



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Personální marketing firem a preference mladých lidí při výběru  
zaměstnání

Personnel Marketing of Firms and Preferences of Young People  
When Choosing a Job

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KREJSOVÁ

DANIELA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Krejsová	Jméno:	Daniela	Osobní číslo:	496262
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Personální marketing firem a preference mladých lidí při výběru zaměstnání

Název bakalářské práce anglicky:  
Personnel Marketing of Firms and Preferences of Young People When Choosing a Job

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat nástroje personálního marketingu vybraných firem a posoudit jejich schopnost oslovit a přilákat mladé lidi podle jejich preferencí při výběru zaměstnání.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je vymezení preferencí mladých lidí při výběru zaměstnání a vypracování doporučení pro zlepšení personálního marketingu vybraných firem.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a nástroje personálního marketingu; 3. Praktická část - představení firem, posouzení personálního marketingu firem, vymezení preferencí mladých lidí při výběru zaměstnání, návrhy doporučení pro firmy; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.  
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.  
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.  
ORLITA, V. Jak získat vysněnou práci. Brno: BizBooks, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019  
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

7 0 - 03 - 2019 Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

KREJSOVÁ, Daniela. *Personální marketing firem a preference mladých lidí při výběru zaměstnání*. Praha: ČVUT 2019. 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 přiloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 15. 05. 2019

Podpis:

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho cenné a odborné rady i připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem firmám i respondentům, kteří se podíleli na výzkumném šetření, za poskytnuté informace a v neposlední řadě své rodině a přátelům za pomoc, podporu a jejich pochopení.

# Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá nástroje personálního marketingu vybraných firem s cílem posoudit jejich schopnost oslovit a přilákat mladé lidi podle jejich preferencí při výběru zaměstnání. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje pojetí personalistiky a personálního marketingu. Praktická část analyzuje nástroje personálního marketingu vybraných firem a jejich schopnost oslovit a přilákat mladé lidi podle jejich preferencí při výběru zaměstnání s využitím výsledků dvou dotazníkových šetření mezi vybranými firmami a mladými lidmi. Výsledkem práce jsou návrhy pro vybrané firmy týkající se personálního marketingu zaměřeného na preference mladých lidí.

## Klíčová slova

Personální marketing, externí personální marketing, interní personální marketing, personální činnosti, získávání, výběr, adaptace, vzdělávání a péče o zaměstnance

# Abstract

The bachelor thesis examines the tools of personnel marketing of selected firms to assess their ability to reach and attract young people according to their job selection preferences. The theoretical part is based on literature and defines the concept of human resources and personnel marketing. The practical part analyses the tools of personnel marketing of selected companies and their ability to reach and attract young people according to their preferences when choosing a job using the results of two questionnaires among selected companies and young people. The result of this work are suggestions for selected companies concerning personal marketing focused on preferences of young people.

## Key words

Personnel marketing, external personnel marketing, internal personnel marketing, personnel activities, recruitment, selection, adaptation, education and care of employees

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1    <b>Personální marketing .....</b></b>	<b>7</b>
1.1    Personalistika .....	8
1.2    Řízení lidských zdrojů .....	8
1.3    Marketing .....	9
1.4    Marketingový mix v personalistice.....	10
1.5    Plánování v personalistice.....	12
<b>2    <b>Externí personální marketing .....</b></b>	<b>13</b>
2.1    Získávání zaměstnanců .....	13
2.1.1    Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	14
2.1.2    Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	15
2.2    Výběr zaměstnanců.....	18
<b>3    <b>Interní personální marketing .....</b></b>	<b>21</b>
3.1    Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	21
3.2    Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců .....	22
3.3    Péče o zaměstnance.....	23
3.4    Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	24
3.5    Odměňování zaměstnanců a jejich výhody .....	25
3.6    Rozmístění a propouštění zaměstnanců .....	26
<b>4    <b>Dotazníkové šetření mezi firmami .....</b></b>	<b>29</b>
4.1    Externí personální marketing ve vybraných firmách .....	29
4.1.1    Získávání zaměstnanců .....	29
4.1.2    Výběr zaměstnanců .....	30
4.2    Interní personální marketing ve vybraných firmách .....	32
4.2.1    Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	32
4.2.2    Hodnocení pracovního výkonu .....	32
4.2.3    Péče o zaměstnance .....	33
4.2.4    Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	33
4.2.5    Odměňování zaměstnanců .....	33
<b>5    <b>Dotazníkové šetření mezi mladými lidmi .....</b></b>	<b>35</b>



5.1	Nalezení současného zaměstnání .....	36
5.2	Výběrové řízení .....	36
5.3	Adaptace ve firmě .....	37
5.4	Vzdělávání zaměstnanců .....	38
5.5	Odměňování a benefity .....	38
5.6	Preference při výběru zaměstnání .....	40
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>41</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>44</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>45</b>
	<b>Seznam internetových zdrojů .....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>48</b>

# Úvod

Personální marketing je systematické používání marketingových nástrojů a marketingových znalostí v personalistice. Zaměstnanec je chápán jako důležitý subjekt, kterého si firma váží. V první řadě se jej snaží zaujmout, poté se snaží, aby si jí zaměstnanec oblíbil a v neposlední řadě se snaží získanou přízeň udržet. V případě, že si firma zaměstnance nemůže udržet, je důležité zvolit správný postup pro ukončení pracovního vztahu.

V dnešní době, kdy se české ekonomice stále daří a nezaměstnanost klesá, si mladí lidi jakožto potenciální uchazeči o zaměstnání mohou vybírat z nepřeberného množství pracovních příležitostí v řadě různých firem. Mladí lidé mají nepochybně zájem využít dobrou pracovní příležitost, ale jakékoliv nenaplnění jejich očekávání může vést k jejich nespokojenosti a předčasnému odchodu, což je pro každou firmu nechtěná ztráta. Je tedy třeba se zaměřit na mladé lidi a jejich preference při výběru zaměstnání. Po vymezení těchto preferencí by se mohlo předejít odchodu mladých lidí při sebemenší nespokojenosti. Zároveň by mohlo dojít k dostatečné motivaci a tedy lepší prosperitě firmy. Náklady firem na nové zaměstnance, jejich zaškolení a teambuildingy, by se zmenšily a firma by mohla peníze investovat do péče či rozvoje stávajících zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat nástroje personálního marketingu vybraných firem a posoudit jejich schopnost oslovit a přilákat mladé lidi podle jejich preferencí při výběru zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje pojetí personalistiky a personálního marketingu, včetně rozdělení personálního marketingu na externí a interní, kdy externí personální marketing zahrnuje získávání a výběr zaměstnanců a interní personální marketing zahrnuje přijímání, adaptaci, hodnocení, péči, vzdělání, rozvoj a odměňování zaměstnanců.

Praktická část analyzuje nástroje personálního marketingu vybraných firem a jejich schopnost oslovit a přilákat mladé lidi podle jejich preferencí při výběru zaměstnání s využitím výsledků dvou dotazníkových šetření. První dotazníkové šetření bylo zaměřeno na deset vybraných firem z oblasti ekonomického poradenství se sídlem v Praze. Všechny oslovené firmy mají více než 1000 zaměstnanců a působí na Českém trhu více než 15 let. Dotazník vyplnili oslovení personalisté firem. Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na mladé lidi ve věku od 18 do 35 let s cílem zjistit jejich preference při výběru zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 60 respondentů.

Výsledkem práce jsou návrhy pro vybrané firmy týkající se personálního marketingu zaměřeného na mladé lidi.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Personální marketing

Mezi nově užívané pojmy jednadvacátého století patří personální marketing. Jedná se o oblast personalistiky, která užívá marketingové prvky a principy. „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek, 2015, s. 160).

Organizace, které se starají o své pracovníky, používají nástroje personálního marketingu, které jim svými metodami a technikami napomáhají.

Důležitým faktorem při využívání personálního marketingu je vymezení cílové skupiny nebo cílového jedince, aby bylo možné použít na něj správné prostředky a nástroje.

K pochopení významu pojmu personální marketing je třeba objasnit si několik pojmů, ze kterých toto spojení vzešlo, protože ačkoli si je personalistika, respektive personální práce, s řízením lidských zdrojů blízká, zdaleka nemají stejný význam.

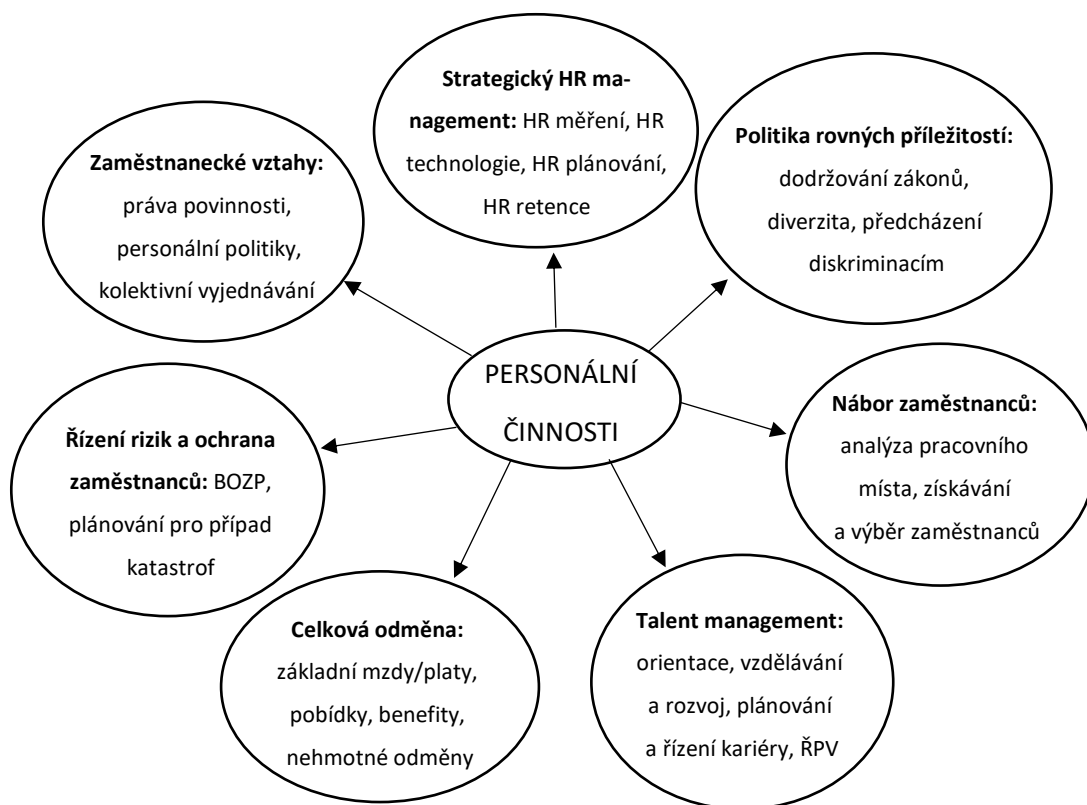


Obrázek 1 – Vývoj fáze práce s lidskými zdroji

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 2)

Personální marketing lze rozdělit do dvou podkategorií – externí a interní personální marketing, kterým je věnována druhá a třetí kapitola.

Dle Mathise a Jacksona (2008) lze personální činnosti rozdělit a uspořádat do sedmi kategorií.



Obrázek 2 – Rozdělení personálních činností do sedmi kategorií  
Zdroj: upraveno podle Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 7)

## 1.1 Personalistika

Personalistika neboli personální práce představuje řízený proces, který sleduje pracovníka od prvního kontaktu s organizací až do jeho posledního pracovního dne – nejdříve se tedy jedná jeho samotné nalezení, dosažení na určitou funkci, přizpůsobení na dané místo, fungování, jeho následné potřebné rozvíjení, hodnocení jeho pracovních výsledků i nevyhnutelné propouštění. (Koubek, 2007)

Šikýř (2016, s. 6) charakterizuje personalistiku jako jednu z oblastí celého řízení organizace, jejímž úkolem je „zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, a jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace“.

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015, s. 43) „řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou

filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami“.

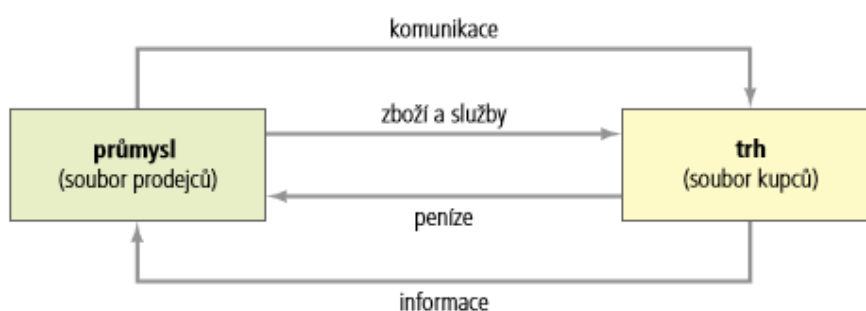
„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnanců.“ (Armstrong, 2015, s. 45)

Řízení lidských zdrojů je přístup k řízení lidí v organizaci, který má jasně logicky i strategicky promyšleno, jak pomáhat k tomu, aby bylo dosaženo předem určených cílů, a to nejen na individuální rovině ale i na té kolektivní. Je to soubor všech postupů manažera přispívající k získání, pozdějším udržení zaměstnance a dostatečné motivování na uspokojující výsledky. Účelem je splnění cílů, jež si daná organizace stanoví. (Amstrong, 2007b; Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015)

### 1.3 Marketing

Soubor všech činností, které se zaměřují na jeho vztah a komunikaci se zákazníkem (především na jeho i organizační uspokojení) se nazývá marketing. Mezi hlavní body marketingu patří reklama, pod kterou si většina z nás spojí právě s marketingem a za jeho cíleným růstem poptávky. Za pomocí výzkumů zlepšuje organizace své postavení na trhu. (Kotler, 2013)

Obrázek, který je níže vložený zobrazuje jednoduchý marketingový systém z Kotlerovy knihy Marketing a management.



