *Využíváte kariérní stránky vaší společnosti na 100%?* In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2012 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/proc-se-pripravit-se-na-nastupujici-generaci-y>>

- JANÍKOVÁ, Jitka. *Spolupráce s firmami během studia přináší cenné body do životopisu*. In: JobFairs.cz [online]. MenSeek, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.jobfairs.cz/detail-clanky/spoluprace-s-firmami-behem-studia-prinasi-cenne-body-do-zivotopisu>>
- Jobvite [online]. Jobvite, 2012 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.jobvite.com/resources/jobvite-index/>>
- JULIAN, Ellen. *7 Career Site Usage Trends Every Recruiter Should Know*. In: PeopleFluent Network [online]. PeopleFluent Network, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.peoplefluent.com/blog/career-site-optimization>>
- KADLEC, Josef. *Techniky nábory zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: Nezbytný úvod do problematiky social recruitmentu (1/7)*. In: HRNews [online]. INVITERA, 2013 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1904013>>
- KASPER, Kimberley. *7 The 2013 Social Recruiting Survey Results Are Here!* In: Jobvite [online]. Jobvite, 2013 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.jobvite.com/blog/2013jobvitesocialrecruitingsurvey/>>
- KUČEROVÁ, Iva. 2013, *Obal produktu*. [prezentace PowerPoint]. Tábor, Dostupné z: <http://www.oatabor.cz/index.php/projekty/eu-penize-strednim-kolam/dumy/management-a-marketing/produkt-a-propagace/VY_32_INOVACE_MAM_KC_2_10.ppt>
- LANDA, Jiří. *Persóna kandidáta aneb jak si udělat jasno o své cílovce*. In: BrandBakers [online]. BrandBakers, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/189>
- LANDA, Jiří. *Program doporučení – proč vůbec a jak lépe?* In: BrandBakers [online]. BrandBakers, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/183>
- LANDA, Jiří. *Sedmero tipů na lepší náborový inzerát*. In: BrandBakers [online]. BrandBakers, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/173>

- LANDA, Jiří. *Skvělý kariérní web za jediný den*. In: BrandBakers [online]. BrandBakers, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/151>
- LinkedIn [online]. LinkedIn, 2015 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.linkedin.com>>
- Management Mania [online]. Management Mania. (2013) [24.2.2015]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/trh-prace-labour-market>>
- MENŠÍK, Tomáš. *Marketingová komunikace v personalistice*. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2014 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/marketingova-komunikace-v-personalistice>>
- MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing není totéž co Employer Branding*. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2013 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/personalni-marketing-neni-totez-co-employer-branding>>
- MENŠÍK, Tomáš; TĚŠITELOVÁ, Helena. *Personální marketing v praxi*. [online prezentace]. Brno : MenSeek, 2012 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>>
- MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing vs Employer Branding*. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2015 [20.3.2015]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>>
- MÍKA, Jan. *Zapojte internet do personálního marketingu*. In: Personalista.com [online]. VFM, 2011 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/zapojte-internet-do-personalniho-marketingu.html>>
- MÜLLER, Roman. *Proč a jak používat LinkedIn.com?* In: finance.cz [online]. Finance Media, 2013 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/248847-proc-a-jak-pouzivat-linkedin-com/>>
- OSOUC, Marek. *Jak na marketing na LinkedInu? Bud' neustáleaktivní*. In: TrendWatcher [online]. TrendWatcher, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://trendwatcher.cz/nabizej-se-bud-aktivni-je-hlavni-nastroj-marketingu-linkedinu/>>
- SPIŠIAKOVÁ, Magdaléna. *Ako namiešať chutný študentský koktejl?* In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2014 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/ako-namiesat-chutny-studentsky-kokteil>>

SPIŠIAKOVÁ, Magdaléna. Nábör pracovníkov cez Facebook? Aké jednoduché. In: Personální Marketing.cz [online]. MenSeek, 2014 [24.10.2014]. Dostupné z: <<http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/ako-namiesat-chutny-studentsky-kokteil>>

Spoluprace.org [online]. CzechInvest, 2013 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.spoluprace.org/cz/o-projektu/o-portalu>>

Studie Best Employers [online]. AON Hewitt, 2015 [24.4.2015]. Dostupné z: <<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/aboutthestudy.htm>>

Tajemství perfektního billboardu. In: EuroAWK [online]. EuroAWK, 2013 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://euroawk.cz/uploads/document/1366028230-infografika_euroawk.CZ.pdf>

The Rise of the Acqui-hire: Breaking Down Talent Acquisitions. In: CB Insights [online]. CB Insights, 2014 [24.2.2015]. Dostupné z: <<https://www.cbinsights.com/blog/tech-acquihire-report/>>

Top Zaměstnavatelé [online]. Asociace studentů a absolventů, 2015 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.topzamestnavatele.cz/o-projektu/>>

VAN VLIET, Vincent. *Service Marketing mix – 7 P's.* In: ToolsHero [online]. ToolsHero, 2013 [24.2.2015]. Dostupné z: <<http://www.toolshero.com/service-marketing-mix-7ps>>

WAGNER, Phil. *Assessing Your Recruiting Channel Efficiency.* In: Staffing.org [online]. Staffing.org, 2008 [24.2.2015]. Dostupné z: <http://www.staffing.org/library_ViewArticle.asp?articleid=376>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Model marketingového mixu 7P	7
Obrázek 2 – Značka a její strany zájmu	34
Obrázek 3 – Integrovaný model značky	35
Obrázek 4 – Mix značky zaměstnavatele	37
Obrázek 5 – Rozdělení komunikační strategie do 6 dimenzí	72

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Zaměstnavatelé první volby	53
----------------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 – Nejčastěji běžně využívané prostředky náboru	15
Graf 2 – Zdroje získávání kandidátů na pozici „Product application specialist“	45
Graf 3 – Úspěšnost obsazování pozic „Product application specialist“	46
Graf 4 – Úspěšnost obsazování pozice „Product application specialist“	46
Graf 5 – Průměrná doba trvání náboru na pozici „Product application specialist“	47
Graf 6 – Zaměstnavatelé první volby u studentů Fakulty strojní	52
Graf 7 – Známost loga organizace	54
Graf 8 – Známost firmy jako takové	54
Graf 9 – Původ znalosti ComApu	54
Graf 10 – Způsob získávání sledovatelů	55
Graf 11 – Struktura sledovatelů dle vztahu k firmě	55
Graf 12 – Počet sledovatelů v porovnání s konkurencí	56
Graf 13 – Struktura sledovatelů dle oborů	57
Graf 14 – Struktura sledovatelů dle pozice	57
Graf 15 – Struktura sledovatelů dle velikosti zaměstnavatele	58

