



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Personální marketing v kontextu Public Relations

HR Marketing in the Context of Public Relations

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

VOJTOVÁ

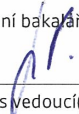
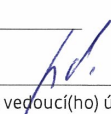

KLÁRA

**2018**

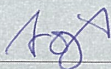
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

|                         |   |        |              |               |               |
|-------------------------|---|--------|--------------|---------------|---------------|
| Příjmení:               | <u>Vojtová</u>  | Jméno: | <u>Klára</u> | Osobní číslo: | <u>461044</u> |
| Fakulta/ústav:          | <u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>          |        |              |               |               |
| Zadávací katedra/ústav: | <u>Oddělení manažerských studií</u>                   |        |              |               |               |
| Studijní program:       | <u>Ekonomika a management</u>                         |        |              |               |               |
| Studijní obor:          | <u>Personální management v průmyslových podnicích</u> |        |              |               |               |

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

|   |   |   |                 |
|---|---|---|-----------------|
| Název bakalářské práce:   | <u>Personální marketing v kontextu Public Relations</u>   |   |                 |
| Název bakalářské práce anglicky:  | <u>HR Marketing in the Context of Public Relations</u>  |   |                 |
| Pokyny pro vypracování:   | <p>Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza HR marketingu vybraného podniku a vypracování nového konceptu obsahující návrhy na zlepšení v jednotlivých personálních oblastech.</p> <p>Přínos: Zhodnocení současného stavu ve vybrané firmě a poskytnutí návrhů na zlepšení.</p> <p>Osnova: Úvod; 1. Teoretická část - Public relations a nástroje komunikačního mixu, Personální marketing; 2. Praktická část - Společnost, Analýza současné komunikace společnosti, Nový koncept a návrhy na zlepšení; Závěr</p> |   |                 |
| Seznam doporučené literatury:   | <p>BARTON, P., A., Maximizing Internal Communication. New York: Aviva Publishing, 2014</p> <p>HEJLOVÁ, D., Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015</p> <p>JAHODOVÁ, H., PŘÍKRYLOVÁ, J., Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010</p> <p>KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015</p>  |   |                 |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:                                    | <u>Ing. Petra Jílková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení manažerských studií</u>   |   |                 |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:                                |   |   |                 |
| Datum zadání bakalářské práce:  | <u>5.12.2017</u>  | Termín odevzdání bakalářské práce:  | <u>5.5.2018</u> |
| Platnost zadání bakalářské práce:   | <u>31.8.2019</u>  |   |                 |
|  |    |  |                 |
| Podpis vedoucí(ho) práce  | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry   | Podpis děkana(ky)   |                 |

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <u>18-05-2018</u>     |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)   |

VOJTOVÁ, Klára. *Personální marketing v kontextu Public Relations*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

Nemám závažný důvod proti 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: 18. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při zpracovávání této práce.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou personálního marketingu společnosti XY. Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje dvě hlavní kapitoly, které se zabývají Public Relations a ostatními nástroji komunikačního mixu a personálním marketingem. V praktické části je popsán současný stav personálního marketingu společnosti XY a provedena SWOT analýza za účelem navržení zlepšení v jednotlivých oblastech personální činnosti.

## **Klíčová slova**

Personální marketing, komunikační mix, Public Relations, adaptace pracovníka, development pracovníka, SWOT analýza

# **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the analysis of XY's personal marketing. The thesis is divided into two sections - theoretical and practical. The theoretical part contains two main chapters, which are focused on Public Relations and the other tools of the communication mix and personal marketing. In the practical part is described the current status of XY's personal marketing. For the purposes of improving particular personal marketing areas, a SWOT analysis has been made.

## **Key words**

HR Marketing, Communication Mix, Public Relations, SWOT analysis, Employee Development, Employee Adaptation

## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1 Public relations a ostatní nástroje komunikačního mixu</b> ..... | <b>7</b>  |
| 1.1 Public relations jako součást komunikačního mixu.....             | 7         |
| 1.2 Nástroje komunikačního mixu .....                                 | 9         |
| 1.3 Public Relations .....  | 11        |
| <b>2 Personální marketing</b> .....                                   | <b>14</b> |
| 2.1 Oblasti personální činnosti .....                                 | 15        |
| 2.2 Marketingový mix v personálním marketingu.....                    | 16        |
| 2.3 Model STDC.....   | 17        |
| 2.4 Externí personální marketing .....                                | 18        |
| 2.4.1 Akvizice pracovníka.....  | 18        |
| 2.5 Interní personální marketing .....                                | 19        |
| 2.5.1 Adaptace pracovníka.....  | 19        |
| 2.5.2 Development pracovníka .....                                    | 20        |
| 2.5.3 Odchod pracovníka .....   | 20        |
| <b>3 Personální marketing společnosti XY</b> .....                    | <b>22</b> |
| 3.1 Společnost XY .....   | 22        |
| 3.2 Externí personální marketing společnosti XY.....                  | 24        |
| 3.2.1 Akvizice pracovníka.....  | 24        |
| 3.3 Interní personální marketing společnosti XY.....                  | 27        |
| 3.3.1 Adaptace pracovníka.....  | 28        |
| 3.3.2 Development pracovníka .....                                    | 29        |
| 3.3.3 Odchod pracovníka .....   | 31        |
| 3.4 Analýza SWOT.....   | 32        |
| <b>4 Nový koncept a návrhy na zlepšení</b> .....                      | <b>35</b> |
| 4.1 Externí personální marketing .....                                | 35        |
| 4.2 Interní personální marketing .....                                | 37        |
| <b>Závěr</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>Seznam použité literatury</b> .....                                | <b>40</b> |
| <b>Seznam obrázků</b> .....   | <b>43</b> |





# Úvod

Personální marketing je poměrně mladý a neobornou veřejností nepříliš známý pojem. Skutečnost, že taková disciplína vznikla, však vychází z dlouhodobé potřeby obchodních společností zaujmout na pracovním trhu kvalitní pracovníky a co nejdéle si je udržet, což je oblast, kterou se personální marketing přímo zabývá. Je vcelku logické, že došlo ke spojení disciplíny personalistiky právě s marketingem, jelikož ten má za úkol nejen pomoci s propagací produktu, v případě personálního marketingu pracovního místa, ale dále pomáhá s celým personálním procesem včetně udržení spokojenosti zákazníka, v případě personálního marketingu pracovníka.

Teoretická část této bakalářské práce pojednává v první kapitole o Public Relations, jeho pozici v komunikačním mixu a dalších nástrojích komunikačního mixu. Druhá kapitola je zaměřena přímo na personální marketing a jemu přizpůsobenému komunikační mix. V této kapitole je personální marketing rozdělen na interní a externí a k oběma oblastem jsou přiřazeny jednotlivé oblasti personální činnosti. Praktická část této práce je zaměřena na představení společnosti XY, jejíž personální marketing byl předmětem analýzy. Z výsledků SWOT analýzy vznikly návrhy na zlepšení, které jsou popsány v poslední kapitole praktické části práce. Závěrem je shrnuto mé zjištění a návrhy na zlepšení personálního marketingu společnosti XY.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Public relations a ostatní nástroje komunikačního mixu

V první kapitole se bakalářská práce bude zabývat pojmem marketing a vymezením marketingového mixu, který slouží pro pochopení potřeb zákazníka. Dále se zaměří na komunikační mix, který je jednou z podsložek marketingového mixu a jeho součástí je také Public relations. Public relations se práce věnuje v kontextu jeho rozdělení na interní a externí, včetně vytyčení cílových skupin a použití vhodných komunikačních nástrojů.

## 1.1 Public relations jako součást komunikačního mixu

Marketing vznikl jako podpora pro uspokojení lidských potřeb a tužeb. Výzkumné studie potvrzují, že správné pochopení potřeb zákazníka spolu s vytvořením nabídky na míru je z pohledu rozvoje obchodní společnosti klíčové. Aby bylo možné tyto potřeby identifikovat a použít je pro výrobu a nabízení výrobků a služeb, vznikl model marketingového mixu, známý pod zkratkou 4P, kdy každé P vystihuje jednu oblast marketingu. Tento model jako první popsal Jerry McCarthy roku 1960. První slovo z modelu 4P je Product, neboli v českém překladu produkt. Produkt uspokojuje zákaznickou potřebu a může mít mnoho podob. Pro firmu znamená hodnotu, kterou představuje jejich výrobek či služba pro zákazníka. Druhé P představuje Price, neboli cenu, kterou musí zákazník uhradit, aby produkt či službu získal. Nemusí se vždy jednat pouze o cenu finanční, ale dále o množství stráveného času či o fyzickou námahu při získávání produktu. Třetí P představuje Place neboli místo či distribuci. Z pohledu obchodníka se jedná o celý proces dodání zboží či služby zákazníkovi, včetně míry pohodlí při nákupu. Pod posledním P se skrývá slovo Promotion neboli podpora, častěji používán překlad komunikace. Tato složka se s rozvojem moderních technologií stává stále důležitější a tomu je třeba způsob komunikace se zákazníkem neustále vylepšovat. (Přikrylová, Jahodová, s. 16-17) Celý systém je znázorněn na Obrázku 1.



Obrázek 1 Zařazení PR pod komunikaci v rámci marketingového mixu

Zdroj: Kotler a Keller 2013, s. 56

Jeliokž je třeba uplatnit systém marketingového mixu v personálním marketingu, musíme celý model trochu upravit. Za Product bychom museli dosadit to, co zaměstnavatel nabízí uchazeči, což je pracovní místo. Do pole Price se jistě hodí zařadit nejen odměna za výkon práce, ale i jiné benefity. Prvek Place je na první pohled dobře a snadno identifikován jako místo výkonu práce a celkové pracovní prostředí. Poslední ze 4P je Promotion, která v personálním marketingu znamená prezentaci pracovní nabídky a je možné sem zařadit i celkovou komunikaci společnosti. (Antošová, 2005, online)

Z marketingového mixu se vyděluje dále komunikační mix, který spadá v rámci marketingového mixu právě do složky Promotion. Dělení komunikačního mixu prošlo s lety vývojem. Online komunikace byla nejprve vydávána za jeden z nástrojů, ale postupně se vyřadil mimo a rozdělení na online a offline komunikační mix je v této době bráno jako nadřazené nástrojům komunikačního mixu, kdy každý z nástrojů komunikačního mixu má svou online a offline část. Online a offline komunikace je tedy nově nadřazena ostatním nástrojům v rámci komunikačního mixu. Hlavní složkou online komunikace bývá reklama, ať už v podobě bannerů nebo jiných online nástrojů. Mimo reklamy sem spadají i oblasti z dalších nástrojů komunikačního mixu - v direct marketingu se jedná určitě o emailing, z podpory prodeje pak šíření povědomí o značce. Spadá sem zkrátka vše, co cílí na zákazníka na internetu. (Karlíček, 2016, s. 121). Online komunikace se také bude týkat velká část praktické části této bakalářské práce.

## 1.2 Nástroje komunikačního mixu

Stejně jako ostatní složky marketingového mixu, musí být i nástroje komunikačního mixu zvoleny ve správném poměru, aby byl výsledek co nejrelevantnější. Tato část práce bude pracovat s následným rozdělením marketingového komunikačního mixu dle Miroslava Karlíčka (2016), podle kterého se skládá ze 6 základních složek: reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring a osobní prodej. (Karlíček, 2016, s. 45) Složení komunikačního mixu záleží na tom, jakého cíle chce organizace dosáhnout. Pokud se bude snažit o vylepšení image své značky, bude se jistě zaměřovat na PR, eventy a sponzoring nebo třeba dobře mířenou reklamu, naopak pokud chce organizace dosáhnout větší míry prodeje svého zboží, její hlavní zbraní bude podpora prodeje a direct marketing.

Druhý faktor, který musí společnost zvážit, je jejich cílová skupina. Pokud chce cílit na mladší část populace, bude lepší se zaměřit na nová digitální media, která jsou k tomu vhodná. Naopak by se organizace měla vyhnout tradičním médiím, jejichž popularita mezi mladými klesá. Pokud by naopak chtěla cílit na skupinu seniorů, tradiční média jsou více než vhodná. Rozhodnutí, kde a na koho cílit je stěžejní a každá organizace by si to měla dobře uvědomit. Pokud se mine představa organizace s realitou, dopad takové kampaně bude mizivý a kampaň ztrátová.