Obrázek 3 – Vývoj fáze personální práce

Zdroj: Kotler (2013, s. 39)

Podle Kotlera (2013, s. 12) je marketing „podnikatelskou funkcí, která rozpozná nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“.

Dále Kotler (2013, s. 40) uvádí, že abychom mohli porozumět funkci marketingu, musíme nejdřív pochopit jeho primární koncepty.

## 1.4 Marketingový mix v personalistice

Jeden z klíčových nástrojů pro marketing je marketingový mix, který je nejznámější jako 4P. Tento pojem byl poprvé použit již v roce 1960. Pod tímto heslem „4P“ se v klasickém marketingovém mixu podle Kotlera (2000, s. 112), který tento pojem zpopularizoval, skrývají čtyři charakteristické složky: *product* (produkt – výrobek, jež má uspokojit potřeby a přání spotřebitelů), *price* (cena – částka, za kterou je v požadovaných peněžních jednotkách na trhu nabízený výrobek nebo služba), *place* (místo/distribuce – vyjadřuje, na jakém místě se bude daná služba nebo produkt prodávat) a *promotion* (propagace – způsob, jakým se spotřebitel dozví o produktu).

V případě marketingového mixu v personalistice je význam jednotlivých složek následující (Antošová, 2005):

- 1) **Product = pracovní místo** – pracovní místo, je základním nástrojem celé koncepce 4P. Má charakterizovat jak obsazování nově uvolněných existujících pracovních míst, tak obsazování volných pracovních pozic, které právě vznikly. Velmi důležitým faktorem je správný popis a charakteristika pracovního místa, které chce zaměstnavatel obsadit – např. určitá praxe v oboru, specifické vlastnosti uchazeče pro potencionální vývoj, stupeň vzdělání aj.
- 2) **Price = motivace a odměna** – motivace a následná odměna za vykonanou práci, je marketingový nástroj upravený tak, aby byla motivovanou pracovní činností odměnou, která je vyjádřená v peněžních jednotkách.
- 3) **Place = podniková kultura** – je chápáno jako místo výkonu práce a v případě, že máme na výběr z několika pracovních možností, hraje nepostradatelnou roli. Tento fakt modeluje pro personální marketing interní a externí doménu pro fungování.
- 4) **Promotion = prezentování pracovního místa a marketingová komunikace firmy** – viz kapitola 1.4.1.

Tabulka 1 shrnuje význam jednotlivých složek marketingového mixu v personalistice.

Tabulka 1 – Význam složek marketingového mixu v personalistice

MARKETINGOVÝ MIX	MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE
Produkt	Pracovní místo
Cena	Motivace a odměna
Místo	Podniková kultura
Propagace	Prezentace pracovního místa

Zdroj: upraveno podle Antošová (2005, online)

Nejviditelnější částí marketingového mixu je **marketingová komunikace**. Pro správné užití marketingové komunikace, a tedy správné oslovení potenciálního uchazeče o místo, organizace často využívají externích agentur, jež se na toto téma specializují.

Cílem marketingové komunikace je správně charakterizovat volné pracovní místo. Samotná nabídka zaměstnání by měla být konkrétní a informace o ní by měly být nejen srozumitelné, ale i dostačující, aby mohl případný uchazeč o místo vyhodnotit, zda se na místo hodí a má-li se na danou pozici přihlásit. Zároveň by nabídka zaměstnání měla upoutat, aby uchazeče dostatečně motivovala, proto je velmi důležité, aby reklama (nabídka zaměstnání) byla dostatečně atraktivní – možným doplňkem je i přidání sponzora, který může v tomto případě dopomoci k lepšímu image organizace.

Jedním z modelů, používaným pro marketingovou komunikaci je model AIDA. Každé písmeno značí jedno z anglických slov, které zastupují důležitý faktor při komunikaci (*Marketingová komunikace [online]*):

- 1) **A – attention = pozornost**; prvním bodem je upoutat pozornost uchazeče, aby reklamě/inzerátu věnoval svůj čas.
- 2) **I – interest = zájem**; dalším bodem je vzbuzení zájmu uchazeče. Je třeba vyvolat zájem do takové míry, aby poté, co jsme upoutali jeho pozornost, si sám dohledal potřebné informace.
- 3) **D – desire = touha**; dalším bodem je vzbudit u uchazeče touhu po volném místě, nabídnout mu něco, co jinde mít nemusí – zaměstnanecké výhody.
- 4) **A – action = akce**; posledním bodem je vyvolání reakce chytče a donutí tak uchazeče o zaslání životopisu/motivačního dopisu, aby se dostal do případného výběru o požadované místo.

Klíčovým faktorem pro správnou komunikaci je vymezení cílové skupiny, na kterou se chce organizace zaměřit a kterou chce oslovit a zaujmout.



## 1.5 Plánování v personalistice

K tomu, aby zaměstnavatel mohl obsadit volnou pracovní pozici je třeba plánování lidských zdrojů a zanalyzovat pracovní místa.

Personální plánování představuje činnosti zajišťování organizace, aby měla dostatek „lidských zdrojů“ tj. pracovníků: s požadovanými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi, aby byli rozmístění po pracovišti tak, aby dosahovali svého pracovního maxima, aby byli dostatečně motivováni a neustále zdokonalováni ve svém oboru (vzdělávání) a aby pomohli organizaci k dosažení jasně vymezených cílů. (Armstrong, 2015)

Plánování v personalistice by mělo za pomoci předvídání zabránit nepřípravenosti organizace. Například povýšení pracovníka nebo třeba uvolnění pracovní pozice z důvodu mateřské dovolené je třeba hledat náhradu již před nástupem pracovníka na mateřskou dovolenou, a ne později a poté ve spěchu vzít špatného kandidáta, kterého bychom za jiných (ne tak vypjatých) situacích vzali na toto místo a který plně neodpovídá kritériím.

Organizace při plánování využívá strategické (např. Top-down/Bottom-Up plánování), taktické nebo operativní plánování (které se nejčastěji používá krátkodobě).

Koubek (2007) charakterizuje plánování v personalistice těmito osmi body:

- 1) organizace potřebuje zaměstnance v potřebném množství,
- 2) organizace potřebuje zaměstnance s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- 3) organizace potřebuje zaměstnance s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- 4) organizace potřebuje zaměstnance optimálně motivované a s žádoucím vztahem k práci,
- 5) organizace potřebuje zaměstnance flexibilní a připravené na změny,
- 6) organizace potřebuje zaměstnance optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,
- 7) organizace potřebuje zaměstnance ve správný čas,
- 8) organizace potřebuje zaměstnance s přiměřenými náklady.

## 2 Externí personální marketing

Hlavním úkolem externího personálního marketingu je nejdříve oslovení potenciálně vhodných kandidátů a poté získání nových pracovníků do organizace.

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 272)

Podle Šikýře (2014, s. 90) se analýza pracovních míst poskytuje specifikace a popisy, kam patří údaje, jako jsou např. povinnosti, úkoly, název pozice, aj. a také požadavkové údaje, mezi které patří např. charakteristické znalosti, dovednosti, délka praxe, znalost cizích jazyků aj.

K správnému výběru člověka použijeme podle Bělohávkova (2016) tyto etapy výběrového řízení:

- 1) **Stanovení požadavků** – tuto etapu nelze přeskocit a její zanedbání by mohlo vést k selhání celého projektu, jeho zbytečného prodloužení nebo dokonce navýšení sumy za výběrová řízení, která by mohla být již v počátku vedena správně dle požadavků. Pokud nebudou přesně vymezené kompetence, výběrové řízení se může orientovat na špatné uchazeče.
- 2) **Získání lidí ze zdrojů** – v případě, že trh pracovních sil je prázdnější a není dostatek vhodných kandidátů, je zaměstnavatel rád za každého pracovníka, který splňuje minimální požadavky schopností a kvalifikací na volnou pracovní pozici. V tomto případě se využívá následujících zdrojů, které jsou vypsány níže.
- 3) **Určení nástrojů** – nejčastějším nástrojem pro výběr vhodného zaměstnance je rozhovor a osobní dotazník. Z různých metod můžeme získat protichůdné a odlišné výsledky. V případě, že bude zaměstnavatel používat jen jednu metodu, je velmi důležité, aby si zachoval maximální obezřetnost. Doporučuje se proto použít tzv. princip triangulace, jež vyžaduje srovnání alespoň tří metod. Jednou z nejčastěji používaných trojic je dotazník, pohovor a reference.
- 4) **Vlastní diagnostika** – v této etapě je nanejvýš důležité, aby hodnotitel hodnotil na základě objektivnosti a všechny kandidáty ohodnotil spravedlivě a stejnou měrou.
- 5) **Rozhodování o uchazečích** – této etapě se budu samostatně věnovat v kapitole 2.2 Výběr zaměstnanců.

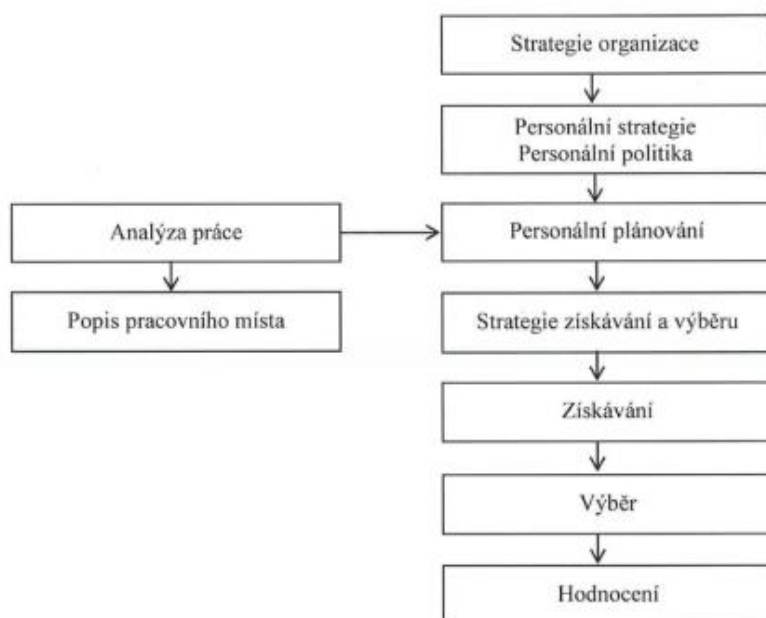
### 2.1 Získávání zaměstnanců

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ (Koubek, 2007, s. 126)

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 19)

Při získávání zaměstnanců je podle Koubka (2011, s. 57) prvotní nutností organizace zjistit, je-li v organizaci nedostatek zaměstnanců, dostatek či přebytek. V případě nedostatku zaměstnanců je možné obsadit volné pracovní místo z vlastních vnitřních zdrojů či je třeba místo obsadit někým z vnějších zdrojů. V případě, že je dostatek zaměstnanců, organizace neprovádí žádné změny a pouze se snaží o udržení této pozice. Posledním příkladem je přebytek zaměstnanců, který se řeší omezením pracovních přesčasů, zrušením pracovních dohod na částečné úvazky, ukončením práce s přidělenými zaměstnanci z pracovních agentur a v neposlední řadě také předčasné ukončení pracovní smlouvy.

„Samotný proces získávání zaměstnanců by měl probíhat v souladu s vytvořenou strategií získávání a výběru zaměstnanců. Důležitým momentem při získávání zaměstnanců je identifikace zdrojů a metod procesu jejich získávání. Průběh získávání zaměstnanců a volba metod závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazeno z vnitřních zdrojů či z vnějších zdrojů.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová 2015, s. 21)



Obrázek 4 – Proces získávání a výběru zaměstnanců

Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 48)

„Získávání zaměstnanců z obou těchto zdrojů má své přednosti i zápory a je třeba velmi důkladně zvážit, co je pro organizaci výhodnější.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 22)

### 2.1.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Do vnitřních zdrojů podle Koubka (2015, s. 129) patří:

- zaměstnanci uspořené v důsledku nových technologií,
- zaměstnanci uvolňování v souvislosti s organizačními změnami,

- zaměstnanci schopni vykonávat náročnější práci než na stávajícím pracovním místě,
- pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem o přechod na uvolněné či nové pracovní místo.

Podle Horváthové a kol. (2014, s. 52) se může být získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů výhodné i nevýhodné.