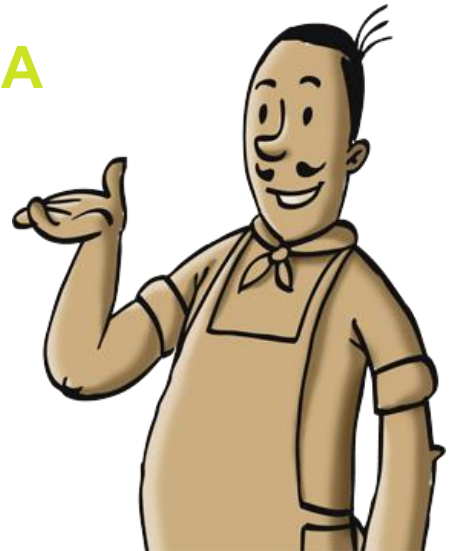
Graf 16 – Struktura příspěvků dle jeho obsahu	59
Graf 17 – Struktura příspěvků dle jeho cílové skupiny	59
Graf 18 – Počet sociálních akcí ve vztahu k obsahu příspěvků a jejich cílovým skupinám	60
Graf 19 – Průměrný věk respondentů	62
Graf 20 – Počet let od ukončení studia	62
Graf 21 – Zkušenost současných pracovníků na pozici „Product application specialist“ z pracovního trhu	63
Graf 22 – Délka zaměstnání v ComAp a.s.	63
Graf 23 – Délka zaměstnání na pozici „Product application specialist“	63
Graf 24 – Nejvíce upřednostňovaní zaměstnavatelé	65
Graf 25 – Nejméně preferovaní zaměstnavatelé	66
Graf 26 – Kritéria výběru zaměstnavatele	67
Graf 27 – Kritéria výběru pracovní pozice	67
Graf 28 – Hodnoty, jimiž se pracovníci na pozici „Product application specialist“ řídí	68
Graf 29 – Počet pracovníků, kteří ComAp znali před pracovní nabídkou	69
Graf 30 – První kontakt se společností ComAp	69
Graf 31 – Způsoby hledání zaměstnání (v případě potřeby)	70
Graf 32 – Čas strávený na sociálních sítích za den	71
Graf 33 – Používané sociální sítě	72

Seznam příloh

Příloha 1 – Persóna kandidáta	91
Příloha 2 – Tajemství perfektního billboardu	93
Příloha 3 – Organizační struktura ComAp a.s.	94
Příloha 4 – Popis pracovní pozice - Product application specialist	95
Příloha 5 – Inzerát na pozici - Product application specialist	96
Příloha 6 – Nemateriální motivace ve vztahu k práci	98
Příloha 7 – Nenaplněná očekávání ve vztahu k práci	99
Příloha 8 – Vnímané hodnoty ComApu	100
Příloha 9 – Očekávané rysy/vlastnosti ideálního zaměstnance ComApu	101
Příloha 10 – Dotazník	102
Příloha 11 – Způsob jakým se dopravují do práce	108
Příloha 12 – Koníčky	108
Příloha 13 – Způsob získávání informací pro vlastní profesní rozvoj	108
Příloha 14 – Způsob získávání informací pro svůj všeobecný přehled	109
Příloha 15 – Způsoby komunikace.	109
Příloha 16 – Používané internetové vyhledávače	109
Příloha 17 – Důvody pro sledování skupin/osobností/fírem na sociálních sítích	110
Příloha 18 – Využívání současného systému doporučení zaměstnanců	110
Příloha 19 – Atraktivita obsahu sdíleného společností ComAp na sociálních sítích	110

PERSÓNA KANDIDÁTA

Otázky, na které u konkrétní osoby potřebujeme znát odpovědi



A: Sociodemografické údaje

1. Skupina (např. VŠ student, manažer)
2. Věk
3. Místo bydliště
4. Rodinný stav – s kým a jak žije
5. Dosažené, případně probíhající vzdělání
6. Další specifické znalosti, dovednosti, kurzy, které ke své práci potřebuje
7. Na jaké škole studoval / studuje
8. Jaké jsou jeho dosavadní pracovní zkušenosti
9. Co momentálně dělá (práce, studium)
10. Profesní skupiny, spolky, sdružení, jejichž je součástí

B: Zvyky a chování

1. Typický den a denní povinnosti
2. Věci, které mu/jí nejvíce komplikují život
3. Věci, které by mu/jí nejvíce usnadnily život
4. Typické rituály
5. Záliby, koníčky
6. Cíle a výzvy
7. Jakou pomoc by k dosažení svých cílů/překonání výzev uvítal
8. Z čeho má strach
9. Nejdůležitější pravidla/hodnoty, které zastává
10. Co by si přál (a), kdyby měl (a) tři přání

C: Komunikace

1. Kde získává informace potřebné k práci / ke studiu
2. Kde získává informace k osobnímu přehledu
3. Kde hledá/získává zábavu
4. Kde a jak nejčastěji komunikuje s ostatními lidmi
5. Jaký typ obsahu komunikace ho/ji zajímá a baví
6. Jaký typ obsahu komunikace by mu/ji pomohl, otevřel nové obzory, usnadnil život, vyřešil problém
7. Jaké internetové vyhledávače používá nejvíce
8. Jaké internetové stránky a portály navštěvuje nejčastěji
9. Na kterých sociálních sítích je aktivní a na kterých naopak ne
10. Čte nějaké blogy a pokud ano, jaké
11. Jakým jazykem mluví – je pro něj charakteristický nějaký žargon