### Reklama

Reklama je jednou z nejstarších a nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. Lidé se s ní setkávají denně a jejím specifikem je fakt, že má mnoho podob. Od tištěných a velkoplošných reklam přes audiovizuální až po v současné době čím dál tím populárnější internetové reklamy. (Jakubíková, 2013, s. 308) Reklama prezentovaná pomocí masových médií umožňuje obchodní společnosti zasáhnout velké množství lidí, což je klíčové pro úspěšnost reklamy. Ta je používána pro několik druhů sdělení - zvyšování povědomí o značce, budování trhu a bezprostřední zvyšování prodeje. (Karlíček, 2016, s. 49)

Reklama má, jako všechny nástroje, své výhody i nevýhody. Hlavní nevýhodou je přehlcenost lidí. (Karlíček, 2016, s. 49) Reklama míří na zákazníky po celý den a z různých komunikačních nástrojů, proto je téměř nemožné se jí vyhnout. To způsobuje fakt, že lidé jsou otupělí a pokud chce společnost opravdu zaujmout a zapsat své sdělení do podvědomí potenciálního zákazníka, musí být její pracovníci tvořiví a pokusit se udělat reklamu něčím výjimečnou a zapamatovatelnou. Mezi výhody patří hlavně zásah široké veřejnosti a pokud je organizace kreativní, můžou to být i nízké náklady.

## Direct marketing

Direct marketing nebo v překladu přímý marketing je o přímé komunikaci mezi prodejcem a kupujícím, aniž by byl použitý zprostředkovatel. Direct marketing funguje tedy hlavně na vizuálním, méně pak audio přenosu informace. Hlavní výhodou je možnost oslovení příjemce jménem a zároveň fakt, že má společnost většinou možnost okamžité odezvy zákazníka. (Mullin, 2002, s. 1-2) Pokud by byla potřeba vybrat konkrétní, jedná se v tomto případě o emailovou komunikaci, telemarketing, katalogy a další. (Jakubíková, 2013, s. 313)

## Podpora prodeje

Jak už název vypovídá, tato oblast slouží hlavně k podpoře prodeje výrobků nebo služeb, které společnost nabízí. Tento nástroj má za úkol hlavně představit výrobek či službu, který je uváděn na trh. V další fázi má na starost zvýšení povědomí o produktu, či přímo značce. V okamžik, kdy je vybudován obraz značky, má direct marketing za úkol tuto pozici upevnit a dále upevňovat vztah mezi zákazníky, budovat jejich důvěru a loajalitu. (Hejlová, 2015, s. 165)

## Event marketing a sponzoring

Event marketing spočívá v přípravě a organizování akcí. Velký důraz je kladen na kreativitu při přípravě, protože to je to, co společnost odlišuje od konkurence. Každý event (akce) musí mít hlavní myšlenku neboli téma a také cíl. (Rybišarová, 2009, online) Event marketing je oblast, které se mnoho firem nevěnuje, protože jim organizace přijde časově a finančně náročná a výsledek těžko měřitelný. Vše je ale o tom mít správně nastavený cíl akce, proto je potřeba si na začátku odpovědět na několik otázek. Mezi ty patří *Čeho chceme akcí dosáhnout? Chceme zvýšit povědomí o značce nebo například představit konkrétní produkt?* K naplnění každého z cílů musí společnost přistupovat trochu jinak a pokud celý proces organizace zvládne, naplní i své cíle.

Sponzoring je možno chápat jako součást Event marketingu nebo jako jeho doplněk. Rozdíl mezi těmito nástroji je v tom, že při pořádání akcí je společnost přímo organizátorem akce, při sponzoringu se společnost ke sponzorované identitě pouze připojuje, aby skrze ni oslovila svou cílovou skupinu. Sponzoring by proto bylo možné chápat jako jednodušší, jelikož si společnost ušetří mnoho práce s přípravami. Na druhou stranu nemusí sponzoring vždy znamenat finanční úsporu, jelikož sponzoring u významných akcí je velmi nákladný. (Karlíček, Král, 2011, s. 136)

## Osobní prodej

Osobní prodej je založen na osobním jednání a obousměrné komunikaci zákazníka a obchodníka. Tím, že společnost jedná přímo a v reálném čase, je zde velký prostor pro přizpůsobení se dané situaci tak, aby byla interakce co nejpřínosnější. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 119) Díky těmto výhodám je zde velká pravděpodobnost uzavření obchodu, tedy zpravidla zakoupení určitého produktu nebo služby. V této oblasti nejvíce záleží na tom, jak je obchodník schopen improvizovat a jaké jsou jeho obchodní dovednosti.

### 1.3 Public Relations

Public Relations je pro mnoho lidí z mého okolí neznámý pojem, naopak někdo používá toto označení v jednom kuse, aniž by je dokázal plně charakterizovat. Mnozí mají Public Relations spojené s tiskovými mluvčími a jejich projevy, ale to zdaleka není vše, co může Public relations nabídnout. Jak to tak bývá, definice, na které by se všichni autoři shodli, neexistuje. V práci je proto uvedeno definicí více, aby si každý mohl udělat lepší představu o tom, co PR představuje. Americký teoretik Rex Harlow tvrdí, že *„Public Relations je specifická funkce managementu, která pomáhá založit a udržovat oboustrannou komunikaci, porozumění, přijetí a spolupráci mezi organizací a jejími publiky; zahrnuje řízení problémů či témat, umožňuje managementu, aby byl informován o veřejném mínění a mohl mu odpovídat, předvídat změnu a efektivně využívat změn, které předpovídají změny trendů; a k tomu PR využívá výzkumů a etických komunikačních technik, jako svých základních nástrojů“*. (Hejlová 2008, s. 95) Tato definice nejspíš není úplně nejšťastnější, jelikož počítá se základními znalostmi z oblasti PR.

V současné době patří mezi nejčastěji citované definice ta od Cutlipa, Centera a Brooma, (2006) která zní: *„PR je funkce managementu, která nastoluje a udržuje oboustranně výhodné vztahy mezi organizací a jejími publiky, na nichž závisí její úspěch a neúspěch“*. (Cutlip, Center, Broom, 2006, s. 5, přeložila Klára Vojtová) Tato definice ale klade důraz na to, aby bylo PR řazeno do managementu společnosti, což není vždy reálné. Další zajímavé a pochopitelné vysvětlení, co PR v praxi znamená, je možné najít u autorky Jacquie L'Etang (2007), která mluví o PR ve zjednodušené podobě jako o komunikaci a výměně nápadů buď v reakci na změnu, nebo k jejímu usnadnění. PR je dle jejího názoru spojeno s propagací a reakcí na ní. V současné době probíhá komunikace hlavně přes moderní média, jakými jsou telefon, email, ale také skrze veřejná media nebo přímou komunikaci. PR dle autorky zahrnuje jak interpersonální komunikaci, tak komunikaci uvnitř skupin, komunikaci mezi skupinami a masovou komunikaci. (L'Etang, 2007, s. 32-34, přeložila Klára Vojtová) Jednou z nejnovějších definic je ta od Americké Asociace PR z roku 2011. Její znění je takové, že *„PR je proces strategické komunikace, který vytváří oboustranně výhodné vztahy mezi organizacemi a jejich podniky“*. (PRSA, 2011, přeložila Klára Vojtová) Tato definice by mohla být zcela vyhovující, kdyby místo posledního slova "podniky" bylo použito slovo veřejnost. Právě takovou definici uvádí autoři J. Grunig a E. Hunt (1984), kteří PR definují



jako „řízení komunikace mezi organizací a jejími veřejnostmi“. (Grunig, Hunt, 1984, s. 4, přeložila Klára Vojtová) I když je tato definice nejstarší z výše zmíněných, pro potřeby této práce nejlépe odpovídá na výše položenou otázku, tedy co Public Relations znamená. Cílem této práce rozhodně není posuzovat, která definice je správná či nikoliv. Protože prp potřeby této práce je definice autorů Gruniga a Hunta nejrelevantnější, budu ji pro potřeby této bakalářské práce také používat.

## **Druhy public relations**

Základním rozdělením PR je na interní a externí. Interní PR se zaměřuje na pracovníka a další skupiny, které se podílejí na chodu organizace, externí naopak na zákazníky, dodavatele, investory a širokou veřejnost. Díky revoluci informačních technologií se ale komunikace rapidně zrychlila, což vedlo k tomu, že se interní a externí komunikace začala propojovat a rychlost znamenala hlavně to, že důsledky komunikace měli okamžitý efekt na všechny cílové skupiny. (Hejlová, 2016, s. 102) I přes to, že se hranice mezi externím a interním PR ztenčily, jako hlavní rozdělení pro potřeby této práce postačí. Na rozdíl od externího PR, které se v posledních letech příliš nezměnilo, se interní PR proměnilo téměř k nepoznání. Zabývá se oblastmi, které mělo na starost dříve spíše HR (Human Resources) oddělení nebo s ním v této oblasti úzce spolupracuje. Jde především o motivaci, vzdělávání a udržení zaměstnanců, které je v této době pro organizace stěžejní. (Hejlová, 2015, s. 152) Společnosti si v posledních letech začaly uvědomovat, jak důležité je mít motivované a spokojené pracovníky, protože spokojený pracovník je výkonný pracovník a také je větší šance, že ho společnost neztratí. To je jistě jeden z důvodů, proč je tento obor na vzestupu.

## **Interní public relations**

Interní komunikace je důležitou součástí každé organizace, což si bohužel ne každý zaměstnavatel uvědomuje, ale jsou zde organizace, které toto už pochopily a investují do zlepšení nemálo času a prostředků. Jak říká Hejlová, *“pověst každé organizace vychází vždy zevnitř a odráží do jisté míry její kulturu”*. (Hejlová, 2015, s.152) Interní Public Relations se od počátku vzniku zaměřuje na vztahy mezi pracovníky a managementem společnosti a hlavně na to, jak spolu tyto rozdílné skupiny vycházejí a komunikují za účelem co nejefektivnějšího naplňování firemních cílů. Z pohledu zaměstnanců a zároveň z pohledu public relations, nejvíce důležitým “public” tedy veřejností (publikem) je právě management společnosti a naopak pro management jsou touto veřejností pracovníci. Pro obě skupiny pak platí, že to, jakým způsobem jsou schopni spolupracovat a poté tento svůj vztah předat veřejnosti mimo společnost, je jejich hlavním cílem. (Botan, Hazleton, 2006, s. 273)

Cílové skupiny a „zákazníky“ interní PR komunikace již byly nastíněny, ale je potřeba se jim věnovat více. Do první skupiny patří již zmiňovaní zaměstnanci firmy. Pro tuto

skupinu je nejdůležitější získávat informace, které jim pomohou ztotožnit se s cíli organizace. Tento faktor je důležitý hlavně z důvodu toho, aby sami zaměstnanci šířili dobrou pověst společnosti a pomáhali tak vytvořit celkově dobrý obrázek společnosti. Mezi nejvhodnější nástroje, pomocí kterých můžou zaměstnanci získávat tyto informace, patří interní tiskoviny, nástěnka, výroční zpráva, firemní intranet, ale také například osobní setkávání zaměstnanců na firemních akcích. Ať už je zvolena jakákoliv kombinace buď už výše zmíněných nebo i jiných nástrojů, důležité je, aby informace byly pravdivé a zároveň odrážely firemní kulturu a její hodnoty. (Jahodová, Přikrylová, 2010, s. 225)

Mezi další důležitou skupinu zákazníků interního PR patří vlastníci (akcionáři) společnosti. Ti potřebují získávat informace o současném stavu organizace a také o jejím dalším směřování v budoucnosti, aby měli představu, v jakém stavu se nachází jejich investice a co mohou očekávat. Mezi nejvhodnější nástroje pro tuto cílovou skupinu patří výroční zprávy organizace, valná hromada nebo návštěva závodu. (Jahodová, Přikrylová, 2010, s. 225)

## **Externí public relations**

Externí PR je soubor aktivit, které mají předat určitou informaci lidem mimo organizaci, tedy široké veřejnosti, médiím atd. tudíž Jak už název vypovídá, externí public relations se zaměřuje na vytváření vztahů mezi obchodní společností a veřejností jako takovou. Cílů může být mnoho a nástrojů, jak toho docílit, také. V následujících odstavcích uvedu několik cílových skupin externího PR a ke každé skupině opět přiřadím konkrétní nástroje. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 125)

První a nejdůležitější skupinu zákazníků externího PR tvoří dodavatelé a zákazníci společnosti. Tyto dvě skupiny jsou klíčové pro fungování celé společnosti a proto i komunikaci s těmito dvěma skupinami je třeba volit s rozvahou. Z pohledu PR se společnost snaží budovat dlouhodobé vztahy s těmito klíčovými skupinami a tím budovat i jejich loajalitu. Mezi užitečné nástroje je možné zařadit v poslední době tolik populární newsletter, ve kterém je možné informovat o novinkách ale také o záslužných činnostech organizace - například charitě, či akcích na záchranu životního prostředí. (Jahodová, Přikrylová, 2010, s. 106) Mezi další kategorií cílové skupiny externí PR komunikace je nejbližší okolí společnosti. Do této skupiny patří občané a společnosti působící v oblasti působení určité společnosti. Společnost by měla v ideálním případě informovat veřejnost o tom, jak přispívá k lepšímu fungování komunity. Daná společnost také vytváří pracovní příležitosti nebo může pomáhat s organizací všemožných aktivit. Mezi hlavní nástroje, které se hodí pro tuto cílovou skupinu využívat, patří hlavně pořádání eventů s různým zaměřením a angažovat se v charitě. (Jahodová, Přikrylová, 2010, s. 107)