V případě, že vybíráme někoho z vně organizace, je třeba počítat s rekvalifikací pracovníka. Zároveň už ale víme, co od takového člověka očekávat a jejich adaptace na pracoviště již proběhla, mají tedy osvojenou kulturní normu organizace. Posun člověka ve firmě navíc vyvolává pozitivní motivaci pro ostatní zaměstnance – ukazuje, že firma se o svého zaměstnance stará a váží si ho. (Bělohávek, 2016, s. 31)

Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
1. Uchazeč zná organizaci.	1. Provozní slepota
2. Manažeři znají své zaměstnavatele.	2. Omezený výběr.
3. Nízké náklady na získávání lidí.	3. Automatické povyšování.
4. Znalost spolupracovníků.	4. Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.
5. Rychlejší obsazení místa.	5. Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení.
6. Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů organizace.	6. Náklady na vzdělání a rozvoj.
7. Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců.	7. Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů
8. Posiluje se jistota zaměstnání.	
9. Rychlejší adaptace.	

Zdroj: upraveno podle Horváthová a kol. (2014, s. 52)

### 2.1.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Do vnitřních zdrojů patří podle Koubka (2015, s. 129-130) patří:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti.

Tabulka 3 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
1. Širší možnost výběru.	1. Vyšší náklady na proces zakývání zaměstnanců.
2. Přísun nových myšlenek a nápadů.	2. Obsazení pracovního místa trvá déle (časově náročné na přípravu i samotný proces získávání).
3. Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení.	3. Vyšší riziko nesprávné volby.
4. Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.	4. Blokování šancí postupu.
	5. Delší adaptace.
	6. Představa vyššího finančního ohodnocení.
	7. Zvyšuje se fluktuace.
	8. Stres z přechodu na nové působiště.

Zdroj: upraveno podle Horváthová a kol. (2014, s. 52)

V případě, že jsou zaměstnanci vybíráni z vnějších zdrojů, vybíráme z těchto metod získávání – je možnost použít několik z nich zároveň (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 23; Armstrong a Taylor, 2015, s. 282-283):

- a) **Spolupráce s úřady práce** – tato forma získávání potencionálních uchazečů je pro organizaci levná, nicméně její úspěšnost se odvíjí od situace, ve které se právě nachází trh práce
- b) **Inzerování** – možnost inzerce lze umístit do novin, časopisů, televize, rozhlasu. Při tomto typu metody je ale třeba zvážit správnou volbu médií vzhledem k inzerované pozici.
- c) **Internetová inzerce** – jinak také online recruitment je v současné době jedna z nejpoužívanějších a nejoblíbenějších metod. Zároveň je to rychlejší a levnější volba pro zaměstnavatele. Uchazeči nabídnou přehledný popis pozice a umožní mu rychlou komunikaci díky e-mailu (zaslání CV, pozvánka na pohovor, testování uchazeče atd.).
- d) **Zprostředkovatelské agentury** – tato metoda je dražší, ale tyto agentury nabízejí i užší výběr (předvýběr) kandidátů. Do této metody spadají i headhunterské agentury, které se specializují na vyhledávání vhodných kandidátů na vyšší pozice.
- e) **Poutače, vývěsky a billboardy** – tato forma je také jinak nazývána jako venkovní reklama. Nejlepší umístění pro tyto venkovní reklamy jsou místa s velkým výskytem lidí např. zastávky a stanice veřejných dopravních prostředků.
- f) **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – tato metoda je efektivní především v delším časovém rozmezí např. spolupráce ČEZU se elektrárenskými středními školami.
- g) **Career days a burzy práce** – často používaný levnější způsob získání zaměstnanců.
- h) **Doporučení zaměstnancem** – levná a frekventovaná metoda, kterou často volí menší organizace. Z řad současných zaměstnanců se k vedení dostávají tipy na vhodné kandidáty.

- i) **Sami se hlásící uchazeči** – jedná se o tvorbu databáze uchazečů, jež jsou v případě potřeby zaplnění volného místa vyzváni k účasti ve výběrovém řízení.
- j) **Oslovení bývalých zaměstnanců** – při této metodě se organizace zaměřuje na bývalé zaměstnance, se kterými musel být předčasně ukončena dohoda (např. kvůli náhlému přebytku zaměstnanců, v období recese, restrukturalizace, aj.).
- k) **Využívání sociálních sítí** – vzhledem ke stálému růstu používání sociálních sítí se tato metoda stává velmi účinnou a používanou.

Tabulka 4 – Výhody a nevýhody vybraných metod zaměstnavatele

Metoda	Výhody	Nevýhody
Úřady práce	Žádné náklady a evidence uchazečů.	Zaměření na poměrně rutinní práce.
Inzerování	Umožňuje oslovit lidi, kteří zaměstnání aktivně nehledají.	Ustupuje moderním metodám.
Online recruitment	Umožňuje oslovit širší okruh potencialních uchazečů. Je rychlejší a levnější než tradiční inzerování. Webové stránky mohou oslovit uchazeče s využitím značky zaměstnavatele. Servery nabízející pracovní nabídky umožňují vyhledávání podle klíčových slov. Poskytuje podrobné informace o pracovních místech a organizaci.	Webové stránky jsou poměrně drahé a vyžadují neustálou podporu jiných médií. Servery, jež nabízejí pracovní nabídky nevyhovují pasivním uchazečům. Výsledkem může být velké množství nevhodných žádostí o volnou pozici.
Zprostředkovatelské agentury	Ušetřený čas, omezení problému, zavedení databáze uchazečů. Umí přilákat vhodné kandidáty, kteří by v jiném případě nemuseli projevit zájem. Poskytují odborné znalosti a ulehčují celý proces získávání, a i následující předvýběr zaměstnanců.	Uchazeči nemusí vyhovovat požadavkům. Poměrně drahé. Jejich využití je omezené.
Venkovní reklama		Nemusí oslovit dostatečný počet uchazečů o místo. Může být dražší.

Metoda	Výhody	Nevýhody
Vzdělávací instituce	Příliv budoucích talentů.	Propagace zaměřená na absolventy škol může být drahá.
Careers days	Široká nabídka pracovních příležitostí. Osobní setkání s kandidáty.	
Doporučení zaměstnancem	Levný způsob pro získání kandidátů na volnou pracovní pozici.	Možnost nevhodného kandidáta, doporučeného jen na základě nějakého vztahu s jedním se zaměstnanců.
Sami se hlásící uchazeči	Uchazeči mají viditelný zájem o pozici.	
Oslovení bývalých zaměstnanců	Nabírají se zkušenosti a osvědčení bývalí pracovníci.	Bývalí zaměstnanci nemusí projevit zájem s organizací znovu spolupracovat.
Využívání sociálních sítí	Sociální sítě umožňují být ve spojení (např. LinkedIn má v současné době přes 100 milionů členů po celém světě).	Zaměstnavatelé i uchazeči o pracovní místa musí spravovat vlastní profily. Je třeba neustále sledovat nové pracovní nabídky.

Zdroj: upraveno podle Armstrong (2015, s. 282-283)

## 2.2 Výběr zaměstnanců

Podle Dvořákové a kol. (2007) je cílem výběru posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního uchazeče, jeho způsobilosti těmto nárokům dostát a rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro příslušnou pracovní pozici jeví jako nejvhodnější. Výběr zaměstnance je proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle manažerů dokáží předpovědět efektivnost budoucího zaměstnance. Jedná se tedy o proces porovnání, jak moc je profil uchazeče totožný se specifikacemi požadavků na pracovní pozici či s požadovanými pracovními způsobilostmi.

Nejdůležitějším bodem při výběru vhodné metody (vhodných metod) je schopnost metody předvídat budoucí výkon zaměstnance. Tento budoucí výkon nazveme prediktivní validitou, přičemž hodnota 1,0 značí skvělou prediktivní validitu. Metaanalýzu orientovanou na validitu určitých nástrojů pro výběr zaměstnance zdokumentovali Schmidt a Hunter (1998, s. 265). Výsledky z výzkumu za dlouhé období (85 let) ukazuje nejen samostatné metody ale i kombinace některých metod a jejich koeficienty prediktivní validity. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 292)

Tabulka 5 – Vybrané metody a jejich koeficient validity podle výzkumu Schmita a Huntera (1998)

Metoda/metody	Koeficient validity
Testy inteligence + strukturované pohovory	0,63
Testy inteligence + nestrukturované pohovory	0,55
Assessment centra + strukturované pohovory	0,53
Testy inteligence	0,51
Strukturované pohovory	0,51
Nestrukturované pohovory	0,38
Assessment centra	0,37
Grafologie	0,02

Zdroj: upraveno podle Armstrong (2015, s. 292)

„Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči.“ (Armstrong, 2015, s. 286)

Nástrojů, které mohou hodnotitelé použít pro vhodný výběr zaměstnanců, existuje celá řada, uvedu tedy alespoň několik z nich podle Bělohávků (2016, s. 32-33) doplněné o informace z Armstronga a Taylora (2015, s. 286-287):

- 1) **Osobní dotazník** – najdeme zde biodata = biografické údaje, tzn. rodinné zázemí, vzdělání, dosavadní praxe, schopnosti aj. Některé z těchto informací mohou být klíčové a rozhodnou tak o výběru vhodných kandidátů.
- 2) **Rozhovor/Pohovor** – jednou z nejběžnějších metod ve výběru zaměstnanců je pohovor. Pohovor funguje na diskuzi tváří v tvář. Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) se zjistilo, že poměrně větší část zaměstnavatelů uplatňuje tyto pohovory nejprve po telefonu a to 56 % z dotázaných. Cílem rozhovoru je získat z uchazečů informace, které nám jejich CV nedalo – např. vyjadřovací schopnosti, neverbální komunikaci či jeho vlastnosti. Pohovory mohou být strukturované ale i nestrukturované. U strukturovaných pohovorů máme předem připravené otázky, které pokládáme všem uchazečům, a je jednodušší vyhodnotit z těchto výsledků vhodnějšího kandidáta.
- 3) **Testy schopností** – ukazují, čeho je uchazeč o místo schopen. Testy schopností zahrnují i testy inteligence, pozornosti, paměti, kreativity, psychomotorického tempa, reakčního času aj. K vyhodnocení těchto testů je třeba psychologického vzdělání.
- 4) **Odborné testy** – tato metoda je specializuje na teoretické znalosti z několika různých oborů, jako je právo, ekonomika atd.



- 5) **Testy osobnosti** – tyto testy odhalí vlastnosti osobnosti a motivaci – tedy jaký uchazeč opravdu je a co chce. Zaměstnavatel věnuje větší pozornost vlastnostem jako jsou například – empatie, odpovědnost, osobní vyrovnanost, průbojnost či výkon a mezilidské vztahy. Výsledky z těchto testů ale samy o sobě moc vypovídající nejsou a je proto žádoucí, aby byly doplněny například rozhovorem, který zároveň ověří, zdali se jedná o pravdivé výsledky.
- 6) **Projektivní testy** – tyto testy se používají spíše v klinické psychologii a nejsou tedy moc obvyklým nástrojem. Hodnotitelem by měl být specializovaný psycholog. Díky tomuto nástroji nepřímo zjišťujeme skryté tendence osobnosti. Ty rozpoznáme díky sestavování pořadí barev dle oblíbenosti, vyhodnocení významu skvrn aj.
- 7) **Vzorky práce** – často používaným nástrojem jsou vzorky práce, kdy zaměstnavatel hodnotí, jestli uchazeč opravdu umí požadované schopnosti – např. určité funkce v excelu. Tato metoda ale zároveň znevýhodňuje začátečníky, od již zkušených uchazečů a v případě, že by na pracovní pozici bylo kompletní zaškolení, nemusí na ní být brán zřetel.
- 8) **Simulované (modelové) situace** – vytváření fiktivních událostí, které předložíme uchazeči k vyřešení/posouzení/rozhodnutí. Nejčastěji se jedná o účetní dokumenty, jakými je například výsledovka, cash-flow či rozvaha. Tato metoda zabraňuje tomu, aby nováček, který by pozici získal díky dobrým výsledkům v osobních testech a pohovoru, vyhořel na prvním reálném problému.
- 9) **Assessment centre** – při této metodě je více uchazečů pozváno v jeden určitý termín a čas, aby vytvořili skupinu. Tato skupina poté splňuje aktivity, které jsou následně vyhodnocené skupinově, ale také se hodnotí samostatná práce každého uchazeče.
- 10) **Reference** – reference na uchazeče mohou být buď v písemné podobě či pouze ústním vyjádřením. Mohou být od bývalých či současných zaměstnanců, bývalých zaměstnavatelů, odborníků v dané profesi apod. Reference mohou být relevantní ve výběru v případě, že víme, že pochází od osoby, která je známá a lze se na ní spolehnout.
- 11) **Grafologie** – tato metoda je nejčastěji používána ve Francii. Jde o zkoumání písma uchazeče a předpokladu, že se v něm reflektuje jeho osobnost. Výsledek by měl hodnotit člověk, který se specializuje v oboru grafologie. Samostatně se ale tato metoda moc nepoužívá, doporučuje se jako doplňková.
- 12) **Hodnocení 360°** – jednou z podpůrných metod je hodnocení 360°, které spočívá v sebesouzení a anonymním posouzení uchazeče ze strany nadřízeného, spolupracovníků ze stejné úrovně řízení či podřízených. Hodnocení (názory dotazovaných) jsou viditelné v grafech.

## 3 Interní personální marketing

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

### 3.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Podle Koubka (2007) lze přijímání zaměstnanců definovat jako řadu procedur, jež následují poté, co je vybraný uchazeč informován o přijetí na nabídku zaměstnání a poté, co nabídku organizace přijme.