D: Výběr zaměstnavatele

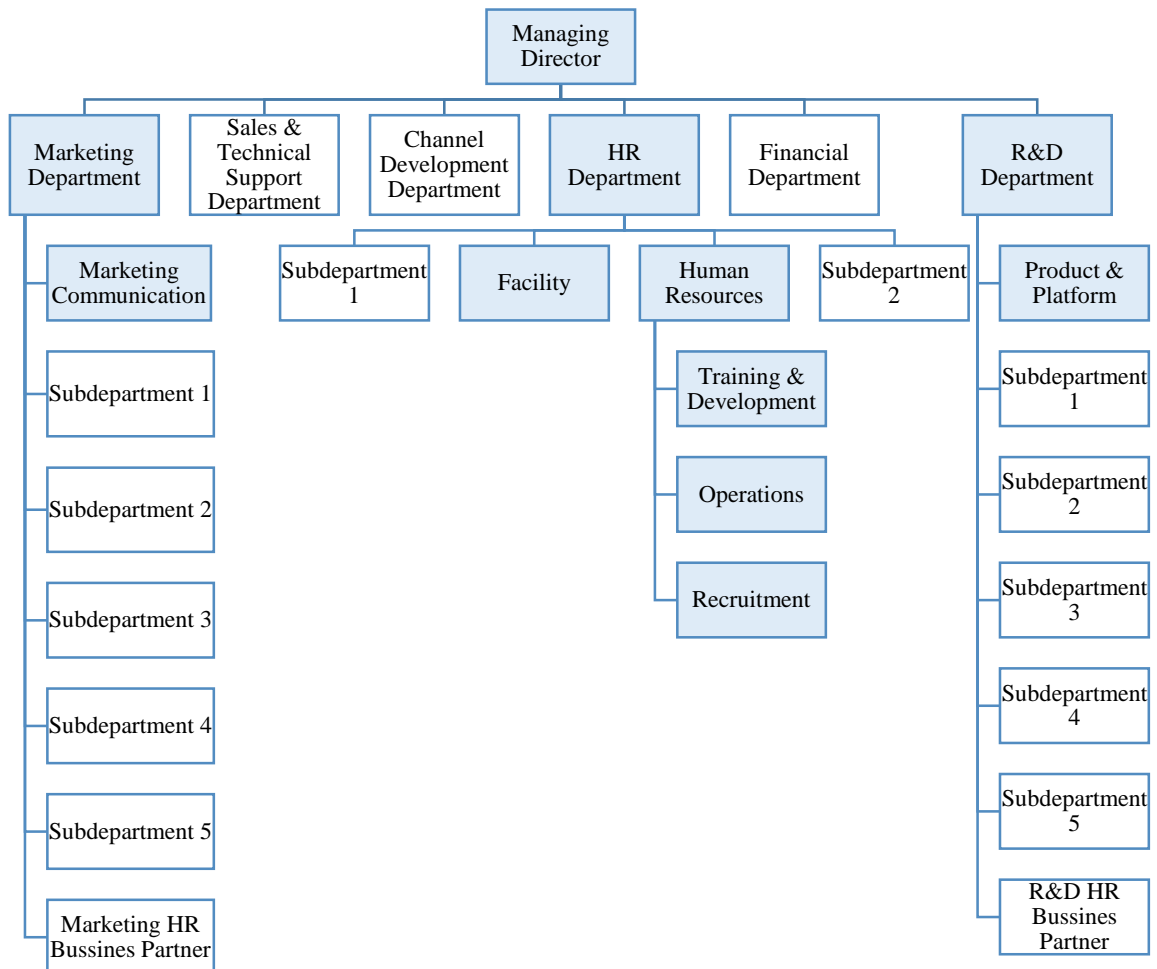
1. Které jsou jeho TOP 3 firmy/značky, pro které by chtěl pracovat
2. Jak si vybírá svého zaměstnavatele – jak vypadá proces od zaznamenání nabídky, přes zjišťování dalších informací či referenci – kde, od koho a jak získává informace a reference
3. Jaká kritéria jsou pro něj/ni nejdůležitější při výběru konkrétní organizace za svého zaměstnavatele (nyní abstrahujeme od konkrétní pozice a s ní spojené nabídky a zůstáváme čistě na úrovni organizace):
4. Jaká kritéria jsou pro něj/ni nejdůležitější při rozhodování o přijetí / výběru konkrétní pracovní pozice, resp. její nabídky (nyní naopak abstrahujeme od organizace a jejích charakteristik, jako jsou např. známost či prestiž)
5. V jaké společnosti / typu společnosti by nikdy nepracoval(a) a proč

E: Povědomí o naší společnosti

1. Přišel/přišla někdy do kontaktu s naší společností
2. Co ji/ho napadne ve spojitosti s naší společností jako první
3. Co o naší společnosti ví
4. Jaké jsou hlavní stereotypy (negativní i pozitivní) v jeho vnímání naší společnosti

Zdroj: BrandBakers [online]. BrandBakers, 2015 [24.2.2015]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz//img/Blog_2014/BrandBakers_persona_kandidata.pdf

Příloha 3 – Organizační struktura ComAp a.s.



Zdroj: ComAp. 2015, *Organizational structure*. [dokument Excel]. Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

Příloha 4 – Popis pracovní pozice - Product Application Specialist

Product Application Specialist's main responsibility is to have technical background to precisely and with additional value interpret customers' (internal/external) requirements within R&D departments and provide technical knowledge and support to customers and other ComAp department. Product Application Specialist works in R&D department and reports to particular Team Leader.

Key Tasks:

- Communication (with Marketing/ distributor/ Sales/ customer) and defining detail technical specification for product development
- Searching and analyzing technologies/products which might be interesting for current/new products. Passing ideas to Technology Area Managers.
- Having particular Market segment insight (investigating competitive products, communication with AE / BDM about current Market situation/threads and future plans, proposing improvements)
- Providing support to Marketing and Sales/TSUP to solve an issue (bug fixing, issue tracking, workaround, troubleshooting)
- Providing technical background to Marketing/ MarCom for their activities (technical frame of PR materials, product comparison with competitors, discussions about new products)
- Creating and maintaining Manuals and New Feature Lists for current and new products
- Advance technical trainings and presentations to customers
- Assisting during commissioning of complex systems
- Leading and Managing of R&D development projects of various sizes (Role)
-

Regular Activities:

- Manage and Maintain a part of ComAp product portfolio
- Collecting and processing business requirements from Marketing/Sales/Distributors and Customers
- Transforming the business requirements into functional requirements to create detail technical specification
- Communication and explanation of technical specification to engineers in R&D department
- Driving and Managing of product development within R&D department (Project Management) based on technical specification/ approved costs and delivery date (Role)
- Supporting and providing background to PRST during his activities
- Searching and investigation of new technologies and technical opportunities in particular area based on specialization (R&D research projects)
- Creating and Updating of Manuals and New Feature Lists
- Providing technical background to Marketing/ MarCom/ Sales/ TSUP
- Attending Specialization/Market relevant exhibitions/ technical conferences/ technical workshops to keep technical background up to date
- Providing Advanced trainings and Presentations to Customers/ Distributors and other ComAp departments
- Managing day to day schedule to fulfill all agreed obligations (Time Management)

Zdroj: ComAp. 2014, *Position Description – PAS Internal*. [dokument Word]. Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

Příloha 5 – Inzerát na pozici - Product Application Specialist



Volná místa

PRODUCT APPLICATION SPECIALIST - SPECIALIST HMI

Responsibilities:

- Responsibility for products

Clients' requirements processing
Managing product design, development and testing
Participation on product maintenance and documentation activities
Product validation and presentation to the client
Providing support to Marketing and Sales/TSUP to solve an issue

- Responsibility for projects

Managing development projects in given time, scope and budget

- Responsibility for clients

Communication and troubleshooting with existing clients on regular basis
Searching for new technical opportunities

Essential qualities and skills:

- Experiences in the field of control systems and energy industry
- Technical skills - PC applications, Display units, Web, SCADA systems, Configuration tools, generators, engines
Client oriented and goalseeking approach
- Master degree in Electrotechnical engineering (or related specialization)
- Language skills (fluent English as a must, other languages as an advantage)
- Communication capabilities and empathy
- Activity and willingness to learn and travel

We offer:

- Exciting and challenging work in an international environment
- Cooperation on various interesting projects
- Pleasant working environment
- Personal development and education
- Employee's benefits (lunch vouchers, 5 weeks of vacation, sick days, language courses, trainings, flexible working hours)

For more information please visit: www.comap.cz

If you are interested in this position please send us your CV.