Třetí skupinou, se kterou by mělo externí PR pracovat, jsou média a publicisté. Jelikož jejich dopad a pole vlivu jsou velmi široké, je potřeba dobře zvážit, jaké informace jsou jim za konkrétní společnost předávány. Nejvhodnějšími nástroji pro předání informací jsou tiskové zprávy, které musí použitými informacemi zaujmout, aby měla média motivaci je dále použít. Dalším vhodným nástrojem jsou tiskové konference, kde má společnost přímý kontakt s novináři a je tak snazší s nimi pracovat. Tomuto odvětví PR se nazývá media relations (vztahy s médii). Tato činnost musí, stejně jako ostatní disciplíny PR, probíhat dlouhodobě, jelikož vybudovat si důvěru a dobré vztahy chvíli trvá. Stejně tak vyhodnocování výsledků v oblasti media relations není nic snadného ale zároveň ne nemožné. (Jahodová, Příkrylová, 2010, s. 109)

Další skupinou, kterou lze zařadit do externího PR jsou oborové organizace, občanské a podnikatelské kluby. Tato spolupráce může být i oboustranně výhodná, například pokud je společnost úspěšná, mohou chtít být tyto organizace se společností spojované a pokud je daná organizace prestižní, je to výhra na obou stranách. Budování takového typu spolupráce je často opomíjené a přitom na ně není potřeba vynaložení mnoho prostředků. (Jahodová, Příkrylová, 2010, s. 110)

Jelikož se má praktická část bakalářské práce zaměřuje hlavně na interní PR, uvedu zde pouze několik oblastí externího PR. Mezi základní patří korporátní PR, produktové PR zaměřené na produkt nebo značku, Community Relations (vztahy v místě podnikání), finanční PR a vztahy s investory a business-to-business PR. (Hejlová, 2015, s. 164-179)

## 2 Personální marketing

Personální marketing je poměrně mladá disciplína, která těm, kteří studují personální management, dává smysl, což určitě neplatí o široké veřejnosti. Co se skrývá pod pojmem marketing je mnoho lidí schopno vysvětlit, ale ve spojení se slovem personální nastává problém. Po krátké úvaze je však možné dojít k závěru, že se jedná o uplatňování marketingových principů v personální činnosti. Tuto domněnku potvrzuje a rozšiřuje přední český autor Koubek. Podle něj „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ (Koubek, 2007, s. 160)

Při dalším hledání vysvětlení, co pojem personální marketing znamená, je možné narazit hlavně na zahraniční autory, kteří však tento obor pojmenovávají “employer branding”. Pro účely této práce je zde několik definic. Mezi známou definicí patří ta od Sullivana (2004), který personální marketing chápe jako „*zacílenou, dlouhotrvající strategii, která je organizací používána k šíření povědomí a k upoutání pozornosti stávajících i potenciálních pracovníků a rovněž dalších zainteresovaných stran.*“ (Sullivan, 2004, online, přeložila Klára Vojtová) Trochu odlišnou definici nabízejí autoři

Barrow a Mosley (2005), kteří personální marketing chápou jako „*soubor praktických, finančních a psychologických výhod, které práce poskytuje svým zaměstnancům a které určuje zaměstnavatel.*“ (Barrow, Mosley, 2005, s. 16, přeložila Klára Vojtová) Jak je možné si všimnout, definice jsou poněkud odlišné, ale ani jednu není možné označit za nesprávnou.

## 2.1 Oblasti personální činnosti

V posledních letech se jasně ukazuje, že zaměstnavatelé si začali uvědomovat, že pouhým přeplácením pracovníků a poskytováním běžných benefitů si není možné dlouhodobě udržet kvalitní a motivované pracovníky. Níže jsou uvedené některé oblasti personální činnosti, které podle Koubka (2007) při správné kombinaci mohou vytvořit propracovanější systém starosti o pracovníky, což je právě úkolem personálního marketingu. (Koubek, 2007, s. 160) Tyto podmínky spolu zároveň tvoří postup řízení vztahu se zákazníky, tedy Customer relationship management, kde za zákazníky jsou považováni právě potenciální pracovníky.

**Náležitá péče o pracovní podmínky**, jindy nazývaná také jednoduše péče o pracovní prostředí, je pro potřeby pracovníků velmi důležitá. Patří sem například starost o estetické vnímání pracovního prostředí, aby bylo příjemné, bezpečné a tím pádem neohrožovalo bezpečí pracovníků. Dále sem patří možnost přizpůsobení pracovní doby podle potřeby jednotlivých pracovníků nebo míra obtížnosti pracovní náplně. Mnoho zaměstnavatelů si toto uvědomuje a snaží se vycházet svým pracovníkům v rámci mezí, které daná pracovní pozice vyžaduje, vstříc. (Šikýř, 2016, s.156)

Mezi **sociálně hygienické podmínky** patří převážně ty, které slouží k uspokojování základních fyzických potřeb. Náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce by měla zahrnovat čistotu a celkový stav toalet, přítomnost sprch nebo možnost se v prostorách společnosti najít je v současné době spíše běžná, ale je potřeba brát i tyto faktory v úvahu. (Šikýř, 2016, s.156)

**Péče o sociální rozvoj pracovníků** může zahrnovat pomoc se zajišťováním bydlení, trávení volného času, pomoc v tíživé životní situaci pracovníka a jeho nejbližších atd. Péče v tomto kontextu může v někom evokovat pozůstatek z dob socialismu u nás a tím pádem vyvolávat nepříjemnou reakci a snahu se jí vyhnout, ale z pohledu pracovníků je pocit zabezpečení velmi důležitý. Zahraniční společnosti si to dobře uvědomují a postupně se k nim přidávají i některé tuzemské. (Koubek, 2007, s. 158) Zvláště při získávání pracovníků na nižších pozicích se v poslední době rozmohl trend uvádět příspěvky na bydlení, dopravu a stravu v pracovních inzerátech. (Koubek, 2007, s. 158)

**Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu organizace** by mělo přicházet z nejvyšších úrovní vedení společnosti, protože to, jakým způsobem komunikují s podřízenými udává tón celofiremní komunikace a nastavení vztahů. Něco jiného určitě

bude fungovat v korporátní společnosti s jasně danou hierarchií pracovních pozic, něco jiného pak ve startupu, kde bychom nebyli schopni hierarchii vypořádat. Je určitě prospěšné, aby pracovníci měli možnost přijít beze strachu se svými nápady a myšlenkami před svého nadřízeného a tím mít možnost se aktivně podílet na prosperitě společnosti. (Koubek, 2007, s. 158)

**Péče o personální rozvoj pracovníků** je dalším nástrojem, kterým lze zvýšit spokojenost a míru zainteresovanosti pracovníků. Největší dopad má na pracovníky na vyšších příčkách firemní hierarchie, zejména pak manažerských v kombinaci s cílevědomostí, kterou můžeme na takových postech pozorovat. Pro tyto typy je stěžejní kariérní růst a pokud jim není společnost schopna zformulovat jasné podmínky a přibližnou časovou osu jejich kariérního posunu, pak jsou značně demotivováni. (Koubek, 2007, s. 158)

V posledních letech se trend **péče o vzdělávání pracovníků** velmi rozmohl. Společnosti se předhánějí v množství možností, jakými se může pracovník školit. (Šikýř, 2016, s.149) Nejčastěji se jedná o různé online kurzy, ve kterých vidím hned několik nevýhod. Zaprvé jsou kurzy často dosti obecné a chybí jim přidaná hodnota. Mnoho takových kurzů funguje na pasivní bázi, ze které si pracovník příliš neodnese. Druhá věc je to, jakým způsobem má pracovník připravenou koncepci vzdělávání tak, aby dávala smysl, byla přizpůsobená jako aktuálním a požadovaným znalostem a dovednostem a v neposlední řadě aby byl znalostní a dovednostní posun měřitelný. Bez toho se kvalitní vzdělávání pracovníků neobejde, ale v současnosti to zatím není běžná praxe.

**Význam organizace, její úspěšnost a perspektivy** jsou taktéž z části úkoly zajistitelné personálním útvarem. Je známo, že společnost, která má špatnou pověst, bude mít velký problém se získáváním a udržováním si pracovníků. Nejen proto je důležité budovat dobrou pověst společnosti na trhu. K tomu může společnosti pomoci právě kvalitní a systematické PR nebo brand management, které společně dokáží v mnohem ovlivnit náhled na celou společnost a značku. (Koubek, 2007, s. 159)

Bod **serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání** se váže v mnohém k tomu předchozímu, jelikož se opět zaměřuje na vnímání společnosti a značky "zvenku". U společnosti, která se chová nesprávně ke svým zákazníkům, je dosti pravděpodobné, že ani z pozice zaměstnavatele to nebude lepší. Toto si potenciální pracovníci moc dobře uvědomují a mají tendence se těmto společnostem vyhýbat. Problém se totiž nemusí týkat pouze současného zaměstnání, ale fakt, že pracovali v takto nechvalně známé společnosti, může ohrozit i jejich budoucí šance na pracovním trhu. (Koubek, 2007, s. 159)

## **2.2 Marketingový mix v personálním marketingu**

Marketingový mix v původním slova smyslu již byl v této práci představen. Jen pro připomenutí se marketingový mix podle Mc Carthyho (1960) dělí na čtyři složky: Product, Price, Place, a Promotion. (McCarthy, 1960)

Pokud by bylo třeba uplatnit systém marketingového mixu v personálním marketingu, musí se celý model trochu upravit. Za Product (=produkt) je nutné dosadit to, co zaměstnavatel nabízí uchazeči, což je pracovní místo. Do pole Price (= cena) se jistě hodí zařadit nejen odměna za výkon práce, ale i jiné benefity. Prvek Place (=místo) není potřeba asi dlouze vymýšlet, jedná se o místo výkonu práce. Poslední ze 4P je Promotion (= propagace, komunikace), která v personálním marketingu znamená prezentaci pracovní nabídky a dle mého názoru i celkovou interní komunikaci společnosti. V následujících kapitolách bude celé téma více přiblíženo.

## 2.3 Model STDC

Dalším zajímavým způsobem, jakým je možné přistupovat k personálnímu marketingu, je uplatněním modelu STDC, jehož zkratka je odvozena z anglických slov See (= vidět), Think (= přemýšlet), Do (= dělat, konat), Care (= starat se). První, kdo tento model popsal, byl Avinash Kaushik, který tímto postupem změnil moderní pohled na marketing. (Klečka, 2017, online) Na základě tohoto modelu vzniká marketingová strategie produktu, včetně správně zvolené marketingové strategie a jejích nástrojů. Co tedy jednotlivé složky modelu STDC znamenají a jak mohou pomoci získat společnosti zákazníka (v našem případě uchazeče o zaměstnání) a udržet si ho? V následující části práce bude popsána teorie STDC modelu a práce se pokusí se o propojení poznatků z předchozí kapitoly.

Ve fázi See je cílem oslovit co nejvíce lidí, kteří by mohli mít o produkt společnosti zájem. Hlavním cílem je zaujmout a zanechat tak v člověku nějakou emoci, se kterou mohu v dalších fázích pracovat. (Klečka, 2017, online) Z pohledu personálního marketingu se v rámci personální práce jedná o první fázi získávání pracovníků - od inzerátu s nabídkou práce až po první kolo pohovoru.

Fáze Think se týká potenciálních zákazníků, které první kontakt zaujal natolik, že uvažují o koupi produktu. V této fázi zákazník hledá další informace o společnosti a výrobku. Do této fáze můžeme z pohledu personálního marketingu a personální činnosti zařadit i pracovní pohovor, na kterém se uchazeč dozví více informací. Jelikož v této fázi uchazeči hledají sami více informací, je dobré jim tuto činnost usnadnit. V rámci internetové komunikace je velmi účinné na ně cílit například na sociálních sítích a zprostředkovávat jim odkazy na různé PR články o naší společnosti nebo na firemní blog, ze kterého mohou načerpat firemní energii.

Ve fázi Do má potenciální zákazník už jasno o tom, zda si chce produkt zakoupit či nikoliv a pouze hledá „obchod“. (Klečka, 2017, online) Z pohledu personálního procesu

se jedná o předložení pracovní nabídky. Uchazeč je připraven na změnu v pracovním životě a pouze se rozmýšlí, zda naši nabídku přijme či nikoliv. V této fázi je z pohledu personálního marketingu být jako personalista připraven zodpovědět všechny doplňující otázky uchazeče.

Poslední fáze Care je o tom si stávající zákazníky udržet z důvodu opětovného nákupu. (Klečka, 2017, online) Když se na to opět podíváme z pohledu personálního managementu, jedná se v této fázi o péči o pracovníka takovým způsobem, abychom ho udrželi co nejdéle a zamezili tak nadměrné fluktuaci. Toho lze docílit především poskytnutím možnosti růstu pracovníka jak po osobní, tak pracovní stránce. K tomu mohou sloužit nejrůznější kurzy, workshopy, konference. Jisté ale je, že přijmutím pracovníka úkoly personálního marketingu nekončí, ale je potřeba na něj stále pohlížet jako na zákazníka a tomu přizpůsobit i péči o něj.