Dle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 28) je přijímání zaměstnanců personální činností, která zahrnuje právní i administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a jeho uvedení na pracoviště. Součástí přijímání je také podepsání pracovní smlouvy, která musí obsahovat druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, místo/místa výkonu práce a den nástupu práce. Zároveň musí být pracovní smlouva uzavřena písemně a je dvoustrannou záležitostí – pro zaměstnance, aby možnost seznámit se s jejím návrhem a případně se k němu nějak vyjádřit.

„Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.“ (Šikýř, 2012, s. 109)

Cílem adaptace je podle Stýbla a kol. (2009, s. 145): „urychlit integraci nového zaměstnance do organizace, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovního úkolů či nejasných pracovních očekávání.“

Adaptace se dá rozdělit na dvě základní skupiny (pracovní a sociální), které nelze zcela rozdělit, a vzájemně prolínají. Pracovní adaptace je „procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Proces pracovní adaptace zahrnuje rovněž průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a podmínkách, ke kterým může docházet v rámci inovačních změn.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 28). Sociální adaptace je proces „začleňování zaměstnance do struktury sociálních vztahů v rámci celé pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 28)

Celým procesem adaptace, kromě nově přichozích zaměstnanců, prochází i zaměstnanci, kteří se po určité době vracení na své původní pracoviště či mění pracovní zařazení. Personalisté v organizacích jsou zodpovědní za to, aby měl každý nový zaměstnanec k dispozici, tzn. orientační balíček. Tento balíček zahrnuje informace, které by měl mít každý zaměstnanec o své organizaci, o oddělení, ve kterém se nachází, a i o svém konkrétním pracovním místě. (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 28–29)

## 3.2 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

„Řízení pracovního výkonu by mělo vycházet z poznání a pochopení významu pojmu „výkon“, respektive „pracovní výkon“. Zavádění a využívání řízení pracovního výkonu také vyžaduje poznat a pochopit teoretické základy řízení pracovního výkonu, stejně jako principy řízení pracovního výkonu, jež vzešly ze zkušenosti praktiků, kteří se řízením pracovního výkonu zabývají.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 390)

„Hodnocení zaměstnanců je integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány, uchovány a využívány k různým účelům. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování. Pravidelné formální hodnocení se v praxi provádí nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně. Výsledky hodnocení jsou základem pro řízení kariéry i rozhodování o pohybu zaměstnanců v organizaci (interní mobilita a povyšování). Systém hodnocení přispívá ke zvýšení stabilizace zaměstnanců v organizaci a zlepšení podnikového klimatu. Je i jedním z nástrojů tvorby kultury organizace.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 81-82)

Metod hodnocení zaměstnanců je několik. Podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 82-83) se primárně dělí na srovnávací a nesrovnávací metody. Mezi ty srovnávací patří například:

- 1) **Metoda pořadí** – princip metody je založen na seřazení zaměstnanců od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího dle předem jasného kritéria. Uplatnění nachází u jednokritériálního hodnocení.
- 2) **Metoda přidělení bodů** – pro více kritérií se používá metoda přidělení bodů. Výsledky z různých oblastí lze převést na body, které vyjadřujeme různými hodnotami. (Hroník, 2006)
- 3) **Metoda párového srovnávání** – v této metodě je srovnáván každý s každým a tomu lepšímu se následně připisuje bod. Na konci se každému zaměstnanci body sečtou, čímž vznikne pořadí všech hodnocených zaměstnanců. Lze použít i pro srovnávání menších skupin.
- 4) **Metoda nucené distribuce** – při využívání této metody se používá Gausova křivka. Organizace jsou díky této metodě schopné rozpoznat zaměstnance, kteří mohou být zařazeni do programu řízení talentů a zároveň rozpoznají takové zaměstnance, kteří nevyhovují organizaci svou úrovní výkonu a je nutné je motivovat k většímu výkonu nebo je propustit. (Horváthová a kol, 2014)

K nejběžněji používaným nesrovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců patří například:

- 1) **Metoda řízení podle cílů** – této metody se využívají cíle zaměstnance, které by měly splňovat určité požadavky (SMART cíle), např.: měly by být výkonové, rozvojové, podporovat efektivnější dosahování cílů atd. Používá se především pro zaměstnance v řídicích funkcích či specializovaných oborech.

- 2) **Metoda hodnotící (klasifikační) stupnice** – nepoužívanější nesrovnávající metoda hodnocení. Podoba klasifikací může být slovní, grafická nebo numerická. V praxi se ale nejčastěji setkáme s kombinací numerické škály se slovním upřesněním – např. 0 = nedostatečný výkon, 1 = podprůměrný výkon apod.).
- 3) **Metoda klíčových (kritických) událostí** – tato metoda je používána spíše jako jedna z doplňkových. Při plnění pracovních úkolů jsou zaměstnanci pozorováni a klíčové události jsou zaznamenávány. Ve výsledku máme možnost vidět pozitivní i negativní případy zaměstnance.
- 4) **Metoda mystery shopping** – tato metoda se využívá nejčastěji v organizacích, kde zaměstnanci přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky (např. banky, supermarket, obchody s módou, restaurace aj.). Hodnotitelé jsou zde většinou externí specialisté, kteří zůstávají v anonymitě a nejsou snadno rozpoznatelní od běžných zákazníků.
- 5) **Metoda hodnocení na základě norem/standardů** – při této metodě se porovnávají závazné výkonové normy a standardy kvality s reálným výkonem zaměstnance. Využívá se nejčastěji pro hodnocení výrobních dělníků.
- 6) **Metoda 360° zpětná vazba neboli vícezdrojová metoda hodnocení** – „Takzvaná 360 stupňová zpětná vazba, popřípadě vícezdrojová zpětná vazba, znamená hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí, mezi kterými mohou být nadřízený, podřízení, kolegové nebo zákazníci. Hodnocení probíhá formou klasifikování rozmanitých stránek pracovního výkonu. Pojem „360stupňová zpětná vazba“ se někdy nepřesně používá pro označení zpětné vazby zdola, kdy podřízení poskytují zpětnou vazbu nadřízeným. To je nejobvyklejší přístup, který by měl být správně označován jako „180stupňová vazba.““ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 407).



Obrázek 5 – Model 360° zpětné vazby  
Zdroj: Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 84)

### 3.3 Péče o zaměstnance

„Pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, kulturních aktivit, životních podmínek

zaměstnanců, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 5)

Dle Koubka (2007, s. 343) lze péči o zaměstnance rozdělit do tří skupin:

- 1) **Povinná péče** – je dána předpisy, kolektivními smlouvami a v neposlední řadě i zákony.
- 2) **Smluvní péče** – je dána kolektivními smlouvami, které byly uzavřeny v rámci organizace.
- 3) **Dobrovolná péče** – je dána pouze zaměstnavatelem a jeho chtíčem a odhodlaností získat konkurenční výhodu na trhu práce.

Dle Šikýře (2014) je problematikou péče o zaměstnance:

- pracovní doba a doba odpočinku,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- pracovní vztahy.

### 3.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

„Vzhledem k narůstajícím požadavkům na lidské zdroje z důvodu vědeckotechnického rozvoje, který přináší nové technologie a využívání nové techniky, je potřeba mít kvalitní, flexibilní, odborně připravený tým motivovaných a angažovaných zaměstnanců, kteří se podílejí na plnění vytyčených úkolů a hledání nových cest ke zlepšení celkových výsledků organizace. Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti zaměstnanců i organizace je strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci.“ (Čopíková a kol., 2015, s. 91)

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 124)

Dle Šikýře (2014) dělíme odborné vzdělání zaměstnance na tyto čtyři skupiny:

- 1) **Zaškolení** – nově příchozí zaměstnanec v organizaci si osvojuje schopnosti, které bude potřebovat k vykonávání práce.
- 2) **Doškolení** – zaměstnanec, který si postupně osvojuje nové schopnosti, které potřebuje k vykonávání práce, ale během toho se dle požadavků mění. Jde o prohlubování v kvalifikaci.
- 3) **Přeškolení** – zaměstnanec se učí novým schopnostem, aby mohl vykonávat jinou práci.
- 4) **Rozvoj** – zaměstnanec si osvojuje své schopnosti a dovednosti nad rámec současných požadavků za účelem zvýšení své uplatitelnosti. Jde tedy o rozšiřování kvalifikace.

Úkoly, které řeší zaměstnavatel při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců podle Koubka (2007): identifikace potřeb plánování vzdělávání a vzdělávacích programů či vlastní organizace vzdělávacího procesu.

Armstrong (2007) rozděluje metody vzdělávání při výkonu práce, jako je například:

- instruktáž,
- mentoring,
- asistování,
- coaching,
- counselling,
- pověření úkolem,

a mimo pracoviště, například:

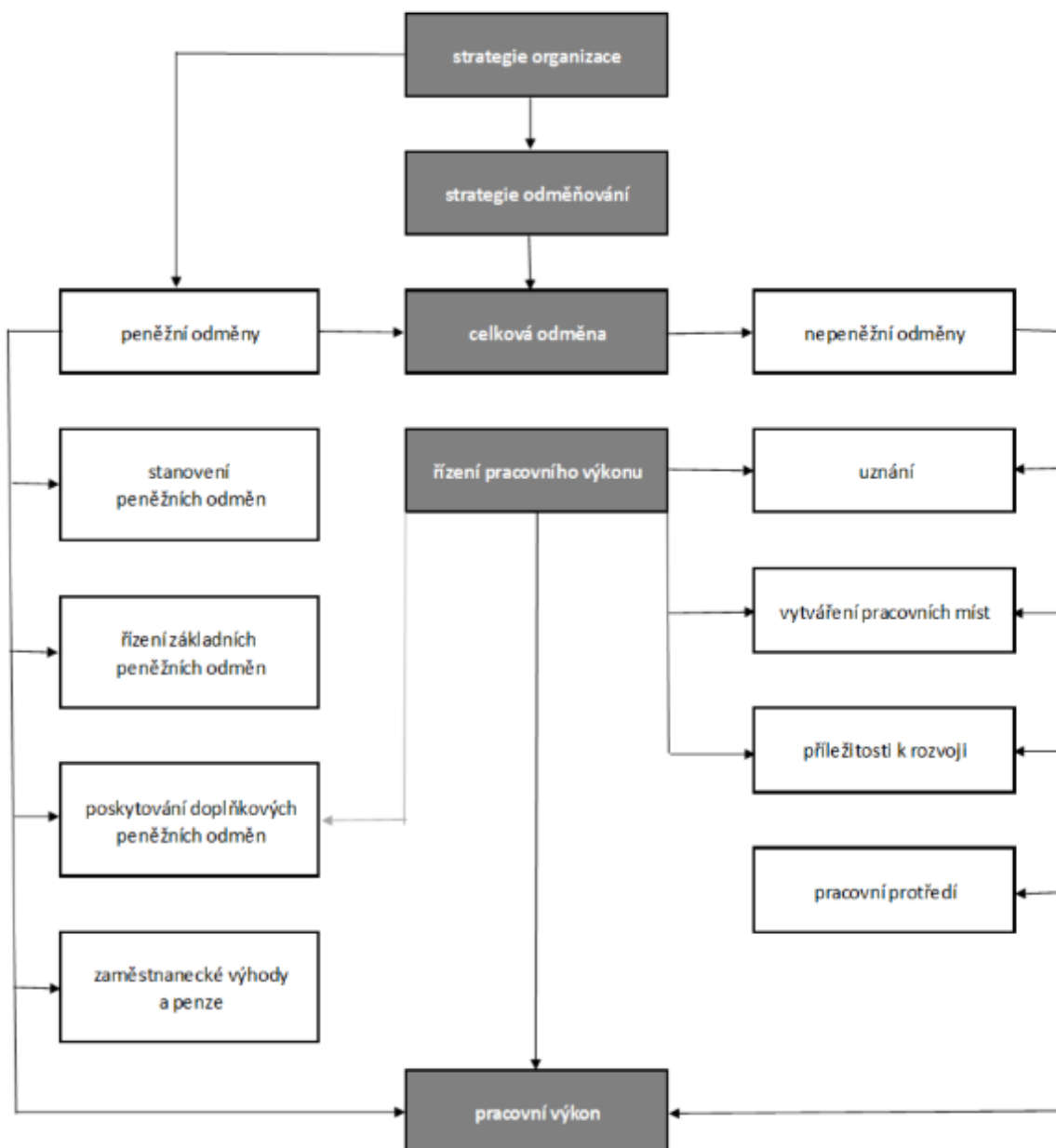
- přednáška,
- workshop,
- demonstrování,
- simulace,
- development centre,
- případové studie.

### 3.5 Odměňování zaměstnanců a jejich výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou“ (Armstrong, 2007, s. 595)

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 421-423) se zaměstnanecké výhody dělí do tří kategorií:

- 1) **Peněžní odměny** – finanční a hmotné odměny (mzdy a platy), které se vztahují se k hodnotě práci. Jsou zde zahrnuty i zaměstnanecké výhody či penze. Důležité ale je zachytit, do jaké míry tyto peněžní odměny stále vyvolávají tzv. „pobídkový efekt“, který způsobuje angažovanost i snahu zaměstnanců. Dalším důležitým efektem, který je ale obtížnější zachytit je tzv. „třídící efekt“, který pomáhá získávat kvalitnější zaměstnance.
- 2) **Nepeněžní odměny** – mezi nepeněžní odměny patří nefinanční a nehmotné odměny, které zohledňují a uspokojují rozdílné potřeby lidí, jako například uznání za dobře odvedenou práci, dosažení úspěchu či osobní růst. Nepeněžní odměny se dělí na vnější (uznání, pochvala) či vnitřní (souvisejí s pocity, že práce nám za to stojí).
- 3) **Celkové odměny** – poslední kategorií je kombinace peněžních a nepeněžních odměn a zdůrazňuje tak potřebu je vyvažovat.