Follow us on LinkedIn

<http://www.linkedin.com/company/comap-a-s>

Kontakt:

ComAp

[HR Specialist for Recruiting](#)

Kundratka 2359 / 17a

180 00 Praha

Česká republika

Odpovědět

[Zpět na výpis pozic](#)



[sdílet na Facebook](#)



[sdílet na Twitter](#)



[sdílet na Google+](#)



Zaměstnavatel

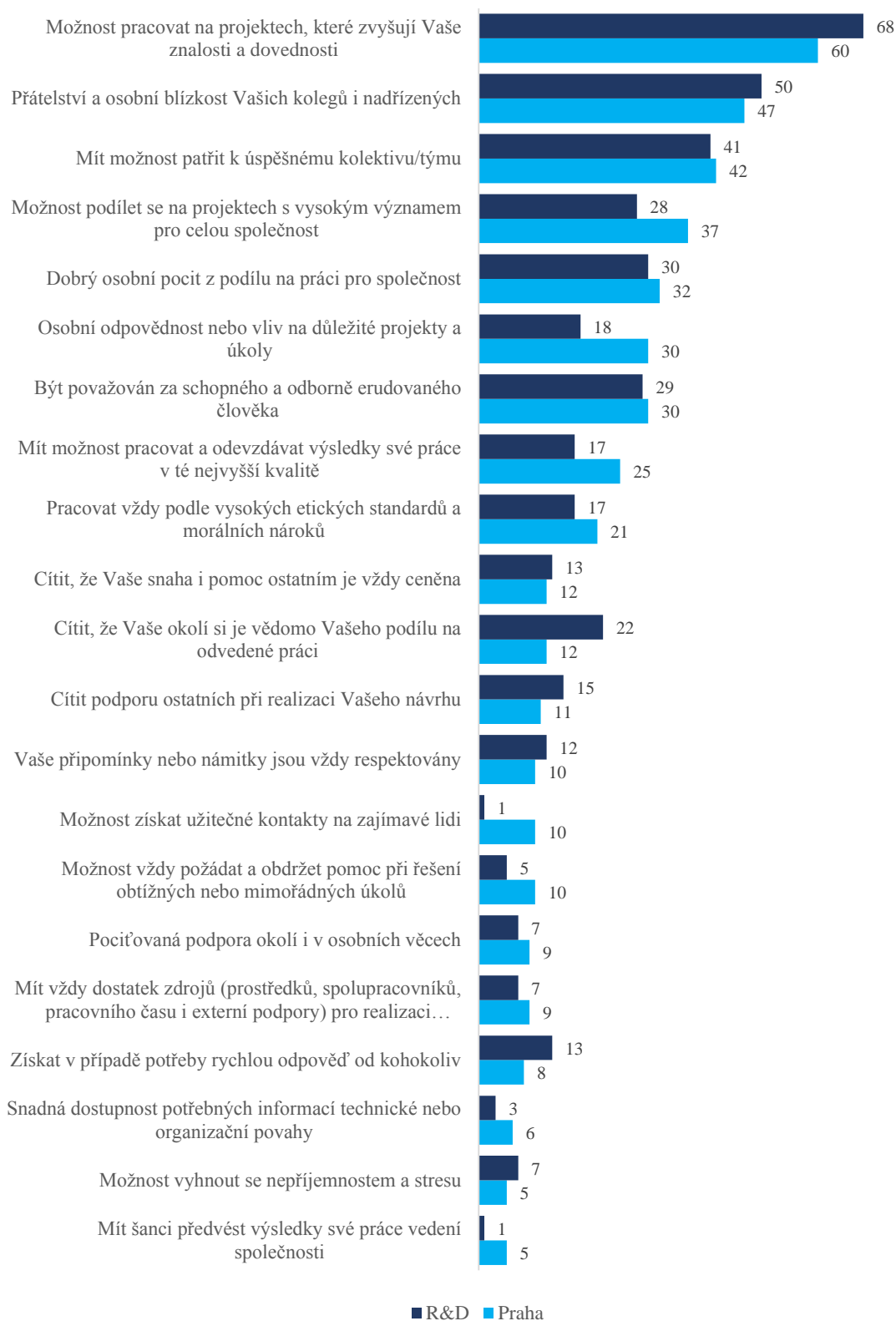
roku 2013



DOMŮ

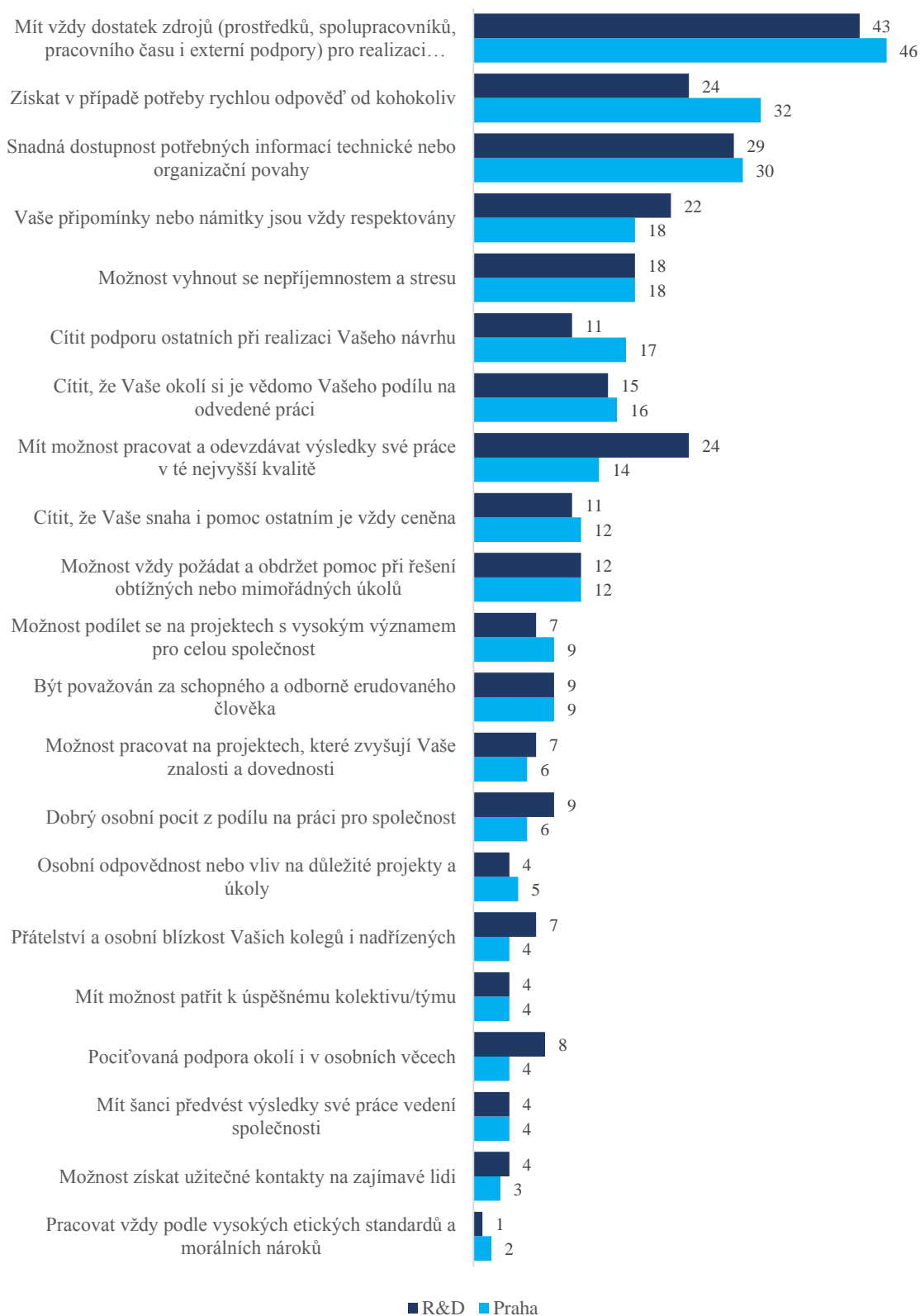
Zdroj: ComAp [online]. ComAp, 2015 [24.2.2015]. Dostupné z: http://comap.jobs.cz/lang/843794878/jd_comap