## **2.4 Externí personální marketing**

V následujících dvou kapitolách se práce pokusí obsáhnout celý proces a cestu pracovníka a to, v jakých fázích jsou na něj uplatňovány jaké oblasti personální činnosti a také komunikační nástroje. Budu čerpat převážně z poznatků Koubka (2007) a dalších odborníků.

### **2.4.1 Akvizice pracovníka**

V tomto procesu probíhá první kontakt s potenciálním pracovníkem, tudíž to, jaké vystupování a komunikační styl zvolí společnost a její personální útvar, se značně podepíše na celkovém vnímání společnosti. Důležité je, aby se personalista choval k uchazeči slušně a s respektem, aby uchazeč neměl pocit, že se společnosti něčeho doprošuje. Veškeré informace, které uchazeč během této fáze získá, by měli být pravdivé a věcné. (Koubek, 2007, s. 161)

Důležitou roli při hledání pracovníků hraje určitě forma propagace pracovního místa. Zde přichází na řadu právě marketingové nástroje a to hlavně reklama a online komunikace. Produkt, který touto reklamou společnost prodává, je pracovní místo. Způsob, jakým ho společnost propaguje, by se měl odvíjet od toho, do jaké společnosti a na jakou pozici je pracovník hledán. V posledních letech je hlavně online komunikace silným nástrojem na poli pracovních nabídek a inzerátů. Největší výhodou je velmi přesné cílení inzerátů například podle zájmů a toho, co člověk na internetu hledá a jaké stránky navštěvuje. Další výhodou jsou poměrně nízké náklady a velká možnost kreativity. (Jahodová, Příkrylová, 2010, s. 225)

Dle Koubka (2007) by výběr zaměstnanců měl probíhat „*přísně na základě pracovní způsobilosti uchazeče*“. (Koubek, 2007, s. 161) S tímto nemůžu zcela souhlasit. Ze své zkušenosti mohu říci, že jsou zde i další aspekty, které by měly být zváženy. Dobrý

personalista by měl být schopen posoudit, zda je uchazeč na základě svých osobnostních rysů schopen zapadnout do budoucího týmu a tím i celé organizace, což je považováno za stejně důležité jako jeho pracovní schopnosti. Uvedme si příklad: Pokud budeme mít schopného uchazeče po pracovní stránce, který ale nebude schopen pracovat efektivně v týmu, předávat informace svým kolegům a celkově to nebude týmový hráč, jeho efektivnost a tím i efektivnost celého týmu rapidně klesne. Jsou samozřejmě pozice, na kterých je naopak individualismus podporován, ale chtěla jsem uvést příklad, na kterém svůj postoj vysvětlím. Samotný postup při výběrových procedurách by měl opět probíhat s respektem ze strany personalisty. Ten by neměl zbytečně nechat uchazeče čekat ani při pohovoru, ani při sdělení rozhodnutí, zda byl v přijímacím řízení úspěšný či nikoliv. (Koubek, 2007, s.161)

## **2.5 Interní personální marketing**

Interní personální marketing je oblastí, která má za úkol celkovou starost o současné pracovníky. Můžeme sem zahrnout veškeré fáze pracovníka, od adaptace až po odchod ze společnosti. V následující části práce popíše, jaké nástroje je vhodné v jaké části použít.

### **2.5.1 Adaptace pracovníka**

Pokud si myslíme, že poté, co vybereme vhodného kandidáta, má společnost vyhráno a může se přestat snažit, tak právě zde platí, že opak je pravdou. To, jakým způsobem zvládne společnost první dny a měsíce nového pracovníka, se velmi podepíše na jeho vnímání organizace a jeho práce obecně. Zaměstnavatel by měl v pracovníkovi pomalu začít podporovat jeho pozitivní vnímání společnosti, které, jak již bylo řečeno, by mělo mít základ ve fázi předchozí, tudíž ve fázi získávání pracovníka. Dle Armstronga se orientace pracovníka na pracovišti může rozlišovat na celopodnikovou a útvarovou. Cílem celopodnikové orientace je představení společnosti jako takové, popis celopodnikových procesů, pravidel a povinností. Za útvarovou orientaci se považuje představení nejbližších spolupracovníků, popis práce a dalších potřebných informací pro vykovávání určité pozice. (Armstrong, 2007, s. 398)

Jako v předchozí kapitole, i zde se bude práce zabývat nástroji, které můžou pracovníkovi při adaptaci pomoci. Může se jednat například o tištěnou brožuru, kde se nový pracovník dozví o všech potřebných informacích přehledně a smysluplně. Ke stejnému nebo podobnému účelu může pomoci třeba i firemní intranet, kde je většinou možné dohledat mnoho o firemní historii, kultuře nebo například užitečné návody.



## **2.5.2 Development pracovníka**

Ve fázi, kdy je pracovník plně adaptován do společnosti, přichází na řadu další úkol personalistů, a to udržet pracovníka motivovaného a zabránit tak jeho předčasnému odchodu. Personalista k tomu má hned několik nástrojů, mezi které patří rozvoj a vzdělávání pracovníka, jeho hodnocení a celková péče o něj. Všechny tyto složky tvoří důležitý obraz společnosti a to, jakým způsobem bude na pracovním trhu vnímána. (Koubek, 2007, s. 162) Z pohledu komunikace je důležité nastavit proces předávání informací tak, aby byl přínosný pro pracovníky i jejich vedení a tím pádem oboustranný. Ať už se jedná o pravidelný přísun novinek či důležitá celofiremní oznámení. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 125 - 131)

Pokud jde o vzdělávání a hodnocení pracovníků, celý proces musí probíhat systematicky a za jasným účelem. V rámci hodnocení je opět vítané, pokud i pracovník může dát zpětnou vazbu na firemní prostředí a jeho nejbližší kolegy a tok informací tudíž opět probíhal obousměrně. Mezi další nástroje vedoucí ke spokojenosti pracovníka můžou přispět i mimopracovní aktivity, při kterých se pracovník dostane do styku s pracovníky z jiných útvarů v neformálním prostředí, což vede k posílení vazeb uvnitř společnosti a tím pádem i loajálnosti pracovníka vůči společnosti. (Koubek, 2007, s. 162)

## **2.5.3 Odchod pracovníka**

Fázi odchodu pracovníka, která je vnímána spíše negativně, je potřeba zvládnout profesionálně, aby neutrpěla pověst společnosti a tím i její šance na pracovním trhu. V případě, kdy pracovník odchází na základě svého rozhodnutí, je potřeba zjistit jeho důvody a pokud mezi ně patří nespokojenost s čímkoliv ze společnosti, je třeba se nad jeho důvody zamyslet a pokusit se přijít se zlepšením, aby se situace neopakovala s dalšími pracovníky. V tomto případě je užitečné odcházejícího pracovníka vyslechnout a dát mu najevo svůj zájem. V takovém případě je možné, že i když byl ve společnosti nespokojený, toto gesto zmírní jeho celkový pohled na společnost. (Armstrong, 2007, s. 401-410)

Pokud pracovník odchází z důvodu naší nespokojenosti s jeho pracovním výkonem, musíme opět pamatovat na pověst, kterou si celým procesem vytvoříme. Rozhodnutí o odchodu by mělo být pracovníkovi sděleno dostatečně včas, měli by mu být vysvětleny důvody tohoto rozhodnutí a současně bychom mu měli dát šanci se k našim důvodům vyjádřit. Tento proces by měl probíhat v co nejpozitivnějším duchu, jaký tato situace umožňuje, aby bylo předejito negativním ohlasům na společnost.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 Personální marketing společnosti XY

Pro praktickou část mé bakalářské práce jsem si vybrala společnost XY, ve které v současné době pracuji a myslím si, že personální marketing je v této společnosti poměrně na vysoké úrovni. Neočekávám tedy, že v analytické části mé práce najdu mnoho prostoru pro zlepšení, nicméně jelikož je pracovní trh v této době přehlacen nabídkou pracovních míst a pracovníků je naopak málo, pokusím se o návrh zlepšení v jednotlivých fázích personální činnosti, která by měla vést k lepší pozici společnosti XY na pracovním trhu.

### 3.1 Společnost XY

Společnost XY, ve které v současné době pracuji, je digitální agentura sídlící v Praze. Zabývá se vývojem webových a mobilních aplikací a také online marketingem. Společnost XY založili bývalí studenti ČVUT před osmi lety jako startup. Jejich prvními pracovníky byli jejich přátelé ze studií či známí. V dnešní době má společnost XY přes sto pracovníků a jejich počet stále roste. Plán na rok 2018 je dosáhnout počtu sto padesáti pracovníků v pražské pobočce a padesáti pracovníků v zahraničních pobočkách, což není zrovna lehký úkol pro personální oddělení.

Jak jsem již zmiňovala, společnost XY se zabývá vývojem webových a mobilních aplikací, v čemž je jedna z nejúspěšnějších firem v České Republice. Její jedinečnost vychází z kvalitně odvedené práce, chuti učit se něco nového a neexistujícího strachu z výzev. Její pracovníci jsou pravidelnými přispěvateli do různých vývojových komunit, protože se rádi ve svém oboru neustále zlepšují a zároveň chtějí své znalosti předávat dál. Když se před pár lety objevila nová JavaScriptová knihovna React od Facebooku, pracovníci společnosti XY v něm ihned rozpoznali jeho unikátnost a začali se ho učit. V dnešní době je 80 % vývojových zakázek společnosti XY psáno v Reactu.

### Oddělení

Organizační struktura společnosti XY je spíše neoficiální, respektive se na ní nebere přílišný zřetel. Společnost XY má v současné době pět oddělení, kterými jsou Back Office, DevTeam, Marketing, Business Development a HR. Některé z oddělení se ještě dále dělí na menší týmy či celky. Níže každé z oddělení blíže představím, aby bylo možné získat o společnosti XY lepší představu.

## **Back Office**

Povinnosti oddělení Back Office jsou velmi rozmanité a všechny tyto povinnosti mají za úkol udržet chod společnosti jako takové, od zajištění chodu recepce přes starost o firemní automobily až po strategická finanční rozhodnutí. Někdy se sem zařazují i majitelé společnosti a ředitel, například při firemních akcích. Mimo ně sem patří ještě, finanční oddělení, back office manažerka a recepční.

## **DevTeam**

Oddělení Devteam tvoří asi 50 % všech pracovníků společnosti XY, což z něj dělá s přehledem největší oddělení společnosti XY. Toto oddělení zajišťuje vývoj webových a mobilních aplikací a dále řeší také hosting. Společnost XY se zaměřuje především na vývoj front-endu, což se má postupem času změnit a ve vizi na rok 2018 je vznik back-endového týmu, což by společnosti XY poskytlo možnost celého vývoje aplikací a tím i větší výhodu oproti konkurenci. Oddělení DevTeamu je dále rozděleno na týmy, kde každý z týmů vede Product Owner, který má na starost komunikaci mezi klientem a týmem.

## **Marketing**

Marketing je druhé největší oddělení společnosti XY. Jeho členové se starají o nástroje napříč celým online marketingem a v případě potřeby jsou schopni pomoci i s offline marketingem, na jehož zajištění využívají jiných agentur. Mezi nejčastěji využívané disciplíny patří PPC reklamy, SEO, Online reputation management a namýšlení celých marketingových strategií. Marketingové oddělení se stará i o firemní personální marketing, kdy se společně s HR oddělením snaží o co nejpřesnější cílení na potenciální pracovníky v online prostoru a vymýšlení dalších možností, jak potenciální pracovníky zaujmout.

## **Business Development**

Oddělení Business Developmentu je co do počtu pracovníků nejmenší oddělení společnosti XY, ale zároveň velmi důležité. Má na starost veškeré obchodní poptávky společnosti XY od prvního kontaktu se zákazníkem až po předání zakázky do oddělení Devtemu či marketingu. Celý obchodní proces je poměrně časově náročný, jelikož obsahuje mnoho komunikace s klientem, osobních schůzek a následným procesem zaslavnění. Důležitou součástí práce v oddělení Business Developmentu je předložení nabídky, kterou vypracovává ve spolupráci s příslušným oddělením. Právě předložení nabídky a schopnost odhadnout, co klient opravdu potřebuje a čeho si žádá, je klíčovým bodem úspěšnosti každého obchodu.

## HR

O práci HR oddělení se budu zmiňovat v dalších kapitolách této práce, proto ho jen v krátkosti představím. HR oddělení je pro potřeby mé bakalářské práce oddělení nejdůležitějším. Má na starost nejen nábor pracovníků, ale také starost o jejich rozvoj a pracovní i lidskou spokojenost. HR práce ve společnosti XY nábořem nekončí, naopak ta největší práce přichází až s nástupem pracovníka. Politikou společnosti XY je snaha o udržení schopných lidí a co nejmenší hodnotu fluktuace. Jelikož je společnost XY agenturou, její vedení si dobře uvědomuje, že lidé jsou jejím jediným kapitálem, a tudíž je potřeba ho účinně a systematicky rozvíjet.