Obrázek 6 – Systém odměňování

Zdroj: Armstrong (2015, s. 422)

### 3.6 Rozmístění a propouštění zaměstnanců

„Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoročního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2009, s. 325)

Dle Kociánové (2010, s. 137-138) se rozmísťování pracovníků rozděluje na vnější a vnitřní mobilitu.

Mezi vnitřní mobilitu řadíme například: povýšení zaměstnance, přeřazení zaměstnance na nižší pozici, přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště. Do vnější mobility řadíme získávání, výběr, přijímání, adaptaci či uvolňování pracovníků.

Pro rozmisťování a propouštění zaměstnanců v organizaci se často setkáváme s těmito pojmy:

- 1) **Staffing** – dle Koubka (2007) se jedná o vytváření organizační struktury a formování počtu zaměstnanců.
- 2) **Downsizing** – pojem „downsizing“ neboli snižování počtu zaměstnanců je často používaným pojmem v plánování lidských zdrojů. Je důležité předvídat nadbytečnost zaměstnanců, aby k tomuto snižování počtu zaměstnanců docházelo co nejméně. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 311–312)
- 3) **Outplacement** – v případě, že někteří ze zaměstnanců odcházejí z důvodu nadbytečnosti, je třeba těmto propuštěným zaměstnancům pomoci v hledání nové nabídky zaměstnání. Této pomoci ze strany zaměstnavatele se říká „outplacement“. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 311-312)

Dle Armstronga a Taylora (tamtéž) by měl mít průběh propouštění zaměstnanců tři fáze:

- 1) Zaměstnanci by měli být srozuměni s pravidly, jež musí dodržovat a také s normami, jež by měli splnit.
- 2) Organizace upozorňuje zaměstnance, jež nesplňují normy organizace či porušují pravidla, aby tak nečinili.
- 3) Zaměstnanci by měli dostat příležitost ke zlepšení (s výjimkou případů hrubého porušení pravidel) a mělo by se tak zabránit disciplinárnímu řízení.

„Jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidských zdrojů je uvolňování lidí z organizace, které zahrnuje propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, popřípadě z jiných důvodů, nebo uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 311)



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část zkoumá nástroje personálního marketingu deseti vybraných firem a posuzuje jejich schopnost oslovit a přilákat mladé lidi podle jejich preferencí při výběru zaměstnání. Provedená analýza je založena na výsledcích dvou dotazníkových šetření. První bylo zaměřeno na firmy a jejich externí a interní personální marketing. Druhé bylo zaměřeno na mladé lidi a jejich preference při výběru zaměstnání. Výsledkem jsou doporučení pro vybrané firmy týkající se způsobů oslovení, přilákání a udržení mladých lidí.

## 4 Dotazníkové šetření mezi firmami

První dotazníkové šetření bylo zaměřeno na deset vybraných firem z oblasti ekonomického poradenství se sídlem v Praze. Použitý dotazník je uveden v příloze 1.

Všechny oslovené firmy mají více než 1000 zaměstnanců a působí na Českém trhu více než 15 let. Každá z firem má personální oddělení. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 4. dubna do 20. dubna v roce 2019. Dotazník vyplnili oslovení personalisté firem.

### 4.1 Externí personální marketing ve vybraných firmách

V této kapitole jsou představeny výsledky týkající se externího personálního marketingu ve vybraných firmách, konkrétně získávání a výběru zaměstnanců.

#### 4.1.1 Získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců preferuje osm z deseti oslovených firem vnější zdroje před vnitřními.



Graf 1 – Preferované zdroje získávání zaměstnanců

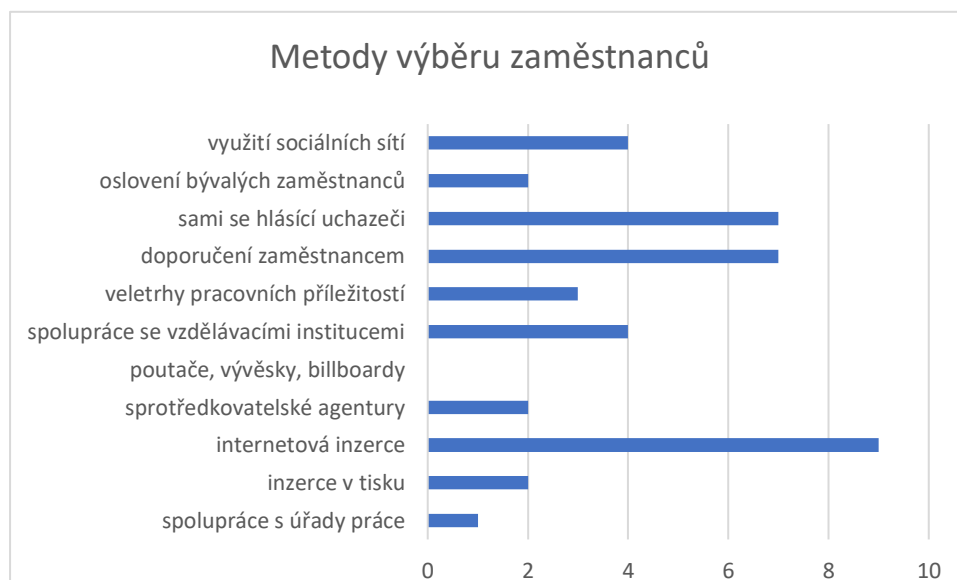
Zdroj: autorka

### 4.1.2 Výběr zaměstnanců

Vybrané firmy měly v dotazníku nejdříve zvolit metody, které používají při výběru zaměstnance. Druhou otázkou na toto téma byla specifikace, se kterou z těchto metod, které používají, mají nejlepší zkušenosti z hlediska největšího počtu vhodných kandidátů. Výsledky obou těchto otázek jsou vyhodnoceny v grafech 2 a 3.

Při výběru zaměstnanců používají téměř všechny firmy internetovou inzerci, která je v této době nejvíce používanou metodou. Všech devět firem používá pracovní portál jobs.cz. Druhým nejpoužívanějším portálem je prace.cz. Linked.in a volnamista.cz používají pouze tři z oslovených firem.

Metodu poutače, vývěsky a billboardy nevyužila ani jedna firma. V grafu 3 vidíme, že počet metod, které nezvolila ani jedna firma je více, než v grafu 2. Metod, které personalistům z vybraných firem zajišťují dostatečné množství vhodných kandidátů je málo. Nejlepší osvědčenou metodou se ukázala internetová inzerce. Druhou metodou, se kterou jsou firmy nejvíce spokojené, je doporučení zaměstnancem, který ve firmě již pracuje.



Graf 2 – Preferující metody při výběru zaměstnance

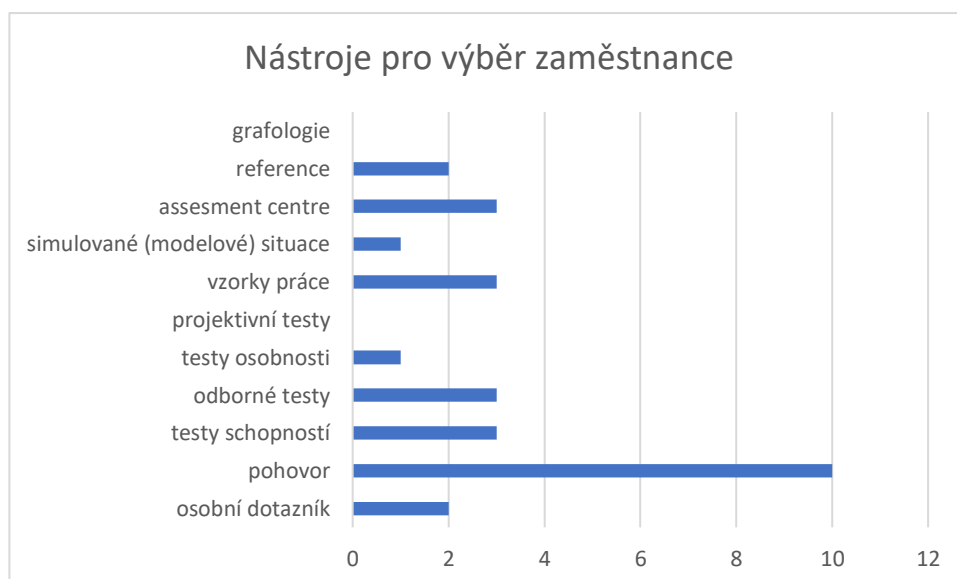
Zdroj: autorka

Při výběru nového zaměstnance používá devět firem libovolnou kombinaci metod. Pouze jedna firma se přiklání k jedné metodě. Všechny firmy používají vstupní pohovor, při kterém zjistí nejen vystupování jedince, ale také jeho reakce na dotazy příjemné i nepříjemné.



Graf 3 – Osvědčené metody při výběru zaměstnance

Zdroj: autorka



Graf 4 – Nástroje pro výběr nového zaměstnance

Zdroj: autorka

## 4.2 Interní personální marketing ve vybraných firmách

V této kapitole jsou představeny výsledky týkající se interního personálního marketingu ve vybraných firmách, konkrétně přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

### 4.2.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Většina oslovených firem pořádá teambuildingy na seznámení nových pracovníků a jejich lepší adaptaci. Na nové zaměstnance dohlíží personální oddělení každé firmy, které má za úkol nově přichozícího zaměstnance uvést do chodu celé firmy.

### 4.2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Sedm firem upřednostňuje použití srovnávací metody před nesrovnávací.



Graf 5 – Preferované metody hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: autorka

### 4.2.3 Péče o zaměstnance

Některé z vybraných firem pořádají pro zaměstnance tzv. charitativní dny. Zaměstnanci mají možnost si sami vybrat neziskovou organizaci či nějakou komunitu, které pomůžou. Tyto charitativní dny se zpravidla konají jednou až třikrát do roka, záleží na firmě. V těchto dnech je zaměstnanec omluven ze svých povinností ve společnosti. Například jedna z oslovených firem takto pravidelně pomáhá nejmenované ZOO na území České republiky, kam každoročně posílá své zaměstnance, které omluví z „běžných pracovních povinností“ a místo nich jim uloží povinnosti zaměstnance ZOO. Tento den má zaměstnanec vybrané firmy platebně ohodnocen stejně, jako každý jiný pracovní den. Z pohledu zaměstnance je tento den „skvělým odreagováním“ (zaměstnanec z vybrané firmy) a tohoto dnu si váží.

Dalším příkladem péče o zaměstnance může být den sportu. Jiná z oslovených firem nabízí svým zaměstnancům benefiční sportovní utkání, jako je například Sue Ryder Cup – jedná se o benefiční fotbalový turnaj, ve kterém přes 10 let hrající firmy pomáhají starým lidem a jejich blízkým neztratit se ve stáří. Jiným příkladem péče o zaměstnance z pohledu vybrané organizace je Den krve. V tento den nabízí firma možnost svým zaměstnancům darovat krev přímo v jejích prostorách. Posledním příkladem je pak například sběr „nepotřebných věcí“, kdy zaměstnanci mohou celoročně darovat například nevyužitá oblečení. Tyto věci jsou následně předány organizacím, které je poskytují potřebným.

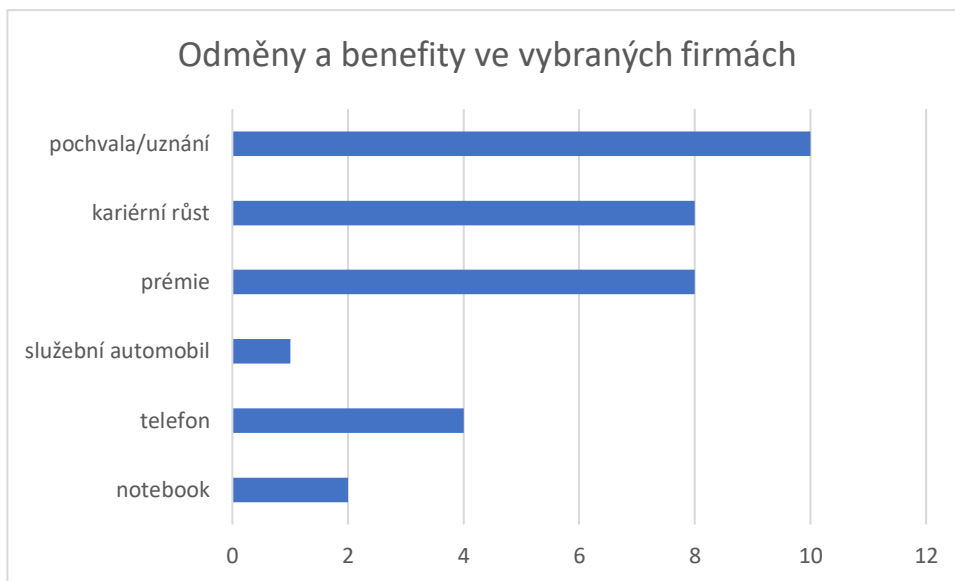
### 4.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Všechny firmy odpověděly, že pořádají pravidelné vzdělávání zaměstnanců. V případě, že se někdo z řad zaměstnanců má zájem o další rozvoj a vzdělání v oboru, firmy jej plně podporují a některé z nich přispívají celou nebo část finanční částky za absolvovaný kurz, pořádaný mimo firmu. Důvodem je vidina, že zaměstnanec, který je v oboru více specializovaný, má pro firmu ve výsledku větší přínos a investice do něj se firmě vrátí.