Příloha 6 – Nemateriální motivace ve vztahu k práci



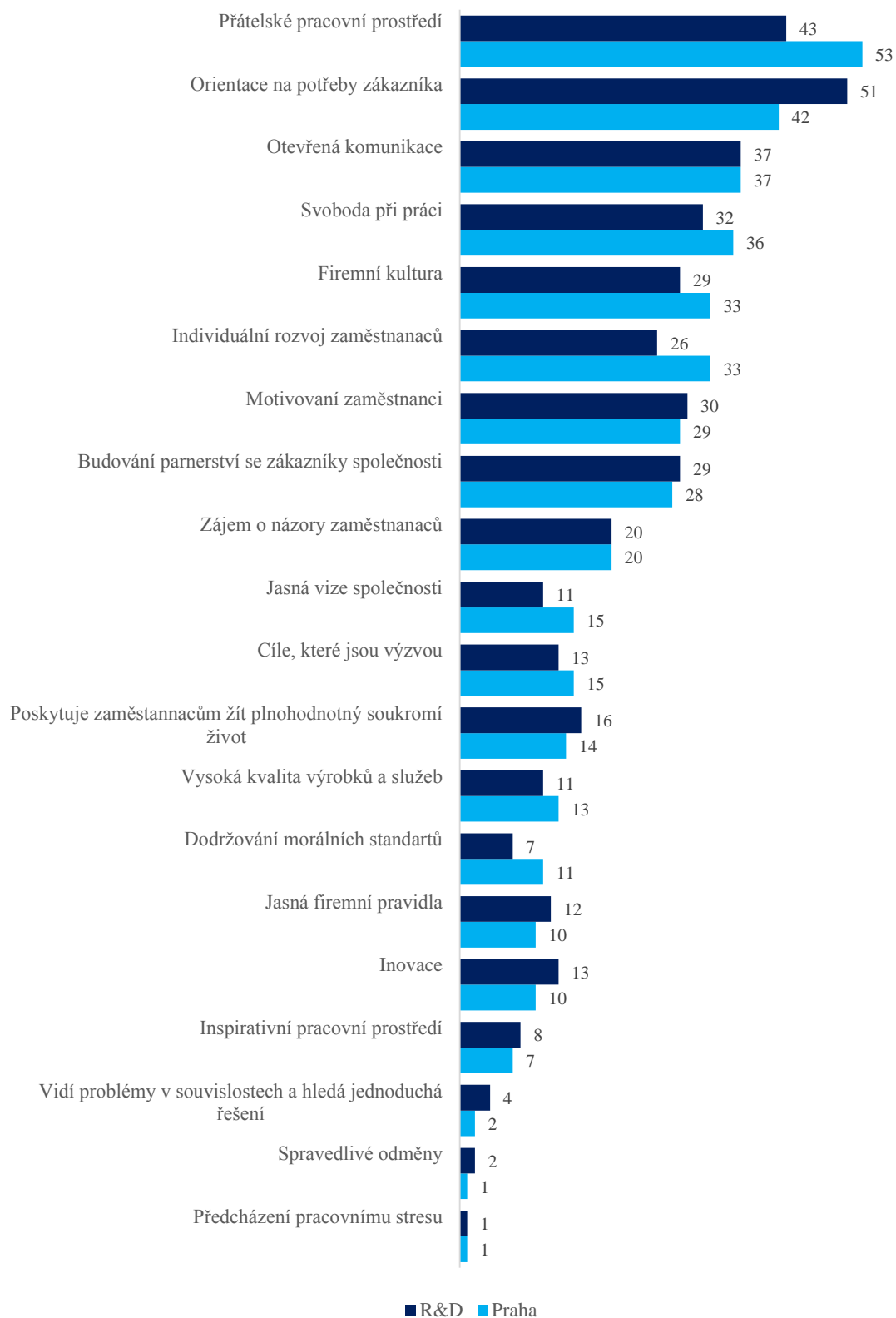
Zdroj: Orbis Pictures Agency. 2015, *Motivace zaměstnanců*. [prezentace PowerPoint].
 Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