### 3.2 Externí personální marketing společnosti XY

Jak jsem již zmiňovala, společnost XY má poměrně dobře nastavené postupy a principy personálního marketingu. To platí jak pro interní personální marketing, tak pro externí personální marketing, na který se v následujících kapitolách více zaměřím. Externí personální marketing není pouze o pracovních inzerátech, ale jedná se o komplexní strategii zaujetí potenciálních pracovníků. Jsem si vědoma toho, že některé nástroje nelze přiřadit pouze pod externí nebo interní personální marketing, proto se pokusím je zařadit dle dopadu do jedné či druhé skupiny.

#### 3.2.1 Akvizice pracovníka

Akvizice pracovníka je hlavním cílem personálního marketingu. Svými nástroji se snaží potenciálního pracovníka zaujmout a přesvědčit ho, že právě daná společnost je pro něj tím nejlepším možným zaměstnavatelem. Aby toho společnost dosáhla, musí zvolit celou řadu nástrojů a jejich kombinaci, aby měla na pracovním trhu výhodu. Ve společnosti XY se snaží využívat veškeré dostupné nástroje.

### Komunikační nástroje

#### Blog

Mezi komunikační nástroje externího personálního marketingu společnosti XY patří hlavně PR a jeho nástroje. Mezi ně patří například firemní blog, který je zaměřen jak na odbornou veřejnost, a tudíž potenciální pracovníky, tak i na pracovníky současné. Na blogu tudíž najdeme dva druhy článků, kdy každý cílí na jiné publikum. Články zaměřené na veřejnost jsou většinou psány přímo pracovníky společnosti XY a jsou na různá témata, především pak na pracovní zkušenosti pracovníků ve společnosti XY. Tyto

články mají za cíl hlavně ukázat na konkrétním příkladu čeho se v jaké situaci vyvarovat nebo naopak co je dobré neodkládat a pustit se do toho. Díky tomu, že články píše přímo pracovníci, kteří nemají pro psaní článků žádnou přípravu, vzniká tak často dosti surová zpráva, která je ale velmi kladně hodnocena právě pro její přímou a nepřikrášlenou. I když tyto články vycházejí ze vzdělávacího důvodu, je zde samozřejmě druhý cíl a to ukázat, jaká je práce pro společnost XY a co obnáší. Článek je dobrým prostorem pro ukázkou toho, co vše si může pracovník ve společnosti XY vyzkoušet a jaké tato společnost nabízí možnosti, což je velmi užitečné hlavně z pohledu personálního marketingu. Články cílené na pracovníky XY jsou více informativního a rekapitulativního rázu. Každý měsíc vychází článek s názvem Měsíc ve společnosti XY, který píše přímo PR Managerka společnosti a jedná se o ohlédnutí za uplynulým měsícem. Jelikož je tento článek volně dostupný na blogu, nejedná se o podrobné a leckdy nepublikovatelné informace, ale spíše o krátké připomenutí úspěchů pracovníků či firemních akcí. I když tento nástroj považuji spíše za interní, věřím, že zásah má i pro externí veřejnost, protože z těchto článků je dobře patrná firemní kultura a hodnoty společnosti.

## **Webové stránky**

Dalším komunikačním nástrojem jsou určité webové stránky společnosti, které probíhají už rok velkou přestavbou. Na webových stránkách společnosti XY se nacházejí informace o nabízených službách, case studies, kontaktní údaje ale i jedna celá stránka věnovaná celému týmu společnosti XY, kde je možné dohledat podle fotografie každého pracovníka, čímž chce společnost XY poukázat na transparentnost společnosti. Webové stránky neslouží čistě pro potřeby HR, ale druhou velkou skupinou jsou potenciální klienti společnosti. Tyto dvě skupiny hledají naprosto rozdílné informace a na to musí vývojáři pamatovat. Jelikož si tato společnost XY uvědomuje, vznikl vedle oficiálních webových stránek ještě „Career web“, který je zaměřen pouze na potenciální pracovníky. Díky tomu bylo možno nastolit poněkud jiný komunikační koncept, který je přímo cílený na potenciální pracovníky a tudíž by měl být i účinnější. Na Career web vedou odkazy z veškerých pracovních inzerátů, které společnost XY vydává. Tato společnost vyžívá největších inzertních webů v České Republice zaměřené na nabídky pracovních míst, jako jsou jobs.cza a startupjobs.cz XXX, ale nejen ty. Mimo těchto inzertních webů se snaží o aktivní nabídku pozic i na svých Facebookových stránkách nebo skrze PPC reklamy.

## **Inzeráty a PPC reklamy na pozice**

Jak jsem již zmínila, společnost XY využívá jak placených inzertních webů, tak PPC reklam na propagaci pozic. Velkou výhodou inzerátů umístěných na k tomu určených inzertních webech je hlavně možnost zásahu širokého pole potenciálních pracovníků. Na druhou stranu, za každý inzerát je účtován poplatek provozovateli těchto inzertních

webů, aniž byl inzerát nějak propagován. Každý inzerent ke svým klientům ale přistupuje trochu jinak a snaží se co nejvíce vycházet vstříc. Na startuojobs.cz je například velký prostor pro úpravu inzerátu v duchu barev a firemní kultury jednotlivých společností, dále je možnost odkazu přímo na Career web, kde už jsou k nalezení další informace o společnosti XY a výhody práce pro tuto společnost. PPC reklamy na druhou stranu cílí na mnohem užší publikum. Marketingové oddělení společnosti XY, které má tyto kampaně na starost, se snaží cílit na potenciální pracovníky. Možnosti cílení jsou velmi široké. Hlavními kategoriemi cílení je rozhodně věková skupina a oblast osobních i pracovních zájmů. Při vzniku každého inzerátu vznikne od HR oddělení zadání, kde jsou vyplněny právě informace pro potřeby cílení. Jiné zadání vznikne pro PPC reklamu na recepční a jiné pro seniorního Business Developera. Marketingové oddělení nastaví kritéria a algoritmus Googlu se postará o zbytek. Stejný princip funguje i na Facebooku.

## **Facebook a Instagram**

Facebook a Instagram jsou čím dál tím více využívané nástroje pro propagaci společností a také nabídky pracovních pozic, i přes to, že se na rozdíl od LinkedInu jedná o osobní sociální síť. Společnost XY má firemní profil na obou z těchto sociálních sítí, který je možné různými způsoby za poplatek propagovat. Tyto nástroje opět cílí na více cílových skupin. Pro potřeby této bakalářské práce jsou nejdůležitějšími skupinami potenciální pracovníci a ti současní, na které se zaměřím až později. Pro potenciální pracovníky slouží hlavně informace o vypsání pracovních pozicích, informace o pořádaných akcích společností XY ale také krátké příspěvky o účasti pracovníků společnosti XY na akcích pořádanými někým jiným. Všechny tyto příspěvky mají samozřejmě za úkol nalákat nenásilnou cestou potenciálního pracovníka a slouží spíše jako doplňující nástroj pro fázi Think z STDC modelu, kdy potenciální pracovník již o společnosti XY ví a hledá o ní více informací. Dalším zajímavým směrem, kterým se ubírají příspěvky na těchto sociálních sítích jsou ty s informacemi vztahujícími se na klienty společnosti XY. Tyto příspěvky jsou postaveny tak, aby současně nastínily clientské portfolio, což je pro potenciální pracovníky důležitým faktorem a zároveň ukazuje na všímavost a starost o clientské úspěchy, což společnost XY ukazuje v lepším světle. V současné době není nastaven pevný řád a koncept přidávání příspěvků a jedná se spíše o nárazové akce. Taktéž není dopodrobna vydefinováno, kdo může na sociální síť přidávat příspěvky. Přístupové údaje má více pracovníků, což občas vyvolává zmatek a nekontuitu příspěvků, jelikož jejich přispívání nemá žádný pevně daný koncept.

## **LinkedIn**

I když se jedná o sociální síť stejně jako Facebook či Instagram, rozhodla jsem se mu věnovat celou jednu kapitolu, jelikož se na rozdíl od výše zmíněných jedná o profesní sociální síť a je tak pro předmět této bakalářské práce stěžejní. Společnost XY využívá aktivně LinkedIn pro oslovení potenciálních uchazečů. Tyto aktivitu zajišťuje pracovník

HR na oddělení na pozici Sourcera, který má na starosti oslovení a tím pádem první kontakt s potenciálním uchazečem. Pro tyto potřeby je nutné mít aktivovanou placenou verzi LinkedIn účtu, který na rozdíl od neplaceného účtu umožňuje zobrazovat více informací o uživateli a také umožňuje navázat s nimi kontakt přes osobní zprávu. Jelikož rozsah takové zprávy je omezen počtem znaků XXX, je potřeba být ve zprávě stručný, ale zároveň zaujmout a navnadit potenciálního pracovníka, aby se společnosti ozval a mohla tak být nastolena řádná komunikace, která by měla ústít v osobní pohovor. Na LinkedInu je možnost vyhledávat podle pozic, který potenciální pracovník vykonává či vykonával, což je nejběžnější nástroj. Lidé, kteří byli skrze LinkedIn osloveni, jsou zaznamenáváni do systému, včetně stručné poznámky, do jaké fáze oslovený potenciální pracovník dospěl.

## **Pracovní pohovor**

Ať už se jedná o jakoukoliv pozici, ve společnosti XY vždy probíhá proces náboru dvěma koly pohovoru, kdy u obou je přítomen personalista na pozici Recruitera, který má na starost proces náboru od prvního pohovoru až po případné podepsání pracovní smlouvy včetně veškeré komunikace. První z pohovorů je kratší, většinou do hodiny, kdy jde personalistovi o zjištění základních informací jako pracovní zkušenosti, očekávání uchazeče a základní osobnostní rysy. Poté personalista v krátkosti představí společnost XY, její hodnoty, rozdělení oddělení a klientské portfolio. Pokud se představy personalisty a uchazeče setkají, je uchazeč pozván do druhého kola, které většinou znamená strávený celý den v kancelářích společnosti XY. Ve druhém kole dostává uchazeč často reálný problém na reálném projektu, který má vyřešit, čímž jsou testovány jeho pracovní schopnosti a dovednosti. Druhou oblastí, která je podrobena „testu“, je osobnost uchazeče. Jelikož tráví celý den s týmem, do kterého by byl přiřazen, je zde prostor pro navázání osobních vztahů. I to, jak by uchazeč zapadl do kolektivu se při vyhodnocování pohovoru bere v potaz a je to jedno z nejdůležitějších kritérií. Jedním z firemních pravidel společnosti XY je to, aby se uchazeč dozvěděl výsledek přijímacího řízení do 48 hodin od druhého kola pohovoru. Pokud byl uchazeč v přijímacím řízení neúspěšný, je mu výsledek sdělen po telefonu pracovníkem HR oddělení, který měl přijímací proces na starost. Součástí tohoto hovoru je sdělení výsledku a dále jsou uvedeny důvody, pro které nebyl uchazeč přijat. Pokud uchazeč v přijímacím řízení uspěl, je mu předložena nabídka zaměstnání, která je časově omezená.

### **3.3 Interní personální marketing společnosti XY**

Činnost personálního oddělení podepsáním pracovní smlouvy pracovníkem nekončí ba naopak. Ke každému pracovníkovi je třeba přistupovat individuálně a neustále ho rozvíjet.



### 3.3.1 Adaptace pracovníka

Prvním dnem nástupu do společnosti XY začíná probíhat proces adaptace pracovníka, který může trvat až půl roku v závislosti na dané pozici a jejích požadavcích na znalostech. První den pracovníka má ve společnosti XY na starost vedoucí HR oddělení, která nejprve nového pracovníka provede prostory společnosti a ukáže mu základní věci, jako jsou prostory po odpočinek, vybavení kuchyně apod. První den probíhá podle předem daného standardizovaného checklistu, aby se na nic nezapomnělo. Po seznámení s prostředím následuje techničtější část. Je potřeba novému pracovníkovi zřídit Google účet, přes který se přihlašuje do všech systémů a zároveň mu příslušné nástroje v krátkosti představit. Jedná se hlavně o služby Google, mezi které patří Google email, kalendář, disk na ukládání souborů a další, na kterých funguje celá společnost XY. Vedle těchto nástrojů používá společnost XY další online nástroje, které se pro jednotlivá oddělení liší, ale velkou výhodou je fakt, že pro přihlášení i do těchto nástrojů probíhá před přihlašovací údaje pro Google. Díky tomuto faktu je celý proces pohodlnější a pracovník není zahlcen mnoha přístupovými údaji. Další položka na checklistu je vyplnění osobního dotazníku, který obsahuje otázky na téma trávení volného času, oblíbené hudby a zájmů a dalších zajímavostí. Tyto informace jsou pak použity v interním nástroji pro komunikaci - Slacku - kde je každý nový pracovník krátce představen i s přiloženou fotografií. Každý nový pracovník po nástupu obdrží balíček na uvítanou, který obsahuje reklamní tričko společnosti XY, blok, propisku a další užitečné věci. Každý z pracovníků společnosti XY má nárok na služební notebook, což je nemalá finanční zátěž pro společnost, ale je důležité, aby pracovníci měli vše potřebné pro výkon své práce. Společnost XY umožňuje používat pracovní notebooky i pro osobní potřeby, což je velký benefit.