### 4.2.5 Odměňování zaměstnanců

Sedm z deseti firem dle vlastních zkušeností myslí, že nepeněžní forma odměny (tj. uznání; pochvala; pocit, že práce za něco stojí) motivuje jejich zaměstnance více, než peněžní forma odměny (tj. prémie; zvýšení mzdy).

Další otázkou v dotazníku bylo, jaké odměny a benefity nabízejí firmy svým zaměstnancům. Výsledky jsou viditelné v grafu 6. Všechny oslovené firmy odměňují své zaměstnance pochvalou či uznáním ze strany nadřízeného. Tím dokazují výsledek předešlé otázky, ve které firmy vyhodnotily nepeněžní formy odměny více motivující než peněžní formy odměn. Další odměnou je kariéerní růst a peněžní prémie.



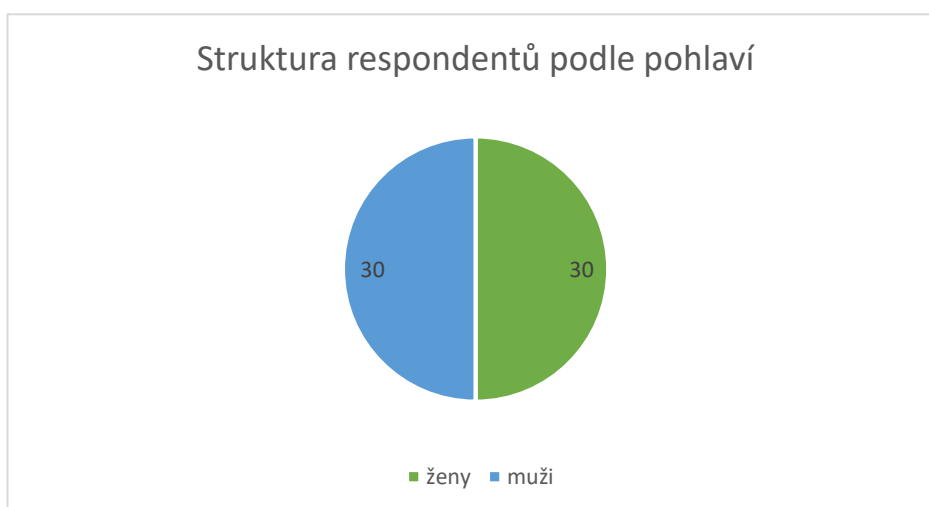
Graf 6 – Odměny a benefity vybraných firem

Zdroj: autorka

## 5 Dotazníkové šetření mezi mladými lidmi

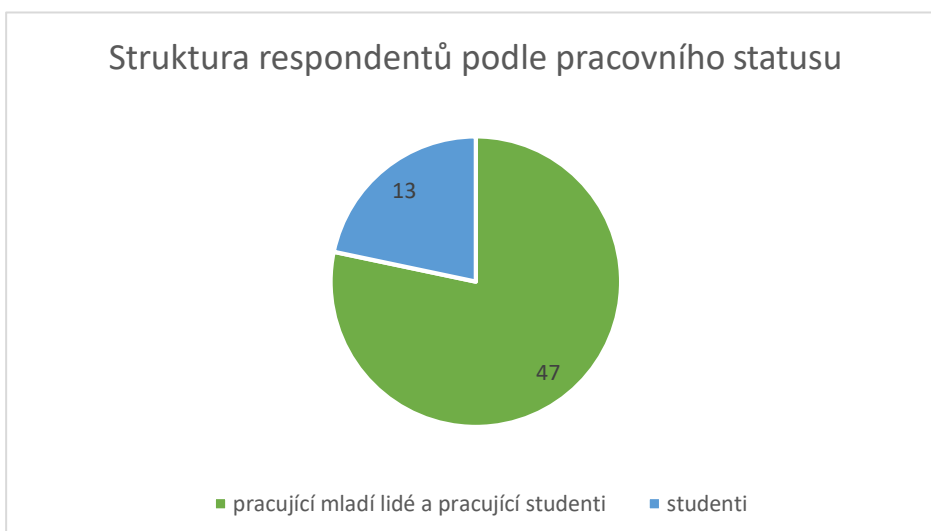
Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na mladé lidi ve věku od 18 do 35 let s cílem zjistit jejich preference při výběru zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 60 respondentů. Struktura respondentů, z nichž bylo 30 (50 %) žen a 30 (50 %) mužů.

Osloveni byli vybráni již pracující mladí lidé, pracující studenti, ale i studenti, kteří zatím nepracují. Z celkového počtu 60 mladých lidí bylo 47 pracujících a 13 čistě studujících, kteří po zatrhnutí možnosti „pouze studuji“ viděli pouze zkrácenou formu dotazníku. Dotazníkové šetření probíhalo od 7. 4. do 26. 4. 2019. Použitý dotazník je uveden v příloze 2.



Graf 7 - Struktura respondentů podle pohlaví

Zdroj: autorka



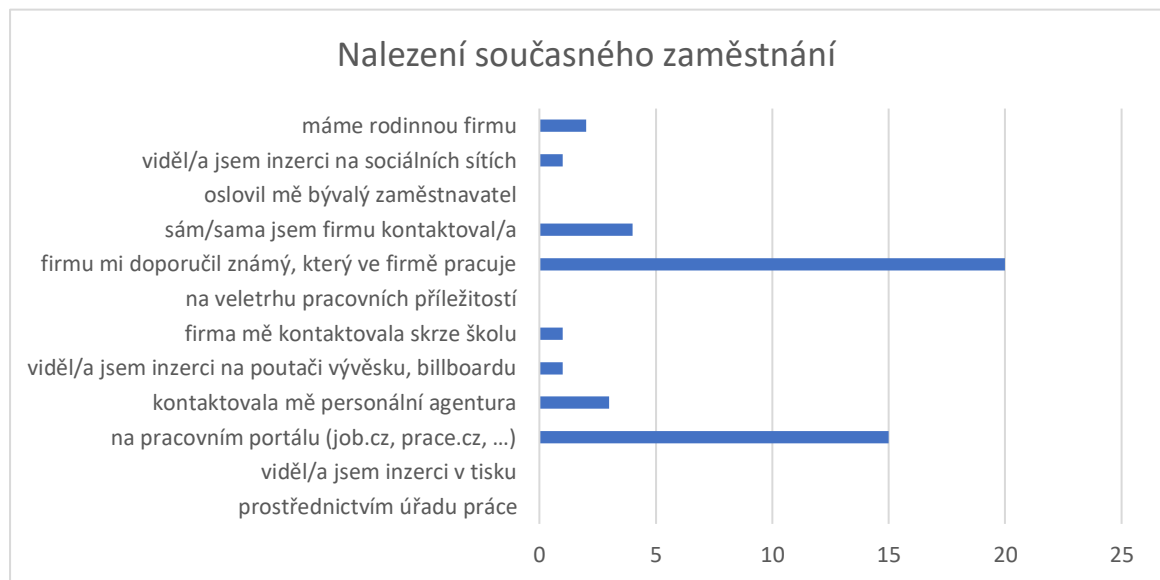
Graf 8 – Struktura respondentů podle pracovního statusu

Zdroj: autorka



## 5.1 Nalezení současného zaměstnání

Počet respondentů, kteří odpovídali na otázku nalezení svého současného zaměstnání, byl 47. Výsledek odpovědí je viditelný v grafu 9. Nejčastější odpovědí respondentů bylo doporučení známého, který v organizaci pracuje. Tuto volbu zvolilo 20 lidí. Druhou nejčastější volbou, s počtem 15 hlasů, bylo nalezení současného zaměstnání díky shlédnutí inzerce na internetovém pracovním portálu – jako je například jobs.cz, prace.cz, linked.in, atd.



Graf 9 - Nalezení současného zaměstnání

Zdroj: autorka

## 5.2 Výběrové řízení

Na zjištění, jak probíhalo výběrové řízení do firmy, kde mladí lidé pracují, odpovídalo 47 ze všech dotazovaných respondentů. Cílem této otázky bylo zjistit, jaké metody firmy nejčastěji používají. Tato otázka byla otevřená a respondenti mohli zvolit více možností, vzhledem k tomu, že většina firem volí při výběru nového zaměstnance kombinace dvou či více metod. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v grafu 10. Většina z dotázaných – přesněji 45 mladých lidí – muselo projít vstupním pohovorem. Další, velmi častou metodou, vzorky práce, testy schopností a reference.

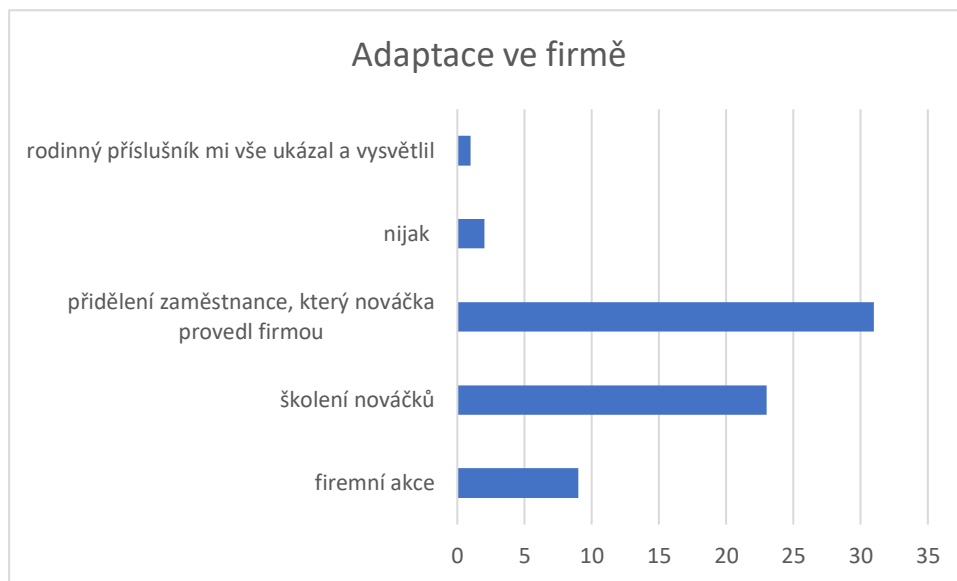


Graf 10 – Výběrové řízení

Zdroj: autorka

### 5.3 Adaptace ve firmě

Následující otázka se týkala adaptace, tedy přesněji jakým způsobem zaměstnavatel zajistil, aby se nový zaměstnanec dobře adaptoval do firmy. Počet respondentů, kteří odpovídali na tuto otázku je stejný jako u předchozí otázky – 47. U této otázky byla možnost zatrhnout více odpovědí, vzhledem k tomu, že firma většinou kombinuje více možností pro adaptaci nového zaměstnance. Z grafu 11 je viditelné, že firma nejčastěji volí metodu přidělení jednoho zaměstnance firmy, který nováčka provede a uvede do firmy. Druhou nejčastější odpovědí mladých lidí bylo školení nováčků.



Graf 11 – Adaptace nového zaměstnance

Zdroj: autorka

## 5.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzděláváním zaměstnanců se týkaly tři otázky z dotazníku, na které odpovídalo 47 respondentů. První otázka se týkala vstupního odborného zaškolení, které muselo z dotazovaných podstoupit 28 a zbylých 19 oslovených začalo pracovat bez odporného zaškolení. Druhá otázka se týkala a zájem o dalším rozvoji v oboru, ve kterém mladí respondenti právě pracují. 34 mladých lidí odpovědělo ano a pouze 13 lidí o další rozvoj a vzdělání v oboru zájem nemají. Poslední otázka na vzdělávání zaměstnanců se týkala toho, jestli mladí lidé pokládají za důležité, aby firmy zajišťovala další rozvoj a vzdělání svého zaměstnance. Odpověď „ano“ na tuto otázku byla nejčetnější ze všech tří otázek – odpověď si vybralo 41 dotazovaných.