Příloha 7 – Nenaplněná očekávání ve vztahu k práci



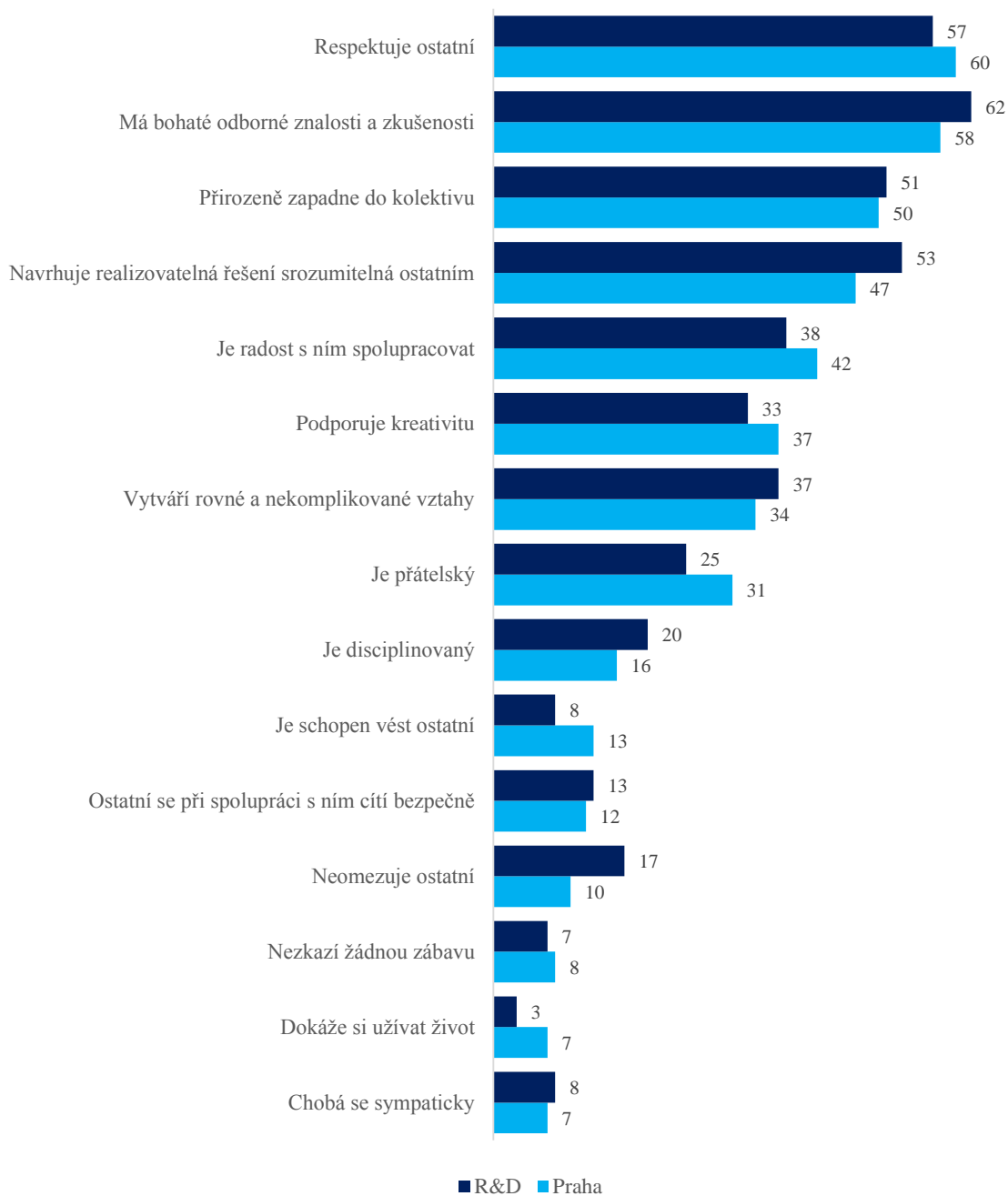
Zdroj: Orbis Pictures Agency. 2015, *Motivace zaměstnanců*. [prezentace PowerPoint].
Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

Příloha 8 – Vnímané hodnoty ComApu



Zdroj: Orbis Pictures Agency. 2015, *Motivace zaměstnanců*. [prezentace PowerPoint].
 Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

Příloha 9 – Očekávané rysy/vlastnosti ideálního zaměstnance ComApu



Zdroj: Orbis Pictures Agency. 2015, *Motivace zaměstnanců*. [prezentace PowerPoint].
Praha, Dostupné z: <intranet společnosti ComAp>

Příloha 10 - Dotazník

Hledání zaměstnavatele

Stránka 1/5

U kolik zaměstnavatelů jste pracoval(a), než jste začal(a) pracovat v ComApu? (včetně brigád nad 3 měsíce a vlastního podnikání)

Uvedte prosím číslo

Kolik z těchto zaměstnavatelů podnikalo v oboru elektrotechniky?

Uvedte prosím číslo

U kolika z těchto zaměstnavatelů (v oboru elektrotechniky), jste byl(a) zaměstnán(a) na hlavní pracovní poměr?

Doplňte prosím číslo

Vypište tři zaměstnavatele, u nichž byste chtěl(a) pracovat.

Pořadí odpovídá preferencím. Je možné uvést také ComAp.

Zaměstnavatel 1

Zaměstnavatel 2

Zaměstnavatel 3

Vypište tři zaměstnavatele, u nichž byste NEchtěl(a) pracovat.

Pořadí odpovídá preferencím. Je možné uvést také ComAp.

Zaměstnavatel 1

Zaměstnavatel 2

Zaměstnavatel 3

Kde v případě nutnosti hledáte pracovní příležitosti nejdříve?

Zaškrtněte všechny používané metody.

- Facebook Pracovní portály (např. Jobs.cz) U známých
 LinkedIn Pracovní pozice jsou mi nabízeny Jiné
 Personální agentury
-

Jaká jsou pro vás tři nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele?

Charakteristiku prosím oprostěte od pracovní pozice samotné.

Charakteristika 1

Charakteristika 2

Charakteristika 3

Jaká jsou pro vás tři nejdůležitější kritéria při výběru pracovní pozice?

Charakteristiku prosím oprostěte od zaměstnavatele samotného.

Charakteristika 1

Charakteristika 2

Charakteristika 3

Jaké jsou tři pro vás klíčové hodnoty, jimiž se v životě řídíte?

Pořadí odpovídá preferencím.

Hodnota 1

Hodnota 2

Hodnota 3

Soukromí

Stránka 2/5

Jakým způsobem se dopravujete do práce?

Zaškrtněte všechny pravidelně používané metody.

- Automobil MHD Pěšky
 Kolo Motocykl/skútr Vlák

Jaké jsou vaše koníčky?

Vypište prosím tři vaše nejoblíbenější koníčky.

Koníček 1

Koníček 2

Koníček 3

Kde získáváte informace potřebné pro vaši práci/studium/rozvoj.

Zaškrtněte všechny používané způsoby.

- Diskuzní fóra Odborné magazíny Školení
 Newsletter Sociální sítě Jiné
 Odborné internetové magazíny

Kde získáváte informace pro vlastní všeobecný přehled?

Zaškrtněte všechny používané způsoby.

- Internetový magazín Rádio Televize
 Noviny (tištěné) Sociální sítě Jiné

Jakými způsoby nejčastěji komunikujete se svým okolím?

Zaškrtněte všechny nejvíce používané metody.

- Emaily SMS Videohovory
 Chat Telefonicky Jiné
 Osobně

Jaké používáte internetové vyhledávače?

Zaškrtněte všechny používané vyhledávače.

- Bing Seznam Jiné
- Google Yahoo

Kolik času průměrně denně trávíte na sociálních sítích?

Vyberte prosím právě jednu variantu.

- Netrávím
- 0 - 15 minut
- 15 - 30 minut
- 30 - 60 minut
- 60 - 120 minut
- více než 120 minut

Sociální sítě

Stránka 3/5

Jaké sociální sítě aktivně využíváte?

Zaškrtněte všechny používané sociální sítě.

- Facebook LinkedIn YouTube
- Google+ Twitter Jiné
- Instagram

Uveďte organizace/skupiny/osoby, jež na sociálních sítích sledujete a považujete je za zajímavé.

Uveďte prosím jméno skupiny/osoby/organizace a do závorky název sítě.

Skupina/osoba/organizace 1

Skupina/osoba/organizace 2

Skupina/osoba/organizace 3

Jaké jsou vaše hlavní důvody pro sledování skupin/osob/organizací na sociálních sítích?
Vypište prosím pro vás klíčové vlastnosti.

ComAp

Stránka 4/5

Kdy jste nastoupil(a) do ComApu? (Případně kdy nastoupíte)

Doplňte prosím měsíc a rok nástupu (mm/rrrr).

Kdy jste nastoupil(a) na současnou pracovní pozici? (Případně kdy nastoupíte)

Doplňte prosím měsíc a rok nástupu (mm/rrrr).

Kde jste se o ComApu dozvěděl(a) poprvé?

Vyberte prosím právě jednu variantu.

- Doporučení Personální agentura Pracovní veletrh
 Inzerce Pracovní prostředí Jiné
 Na škole

Popište, jak na vás tento první kontakt působil, jaké ve vás zanechal dojmy.

Vypište prosím jaké dojmy (pokud vůbec nějaké) ve Vás první kontakt (webové stránky, reklama, produkt, pohovor apod.) zanechal.

Znal(a) jste ComAp před samotnou pracovní nabídkou?

Vyberte prosím právě jednu variantu.

- Ano
 Ne

Přijde vám obsah, který sdílí ComAp, na sociálních sítích zajímavý?

Vyberte prosím právě jednu variantu.

- Ano
 Ne
 ComAp na sociálních sítích nesleduji

Využil(a) jste někdy systému doporučení zaměstnance?
Vyberte prosím právě jednu variantu.

- Ano, ale doporučený zaměstnanec nebyl úspěšný
 - Ano a získal jsem za doporučeného zaměstnance odměnu
 - Ne, ale pokud bude vhodná příležitost, plánuji jej využít
 - Ne, nevím, že takovýto systém existuje
 - Ne, odměna mi nepřijde adekvátní
 - Ne, zatím nebyla vhodná příležitost
-

Sociodemografické údaje

Stránka 5/5

Jaké je vaše pohlaví?

Vyberte právě jednu variantu.

- Muž
- Žena

Kolik je vám let?

Doplňte prosím číslo.

Uveďte prosím vysokou na školu, na níž jste získal(a) vysokoškolský titul.

Vyplňte prosím celý oficiální název.

Název vysoké školy

Fakulta

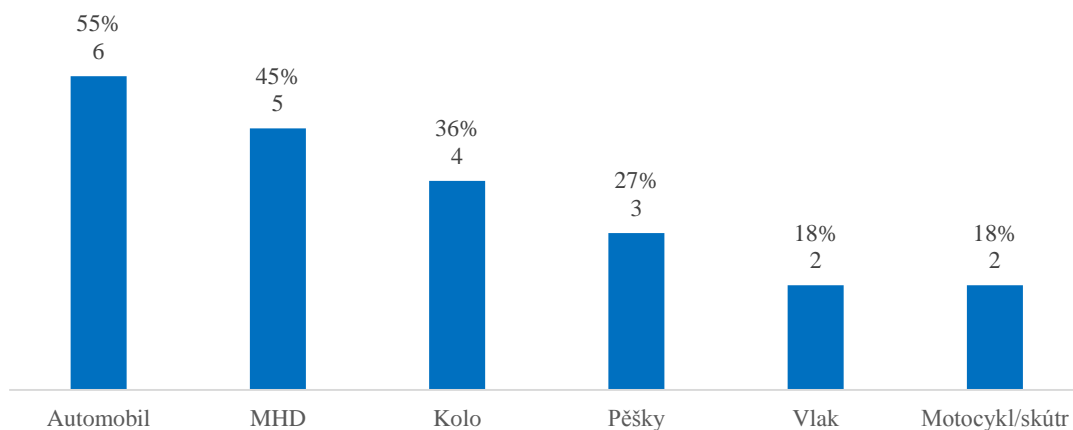
Obor

V jakém roce jste ukončil(a) vysokoškolské vzdělání?

Doplňte prosím rok.

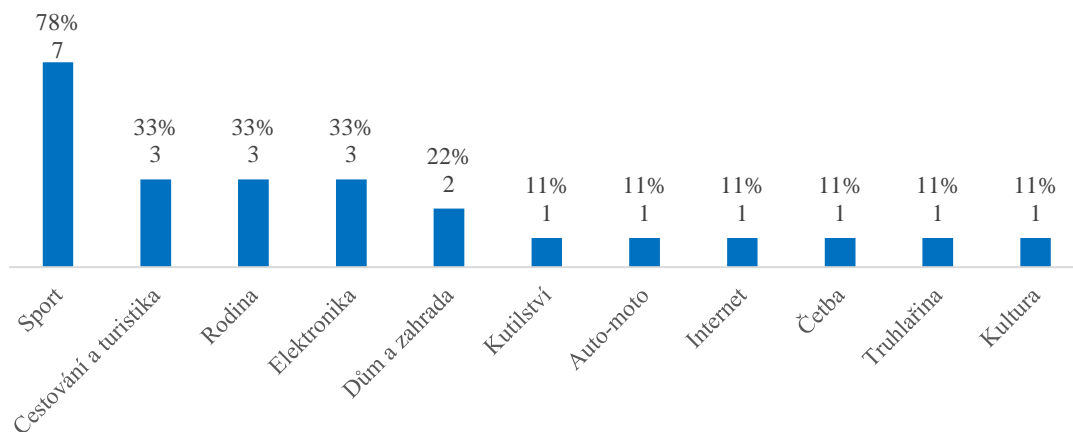
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 11 - Způsob jakým se dopravují do práce



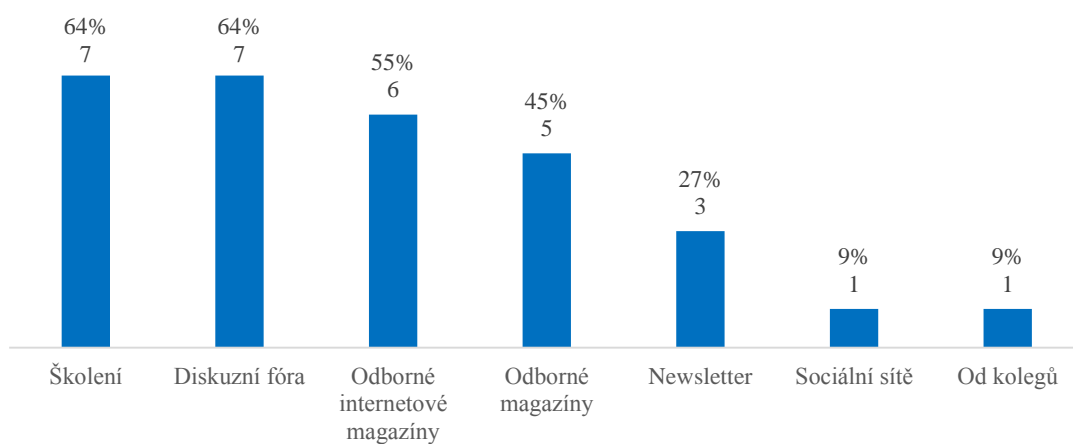
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 12 - Koníčky