V následujících dnech probíhá adaptace pracovníka už pomaleji a přirozeněji. V této fázi hodně záleží na tom, do jakého oddělení a na jakou pozici byl pracovník přijat. Pokud byl přijat do DevTeamu, v prvních dnech je mu představen tým, se kterým bude spolupracovat a proces týmového fungování. V Marketingu probíhá v jednom z prvních dní takzvané „grilování“, kde členové týmu kladou často velmi osobní otázky novému kolegovi. Celý proces ale probíhá v přátelském duchu a ohlasy na něj jsou pouze pozitivní. První dny nového člena Business Developmentu a HR jsou nejsložitější. Jelikož obě oddělení společnosti XY „prodávají“ (Business Development se stará o zakázky, HR pak zajišťuje dostatek pracovníků), je potřeba, aby tito pracovníci co nejlépe poznali společnost XY. Jelikož se jedná o pracovníky s žádnými nebo hodně omezenými technickými znalostmi, je potřeba, aby technologiím, které poskytuje společnost XY, porozuměli alespoň na teoretické bázi a měli představu o tom, co práce Devteamu a Marketingu obnáší. Zvláště pochopení programovacích jazyků, které používá DevTeam a celé fungování vývojářského světa je pro obyčejného smrtelníka těžko představitelné a je potřeba informace o fungování opakovat. Nejde ale pouze o technologie, které musí nový pracovník pochopit. Druhou skupinou jsou informace o firemní kultuře a fungování společnosti XY jako takové, což je mnohdy pro potenciální klienty i pracovníky stejně důležité, jako používané technologie a kvalita služeb.

## **Komunikační nástroje**

Během adaptace je nový pracovník vystaven mnoha komunikačních nástrojů. Mezi základní lze považovat letáček, na kterém jsou fotografie s popiskem nejbližších spolupracovníků. Tento letáček slouží pro snadnější zapamatování jmen a poskytnutí inspirace pro navázání rozhovoru, protože tato potřeba byla vyhodnocena pracovníky HR oddělení jako jedna z nejdůležitějších v prvních dnech nástupu. Nový pracovník si může udělat jasnější představu o povaze jednotlivých kolegů, což prospívá fázi poznávání se. Mezi další komunikační nástroje patří takzvaný whatsapp, který probíhá po prvním měsíci pracovníka ve společnosti XY. Tato pravidelná schůzka má jasně definovaný rámec a probíhá formou oboustranného strukturovaného rozhovoru. Účelem je zhodnocení prvního měsíce pracovníka a zjištění v jaké fázi adaptace se nachází. Pokud je zjištěn nějaký nedostatek nebo je tempo adaptace příliš pomalé, je dostatek času na tento problém zareagovat a dovést tak adaptaci do úspěšného konce. Whatsapp má nový pracovník s leaderem svého oddělení. Mezi další témata patří vztahy s ostatními pracovníky a pracovníkův první dojem z týmu. Veškeré odpovědi pracovníka jsou přísně tajné a má k nim přístup pouze vedení společnosti a Training & Development Manager, proto může být pracovník naprosto upřímný, což je očekáváno. Na závěr je prostor pro zpětnou vazbu na leadera, která by měla být upřímná a pokud se jedná o kritiku, ta by měla být konstruktivní a s nápady na zlepšení. Zpětnou vazbu dostane i sám nový pracovník, aby měl představu, jak si na nové pozici vede.

### **3.3.2 Development pracovníka**

Dalším důležitým segmentem personální činnosti je development pracovníka. Ve společnosti XY je na tuto činnost kladen velký důraz a je na něj vynakládáno mnoho prostředků. Součástí HR oddělení je pracovník na pozici Training & Development Manager, který se zaměřuje pouze na rozvoj pracovníků. Tento pracovník má na starost rozvoj ostatních pracovníků hlavně v oblasti pracovních ale i osobních kompetencí, znalostí a dovedností. Mezi první skupinu spadají hlavně technické nebo manažerské schopnosti a dovednosti v závislosti na vykonávané pozici. Jelikož v technických nedosahuje Training & Development Manager potřebných znalostí, stará se o to, aby rozvoj zaštiťoval někdo zkušenější. V tomto případě spočívá role Training & Development Managera ve vydefinování cílů, dohledem nad jejich naplňováním a v poslední řadě také ve vyhodnocení vzdělávacího procesu. Zdokonalování se v manažerských dovednostech probíhá ve společnosti XY většinou prostřednictvím workshopů, které připravuje a vede Training & Development Manager. Workshop bývá několikahodinový a je koncipován na malou skupinu lidí, aby byl co nejefektivnější. Takovéto workshopy probíhají na měsíční bázi, kdy se skupina obměňuje podle zaměření jednotlivých workshopů, aby vzdělávání probíhalo co nejefektivněji.

Osobnímu rozvoji pracovníků je ve společnosti XY přikládána téměř stejně velká důležitost jako rozvoji pracovní stránky. V tomto ohledu je rozvoj poněkud složitější, protože každý pracovník je originál a nelze na všechny uplatňovat stejné postupy. Mezi nástroje rozvoje osobní stránky pracovníka patří ve společnosti XY **XXXXXX**

## **Komunikační nástroje**

Jak jsem již zmiňovala, pracovník prvním dnem získá přístupy do všech potřebných nástrojů, které potřebuje k výkonu své práce využívat. Většina z nich slouží ke komunikaci ať už napříč společnostmi či mimo ní. Co se týká těch interních, nejdůležitějším zdrojem informací pro pracovníka je email. Veškeré důležité informace jsou sdělovány buď prostřednictvím osobních nebo hromadných emailů. U hromadných emailů se může jednat o emaily adresované celé společnosti XY nebo menší skupině. Email je pro tyto účely používán zejména pro dohledatelnost veškeré komunikace a informací. Prostřednictvím emailu je týdně šířen interní newsletter, který obsahuje informace všeho druhu. Základními okruhy jsou stav klientských projektů, tudíž zajímavé milníky jako navázání nové spolupráce či naopak úspěšné dokončení projektu. Ostatní informace se týkají spíše konkrétních pracovníků a jejich úspěchů, účastí na zajímavých událostech a na závěr každého newsletteru je představení konkrétního pracovníka. Tato pasáž byla zařazena poměrně nedávno kvůli rychlému růstu počtu pracovníků společnosti XY. Panovala totiž obava, že původní pracovníci nebudou stíhat poznávat nové pracovníky a proto vzniklo několik opatření, mezi které patří i toto. Velmi oblíbeným nástrojem pro komunikaci je Slack, což je interní chat. Skrze tento nástroj komunikují hlavně týmy na denní bázi při řešení běžných problémů. Zároveň jsou skrze oficiální kanály pracovníci informováni o více či méně důležitých věcech jednorázového charakteru. Na Slacku často probíhá také hromadná komunikace na všechny pracovníky, pokud se jedná o důležitou věc, ale nevýhoda oproti emailu je to, že free verze, kterou společnost XY využívá, komunikaci nearchivuje. Tento nástroj proto není vhodný pro typy informací, kde se předpokládá potřeba dohledatelnosti.

Dalším důležitým aspektem rozvoje pracovníka po jakékoliv stránce je zpětná vazba na práci. Ta probíhá ve společnosti XY na několika úrovních a opět se liší v závislosti na vykonávané pozici. Nejčastějším prostředkem, který slouží i jako prostor pro zpětnou vazbu, jsou pravidelné schůzky s nejbližším leaderem, které se označují názvem 1on1. Jak je z názvu patrné, tato schůzka probíhá pouze mezi čtyřma očima a jsou na ní probírány současné úkoly pracovníka. Komunikace by měla probíhat oběma směry, tudíž je zde prostor pro dotazy pracovníka na leadera a naopak. Součástí této schůzky je i hodnocení na krátkodobé bázi, zpravidla týdně, kdy se jedná o běžné pracovní záležitosti. Leader by se měl zajímat také o osobní život pracovníka a v případě, kdy by měl podezření na nějaký problém, navrhnout pomoc. Na pracovníkovi pak závisí rozhodnutí, zda pomoc využije nebo je schopný se s životní situací vypořádat sám. Ať už bude jeho rozhodnutí jakékoliv, měl by pracovník cítit podporu ze strany společnosti a kolegů. Čtvrtletně probíhá whatsapp, který byl již nastíněn v předchozí kapitole, ale tyto

čtvrtletní se od whatsappu po prvním měsíci nástupu pracovníka poněkud liší. Jelikož v této době je pracovník již prošel akvizicí a je tedy považován za zavedeného pracovníka, je možné s ním zacházet do větších detailů, a proto je tento čtvrtletní whatsapp delší. Minimální čas, který by měl leader s pracovníkem na whatsappu strávit, aby stihli probrat vše potřebné, je hodina a půl, ale ani tříhodinové whatsappy nejsou výjimkou. Každý whatsapp má jasně dané oblasti a otázky specifikované ve strukturovaném dotazníku a je pro veškeré pracovníky stejný s tím, že dle pozice jsou různé oblasti probírány do jiné hloubky. První část strukturovaného dotazníku se týká projektů, ať už interních či klientských. Jsou probírány úspěchy i neúspěchy projektů a jejich důvody. Dalším bodem jsou návrhy pracovníka na zlepšení jakékoliv oblasti fungování společnosti XY. Jsou vítány jakékoliv nápady a pokud jsou zajímavé, je možné, že se v praxi vyzkoušejí. Poté je zde prostor pro otázky osobnějšího rázu, na které pracovník může a nemusí odpovídat. Tento bod slouží k tomu, aby mohl pracovník promluvit o osobních problémech, pokud nějaké jsou, protože aniž by si to uvědomoval, tyto problémy mohou pramenit z vykonávání pracovní činnosti nebo ji mohou ovlivňovat, což by měl leader vědět, aby mohl poskytnout veškerou možnou pomoc s řešením. Posledním bodem dotazníku je dotaz na finanční ohodnocení pracovníka a zda je s ním spokojený. Pokud zažádá pracovník o navýšení finančního ohodnocení, je třeba nejdříve schválení leadera a poté ředitele společnosti.

### **3.3.3 Odchod pracovníka**

Nejběžnějšími důvody odchodu pracovníka ze společnosti XY bývá touha posunout se v životě někam dál, což často znamená i jinou zemi. Málodky dochází k odchodu pracovníka z důvodů osobních či jiných neshod, protože ve chvíli, kdy se podobný problém vyskytne, je na něj ihned zareagováno a jsou nastoleny procesy, které by měli pomoci neshodu řešit v momentě zárodku. Celkově se dá říci, že společnost XY se snaží odchodu pracovníků zamezit, protože si uvědomuje, že náklady na získání nových pracovníků několikanásobně převyšují náklady spojené právě s udržením pracovníků.

Pokud ale opravdu k odchodu dojde, ze strany společnosti XY je snaha o co nejhladší průběh. Důvodů je hned několik. Prvním z nich je udržení celkové pohody ve společnosti, jelikož se v průběhu let ukázalo, že odchody pracovníků jsou velmi sledovány ostatními pracovníky. Jako v každé společnosti, i zde dochází k hodnocení zvládnutí či nezvládnutí odchodu pracovníka ze strany společnosti XY. V případě, kdy ostatní pracovníci vnímali odchod negativně, podepsalo se to na nějaký čas na celkovém klimatu společnosti a pracovní morálce. Druhým důvodem je snaha o udržení dobrého jména společnosti, jelikož každý pracovník je bohatým zdrojem kontaktů, kterým by mohl společnost XY doporučit, k čemuž by v případě nezvládnutého odchodu jistě nedošlo.

V případě, kdy pracovník odchází z vlastní vůle, je tento fakt oznámen jeho leaderem na takzvaném Leadership meetingu, jehož se účastní ředitel a leadeři jednotlivých oddělení a řeší strategické otázky týkající se společnosti XY. Poté, co leader odcházejícího

pracovníka oznámí jeho možný odchod, je celá situace řešena všemi zúčastněnými. Z tohoto jednání by měly vyplynout další kroky, které by měly vést ke zlepšení podmínek pracovníka a tím pádem ke zvážení jeho odchodu. Tyto návrhy poté leader s pracovníkem probere a společně se domluví na dalším postupu. Ať už pracovník za nových podmínek zůstane nebo se i přes nabízené možnosti rozhodne odejít, je dobré zjistit, jaké jsou právě důvody odchodu. Pokud důvod odchodu jakýmkoliv způsobem souvisí se společností XY, vychází z tohoto zjištění akční kroky, které mají za úkol předejít odchodu ostatním pracovníkům ze stejného důvodu.

V opačném případě, tedy kdy k odchodu pracovníka dochází z důvodu nespokojenosti s jeho pracovním výkonem a tím pádem je iniciátorem odchodu společnost XY, celý proces probíhá mnohem pomaleji. Od prvního náznaku nespokojenosti s pracovním výkonem až po jeho odchod může uplynout mnoho času. Je to způsobeno přístupem, který v této situaci společnost XY uplatňuje. Při prvních náznacích nespokojenosti je nejprve několikrát po sobě naznačeno, že jeho pracovní výkon poklesl. Pokud tento náznak nezabere, je s pracovníkem nastolena vážnější debata, kde je mu řečeno, v čem jsou jeho nedostatky a jsou navrženy cíle, které jsou z hlediska času dlouhodobější a jehož výsledky jsou měřitelné. K dosažení těchto výsledků má i nadále pracovník veškerou možnou podporu, záleží jen na něm, jak k úkolům přistoupí. Po uplynutí stanovené doby jsou úkoly vyhodnoceny. Pokud jeho leader dojde k názoru, že výsledek je nedostatečný, předloží tento problém ostatním leaderům na Leadership meetingu, kde se diskutuje, co se má s pracovníkem stát dál. Většinou se leadeři domluví na dalších cílech pro pracovníka. Pokud opět nesplní zadané úkoly, je s ním ukončena spolupráce, nicméně i přesto je velká snaha společností XY zachovat se správně. Jelikož veškeré odchody probíhají na základě dohody, liší se délka výpovědní lhůty. Většinou se tato doba odvíjí od předpokladu délky hledání nového pracovního místa. Naprostým tabu je například propuštění pracovníka před Vánočními svátky

## **Komunikační nástroje**

Ve fázi odchodu pracovníka již není využíváno příliš mnoho komunikačních nástrojů. V den odchodu pracovníka je vedoucím HR oddělení zasílán email adresovaný všem pracovníkům společnosti XY, kde je krátce uvedeno, jaký pracovník a z jakého důvodu odchází. V další části jsou shrnuty úspěchy pracovníka za dobu, co pracoval pro společnost XY. Na závěr je připojeno přání úspěchu v dalším zaměstnání.

## **3.4 Analýza SWOT**

Analýza SWOT je výstupem komplexní analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Zkratka SWOT je sestavena z prvních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí a představují vlastnosti, ve kterých společnost

vyniká. Do silných stránek zle zařadit vše, co společnosti poskytuje konkurenční výhodu, může se jednat například o klíčovou inovaci. Slabé stránky vycházejí také z vnitřního prostředí společnosti a jedná se o oblasti, ve kterých cítí společnost prostor pro zlepšení. Mezi příležitosti lze zařadit vše, co se týká prostředí mimo společnost a poskytuje jí možnost konkurenční výhody, pokud se k ní společnost postaví správným přístupem. Zpravidla se jedná o pracovní příležitosti ze zahraničí, nové zákony podporující nebo zvýhodňující obchodníky nebo oslabení konkurence. Poslední bod, který je nutné vzít při vytváření analýzy SWOT v potaz, jsou hrozby. Do této kategorie je možné naopak zařadit rychlý růst konkurence nebo uvedení změna trendu v použitých technologiích, které daná společnost neovládá, což znamená značnou finanční investici do vzdělávání a hledání nových pracovníků. (Petřtyl, 2017, online)

Mezi silné stránky organizace XY patří technické znalosti jejích zaměstnanců, které jsou zdokonalovány každým dnem, jelikož každý z klientských projektů je nová výzva a možnost vyzkoušet si něco nového, což pracovníky posouvá dál. Další ze silných stránek společnosti XY jsou pevné mezilidské vztahy. I přes to, že počet pracovníků v současné době přesahuje číslo sto, stále platí, že se všichni pracovníci znají jménem. Důležité pravidlo společnosti XY je tykání nehlédě na pozici, kterou pracovník vykonává. Pracovníci jsou zároveň přátelé, o čemž vypovídá i míra času, který tráví společně mimo prostory kanceláře. Není nic neobvyklého, když se pracovníci společnosti XY setkávají i o víkendech nebo spolu tráví dovolenou. Tato skutečnost velmi napomáhá komunikaci v rámci týmu ale i napříč společností, jelikož spolu pracovníci mohou jednat naprosto otevřeně. Silnou stránkou společnosti, kterou je nutno zmínit, jsou zakladatelé společnosti. Tyto dvě osoby jsou ztělesněním firemní kultury a jejích hodnot. Zpočátku to byli právě oni dva, kdo zodpovídali za nábor pracovníků a většina z těch, které nabrali, jsou součástí společnosti XY doposud. Nadšení, které zakladatelé každý den přenášejí na zaměstnance XY, je jedna z hlavních sil, které ženu pracovníky kupředu.

Slabé stránky společnosti XY se budou hledat obtížněji, ale i přes veškerou snahu vedení jich pár existuje. Do této oblasti je možné zařadit často pracovníky vytyčkanou netransparentnost jednotlivých oddělení. I přes to, že se PR Manager snaží neustále hledat vhodné způsoby předávání informací, aby tento problém alespoň zmírnil, ve výsledcích interních dotazníků spokojenosti tento bod opakovaně dosahuje nejhorších výsledků. (interní databáze společnosti XY, 2018). Mezi další slabé stránky společnosti XY patří nejasné vymezení pravomocí jednotlivých pracovníků. Pravomoce se díky rychlému růstu společnosti a vzniku nových pracovních míst dle potřeb často mění a předávají z jedné pozice na druhou. Často pak dochází k nedorozumění mezi pracovníky v oblasti nesení zodpovědnosti a kvůli tomuto problému často dochází k nedodržení termínů příslibených klientům. Tato slabá stránka se promítá i do interních projektů společnosti XY.

Příležitosti společnosti XY spočívají v otevření nových zahraničních poboček. V současné době společnost XY disponuje jednou zahraniční pobočkou v Srbsku, ale její

součástí je pouze jeden vývojový tým. Tato pobočka nemá vlastního obchodního zástupce, který by byl schopen společnost XY zastupovat na tamějším trhu. Veškerý obchod je řízen z Pražské pobočky. Pro rok 2018 je stanoven zakladateli společnosti cíl otevřít novou pobočku v západní Evropě, kde by naopak žádný vývojový tým nevznikl, ale pobočka by sloužila pro obchodní příležitosti, jelikož je na tomto trhu velká poptávka po vývojových službách a zároveň tamní společnosti disponují značným peněžním kapitálem, který jsou schopny za tyto služby uhradit. Víze je tedy nabírat nové pracovníky ve východní části Evropy a obchodovat naopak v západní části Evropy. S předchozí příležitostí souvisí i poměrně velká změna v obchodním procesu společnosti XY. Doposud neprobíhal aktivní prodej, jelikož chodilo takové množství poptávek, že veškerý čas pracovníků Business Developmentu zabralo zpracování pouze těchto poptávek a na aktivní oslovování potenciálních klientů chyběla lidská kapacita. Po celou dobu existence společnosti XY tato praxe vyhovovala veškerým potřebám, jelikož počet poptávek vždy převyšoval možnosti společnosti tyto poptávky uspokojit. V rámci udržení spokojenosti pracovníků je však potřeba dostatek zajímavých projektů, které představují určitý druh výzvy, kterou vývojáři potřebují, aby jejich znalosti a dovednosti nezaostaly za konkurencí. Z tohoto důvodu vznikl nový koncept fungování oddělení Business Developmentu. Ten počítá s přijmutím dalších dvou pracovníků, z nichž jeden bude mít na starost aktivní vyhledávání zajímavých projektů a zároveň jejich oslovení. Po navázání základní komunikace, kdy bude schopný říci, zda je projekt zajímavý či nikoliv, předá tento možný obchod jednomu ze zkušených obchodníků, jejichž zodpovědností bude dotáhnout obchod do konce. Tento nový proces bude přínosnější spíše pro DevTeam, tedy vývojové oddělení, jelikož tyto technologie jsou mezinárodní a je tedy možné vyvíjet aplikace pro zahraničního zákazníka bez větších obtíží. Online marketing a marketing obecně je naopak velmi těžké provozovat pro zahraničního klienta, jelikož marketing cílí na potřeby zákazníka, které jsou z velké části ovlivněny prostředím, ve kterém vyrůstal a v současné době žije. Vymýšlení marketingové strategie je tudíž velmi složité, protože pracovníci nemají dostatečný vhled do cizích kultur, a proto se cílení na poptávky vztahuje pouze na země střední Evropy, které mají podobnou kulturu té české. I zde se ale nachází prostor pro

Mezi hrozbami společnosti XY je nutné zmínit velké množství konkurence na zahraničních trzích, na které chce společnost XY cílit. Jelikož nový koncept oddělení Business Developmentu bude mít za úkol zaměřit se na oblasti, kde se nachází velké množství startupů, které jsou z hlediska nabídky služeb společnosti XY velmi atraktivní, je zde také velký předpoklad konkurenčních firem, které mají stejný záměr a stejné portfolio služeb. Jelikož kvalita služeb společnosti XY a dalších světových konkurenčních firem je na podobné úrovni, o úspěchu bude rozhodovat komunikační strategie firem. Mezi další hrozbu patří nedostatek kvalitních pracovníků, které by bylo možné oslovit s nabídkou práce. V této době se HR oddělení s tímto problémem potýká a je možné předpokládat, že v nejbližších letech se tato skutečnost výrazně nezmění. Tento problém má možné řešení v hledání vhodných kandidátů mimo území České Republiky, kde je

poté nutné řešit, jak by probíhala případná spolupráce. Jednou možností je přestěhování kandidáta do České Republiky, což není vždy kvůli jeho závazkům možné. Jako další řešení se nabízí ponechat tyto zahraniční pracovníky pracovat z jejich bydliště, takzvaně remote, což přináší mnoho komplikací. Mezi tyto komplikace patří zejména zhoršená možnost komunikace z důvodu jiného časového pásma a absence osobního kontaktu.

## **4 Nový koncept a návrhy na zlepšení**

V předchozích kapitolách jsem popsala současný stav personálního marketingu společnosti XY včetně komunikačních nástrojů, které jsou pro danou fázi používány. Dále jsem provedla analýzu SWOT, ze které vyplynuly silné a slabé stránky společnosti XY, dále příležitosti a hrozby. HR oddělení, které je za personální marketing odpovědné, by mělo veškeré tyto oblasti brát v potaz a snažit se jim co nejvíce přizpůsobit. V následujících kapitolách se pokusím o návrhy, které by měly personální marketing společnosti XY zdokonalit.

### **4.1 Externí personální marketing**

Dle mého názoru je dle mého názoru externí personální marketing prováděn poměrně kvalitně a je na první pohled patrné, že se nad celou koncepcí někdo zamýšlel. Z mého úhlu pohledu je zde ale jistě prostor pro zlepšení. Komunikační nástroje postrádají jednotný koncept a jejich propojení by mohlo být využíváno praktičtěji. Největší hrozbou společnosti, kterou zmiňuji v analýze SWOT je nedostatek kvalitních pracovníků na pracovním trhu, proto by společnost XY měla využít veškerých prostředků, aby se jí podařilo získat co nejkvalitnější pracovníky, a to i přesto, že v současné době pracují v jiné společnosti. Společnost XY by měla být něčím výjimečná, aby měla na pracovním trhu i nadále úspěch a zároveň musí zajistit, aby tato jedinečnost byla jasně patrná. Problémem je fakt, že skrze veškeré externí komunikační nástroje se cílí na dvě skupiny, kterými jsou potenciální uchazeči o zaměstnání a potenciální klienti. Na každou skupinu ale platí naprosto jiný druh komunikace, s čímž je potřeba počítat.

Jelikož vznikl v nedávné době Career web, není již potřeba na firemním webu společnosti XY komunikovat na potenciální pracovníky, jelikož k tomu slouží právě Career web. Na ten by dle mého názoru měly vést veškeré kampaně pracovních pozic, inzertáty a zkrátka vše, kde se vyskytují informace o volných pozicích. Potenciální uchazeč by v takovém případě neměl, pokud možno, vůbec přijít do kontaktu s firemním webem, jelikož by všechny potřebné informace měl dohledat na Career webu, který je k tomu určen. Jelikož Career web vznikl nedávno, je na něm ještě potřeba hodně zapracovat. Za nedostatek považuji fakt, že na Career webu nejsou vypsány veškeré pozice, které společnost XY potřebuje obsadit, což znamená, že PPC kampaně na pozice,



kteře nejsou ještě na Career webu zpracované, dovedou uchazeče na zcela nerelevantní úvodní stránku, kde se sice dozví obecné informace o práci pro společnost XY, ale nic víc o to, co by bylo náplní jeho práce nebo s kým v týmu by spolupracoval. Takovýto uchazeč nenajde na Career webu relevantní informace a odchází, aniž by na sebe zanechal kontakt. Proto navrhuji co nejrychlejší doplnění Career webu o veškeré pozice a informace, které může uchazeč potřebovat. Další vylepšení by se mělo týkat kontaktního formuláře na stránkách jednotlivých pozic, jelikož v současné době je velmi nevýrazný. Navrhuji doplnit několika málo prvky, které vybídnou uchazeče k zanechání kontaktu. Účinné by mohl být fakt, že uchazeč bude psát reálnému pracovníkovi HR oddělení, proto navrhuji do kontaktního formuláře zahrnout reálnou fotku pracovníka HR oddělení se jménem a osobnějším textem.

Co se týká sociálních sítí, jako jsou Facebook a Instagram zde je to poněkud složitější. Nelze na nich komunikovat pouze na jednu ze skupin, proto je třeba, aby z příspěvků bylo jasně patrné, na kterou cílovou skupinu míří. Toho navrhuji docílit pomocí odlišného vizuálního vzhledu příspěvků, kdy příspěvky mířící na potenciální kandidáty by měly být neformálního charakteru, zahrnující tykání při oslovení. Takový příspěvek by měl být stručný, jasný, hravý a nebránila bych se ani zdůraznění nadšení pomocí interpunkce. Instagram je nejméně oficiální komunikační nástroj, proto je zde možnost si nejvíce vyhrát. V této době nejsou příspěvky přidávány pravidelně, v čemž spatřuji problém, jelikož některé události a důležité momenty jsou přidávány i s několikátýdenním zpožděním. Navrhuji proto nastavit pevný systém přidávání příspěvků, například na pondělí, středu a pátek, aby se jednalo o relevantní příspěvky s aktuálním obsahem. Jelikož LinkedIn je profesní sociální síť, kde se pohybují hlavně lidé se zájmem o zaměstnání a personalisté, navrhuji tuto sociální síť ponechat pouze pro účel nábory. Tomu je nutné přizpůsobit firemní profil, kde navrhuji zaměřit se na silné stránky společnosti XY a dostatečně je propagovat. Tomu je nutné přizpůsobit i obsah, který je společností XY sdílen. Určitě by se mělo jednat o články z blogu společnosti XY, které blíže přibližují práci a atmosféru společnosti XY

Jelikož inzeráty a reklamy PPC na pozice se upravují velmi často a neustále se testují nová cílení, nevidím zde příliš prostoru pro zlepšení. Jako stěžejní zde spatřuji správné vydefinování příslušné pozice, kterou se snaží společnost XY obsadit. Dříve často docházelo k tomu, že HR oddělení správně nepochopilo, jaký typ člověka hledá a jelikož HR oddělení vypracovává zadání pro marketingové oddělení, které na jeho základě nastavuje cílení a komunikační styl inzerátu, byly tyto inzeráty velmi ztrátové bez jediné konverze. Tento problém je dle mého názoru řešitelný jedině tak, že při vzniku nového inzerátu by se měl sejít zástupce HR oddělení, marketingového oddělení a leader oddělení, do kterého je pozice skrze inzerát sháněna a společně by mělo dojít k vydefinování jak pracovních, tak osobnostních rysů ideálního pracovníka, stejně jako návrh jeho zájmů, které pomohou s cílením kampaní.

Na firemním blogu spatřuji podobný problém jako na Facebooku a Instagramu a to dvě cílové skupiny komunikace. Oceňuji, že články mluvící o dění ve společnosti XY, které má na starosti PR Manager vycházejí pravidelně minimálně jednou do měsíce. Zato články psané přímo pracovníky jednotlivých oddělení, které jsou autentičtější a lépe přibližují atmosféru a prostředí společnosti vycházejí ad hoc a tak se stává, že je na blogu dlouhá odmlka, což může pro některé uchazeče signalizovat málo zajímavých příležitostí. Těmi ale společnost XY netrpí, proto navrhuji zavedení pravidla, že by na blogu měl být článek o jakékoliv navštívené konferenci či jiné zajímavé události, která by mohla uchazeče zaujmout. Tyto příspěvky mohou být kratší, ale zároveň by měly odpovídat na otázky kdo se události zúčastnil, z jakého důvodu byl vybrán právě tento pracovník a co si z události odnáší neboli zda byla účast na události přínosem. Příspěvatelé by se měli střídat, aby bylo patrné, že příležitost ve společnosti XY zúčastnit se zajímavé události má kdokoliv.

Posledním a možná nejdůležitějším nástrojem je pracovní pohovor. Na něm je už jasné, že uchazeč má o pozici a práci pro společnost XY zájem a tento jeho pocit je potřeba prostřednictvím pohovoru posílit. Zaznít by tak určitě měli informace o společnosti XY, o jejích benefitech a další zajímavosti. V momentě, kdy bude obsah na blogu zajímavějšího charakteru, navrhuji více mluvit o možnostech účasti na konferencích a jiných typů akcí a toto tvrzení bych podložila nenuceným odkázáním uchazeče na blog. Uchazeč si tím potvrdí, že se ho Recruiter nesnažil pouze zaujmout, ale že praxe je opravdu taková, jaká tvrdil, což posílí důvěru uchazeče vůči společnosti XY.

## **4.2 Interní personální marketing**

Jak vyplynulo ze SWOT analýzy, velkým rizikem pro společnost XY je pocit netransparentnosti jednotlivých oddělení vůči celé společnosti. I přes to, že se společnost XY snaží neustále zlepšovat a nacházet nové komunikační prostředky, aby tuto oblast zlepšila, stále míra informovanosti není z pohledu pracovníků dostačující. I když možná z prvního pohledu nesmyslný krok navrhuji celofiremní newsletter pouze jednou za čtrnáct dní, ne každý týden. Důvodů je hned několik. Prvním je prostý fakt, že týden je krátké období na převratné novinky. PR Manager, který má psaní newsletteru na starosti, má v současné době každý týden schůzky se zástupci jednotlivých oddělení, na kterých by mělo probíhat předávání informací, ze kterého poté vznikne obsah newsletteru. Jelikož pozitivních novinek není tolik, kolik by bylo potřeba pro ideální naplnění newsletteru potřeba, jsou v něm často informace banálního charakteru, a tudíž neatraktivní pro čtenáře - pracovníky. Ze statistik vyplývá, že newsletter otevře méně než polovina pracovníků. (interní databáze společnosti XY, 2018) Pokud by se newsletter vytvářel a zasílal pouze jednou za 14 dní, věřím, že by zajímavých informací bylo mnohem více, což by mělo za dopad více pracovníků, kteří by newsletter otevřeli a přečetli. Od tohoto řešení si slibuji větší pocit informovanosti pracovníků, což je cílem.

Dalším důležitým nástrojem je Whatsup, tedy pravidelná schůzka leadera s pracovníkem, na které se řeší záležitosti dlouhodobějšího charakteru. U těchto záležitostí hlavně na přístupu leadera, který má daný Whatsup na starost. Jelikož k němu ne všichni přistupují stejně zodpovědně, jsou zde vidět velké rozdíly v odpovědích jednotlivých pracovníků. Z některých je poznat, že položené otázky nebyl věnován dostatečný čas a leader neposkytl pracovníkovi prostor pro zamyšlení a zformulování odpovědi. (interní databáze společnosti XY) Toto může vést k pocitu daného pracovníka, že na jeho pocitech a odpovědích nezáleží. Tento závěr je silně nežádoucí, protože na možnosti říci svůj názor, který bude vyslyšen, si společnost XY zakládá. Řešení tohoto problému vidím v zásahu Training & Development Managera, který zodpovídá za podobu Whatsupu. Měl by se znovu sejit s jednotlivými leadery a probrat s nimi současnou podobu Whatsupu. Je možné, že některé otázky nejsou pro dané pozice relevantní a proto jim leader nevěnuje tolik pozornosti. Může se ale jednat pouze o subjektivní pocit leadera, což by měl být Training & Development Manager schopen posoudit. Pokud společně dojdou k závěru, že není efektivní mít pro všechny pozice stejnou podobu dotazníku, navrhuji udělat verzí několik tak, aby na Whatsupu byly kladeny pouze relevantní otázky a zefektivnil se tak vyčleněný čas.

Poslední bod, kde vidím velký prostor pro zlepšení, je odkomunikování odchodu pracovníka. V současné době vedoucí HR oddělení zasílá na všechny pracovníky email, ve kterém uvádí důvody, proč daný pracovník ze společnosti XY odešel. Tento email by měl celou situaci osvětlit a zamezit různým nepravdivým verzím šířící se společností. Z interních dotazníků je patrné, že tyto emaily mají efekt opačný, jelikož pokaždé má email trochu odlišnou podobu a je na něm vidět velká nezkušenost autora v oznamování nepříjemných zpráv. Jelikož verzí těchto emailů bylo otestováno již několik a výsledný efekt je stále stejný, navrhuji tyto emaily úplně zrušit. Místo nich by dle mého názoru mělo k oznámení odchodu pracovníka docházet osobně a to prostřednictvím leaderů jednotlivých oddělení. Tento postup je jednak mnohem lidštvější a je možné reagovat na případně doplňující otázky okamžitě a nedat tak příležitost pro šíření nepodložených domněnek, jednak z mého úhlu pohledu mnohem lépe zapadá do celé komunikační strategie společnosti XY.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza HR marketingu vybraného podniku a vypracování nového konceptu obsahující návrhy na zlepšení v jednotlivých personálních oblastech. V praktické části této práce byly popsány dvě hlavní oblasti a to Public Relations a další nástroje komunikačního mixu a Personální marketing, jejichž pochopení a znalost bylo stěžejní pro potřeby této práce. Praktická část se poté věnovala samotné analýze současného stavu a komunikačním nástrojům personálního marketingu společnosti XY a dále byla vypracována analýza SWOT. V úvodu této části bylo přiblíženo fungování společnosti XY, které bylo důležité pro pochopení dalších souvislostí. Následoval podrobný popis současného stavu externího a interního marketingu včetně popisu komunikačních nástrojů v jednotlivých fázích personální činnosti. V další kapitole byly prezentovány výsledky SWOT analýzy, která byla prováděna z důvodu odhalení silných a slabých stránek organizace XY a zároveň rozpoznání příležitostí a hrozeb společnosti XY. Z analýzy současného stavu personálního marketingu společnosti XY a provedení analýzy SWOT vznikly návrhy na zlepšení v jednotlivých oblastech personální práce.

# Seznam použité literatury

1. ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Modernirizeni.ihned.cz* [online]. 11.11.2005 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
2. ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BARROW, Simon a Richard MOSELEY, 2005. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0-470-01273-4.
4. BOTAN, Carl H. a Vincent HAZLETON, ed., 2006. *Public relations theory II*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates. LEA's communication series. ISBN 978-0-8058-3384-3.
5. CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER a Glen M. BROOM, 2006. *Effective public relations*. 9. internat. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-123014-9.
6. GRUNIG, James E. a Todd HUNT, 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston. ISBN 978-0-03-058337-7.
7. HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5022-4
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. ISBN 978-80-247-5769-8.
10. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2012. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.

11. KLEČKA Daniel. STDC framework jako základ pro úspěšné fungování marketingu. In: Obsah na dosah [online], 2017 [cit. 2018-04-17]. ISSN 2570 – 7825. Dostupné z: <https://www.obnd.cz/stdc-framework-jako-zaklad-pro-uspesne-fungovani-marketingu>
11. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. L'ETANG, Jacquie, 2007. *Public relations: concepts, practice and critique* [online] [vid. 2018-05-17]. ISBN 978-1-4462-3487-7. Dostupné z: [https://nls.idls.org.uk/welcome.html?ark:/81055/vdc\\_100025408438.0x000001](https://nls.idls.org.uk/welcome.html?ark:/81055/vdc_100025408438.0x000001)
13. McCARTHY, E. J., 1960. *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin
14. PETRÝL, Jan. SWOT Analýza. *Marketing Mind* [online]. 18.12.2017 [cit. 2018-05-2]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
15. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
16. RYBIŠAROVÁ, Anna., 2009. *Praktický rádce pro moderní event marketing | Marketing | Fresh marketing - Rádce manažera* [online] [vid. 2018-05-17]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/prakticky-radce-pro-moderni-event-marketing>
17. STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
18. SULLIVAN, John. Ere.net [online]. 2004 [cit. 2018-2-19]. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Dostupné z [www:](https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/)
19. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

20. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

21. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

# Seznam obrázků

|   |   |
|---|---|
| Obrázek 1 Zařazení PR pod komunikaci v rámci marketingového mixu..... | 8 |
|---|---|



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Klára Vojtová

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

| <b>Jméno</b> | <b>Oddělení/ Pracoviště</b> | <b>Datum</b> | <b>Podpis</b> |
|--------------|-----------------------------|--------------|---------------|
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |
|              |                             |              |               |