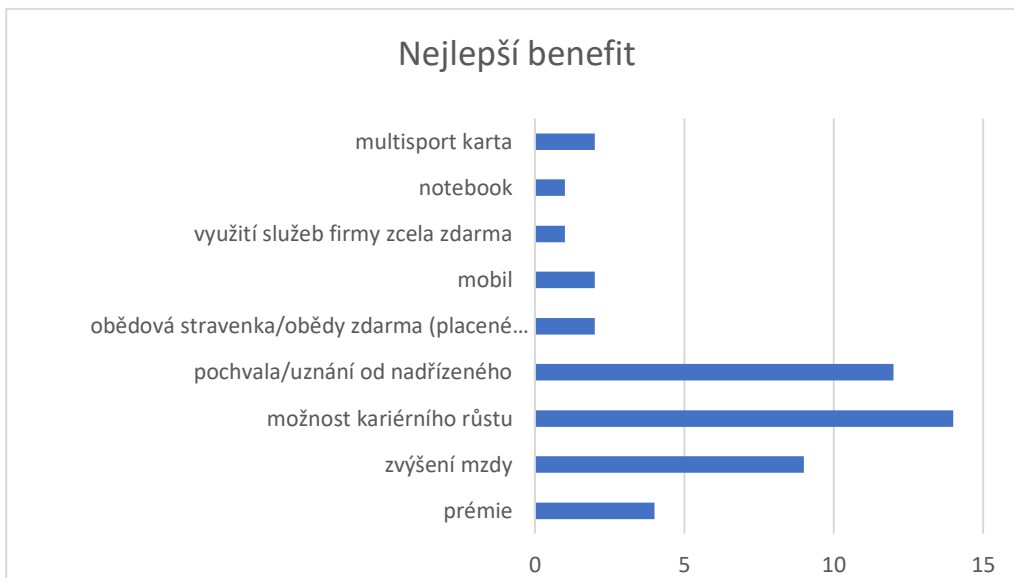
## 5.5 Odměňování a benefity

Odměňováním zaměstnancům a zaměstnaneckým výhodám se zabývaly dvě otázky mého dotazníku, týkající se firemních benefitů a výhod, které zaměstnanci mají a kterých nemají, ale chtěli by je. Počet respondentů, kterých se tato otázka týkala byl opět 47.

Z respondentů, které jsem oslovila, je pouze 21 mladých lidí, kteří si myslí, že jim zaměstnavatel poskytuje dostatek zajímavých benefitů.

Další otázka se týkala benefitu, kterého si zaměstnanec ve své firmě váží nejvíce. U této otázky a byla možnost zatrhnout pouze jednu odpověď. Z výsledků odpovědí, které jsou zaznamenány v grafu 12, lze vidět, že mladí lidé si nejvíce váží možnosti kariérního růstu a pochvaly či uznání od nadřízeného. Obě tyto možnosti odměňování patří mezi nepeněžní metody. Mezi peněžní metody odměňování, kterých si mladí lidé váží nejvíce, patří například zvýšení mzdy a prémie.

Následující otázkou jsem v dotazníku zjišťovala, jaké benefity by respondenti chtěli, aby jim jejich zaměstnavatel nabízel. Tato otázka byla otevřená a mladí respondenti na ni odpovídali slovně. Nejčastější odpovědí byla MultiSport karta, kterou vypsalo téměř 40 z oslovených respondentů. Mezi další požadavky, které by mladí lidé chtěli patří například i 13. plat, kurzy, zaplacení školného (v případě práce a studia na soukromé škole), služební tarif do telefonu, více dní volna či možnost pracovat z domova (homeoffice). Příklady odpovědí respondentů lze nalézt v obrázku 7.



Graf 12 - Firemní benefity, kterých si mladí lidé váží ve svých firmách nejvíce

Zdroj: autorka

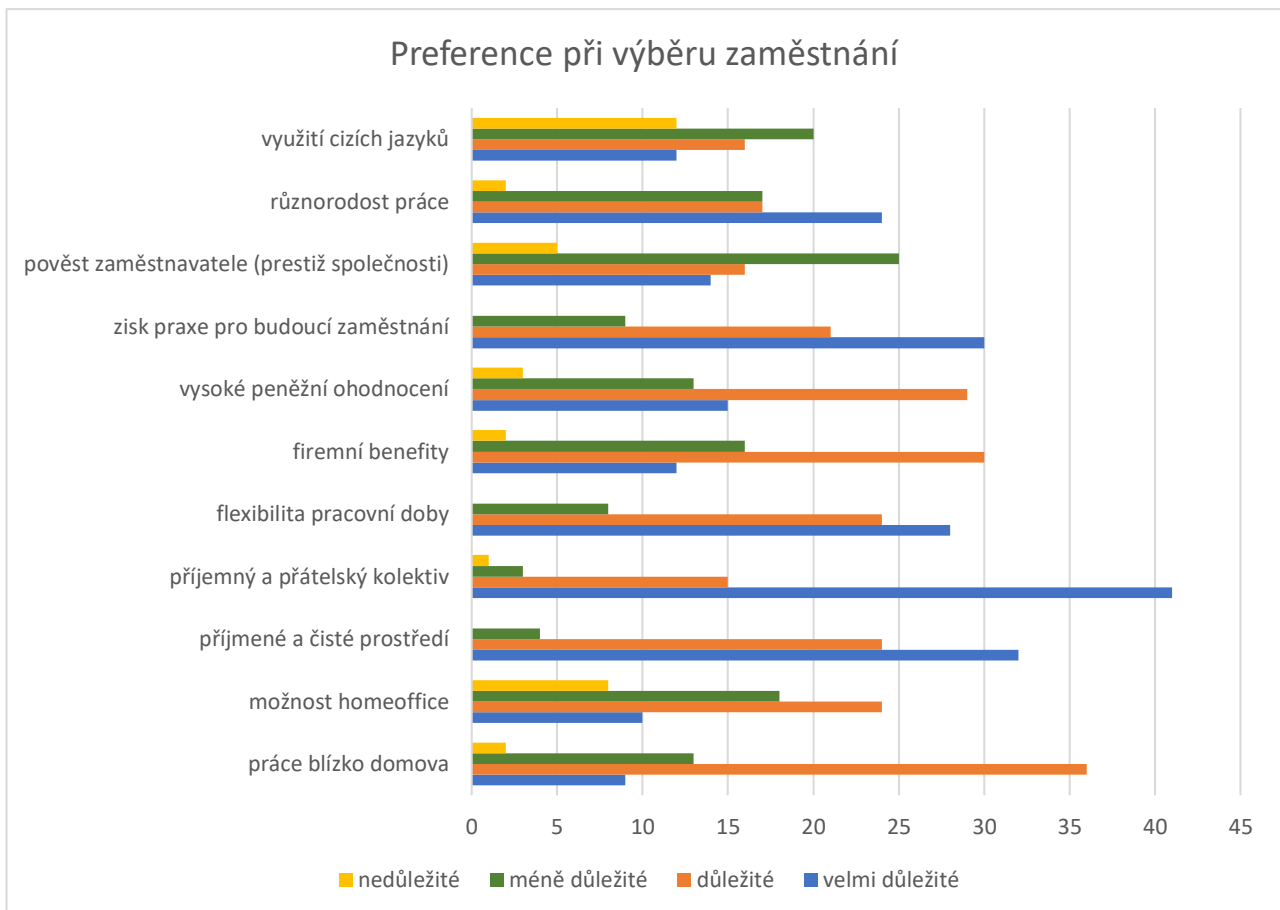
Stravenky a multisportku
multisportku
Vyšší prémie
multisportka
kariérní růst i do jiných oblastí
Home office

Obrázek 7 – Ukázka odpovědí na benefity, které by respondenti chtěli ve svých firmách

Zdroj: autorka

## 5.6 Preference při výběru zaměstnání

Otázka pro všech 60 respondentů byla stěžejní otázkou této bakalářské práce – tedy jejich preference při výběru zaměstnání. Z grafu 13 vloženého níže lze vidět, že 42 z dotázaných považuje za velmi důležité příjemný a přátelský kolektiv lidí. 32 mladých lidí si myslí, že příjemné a čisté prostředí je velmi důležité a také zisk pro budoucí praxi, který zvolilo 30 lidí. Flexibilitu pracovní doby zvolilo 28 lidí.



Graf 13 – Preference při výběru zaměstnání

Zdroj: autorka

## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení pro vybrané firmy týkající se personálního marketingu zaměřeného na mladé lidi neboli toho, jak mladé lidi oslovit, přilákat a udržet. Uvedené návrhy a doporučení vycházejí z výsledků provedených dotazníkových šetření.

### Návrh 1 – Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Z dotazníku pro mladé lidi vyplynulo, že většina mladých lidí si myslí, že jim zaměstnavatel neposkytuje dostatek zajímavých benefitů, což ovlivňuje jejich motivaci. Benefit, který by chtělo mnoho mladých lidí je tzv. „multisportka“. MultiSport karta se na Českém trhu objevuje již devátým rokem a jejím hlavním cílem je přimět zaměstnance sportovat, protože zdravý a sportující zaměstnanec je produktivnější zaměstnanec. Jinými slovy se jedná o volnočasový benefit. Je možné jej využít ve 360 městech na území České i Slovenské republiky a zaměstnanec si může vybrat z více než 260 různých sportovních či relaxačních aktivit.

MultiSport karta funguje na jednoduchém principu – zaměstnanec, který se rozhodne využívat tuto kartu, bude mít za určitý měsíční poplatek (ten se může v organizacích lišit) jeden zvýhodněný nebo volný vstup do jakéhokoli centra každý den, které MultiSport karty přijímají. Tento zaměstnanecký benefit lze získat jen skrze zaměstnavatele, samostatně k dostání není. Novinkou jsou také MultiSport Events, které pomáhají ke spojení kolektivu (jako např. Teambuildingy, Sportovní turnaje aj.).

Obdobnou kartou se stejnými možnostmi je karta ActivePass od Sodexo. Vzhled obou karet je v obrázku 8.



Obrázek 8 – Ukázka karet MultiSport a ActivePass

Zdroj: autorka

Dalším benefitem, kterým by zaměstnavatel určitě potěšil své zaměstnance, jsou obědové stravenky. V současnosti můžeme na trhu najít několik variant – např. Sodexo, Ticket restaurant či Checque Déjeuner. Hodnoty stravenek se pohybují od minimální částky 20 Kč až do 130 Kč. Zároveň mají stravenky velkou výhodu pro zaměstnavatele, jelikož jsou daňově uznatelný náklad (až do výše 55 % hodnoty stravenky). V praxi to znamená, že v případě, že zaměstnavatel nabízí stravenku v hodnotě 100 Kč, hradí 55 Kč firma, která si tuto částku odečítá z daní a zbylých 45 Kč doplácí zaměstnanec. V posledních letech se setkáváme se stravenkovými kartami, příklad stravenkové karty Sodexo je na obrázku 9.



Obrázek 9 – Stravenková karta

Zdroj: upraveno podle Sodexo benefits [online]

## Návrh 2 – Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je možné sledovat z několika úhlů. Pro uspokojení zaměstnanců by firmy měly myslet v prvé řadě na čistotu pracovního prostředí. Z výsledků je zřejmé, že právě čistotu pracovního prostředí mnoho z respondentů považují za velmi důležité či důležité. Tento faktor spokojenosti má zaměstnavatel ve svých rukou a měl by dbát na jeho dodržení.

Druhým klíčovým faktorem pro spokojenost zaměstnanců je příjemný a přátelský kolektiv. Personální oddělení firmy by mělo pozorovat dění na pracovišti a všechny změny monitorovat. Za jedno z přátelských gest se dá pokládat tykání na pracovišti. Jedna z dotázaných firem v dotazníku uvedla, že v případě velkého náboru dávají stejně staré lidi (popřípadě lidi, se stejnými zájmy/koníčky) do stejných skupinek, aby si lépe rozuměli a jejich adaptace proběhla rychleji.

Je také důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně odměňováni nefinanční formou – přesněji možnostmi kariérního růstu či pochvaly nebo uznání od nadřízeného.

Dalším návrhem pro lepší spokojenost zaměstnanců mohou být firemní akce. Pouze některé z oslovených firem nabízejí svým zaměstnancům „odpočinkové dny“. Tyto dny podporují morálku zaměstnanců a zároveň jim dopomáhají k tomu, aby si odpočinuli od běžných pracovních činností. Skvělým nápadem jsou například charitativní dny, kdy si zaměstnanci nejen odpočinou od běžné rutiny, ale zároveň pomůžou vybrané neziskové organizaci.

V neposlední řadě bych firmám doporučila, aby svým zaměstnancům nabízeli možnost dalšího rozvoje. Více než polovina respondentů si myslí, že by firmy měly zajišťovat svým zaměstnancům další vzdělání a rozvoj. Myslím si, že v tomto případě, kdy firma zainvestuje do lidí (kteří ve firmě jsou delší čas a vedení je s jejich výkonem spokojeno), by se mohlo vrátit ve větší míře.



## Závěr

Hlavním úkolem personálního marketingu je správně oslovit, přilákat a udržet si zaměstnance, o které firma musí správně pečovat a rozvíjet je.

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat nástroje personálního marketingu vybraných firem a posoudit jejich schopnost oslovit a přilákat mladé lidi podle jejich preferencí při výběru zaměstnání. Naplnění tohoto cíle bylo založeno na využití výsledků dvou dotazníkových šetření. První dotazníkové šetření bylo zaměřeno na deset vybraných firem z oblasti ekonomického poradenství se sídlem v Praze a jejich externí a interní personální marketing. Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na mladé lidi ve věku od 18 do 35 let a jejich preferenci při výběru zaměstnání. Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 60 respondentů.

V teoretické části bylo vymezeno pojetí personalistiky a personálního marketingu, včetně rozdělení personálního marketingu na externí a interní, kdy externí personální marketing zahrnoval získávání a výběr zaměstnanců a interní personální marketing zahrnoval přijímání, adaptaci, hodnocení, péči, vzdělání, rozvoj a odměňování zaměstnanců.

V praktické části se nejdříve hodnotily výsledky z dotazníkového šetření mezi vybranými firmami. Z výsledků vyplynulo, že firmy správně získávají nové zaměstnance prostřednictvím internetových portálů a také s využitím doporučení stávajícího zaměstnance. Obě tyto odpovědi byly shodné i s výsledky z dotazníkového šetření mezi mladými lidmi. Schopnost oslovit mladé lidi by tedy díky těmto výsledkům měla být maximální.