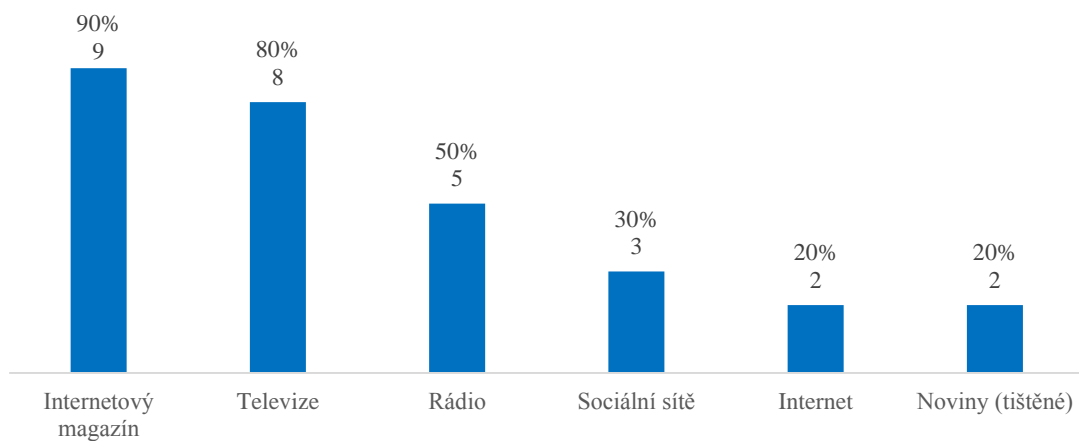
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 13 - Způsob získávání informací pro vlastní profesní rozvoj



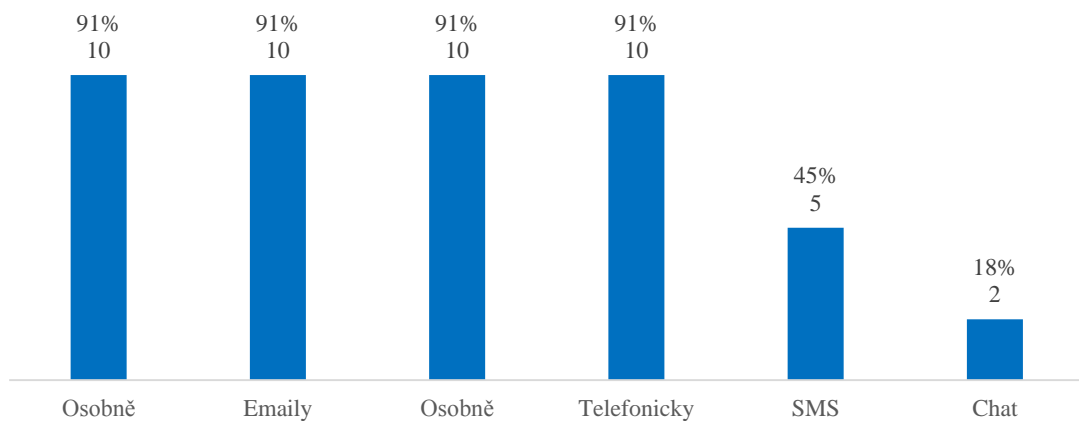
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 14 - Způsob získávání informací pro svůj všeobecný přehled



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 15 - Způsoby komunikace



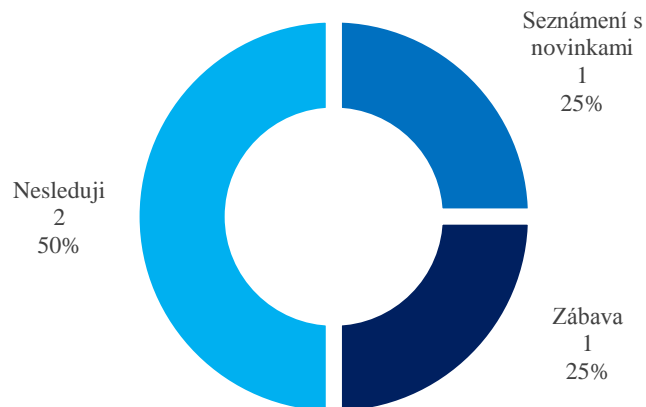
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 16 - Používané internetové vyhledávače



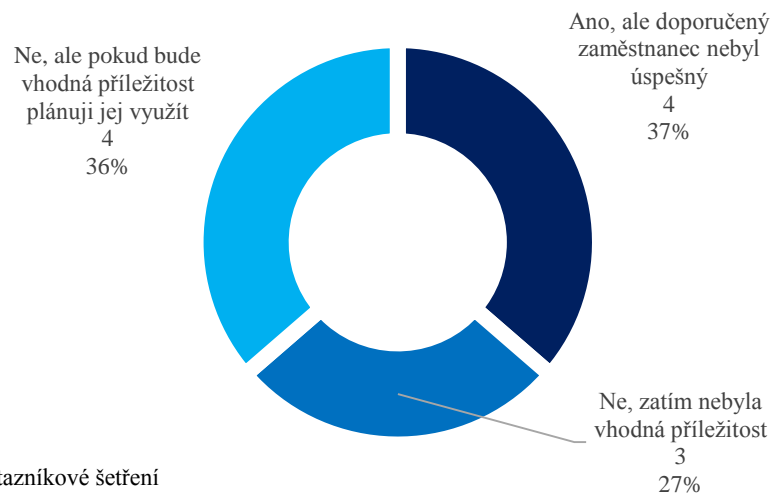
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 17 - Důvody pro sledování skupin/osobností/firem na sociálních sítích



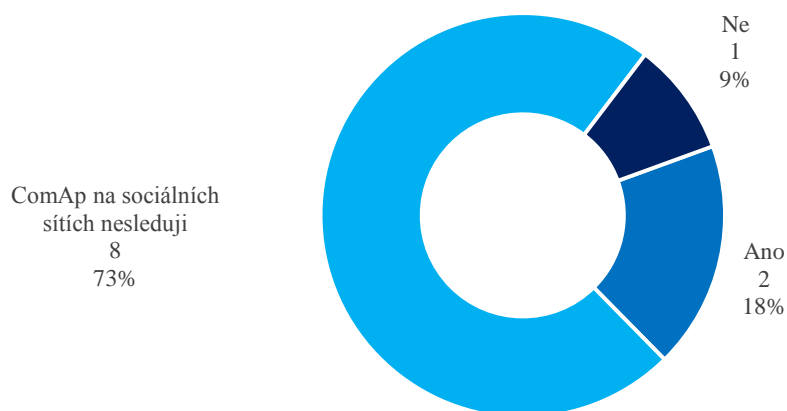
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 18 - Využívání současného systému doporučení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 19 – Atraktivita obsahu sdíleného společností ComAp na sociálních sítích



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