Dalším výsledkem z dotazníkového šetření mezi mladými lidmi jsou nejlepší odměny a benefity – z vybraných možností si mladí lidé vybrali možnost kariérního růstu a pochvalu či uznání od nadřízeného. Firmy by z tohoto výsledku měly apelovat na dostatečné ohodnocení výsledků daného zaměstnance a jeho řádné odměnění – ať už v peněžní či nepeněžní formě.

Prvním návrhem na lepší oslovení a přilákání mladých lidí pro vybrané firmy je rozšíření nabídky benefitů, o které projeví mladí lidé největší zájem – a to o MultiSport karty či alternativu v podobě ActivePass a stravenek či stravenkových karet. Druhým návrhem bylo zaměření na spokojenost zaměstnance. Tohoto může být docíleno větším důrazem na čisté pracovní prostředí, snahou udržet příjemný a přátelský kolektiv či třeba rozšířením firemních akcí či větší možností rozvoje a vzdělání v daném oboru.

Celkově lze konstatovat, že i přesto, že oslovené firmy mají na českém trhu vypěstované dobré jméno, je třeba stále inovovat nástroje personálního marketingu firem podle nejnovějších trendů a také měnit či rozšiřovat nabídku zaměstnaneckých výhod a dbát na péči o své zaměstnance, aby nerostla fluktuace zaměstnanců. Dodržováním výše zmíněných bodů si firma nejen získá lepší loajalnost zaměstnanců, ale může i zvýšit jejich motivaci a výkon, což přispěje k lepší prosperitě firmy.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, P. a kol., 2014. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 978-80-248-3554-9.

Kociánová, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, P., 2000. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, P., KELLER, K., 2013. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8570-7.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATHIS, R., JACKSON, J., 2008. *Human Resource Management*. 12. vydání. Mason: Cengage Learning. ISBN 978-03-2459-241-2.

STÝBLKO, J. a kol., 2009. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI. ISBN: 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

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

## Seznam internetových zdrojů

- ANTOŠOVÁ, M., 2007. *Co podnik očekává od manažera znalostí* [online] [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326760-co-podnik-ocekava-od-manazera-znalosti>
- CIPD The Professional Body for Human Resources and People Development [online] [cit. 2019-04-27]. Copyright ©Zp Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning\\_2013\\_tcm18-11302.PDF](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning_2013_tcm18-11302.PDF)
- LUHAN, M., 2008. *Co je personální marketing? Magazín Bosston*. Bosston | Metropole managementu a personalistiky [online] [cit. 2019-05-02]. Copyright. ECS Edconsia, s.r.o. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>
- Marketingová komunikace* [online] [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingova-komunikace>
- Marketingová komunikace* [online] 2014 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <http://www.malamarketin-gova.cz/marketingovakomunikace>
- NĚMEC, R., 2005. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online] [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- Personální plánování* [online] [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-planovani>
- Personální plánování a strategie lidských zdrojů* [online] [cit. 2019-04-28]. Wilmington (DE) 2011-2019, 14.10.2015 Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>
- Plánování (Planning)* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 27.05.2016 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- Sodexo benefity* [online] [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://cz.benefity.sodexo.com/produkty/stravovani/gastro-pass-card/>
- Stravenky – historie, jejich využití, plusy a minusy* [online]. 2018 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/stravenky-jejich-vyuziti-plusy-minusy>
- UBEŠOVÁ, A., 2019. *MultiSport karta – Které firmy nabízí tento benefit?* [online] [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-ktere-firmy-nabizi-tento-benefit>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vývoj fáze práce s lidskými zdroji .....	7
Obrázek 2 – Rozdělení personálních činností do sedmi kategorií .....	8
Obrázek 3 – Vývoj fáze personální práce .....	9
Obrázek 4 – Proces získávání a výběru zaměstnanců .....	14
Obrázek 5 – Model 360° zpětné vazby .....	23
Obrázek 6 – Systém odměňování .....	26
Obrázek 7 – Ukázka odpovědí na benefity, které by respondenti chtěli ve svých firmách .....	39
Obrázek 8 – Ukázka karet MultiSport a ActivePass .....	41
Obrázek 9 – Stravenková karta .....	42

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Význam složek marketingového mixu v personalistice .....	11
Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	15
Tabulka 3 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	16
Tabulka 4 – Výhody a nevýhody vybraných metod zaměstnavatele .....	17
Tabulka 5 – Vybrané metody a jejich koeficient validity podle výzkumu Schmita a Huntera (1998) .....	19

## Seznam grafů

Graf 1 – Preferované zdroje získávání zaměstnanců .....	29
Graf 2 – Preferující metody při výběru zaměstnance .....	30
Graf 3 – Osvědčené metody při výběru zaměstnance .....	31
Graf 4 – Nástroje pro výběr nového zaměstnance .....	31
Graf 5 – Preferované metody hodnocení pracovního výkonu.....	32
Graf 6 - Benefity zaměstnavatele vybraných firem .....	34
Graf 7 - Struktura respondentů podle pohlaví .....	35
Graf 8 – Struktura respondentů podle pracovního statusu .....	35
Graf 9 - Nalezení současného zaměstnání.....	36
Graf 10 – Výběrové řízení.....	37
Graf 11 – Adaptace nového zaměstnance.....	38
Graf 12 - Firemní benefity, kterých si mladí lidé váží ve svých firmách nejvíce .....	39
Graf 13 – Preference při výběru zaměstnání.....	40

## Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník na zjištění personálního marketingu deseti vybraných firem .....	49
Příloha 2: Dotazník pro mladé lidi .....	52

## Příloha 1: Dotazník na zjištění personálního marketingu deseti vybraných firem

Dobrý den,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku pro účely mé bakalářské práce na téma Personální marketing firem a preference mladých lidí při výběru zaměstnání. Dotazník je anonymní. Poskytnuté údaje budou využity pouze pro zpracování bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

Daniela Krejsová,

Studentka ČVUT

1. V případě, že se ve Vaší organizaci obsazujete uvolněné pracovní místo, které z těchto zdrojů upřednostňujete?
  - vnější zdroje
  - vnitřní zdroje
  
2. Které metody využíváte při získávání uchazečů z vnějších zdrojů?
  - spolupráce s úřady práce
  - inzerce v tisku
  - inzerce na internetu
  - zprostředkovatelské agentury
  - poutače, vývěsky, billboardy
  - spolupráce se vzdělávacími institucemi
  - veletrhy pracovních příležitostí
  - doporučení zaměstnancem
  - sami se hlásící uchazeči
  - oslovení bývalých zaměstnanců
  - využívání sociálních sítí
  - jiné
  
3. Se kterou metodou získávání uchazečů z vnějších zdrojů máte nejlepší zkušenosti (z hlediska získávání největšího počtu „vhodných“ uchazečů)?
  - spolupráce s úřady
  - inzerce v tisku
  - inzerce na internetu
  - zprostředkovatelské agentury
  - poutače, vývěsky, billboardy
  - spolupráce se vzdělávacími institucemi
  - veletrhy pracovních příležitostí
  - doporučení zaměstnancem
  - sami se hlásící uchazeči

- oslovení bývalých zaměstnanců
- využívání sociálních sítí
- jiné

4. Které internetové pracovní portály používáte?

- jobs.cz
- linked.in
- prace.cz
- volnamista.cz
- jiný

5. Používáte jednu nebo kombinaci metod výběru zaměstnanců?

- jednu metodu
- kombinaci metod

6. Které metody výběru zaměstnanců používáte?

- osobní dotazník
- pohovor
- testy schopností
- odborné testy
- testy osobnosti
- projektivní testy
- vzorky práce
- simulované situace
- assessment centre
- reference
- grafologie
- jiné

7. Co nabízíte novým zaměstnancům?

- otevřená odpověď

8. Jaké benefity zaměstnancům nabízíte?

- notebook
- telefon
- služební automobil
- prémie
- kariérní růst
- pochvala/uznání

9. Co si myslíte, že vaše zaměstnance nejvíce motivuje? (Dle zkušeností)
- nepeněžní formy odměny (pocit, že práce za něco stojí; uznání či pochvala od nadřízeného)
  - peněžní formy odměny (prémie)
10. Jaké metody používáte pro hodnocení zaměstnanců?
- srovnávací metody (metody pořadí, přidělení bodů, ...)
  - nesrovnávací metody (metody klasifikační stupnice, hodnocení na základě norem, ...)
11. Po jaké době dochází ve vaší organizaci k výraznějšímu kariérenímu růstu?
- otevřená odpověď
12. Které kroky podnikáte podniká vaše firma k naladění příjemné atmosféry na pracovišti či k péči o zaměstnance?
- otevřená odpověď
13. Vzděláváte pravidelně své zaměstnance?
- ano
  - ne
14. Přispíváte zaměstnancům na jejich rozvoj a vzdělání?
- ano
  - ne

Zdroj: autorka



## Příloha 2: Dotazník pro mladé lidi

Dobrý den,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku pro účely mé bakalářské práce na téma Personální marketing firem a preference mladých lidí při výběru zaměstnání. Dotazník je anonymní. Poskytnuté údaje budou využity pouze pro zpracování bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

Daniela Krejsová,

Studentka ČVUT

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - žena
  - muž
2. Studujete nebo pracujete?
  - studuji (zaškrtněte i v případě, že pracujete při studiu)
  - pracuji

V případě, že respondent odpověděl „studuji“ zobrazí se mu následující nabídka pro studenta:

3. Pracujete při studiu?
  - ano
  - ne

Pokud zaškrtně „ano“, zobrazí se mu nabídka pro práci při studiu, která je až na otázku 4. totožná s dotazníkem pro pracující mladé lidi.

4. Co Vás vedlo k tomu najít si práci při studiu?
  - zisk praxe a dobrý start pro kariéru
  - vyplnění volného času
  - finanční přivýdělek
  - koníček prací (
  - firemní benefity
  - Jiné:
5. Jak jste našli Vaši pracovní pozici?
  - na internetu (jobs.cz, prace.cz, ...)
  - kontaktovala mě personální agentura
  - viděl/a jsem inzerce na billboardu
  - doporučení od známého, z organizace
  - sám/sama jsem kontaktovala firmu
  - viděl/a jsem reklamu na sociálních sítích
  - Jiné:

6. Jak probíhalo Vaše přijímací řízení?
- osobní dotazník
  - pohovor
  - testy schopností
  - odborné testy
  - testy osobnosti
  - vzorky práce
  - assessment centre
  - reference
  - Jiné:
7. Jak zaměstnavatel zajistil, abyste se dobře adaptoval/a?
- firemní akce
  - školení nováčků
  - přidělení zaměstnance, který Vás provedl firmou a uvedl Vás do ní
  - Jiné:
8. Jakého benefitu si ve vaší firmě vážíte nejvíce?
- prémie
  - zvýšení mzdy
  - možnost kariérního růstu
  - obědové stravenky
  - pochvala/uznání od nadřízeného
  - služební automobil
  - notebook
  - mobil
  - multisportka
  - Jiné:
9. Jaký benefit (zaměstnaneckou výhodu) byste chtěl/a, aby Vám zaměstnavatel nabízel?
- otevřená odpověď
10. Co pokládáte za důležité při výběru zaměstnání při studiu? Odpovězte: velmi důležité, spíše důležité, méně důležité, nedůležité.
- práce blízko domova
  - možnost homeoffice
  - příjemné a čisté prostředí
  - flexibilita pracovní doby
  - firemní benefity (stravenky, multisportka, ...)
  - vysoké peněžní ohodnocení

- zisk praxe pro budoucí zaměstnání
- pověst zaměstnavatele (prestiž společnosti)
- různorodost práce
- využití cizích jazyků

11. Odpovězte ANO nebo Ne:

- Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?
- Můžete o svém odměňování diskutovat se svým nadřízeným?
- Motivují Vás benefity poskytované zaměstnavatelem?
- Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek zajímavých benefitů?
- Potřebujete pro svou práci odborné školení?
- Máte zájem o rozvoj v oboru, ve kterém pracujete?
- Je důležité, aby firma zajišťovala vzdělání a rozvoj zaměstnanců?

Pokud respondent odpoví „ne“ u otázky č. 3, zobrazí se mu zkrácený dotazník pro studenty.

4. Co Vás odrazuje od toho najít si práci při studiu?

- nedostatek času
- studijní povinnosti
- lenost
- nenalezení atraktivní nabídky
- odmítnutí ze strany zaměstnavatele
- Jiné:

5. Co by Vás zaujalo natolik, abyste se začali ucházet o práci?

- Otevřená odpověď

6. Co pokládáte za důležité při výběru zaměstnání při studiu? Odpovězte: velmi důležité, spíše důležité, méně důležité, nedůležité.

- práce blízko domova
- možnost homeoffice
- příjemné a čisté prostředí
- flexibilita pracovní doby
- firemní benefity (stravenky, multisportka, ...)
- vysoké peněžní ohodnocení
- zisk praxe pro budoucí zaměstnání
- pověst zaměstnavatele (prestiž společnosti)
- různorodost práce
- využití cizích jazyků

Zdroj: autorka

# 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: Daniela Krejsová

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a za-Podpis:  
dejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis