



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Personální marketing ve vybrané organizaci

Vypracoval: Jiří Jíša
Vedoucí práce: Doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
České Budějovice 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

3.3.2019

Jiří Jíša

Poděkování

Rád bych poděkoval Doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za vedení, odborné rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat svým nejbližším, kteří mě po celou dobu podporovali.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jiří JÍŠA
Osobní číslo: E18660
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Personální marketing ve vybrané organizaci
Zadávací katedra: Katedra řízení

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit personální marketing ve vybrané organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristika organizace.
3. Charakteristika a zhodnocení personálního marketingu, sběr primárních dat a jejich analýza.
4. Srovnání aktivit personálního marketingu s jinou organizací.
5. Návrh změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada.**
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
Jörn, A. (2015). New ways of personnel marketing and recruitment: New ways of personnel marketing and recruitment. Anchor Academic Publishing.
Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada.
Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolnýk, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUPŇOVÁNÍ
070 310 22000


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2018

Obsah:

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Trh práce	4
2.1.1	Sociokulturní faktory	4
2.1.2	Demografický vývoj	6
2.1.3	Trendy v investicích a outsourcingu	7
2.1.4	Činnosti a procesy při vývoji nového výrobku nebo služby	8
2.2	Nezaměstnanost v České republice	9
2.2.1	Míra nezaměstnanosti	9
2.2.2	Nezaměstnanost Jihočeský kraj	10
.....		13
2.3	Lidské zdroje	13
2.3.1	Personální marketing	14
2.3.2	Interní personální marketing	16
2.3.3	Externí personální marketing	17
2.4	Employer Branding	19
3	Cíl a metodika	22
3.1	Cíl práce	22
3.2	Metodický postup	22
4	Charakteristika vybrané organizace	24
4.1	Organizační struktura HR oddělení ve vybrané společnosti	24
5	Zhodnocení současného stavu	26
5.1	Nábor pracovníků	26
5.1.1	Nábor THP pracovníků	26
5.1.2	Nábor výrobních pracovníků	30
5.1.3	Nábor výrobně-technických pozic	31
5.1.4	Rozhovor s personálním ředitelem firmy XY	32
5.2	Přehled aktivit HR marketingu	34
5.2.1	Portály společnosti LMC	34
5.2.2	Telefonní hotline	35
5.2.3	Sociální sítě	36

5.2.4	Rádiový Broadcasting.....	38
5.2.5	Google adwords	38
5.2.6	Microsite	39
5.2.7	Tisk.....	40
5.2.8	Reklama na vozech MHD.....	41
5.2.9	SMS.....	43
5.2.10	Úřad práce.....	43
5.2.11	Veletrhy pracovních příležitostí	44
5.3	Marketingové aktivity z ekonomického hlediska	45
5.4	Vyhodnocení personálně marketingové politiky.....	47
5.5	Srovnání s konkurenční firmou.....	50
6	Diskuze a návrh změn.....	53
7	Závěr	59
8	Summary	61
9	Přehled použité literatury	63
10	Seznam obrázků, tabulek a grafů	67
	68

1 Úvod

Trh práce v posledních několika letech zaznamenal významné proměny, zhruba před více jak půlrokem situace na pracovním trhu, hlavně v Jihočeském kraji, zažívala asi největší strasti z pohledu zaměstnavatele. Jednalo se o dobu, kdy bylo téměř nemožné shánět pracovní sílu v podobě lidského kapitálu ekvivalentně k tempu růstu produkce ekonomiky. Naopak pro zaměstnance bylo období příhodné k vytvoření si zajímavých pracovních podmínek nebo popřípadě změnu práce. Nyní se situace začíná pomalu zlepšovat, v současné době už je na trhu práce možné vycítit tendence k přípravám na přechod k ekonomické recesi. Firmy již pomalu ten bod přehřátí začínají překračovat a značné procento se jich už uchyluje k „hiring freezu“ a náborů, převážně na THP pozice, upadají co do počtu. V současné době začíná již být boom, kdy lidé neměli problém jeden den v zaměstnání skončit a druhý den do jiného nastoupit pomalu u konce. Naproti tomu nezaměstnanost se stále drží na minimu.

V této diplomové práci se pokusím zaměřit na aktuální stav na trhu práce, jeho analýzu a jistou predikci, jak by se mohl trh práce vyvíjet v budoucnosti. Pokusím se sumarizovat a vysvětlit jednotlivé nástroje, které firmy mají a, které mohou využívat k získávání zaměstnanců v podmínkách, které jsou v poslední době pro většinu personalistů značně nepříjemné. Také bych se rád pokusil identifikovat, které z nástrojů mohou firmám pomoci jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska.

Firma XY, na kterou se budu zaměřovat má svoji oblast působení situovanou v Jihočeském kraji, tak se bude má práce specifikovat právě na úskalí pracovního trhu Jihočeského kraje. Budu analyzovat a navrhnout určitá opatření a procesy, které by se měly nějakým způsobem zasloužit o stabilizování a zlepšení situace stran náboru pracovníků.

2 Literární přehled

2.1 Trh práce

Trh práce je místo, kde dochází k neustálému střetu nabídky práce a poptávky po ní. V roli nabízejících jsou zde domácnosti, které přichází na trh práce s výrobními faktory, což je v tomto případě práce, a naopak v roli poptávajících jsou zde firmy, které výrobní faktor práce poptávají výměnou za peněžní hlasy (prostředky) (Leitmanová, 2005).

Podle serveru budoucnostprofesi.cz koexistuje pracovní trh se systémem vzdělávání, a však ne v takové dokonalosti, aby vzdělávací systém dokázal reagovat na potřeby a změny pracovního trhu. Na pracovní trh působí mnoho dalších externalit, které mají mnohem dynamičtější vývoj a lze je jen těžko predikovat a utvořit tak nějakou potenciální reakci na dané události. Zásadní faktory, které ovlivňují pracovní trh jsou následující:

2.1.1 Sociokulturní faktory

Tento faktor pocítují firmy v posledních letech velmi intenzivně, v souvislosti s tímto faktorem, je to především tím, že na trh práce začala proudit nová generace pracovních sil, nazývaná také jako generace Y. (jsou to osoby v intervalu narození mezi roky 1980-1995). Tato generace bude dorůstat a vstupovat na pracovní trhy v mezidobí let 1998-2020 a pro tuto novou populační skupinu jsou charakteristické diametrálně odlišné preference, životní styl, postoje i životní cíle. To vše ovlivňuje jejich rozhodování o budoucím povolání. Tato zásadní diverzifikace má ohrožující dopad pro klasická odvětví průmyslu, která jsou vnímána mnohem kritičtěji, také mohou být někdy stavěna do roviny neperspektivity anebo jako odvětví s nízkou prestiží. Jedním z důsledků tohoto trendu je změna struktury absolventů v rovině jejich oborů a vzdělání. Došlo významnou měrou ke snížení absolventů učňovských oborů bez maturity naopak počet absolventů vysokých škol vzrostl.

Server novinky.cz publikoval informace spojené s příchodem mileniálů (tedy lidí narozených viz výše v intervalu let 1980-1995). Tato sorta lidí se od dosavadních účastníků trhu práce velmi zásadně odlišuje ve svých behaviorálních projevech. Komplexnost je základním rysem, v čem se liší nová generace Y. Zaměstnavatele volí podle několika předem analyzovaných faktorů. Je to převážně firemní kultura, atmosféra na pracovištích, kolektiv

budoucích kolegů, prestiž brandu dané firmy a jiné. Mezi podvědomé rysy patří vyhledávání plošší organizační struktury a zaměření na produkci s vysokou mírou inovace. Oproti předešlé generaci X (lidé narozeni v rozmezí let 1970-1990) kladou podstatně vyšší důraz na bilanci mezi profesním a soukromým životem. Jde hlavně o požadavky práce z domova. Mladá generace Y a její formování, a tedy i s tím spojená životní filozofie, se do značné míry odvíjí také z prostředí, v jakém už vyrůstala. Oproti generaci jejich rodičů, z nichž někteří ještě byli svědky uzavřené ekonomiky a vcelku jednosměrnému směru svých kariér, mají dnešní mileniálové prakticky neomezené možnosti. Mají možnost cestovat bez jakýchkoliv omezení, pracovat v jakémkoliv odvětví chtějí, mají tendence často i odvětví měnit a experimentovat s budoucím zaměřením, často vidíme na trhu práce spoustu příslušníků generace Y s mnohem širším spektrem pracovních zkušeností napříč nejrůznějšími obory ve srovnání se svými generačně staršími kolegy. Na to začínají pomalu reagovat i firmy, a tak začíná mise, pro zatraktivnění jednotlivých firem pro mladé lidi, ať je to již formou zahraničních stáží nebo praxí při studiu a jiné benefity, kterými se snaží zatraktivnit své postavení z hlediska prestiže. Dále se také potvrzuje, že dnešní generace dává přednost zajímavosti pracovních příležitostí a její atraktivitě než finančním výdělkům (manpower.cz, 2017).

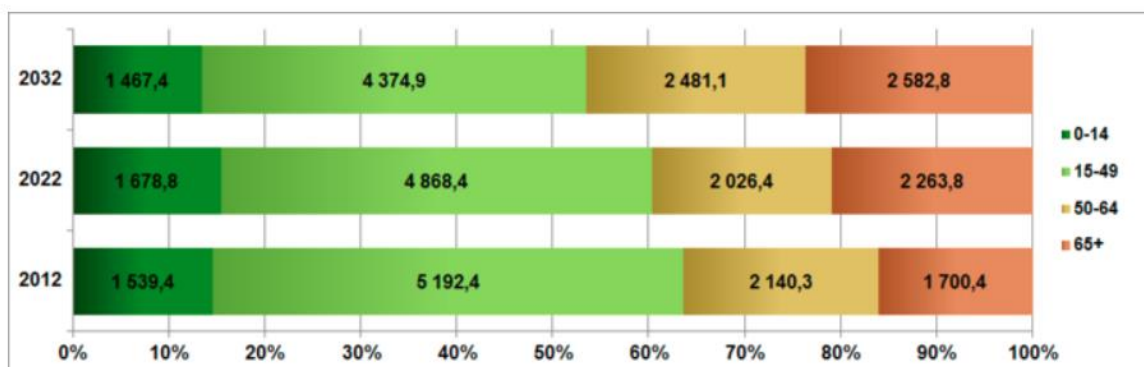
Dle serveru Ipsos.com se můžeme na generaci Y podívat trochu z detailnějšího pohledu. Dalším obrovským rozdílem oproti offline generaci X se generace Y téměř neustále pohybuje v modulu online světa. Neustále konzumují data a informace, ať jsou již data povahou ryze informační a popisují dění ve světě díky nimž jsou tyto konzumenti neustále tak zvaně up to date nebo ať už se jedná o data soukromá, zahrnující zážitky ať již vlastní či soukromé zážitky svých přátel. Každý mladý člověk je dnes k této době vybaven, vlastní laptop, smartphone, tablet, či jiné zařízení, umožňující mu být permanentně připojen ke světu. Mění se i jejich spotřební návyky. Oproti předešlé generaci, která, můžeme s nadsázkou říci, vyrůstala v permanentním nedostatku, generace Y zase vyrůstá v nadměrném dostatku úplně všeho. Je tedy logické, že jsou svým způsobem rozhodně konzumnější skupinou než generace jejich rodičů. Nemají zábrany nákupu po internetu, nedají se označit za příliš loajální a konzervativní spotřebitele. Způsob, jak mohou společnosti oslovit a lákat nebo se stát atraktivními pro tuto nově příchozí generaci, je relativně jednoduchý, je třeba se s mladými mileniály potkávat tam, kde se pohybují, tedy na sociálních sítích jako je Facebook, Twitter, Instagram, festivaly, hudební akce anebo jiné eventy. Některé firmy jako například Zuno Banka nebo Staropramen si to začaly uvědomovat relativně brzy a na základě toho spustily proces rebrandingu v předstihu před zbytkem trhu. Přizpůsobují se mentalitě a chápání mladých lidí, kteří nemají zájem o analýzy

a většinou neplýtvají energií na četbu složitých dokumentů a popisů, které nejsou psány, jak se říká jejich řečí. Mají eminentní zájem o stručná a jasná hesla. Zuno banka například nepoužívá složitou bankovní mluvu, je neformální a lidská. V dnešní době jí však už dohnaly i jiné zkosnatělé bankovní instituce jako KB nebo například velmi konzervativní Česká spořitelna. Dalším aspektem života mladých je reklama. Věc vnímána jako zloděj smyslu a života jako takového, jak ji vnímají starší generace je pro mladou generaci Y něčím natolik běžným, že ji chápou jako naprostou součást svých životů, aby taky ne je to jejich přirozené prostředí, ve kterém vyrůstaly. Mladí lidé už mají vyvinutou jistou imunitu a obranyschopnost vůči násilným a nepromyšleným reklamním kampaním, filtrují a podvědomě vnímají sdělení, která je dokážou oslovit, a naopak filtrují a ignorují reklamní kampaně a komunikační toky věcí, které je jakýmkoli způsobem neosloví. A v neposlední řadě je tu samozřejmě ona atraktivita, ne pouze sdílet s mladými lidmi stejný sociální prostor, ale také jim nabídnout reálně možná řešení k uspokojení jejich rychle se měnících potřeb a požadavků.

2.1.2 Demografický vývoj

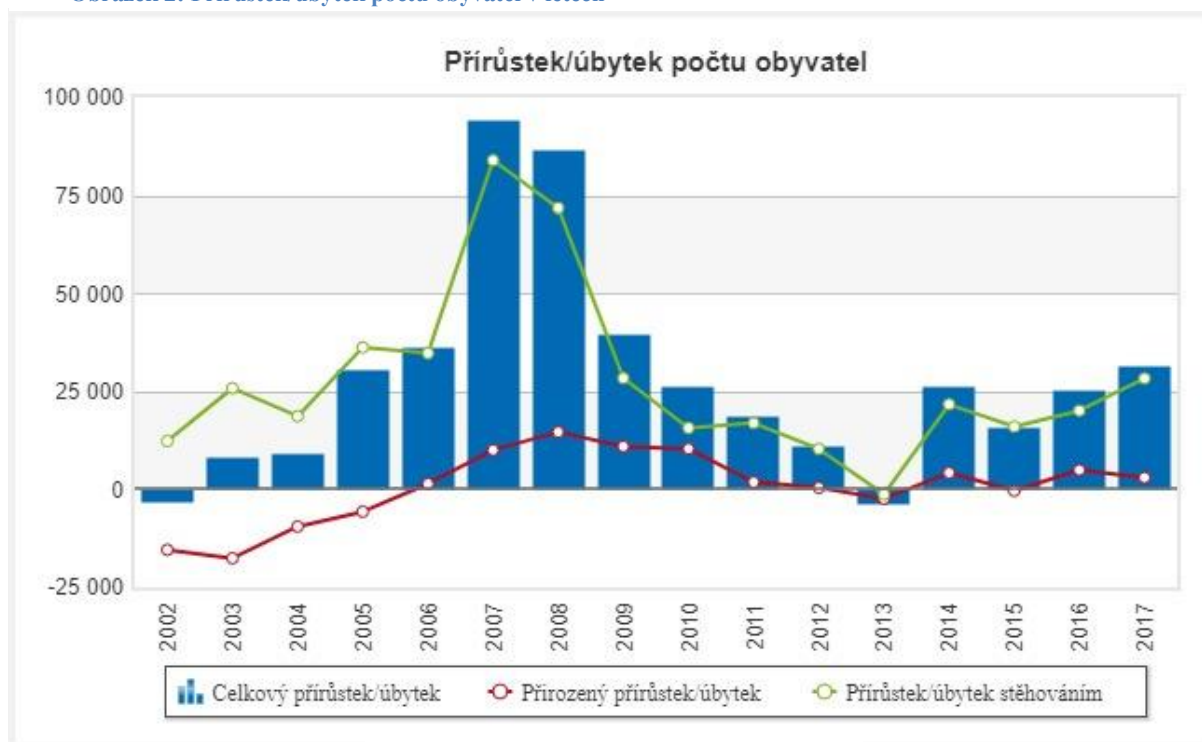
Tento faktor je v naší zemi, z hlediska budoucnosti velice nelichotivý. Celkový tuzemský trh práce se bude muset připravovat na situaci, kdy na trh práce bude přicházet stále méně pracovníků. V dlouhodobém horizontu tak bude aktivní populace na pracovním trhu stárnout a nebude docházet k ekvivalentní výměně pracovníků odcházejících do důchodu a těch co na pracovní trh budou přicházet. To povede k nutnosti firem k proměně procesů a přizpůsobení pracovní náplně faktu, že jejich disponibilní pracovní kapitál bude stále stárnout. Jak je patrné z obrázku číslo jedna tmavě hnědé políčko, reprezentující stárnoucí populaci, tedy věkovou skupinu šedesát pět let plus, je z hlediska času stále rostoucí na úkor střední, tedy světle zelené, nejproduktivnější skupiny v rozmezí let patnáct až čtyřicet devět.

Obrázek 1: Věková struktura obyvatelstva ČR



Zdroj: ČSÚ, 2019

Obrázek 2: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel v letech



Zdroj: ČSÚ, 2019

2.1.3 Trendy v investicích a outsourcingu

Outsourcing, jev, který se určitým způsobem projevil na růstu české ekonomiky. Nákladová výhoda a relativně dostatečná zásoba kvalifikovaných pracovních sil, kterou poskytovala a stále poskytuje Česká republika, poskytla azyl vyspělým podnikům z EU, USA, Japonska a jiných zemí, aby zde realizovaly své aktivity. Tento příliv se však týkal převážně průmyslové výroby a ponese to jisté reakce. Poroste počet zahraničních firem, které budou hledat na tuzemském trhu partnera anebo joint-venture v oblasti vývoje nebo designu. Vývoj a jeho náročnost se bude neustále stupňovat, až to dojde do stádia, kdy bude nutné realizovat jej ve vyspělejších zemích.

Na druhou stranu tento typ vývojového outsourcingu z vyspělých zemí do rozvojových má ohromný význam v přívalu technologií a know-how. To tlačí na inovativnost dané ekonomiky a její rozvoj. Jakmile dojde k růstu nákladu na pracovní sílu v ČR, bude logicky na českou společnost vyvíjen tlak, aby se problematice outsourcingu začala sama věnovat. Český hráč bude muset sám identifikovat kritická místa v řetězci, které již nebude schopen realizovat

v tuzemsku a bude nucen hledat nějakého partnera v jiné rozvojové ekonomice. Bohužel v této sféře je český podnik poněkud pozadu a s realizací daných úkonů a hledání východisek směrem na východ má nemalé problémy.

2.1.4 Činnosti a procesy při vývoji nového výrobku nebo služby

Obrázek 3: Procesní schéma



Zdroj: Ipos.cz, 2019

Typologicky jsou tyto jednotlivé činnosti odlišné z hlediska náročnosti požadavků na lidské zdroje. Dnešní trend je orientace na sortu v obrázku číslo 3 vyznačené hnědou barvou. Z dlouhodobého hlediska však tyto činnosti budou nejhůře konkurenceschopné. Budoucí trend je směřován spíše na zelenou část obrázku. Do budoucna se předpokládá, že v rámci tohoto spektra bude složka vzdělání i na dále důležitou, avšak ne zcela nezbytnou. To v důsledku ponese fakt, že rozvojovější ekonomiky se budou stále více stávat západním silným hráčům konkurenceschopnějšími. Naopak prostřední část jako je vývoj, logistika a distribuce představují dnes nesporně velikánskou výhodu silných západních mocností. Česká republika má značný potenciál pro naplnění těchto parametrů, avšak v současné době se je nedaří výrazně kumulovat, aby se vytvořila z hlediska lidských zdrojů dostatečně stabilní základna, ze které by se dalo v budoucnu brát.

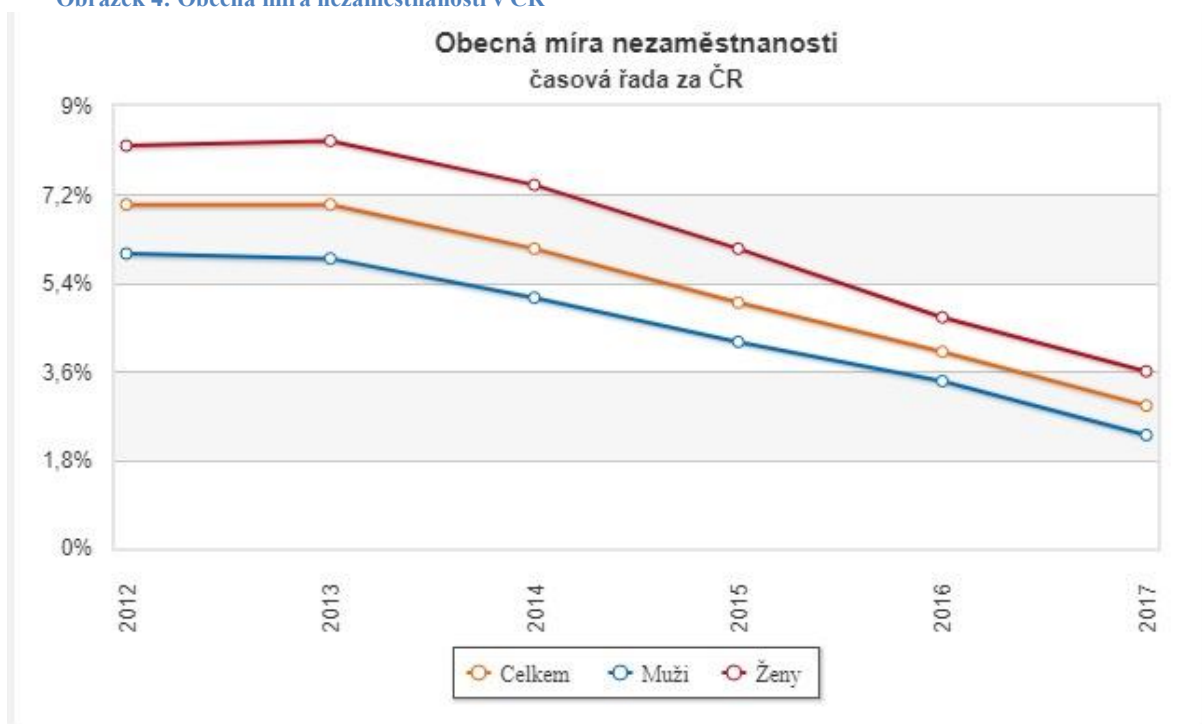
2.2 Nezaměstnanost v České republice

2.2.1 Míra nezaměstnanosti

Český trh práce je do jisté míry, tedy v porovnání s kapitalistickými pracovními trhy západních ekonomik, trochu speciální. Prošel několika etapami a stádii svého vývoje hlavně po roce 1989. Začal se projevovat konstantně rostoucí nárok na zaměstnance. Jeho míra je samozřejmě nejednotná a liší se radikálně na základě typu odvětví a typu profese. Nicméně oproti době uzavřené ekonomiky před rokem 1989 je tento fakt markantní. Také se do velké míry projevil fakt, že některé pracovní pozice byly před rokem 89 upřednostňovány a z politických či z jakýchkoliv jiných důvodů podporovány (Železná, & Kreidl, 2016).

Podle Jahody a Godarové patří Česká republika v rámci evropské zatím ještě osmadvacátky, k zemím s podprůměrnou nezaměstnaností a podporují to i statistiky EU, kde se Česká republika pohybuje kolem 2,3 %, v porovnání například s největšími evropskými ekonomikami jako Německo, které osciluje kolem 3,4 % nebo Francie, která se pohybuje kolem 8,8 %. I v porovnání s celou EU má Česká republika výrazně navrch, a to v poměru již zmiňovaných 2,3 % ku 6,5 %.

Obrázek 4: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR



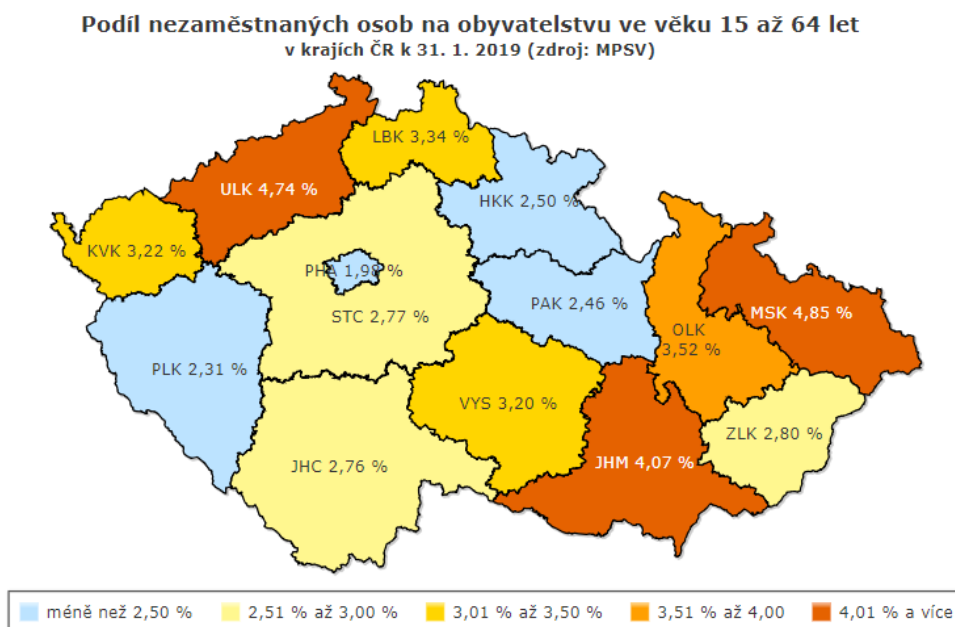
Zdroj: ČSÚ, 2019

Co můžeme vyčíst z obrázku číslo 4, tedy reálná data z databáze ČSÚ, do značné míry koliduje s premisou viz výše. Zaměstnanost se v průběhu let 2012-2017 (i nadále v roce 2018) kontinuálně snižuje. Pokud bychom se zaměřili pouze na mužskou část populace, dostali bychom se ještě na nižší hodnotu, než byla uvedena v textu výše. Oproti tomu ženská část populace tahá míru nezaměstnanosti trochu výše, můžeme spekulovat o důvodech, jaké to způsobují, do jisté míry to může být způsobeno i faktem, že Česká republika je z nemalé části zastoupena průmyslovou výrobou, která již z podstaty věci může hrát ve prospěch zaměstnanosti mužské části populace.

Na druhou stranu fakt, že nezaměstnanost v obecné míře je v České republice tak malá, je sice hezky vypadající ukazatel, který ovšem v praktickém životě působí firmám nemalé komplikace. Zaměstnavatelé se potýkají s nemalou mírou fluktuace a na trhu existuje značná část lidí, kteří nepřetržitě plují trhem práce bez delšího uchycení se u jednoho zaměstnavatele. Tento fakt způsobuje firmám aditivní náklady s touto situací spojené.

2.2.2 Nezaměstnanost Jihočeský kraj

Obrázek 5: Podíl nezaměstnaných osob v rámci ČR

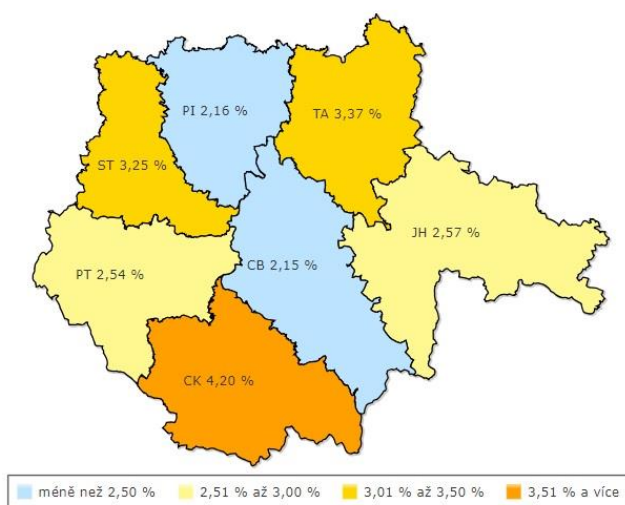


Zdroj: ČSÚ, 2019

Jak je možné vyčíst z mapy ČR, je Jihočeský kraj jedním z krajů s nezaměstnaností do 3 %. Konkrétně s hodnotou 2,76 % je mírně nad hodnotou celorepublikového průměru, avšak na regionální úrovni patří mezi kraje s nejmenší mírou nezaměstnanosti.

Obrázek 6: Podíl nezaměstnanosti v rámci Jihočeského kraje

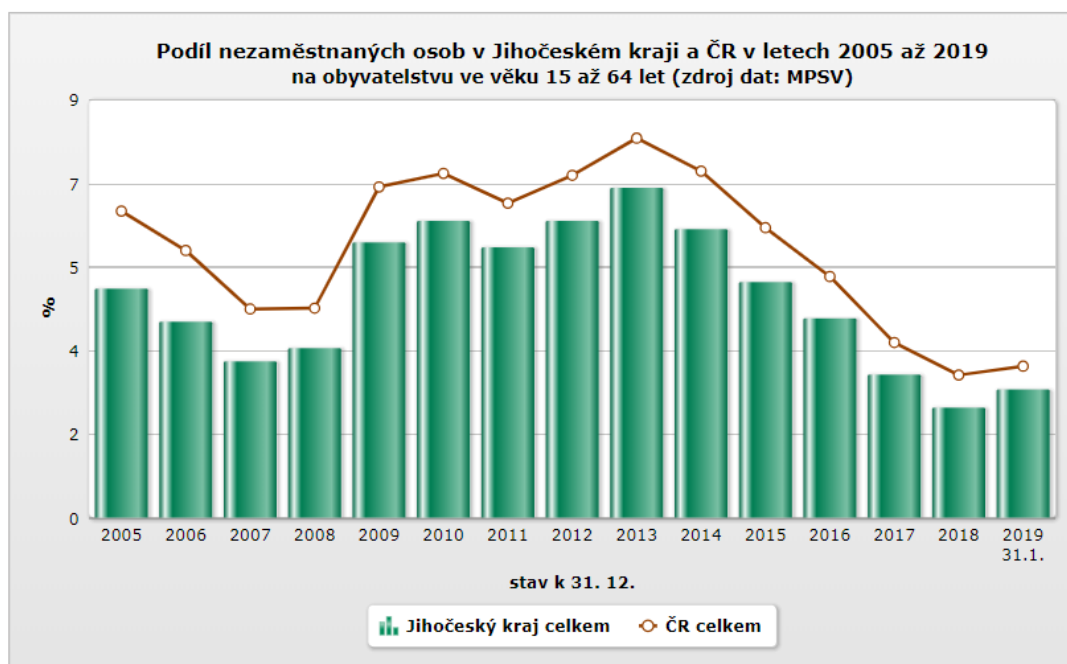
Podíl nezaměstnaných osob v okresech Jihočeského kraje k 31. 1. 2019



Zdroj: ČSÚ, 2019

V detailnějším rozboru Jihočeského kraje můžeme zaregistrovat lehkou disbalanci mezi jednotlivými okresy. Nejhůře je na tom oblast kolem Českého Krumlova. Jak můžeme vidět na obrázku číslo 6 tam, kde je situováno větší množství velkých výrobních podniků a menších podnikatelů jako je Budějovicko a Písecko, je nezaměstnanost nejmenší.

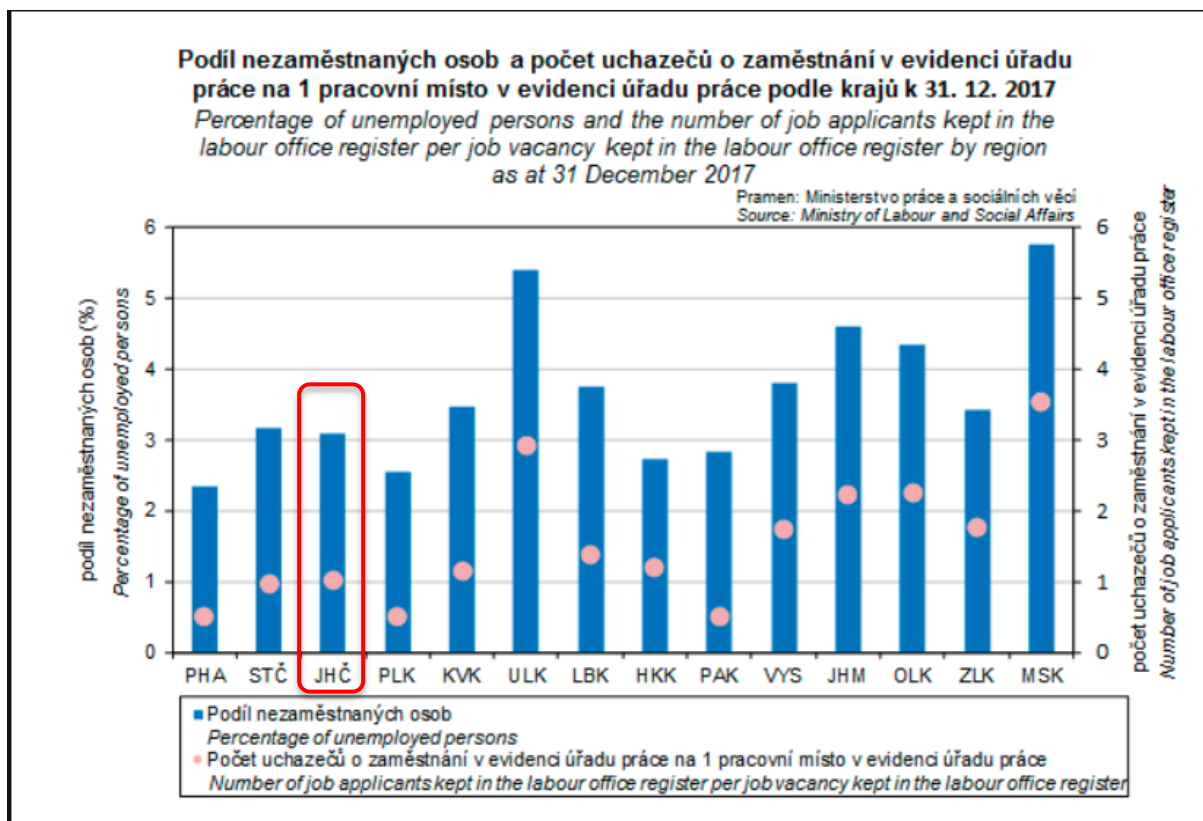
Obrázek 7: Podíl nezaměstnanosti v Jihočeském kraji v letech 2015-2019



Zdroj: ČSÚ, 2019

Vývoj nezaměstnanosti Jihočeského kraje do značné míry kopíroval celorepublikový průměr. Nejnižších hodnot zaznamenal v roce 2018 kdy situace na pracovním trhu z pohledu zaměstnavatele byla tristní. Dá se bez nadsázky říct, že do práce chodil už i ten, co pracovat nechtěl, ekonomika rostla vysokým tempem a výrobní společnosti se potýkaly navzdory takto příznivé situaci s nedostatkem lidí. V roce 2019 můžeme vidět, že se situace již trochu mění. Mnoho společností se pomalu začíná připravovat na určitou fázi recese. Ekonomika začíná chladnout a v mnoha firmách již začali aplikovat „hiring freeze“ (tedy stop náborem převážně na THP pozice).

Obrázek 8: Podíl nezaměstnanosti vs. počet uchazečů dle krajů



Zdroj: ČSÚ, 2019

2.3 Lidské zdroje

Lidské zdroje, pracovní zdroje, pracovní síla nebo též personál to vše jsou synonyma pro jeden z nejdůležitějších hnacích sil neboli výrobních faktorů pro jakoukoliv ekonomiku a organizaci. V poslední době všechny tyto synonyma symbolizující personál v jeho čiré technické podobě, nahradil módní pojem Lidské zdroje nebo též HR nebo chceme-li Human Recourses. Dnes si však pod tímto dvouslovím představíme komplexně fungující mechanismus, klíčový pro jakoukoli podnikovou strategii. Význam pod ním skrytý, skýtá kumulaci, kvalifikaci, neustálé zlepšování za účelem dosažení dlouhodobého rozvoje a dosahování cílů jež si daná organizace či společnost vytyčila. Proč však mají lidské zdroje jako celková koncepce tak obrovský strategický význam v nové, dynamicky se měnící době? Mnohá literatura se v tomto ohledu nedokáže jednotně shodnout (Vojtovič, 2011).

Armstrong (2000) pak označuje lidské zdroje nejen jako teorii či model nějaké podúrovně řízení organizace, ale jako komplexní živoucí organismus zahrnující jak operativní modelové úkony na bázi elementárního řízení, tak duševní jakousi sociální péči o zaměstnance. Jde o kontinuální snažení, o rozvoj všech dostupných schopností a dovedností jedinců v organizaci

tak, aby došlo ke kýženému dlouhodobému rozvoji organizace jako celku. Jde tedy o rozvoj sociální, kvalifikační, ale i duševní.

2.3.1 Personální marketing

Dostáváme se k základnímu stavebnímu kameni celé této práce, jelikož hlavní bod je postaven na analýze a jisté formulaci marketingové strategie podniku. Je třeba vymezit a vnést zásadní okruhy a pojmy s touto problematikou související.

Koncept zavedení personálního marketingu do klíčových procesů jakékoliv společnosti je ve své podstatě stejný jako osvojení si základních marketingových procesů ve vztahu produktu. Marketingová komunikace se zaměřením na lidské zdroje nebo jeho označení jako personální marketing, slouží převážně k jakémusi budování nebo utváření nějakého jména zaměstnavatele ve vztahu nikoli k produktu, ale právě k lidem, ať už současným zaměstnancům nebo budoucím kandidátům. Kociánová (2010) označuje personální marketing v jisté míře jako synonymum pro získávání pracovníků. Může však hrát mnohem významnější roli, fungovat například jako nástroj ovlivňování a směřování pracovníků, včetně analýz všech těchto jevů.

Personální marketing je v rámci rodiny HR relativně novým přírůstkem, se kterým se můžeme prvně setkat v 70. letech 20.století v Německu. (Popkova, Chashchin, & Bogdanov, 2013). Podle Gogolové, Ponišćákové, & Ivánkové (2015) je hlavní podstatou personálního marketingu využít běžně zažitá a dostupná procesy a principy marketingu, přenesené do oblasti personalistiky.

Králíková (2011) tvrdí, že v moderním pojetí doby, jakou představuje trh práce v současné době, prakticky každá sebe lépe fungující společnost nebude dnes, ale hlavně v budoucnu schopna existovat v konkurenčním prostředí. Pokud budou společnosti chtít existovat, je nutné implementovat jednotlivé kroky a strategické procesy personálního marketingu. Efekt personálního marketingu je značně nepopíratelný. Moderní společnosti by se měly účelně zaměřovat na působení na sociálních sítích, jež stále expandují a v posledních letech dochází k značné expanzi mnoha sociálních platforem. Pojem s tím do značné míry spojen, který se objevuje v návaznosti na personálně marketingové aktivity, je gamifikace. Gamifikace je trend, který u moderních společností v posledních době zaznamenává obrovský boom, jeho cílem je jaká si transformace herního konceptu do běžných úkonů. Tímto způsobem mohou být vedeny

pohovory, assessment centra, a jiné formy způsobu výběru kandidátů, ale také se dá tento koncept aplikovat na proces začlenění nového zaměstnance do kolektivu a jeho účelné zaučení, většinou formou her nebo formou silných zážitků, popřípadě kombinací obou těchto faktorů (Boudreau, 2014).

Klimentová (2008) vysvětluje původ personálního marketingu jako samoučelné vyčlenění z personálního řízení. Pouze nástroj inzerovaných volných pracovních míst již přestal být platným a plnohodnotným nástrojem pro uspokojování poptávky společnosti po kvalifikované a schopné pracovní síle. Tento tlak tak vyvolal transformaci ze zažitého stereotypu, kdy firmy byly v pozici inzerenta a kandidáti aktivně vyhledávali volná místa, na aktivní vyhledávání kandidátů ze strany firem. Najednou organizace začaly být nuceny motivovat a přesvědčovat potenciální uchazeče pro to, aby si právě tuto firmu vybrali pro své budoucí působiště.

Přínosy personálního marketingu jsou možnosti zajištění dlouhotrvající stability a prosperity společnosti. Dále je tu několik vzájemně na sebe působících faktorů jako jsou například vliv angažovanosti pracovníků na zvýšení firemních aktivit, což má dopad i na pozitivní stimulaci produktivity práce. Vyšší standard a zajištění vyšší míry retence zaměstnanců má přímý dopad na velikost fluktuace, která se radikálně snižuje, čímž se redukuje i náklady spojené s nepřetržitým doplňováním pracovních kapacit na jednotlivé pozice. Zlepšuje se komunikace a vnitropodnikové vztahy, dochází ke zlepšení vztahů na pracovišti, vytváří se tak kult stabilní a preferované značky s kvalitní a silnou firemní kulturou (Dd' Ambrosová, 2014).

Cíl personálního marketingu je tedy nejen směrem dovnitř do podniku, tedy jaké si aplikace zaměstnanecké politiky pro udržení zaměstnanců, ale i směrem ven k trhu práce. Nezanedbatelnou část tvoří i sebe prezentace směrem do venkovního prostředí jako atraktivní a kvalitní zaměstnavatel, který má renomé společnosti, pro kterou chtějí všichni pracovat (Dvořáková, 2004).

Podobné myšlenky můžeme najít i u Antošové (2005). Ta publikuje o nutnosti personálního marketingu průběžně analyzovat trh. Důležitou složkou je plně proniknout v určitém segmentu pracovního trhu v návaznosti na svojí specializaci a v návaznosti na svojí cílovou skupinu uchazečů a tam se vyprofilovat ve velkého a vyhledávaného hráče. Díky tomu pak proces recruitingu bude nejen efektivnější ale také levnější a také se stabilizuje portfolio současných zaměstnanců.

Personální marketing jako nástroj, by se však neměl v žádné míře dostat do rozporu s firemní kulturou a filozofií. Jakákoli kampaň personálního marketingu by měla kolidovat s personální

politikou, strategií a komunikací. Tak jako v běžném marketingu jde o podporu prodeje produktu, tak se právě personální marketing soustředí na podporu prodeje volného pracovního místa. Cílem je zatraktivnit pozici natolik, aby tuzemské společnosti nepřicházely o vhodné adepty, aby se nestávalo, že tuzemské příhraniční společnosti (a nejen ty, ale právě ty, tedy příhraniční, jsou k tomu náchylnější) prohrávají boj o lokální kandidáty s firmami v zahraničí nebo celkově s konkurencí ať již na tuzemském či globálním trhu. Onen známý marketingový mix nebo též 4P, jak se v odborné literatuře uvádí, je možné aplikovat i v rámci personálního marketingu, jen je třeba význam jednotlivých aspektů mírně modifikovat.

PRODUCT – zde si nepředstavujeme produkt jako výrobek, ale jako onu nabízenou pozici

PRICE – opět cenu jako takovou v tomto smyslu nahrazuje mzda nebo jakkoli jiná forma motivace (v peněžním či nákladovém vyjádření)

PLACE – místem je zde myšlena lokace nebo místo kde bude daná práce vykonávána, s přihlédnutím ke všem aspektům, které s tím souvisí jako například inspiring working conditions, bezpečnost, dopad na životní prostředí a jiné.

PROMOTION – styl nebo chcete-li způsob, jakým je daná pracovní nabídka prezentována kandidátovi.

Typologicky můžeme dělit personální marketing na základní dva typy. Externí a Interní. Externí personální marketing se zaměřuje, jak je již z názvu patrné, na nábor, náborové kampaně a jejich cílení a v neposlední řadě také na budování dobrého jména. Interní personální marketing se naopak realizuje „dovnitř“ společnosti. Je to nástroj, který slouží k udržování klíčových zaměstnanců, eliminace fluktuace, motivaci a stimulaci pracovníků k udržení výkonnosti a v neposlední řadě k vytváření kvalitních podmínek pro práci (Antošová, 2005).

2.3.2 Interní personální marketing

Podle Thoma (2008) je činnost interního personálního marketingu definována jako proces, který odpovídá potřebám, preferencím a zájmům všech zaměstnanců. Tento fakt se může projevit i v externím prostředí trhu práce. To zapříčiní samovolnou expanzi informací o dobrém jménu bez pomoci jakéhokoliv dalšího vlivu externího marketingu. Pokud ale v dlouhodobém horizontu není externí personální marketing v koexistenci s interním, je jeho význam téměř nulový. Interní personální marketing se skládá z četné řady aktivit a činností, procesů s cílem zatraktivnit prostředí a kult podniku z perspektivy současných zaměstnanců a tím vytvořit perspektivní zázemí pro potenciální příchod těch nových. V rámci všech interních personálních

aktivit se organizace koncepčně snaží stimulovat a podporovat kvalifikovanost a chuť zaměstnanců k dosažení stanovených cílů, tím i v ruku v ruce zvyšovat loajalitu vůči vedení (Sturtz, 1992).

Jedním z dalších úkolů, na které se interní personální marketing zaměřuje je cílené uspokojování a očekávání zaměstnanců, kteří vnitřně prahnou po jisté míře ztotožnění s filosofií a kulturou dané společnosti, anebo naopak interní personální marketing již takové prostředí vytvořil a zaměstnanci se s tímto kultem ztotožňují podvědomě a téměř promptně po prvním kontaktu s danou společností. Pokud je takového stavu dosaženo, má to pozitivní dopad na obětavost, oddanost a sebeuspokojování všech zaměstnanců. Interní personální marketing je tedy orientován na stávající zaměstnance, v jehož rámci jsou jim komunikovány různé výhody (finančního i nefinančního charakteru) s cílem dlouhodobého udržení kvalifikovaných a klíčových zaměstnanců, snížení míry fluktuace těchto zaměstnanců do konkurenčního či zahraničního spektra. Simultánně tyto zaměstnanci zprostředkovávají do externího prostředí kladné reference o dané firemní kultuře a organizaci jako celku, který je širokou veřejností vnímán jako nejrelevantnější a nejméně nejvěrohodnější zdroj, který v budoucnu může přinést značně vyšší procento potenciálních zájemců o práci a v neposlední řadě také dobré podvědomí o společnosti. Tito zaměstnanci jsou nejlepšími propagátory dané značky bez dalších aditivních nákladů, které by společnost v dané situaci musela vynakládat do externího personálního marketingu (Stejskalová, 2009).

2.3.3 Externí personální marketing

Primární náplň externího personálního marketingu je vyhledávání, výběr a získávání nejrelevantnějších kandidátů s cílem alokovat vhodné zdroje, efektivně šířit informace o volných pracovních pozicích a efektivní monitoring a výběr vhodných kandidátů na základě všech možných dostupných informací (Koubek, 2007).

Trend náborech všech zaměstnanců napříč spektrem bude v budoucnu představovat aktivní vyhledávání nejtalentovanějších jedinců na všech trzích práce. Doba, kdy společnosti čekaly na tucty životopisů dávno pominula a všechny větší společnosti se tomu budou muset přizpůsobit. A zároveň je zde už značný počet firem, které jsou ochotny podniknout stokilometrové cesty kvůli pohovorům se zajímavými kandidáty (Kadlec, 2013).

Externí personální marketing můžeme tedy analogicky od interního personálního marketingu vymezit jako soubor všech aktivit realizovaných ven tedy do vnějšího prostředí. S tím přichází také pojem „employer branding“, který server employerbranding.cz definuje jako značku zaměstnavatele, jeho pověst na trhu práce. Employer brand je výčetem všech znalostí, očekávání, pocitů, které ve Vás zůstanou nebo se Vám vyjeví při styku s danou firmou. Značka je do jisté míry to, jak je okolím vnímána. Značky, které mají dnes velikánské renomé a jsou atraktivní v globálním či jen tuzemském měřítku, stimulují uchazeče a veškeré lidi, kteří se pohybují na trhu práce jako magnet. Utužuje skupenství lidí, jež jsou si názorově blízcí, mají přibližný okruh zájmů. Employer branding také představuje dlouhodobou strategii již se firma řídí a ubírá jak směrem dovnitř k zaměstnancům firmy, tak směrem ven k široké veřejnosti nebo k potenciálním uchazečům či stakeholderům (Backhouse & Tikoo, 2004).

Značka dále působí také jako komunikační nástroj pro získávání užitečných a zajímavých kandidátů (Gaddam, 2008).

Hlavní úkoly externího personálního marketingu jsou dle Kociánové (2010) následující:

- Co nejatraktivnějším způsobem prezentovat pracovní pozici
- Mířit na adekvátní kandidáty
- Navázat s nimi kontakt

Dále mezi dílčí úkoly externího personálního marketingu patří dle Šlapáka & Štefka (2015):

- Redukce nákladů na získávání nových pracovníků
- Kontinuální vylepšování jména a pověsti zaměstnavatele
- Zabezpečení dlouhodobé dostupnosti relevantních a perspektivních pracovníků
- Identifikace nových zdrojů vhodných pro hledání potenciálních zaměstnanců jako jsou absolventi, specialisté z konkurenčního odvětví aj.

Mezi nástroje externího personálního marketingu, které se nejčastěji využívají ve společnostech, můžeme zařadit tyto následující:

- Pracovní portály

- Nábory z interních zdrojů
- Doporučování stávajících zaměstnanců
- Sociální sítě
- Vlastní vyhledávání
- Dlouhodobá a kontinuální spolupráce s univerzitami a jinými odbornými školami
- Personální agentury
- Různé náborové eventy typu veletrhy pracovních příležitostí či konference
- Executive search (headhunting) (Brandbackers, 2017)

2.4 Employer Branding

Employer Branding neboli značka zaměstnavatele vyjadřuje do venkovního prostředí vztah zaměstnavatele a zaměstnance, ať už současných či potenciálních zaměstnanců. Employer Branding jako takový by se dal také popsat jako komunikační kanál, jehož prostřednictvím proudí vize, poslání, důvody existence dané společnosti a formuje nebo určuje budoucí směr. Také odráží veškeré povinnosti, ale i přínosy, které firma jako značka nabízí svým zaměstnancům a také se prezentuje do vnějšího prostředí jako značka, pro niž většina subjektů nacházejících se na pracovním trhu, chtějí pracovat. Důležité při procesu budování značky je nejenom důraz na design, ale také na obsah, tzn. design loga, kompilace barev, různých fondů a grafických prvků, také je to ale slovní obsah sloganu a mott nebo čistě jen reklamních hesel a hashtagů, které firma používá pro vnější komunikaci (Menšík, 2015).

Podle Barrowa a Mosleyho (2010) můžeme Employer Branding definovat jako koncepci, jak ekonomických, tak behaviorálně psychologických aspektů, které jsou poskytnuty všem zaměstnancům. Také je to nástroj pro manažery, který slouží k jednoduššímu uchopení celkové strategie a poslání, díky němuž mohou snadněji stimulovat angažovanost zaměstnanců, zvyšovat produktivitu práce a jako další zlepšovat nábor nových zaměstnanců. S kontinuálním zlepšením náboru se na druhou stranu zlepšující se Employer Branding zasadí o stabilizaci současných pracovníků, redukci potenciální fluktuace a vyšší loajalitu v podobě déle trvajících pracovních poměrů.

Dále Bursová (2009) popisuje Employer Branding jako zaměstnaneckou značku, která je souhrnem atributů a kvalit, které mají přímý vliv na diverzifikaci dané organizace od okolního prostředí. Stimuluje potenciální kandidáty, kteří odpovídají žádoucímu smýšlení a jisté similaritě myšlení a filozofie jakou vyznává daná organizace. Pro stávající zaměstnance přináší jistotu a čitelné očekávání. Vytváří určitou podnikovou kulturu, ve které se určitá skupina podobně nastavených lidí bude sebemotivovat a tím bude mnohem výkonnější než v podmínkách jí nevyhovujících. Podniková kultura však není jediný bod, dále tvoří značku, ještě image a vize. Vizi charakterizujeme jako dlouhodobou snahu společnosti přiblížit se nějakému předem vytyčenému cílovému stavu. Image je celkový dojem, který si vytváří venkovní svět, stakeholdeři a jiné externí subjekty, které se s danou společností setkají.

Další aspekt, který můžeme považovat za základ úspěchu jakékoliv značky, je slušnost. Slušnost lze samozřejmě chápat v mnohem širším pojetí a přesně v tom je zde také myšleno její zmínění. Jednak slušnost z legislativního pohledu, tedy to, jak jsou danou společností, firmou nebo jakoukoliv jinou organizací dodržovány, jak lokální, tak v případě nadnárodních společností i evropské a globální, zákony. Dále je to jakýsi morální kodex slušného chování, který se očekává od každého podnikatelského subjektu, který se na trhu vyskytuje. V neposlední řadě i slušnost, úcta ke svým zaměstnancům a svým zákazníkům nebo dodavatelům. K nástrojům, které podporují budování dobrého jména a dobré zaměstnavatelské značky jakékoliv společnosti, patří takzvané inspiring working condition neboli pracovní podmínky či prostředí, ve kterém zaměstnanci tráví nejvíce času. Rozhodně zde musíme zařadit jistotu, že zaměstnanci mohou počítat se spoluprací v dlouhodobém horizontu. Rozvoj pracovníků jako systematická a kontinuální činnost je dalším, velmi důležitým aspektem. Dále jsou to dobré vztahy mezi kolegy, ale i mezi nadřízenými a podřízenými a samozřejmě v neposlední řadě i work life balance, tedy jakési vybalancování osobního a pracovního života (Koubek, 2007).

Obrázek 9: Pořadí nejatraktivnějších zaměstnavatelů

WMAE 2018 Business rankings Top 5:

1. Google (Non-mover since 2017)
2. Goldman Sachs (Non-mover since 2017)
3. EY (Ernst & Young) (4th in 2017)
4. Deloitte (6th in 2017)
5. KPMG (9th in 2017)

Zdroj: Universnglobal.com, 2019

Celosvětově nejatraktivnější zaměstnavatelé podle serveru Universnglobal.com můžeme vidět následující členění. První dvě místa se od loňského roku neměnila, naopak od třetího do pátého místa je vidět, že prvky personálního marketingu uchopilo více firem a výrazně se posunuly v žebříčku atraktivity. Největší skok zaznamenala společnost Deloitte a KPMG.

Obrázek 10: Pořadí top zaměstnavatelů v IT a strojírenství

WMAE 2018 Engineering/IT rankings Top 5:

1. Google (Non-mover since 2017)
2. Microsoft (Non-mover since 2017)
3. Apple (Non-mover since 2017)
4. BMW Group (5th in 2017)
5. Intel (7th in 2017)

Zdroj: Universnglobal.com, 2019

V odvětví IT a Engineeringu je pořadí více rigidní a na prvních třech místech k žádnému posunu nedošlo. Pokud se zaměříme na společnosti Google, Microsoft a Apple, můžeme najít jistou korelaci s největší atraktivitou z pohledu zaměstnavatele a zároveň z pohledu businessu jako celosvětově nejhodnotnější značky. K posunu došlo u společnosti BMW Group a společnosti Intel (Universnglobal.com).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit personální marketing ve vybrané organizaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Mezi dílčí cíle této práce bude patřit analýza efektivnosti jednotlivých kroků, které firma XY podniká v oblasti náboru nových zaměstnanců dle jednotlivých skupin, vyhodnocení efektivnosti investovaných prostředků do kampaní a přínosu, který to má. Zaměříme se také na vyhodnocování komunikačních kanálů, které firma používá.

Výstup této práce bude komplexní doporučení firmě XY, jaké další přístupy a postupy může používat pro inzerci, nábor a zlepšování prestiže zaměstnavatele.

3.2 Metodický postup

Pro zpracování teoretické části se vycházelo především z odborných publikací, které jsou všeobecně dostupné, jak v knižních, tak elektronických podobách, tuzemských a světových autorů. Vzhledem k faktu, že problematika, kterou se práce zabývá, je relativně nová a stále prochází dynamickým vývojem, nástroje personálního marketingu jako takového jsou v mnoha firmách na začátku, a proto převážná část zdrojů byla čerpána z elektronických zdrojů.

Knižní zdroje byly čerpány z databáze knih akademické knihovny Jihočeské univerzity, dále se jednalo o knižní publikace, které jsou vlastněny autorem této práce. Elektronické zdroje byly zpracovány na základě studia problematiky v internetovém prostředí a prostřednictvím odborných elektronických publikací dostupných přes internetové rozhraní akademické knihovny Jihočeské univerzity. Celková práce byla zpracována v akademickém roce 2018/2019.

Pro praktickou část výzkumu se vycházelo především z osobních poznatků, jelikož autor práce ve firmě XY působil. Dále zdrojovými daty byli kolegové a externí agentury, se kterými byla navázána úzká spolupráce během všech personálně marketingových kampaní a procesů.

Nejdříve byla provedena charakteristika organizace, převážně cílového oddělení, tedy oddělení lidských zdrojů, na které je tato práce cílena. Bylo provedeno představení a charakteristika daného oddělení, jeho organizační struktura a byly představeny jednotlivé procesy, které jsou na daném oddělení vykonávány, se zaměřením na procesní část týkající se tematiky této práce. Firma XY, která je zde popisována, i firma YZ, se kterou je daná organizace srovnávána, si nepřejí být v práci jmenovitě zmíněny.

Dále probíhala charakteristika a zhodnocování procesu personálního marketingu realizovaného v popisované společnosti XY. Sběr primárních dat probíhal převážně z interních zdrojů, ke kterým měl autor této práce přístup díky jeho přímé participaci na níže popisovaných aktivitách. Analýza těchto údajů byla prováděna na základě statistických výstupů, anebo dat dodaných externí agenturou, která spolupracovala s danou firmou XY v době, kdy se procesy realizovaly.

Poté bylo rámcové srovnání personálních aktivit s firmou YZ, která působí ve stejném odvětví jako popisovaná firma XY a dosahuje podobné velikosti. Tato firma byla vybrána záměrně na základě výše popsanych similarit, aby vypovídající hodnota tohoto srovnání byla relevantní a srovnatelná. Veškeré informace, které sloužily ke srovnání těchto dvou společností, byly poskytnuty personálním ředitelem společnosti YZ, jehož jméno nebude uváděno.

Dále byla vyhodnocena efektivita všech personálně marketingových aktivit a byly navrženy změny, které by měly zlepšit jednotlivé procesy.

4 Charakteristika vybrané organizace

Společnost XY, která je obsahem této práce, je jednou z největších strojírenských firem z oblasti automobilů, působící na Jihočeském trhu s více než pětadvacetiletou tradicí. Firma je součástí globálního koncernu, která dodává výrobky největším automobilkám na světě. V současné době má něco kolem čtyř tisíc kmenových zaměstnanců.

Spektrum zaměstnanců, které firma poptává je velice široké. Vzhledem k působení jednoho z největších koncernových evropských vývojových center, je zde vysoká poptávka po kvalifikovaných, vysokoškolsky vzdělaných technících, vývojářích, dále jsou to vysokoškolské pozice specializované na nejrůznější odvětví spojené s fungováním společnosti, jako logistika, nákup, výroba, controlling, finance a jiné. Samozřejmě nejpodstatnější, největší a také v současné době nejproblematictější skupinou jsou dělnické pozice. Vzhledem k obrovské výrobní kapacitě se jedná o pozice schopné vydržet nepřetržitý provoz.

4.1 Organizační struktura HR oddělení ve vybrané společnosti

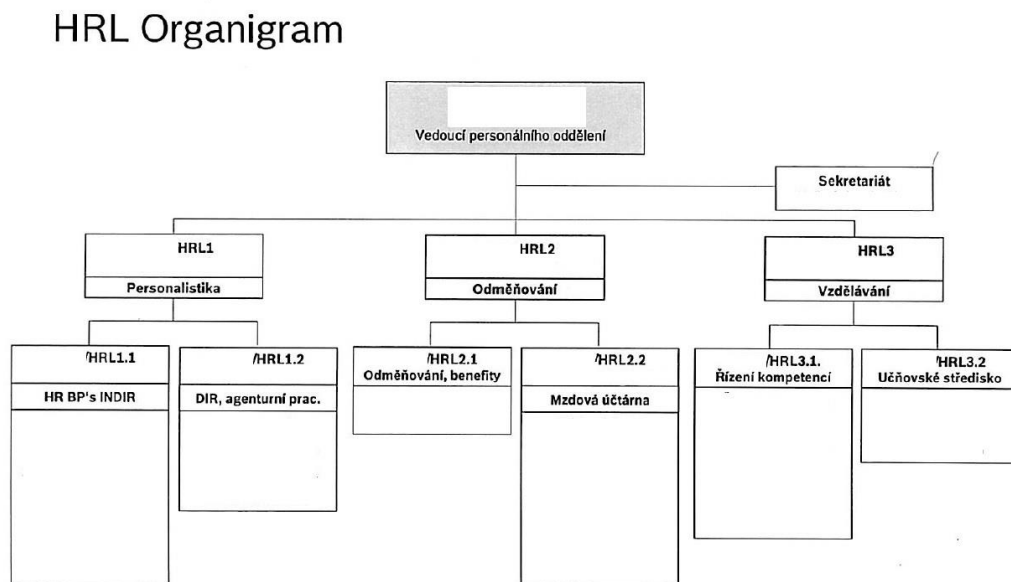
Nábor zaměstnanců zajišťuje personální oddělení, které je strukturované do třech dílčích skupin. Celkem disponuje personální oddělení osmatřiceti zaměstnanci. Celé oddělení řídí HR manažer. Každá skupina, je řízena vlastním skupinovým vedoucím, který má status středního managementu. Všechny skupiny fungují do jisté míry nezávisle a spravují různé agendy.

První skupinou, která zajišťuje „tvrdou personalistiku“, což znamená, aktivní hledání nových zaměstnanců, nábor, veškeré pracovněprávní aktivity mezi společností a zaměstnancem, péči o zaměstnance, komunikace se správnou sociálního zabezpečení a se zdravotními pojišťovnami, s externími agenturami, blízká součinnost s top managementem v oblasti plánování personálních kapacit, personální strategie pro jednotlivá oddělení. Skupina je členěna na tým čtyř HR business partnerů (dále HR BP), řízený týmovým vedoucím. Dále na personálních referentů, který je také veden týmovým vedoucím. Tým personálních referentů má na starosti operativní agendu a dělnické profese. Dále jsou na oddělení dva specialisté, z nichž jeden zajišťuje HR controlling a reporting a druhý zajišťuje právě personální marketing.

Další skupinou je skupina, která je zodpovědná za development zaměstnanců a školení. Tato skupina zajišťuje veškerý balíček zákonných školení, které každý zaměstnanec po nástupu i během působení ve firmě, musí splnit. Dále zajišťují rozvoj v oblasti soft skills a hard skills pro všechny cílové skupiny zaměstnanců a též mají na starosti správu programu vysílání zaměstnanců a přijímání zahraničních zaměstnanců v rámci koncernu. Skupina je řízena skupinovým vedoucím a skládá se ze šesti personálních referentů, kteří mají portfoliově rozdělenou agendu viz. výše.

Třetí skupinou je podpůrné oddělení pro mzdy, které dává podporu jednotlivým mzdovým účetním, které působí v jiném závodě, a tedy celá agenda payrollu je outsorcována interním share servisem. Skupina je členěna na dva týmy. Celou skupinu řídí opět skupinový vedoucí, který má pod sebou jednoho týmového vedoucího, který má pod sebou osm administrativních pracovníků, kteří zpracovávají podklady jako jsou docházka, ošetření pracovních poměrů v personálním systému. Dále působí jako podpora mzdové účtárny, která je odloučena v jiném závodě. Druhý tým, podřízený přímo skupinovému vedoucímu, se zabývá benefitním systémem, employer brandingem a agendou expatů.

Obrázek 11: Organigram oddělení HR



Zdroj: Interní zdroj, 2019

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Nábor pracovníků

Nábor zaměstnanců ve společnosti XY je diversifikovaný na základě portfolia obsazovaných pozic. Dle struktury podniku je nábor, respektive pozice, které jsou obsazovány, rozděleny do třech základních skupin, které budou detailněji popsány v podkapitolách níže.

5.1.1 Nábor THP pracovníků

Nábor technickohospodářských pracovníků, zajišťuje skupina náborářů neboli HR Business partnerů (dále jen HR BP). Každý z těchto HR BP má své vlastní portfolio, které zajišťuje, jak z hlediska nábora, tak i z hlediska následné péče. Každý jednotlivý HR BP je pro oddělení, které má na starosti, kontaktní osobou a slouží jako konzultant pro dané zaměstnance v případě jakýchkoliv problémů a požadavků. Je důležitým článkem hlavně v procesu integrace jednotlivých nováčků v průběhu jejich zkušební doby a zároveň pak i nadále v průběhu jejich dalšího pracovního setrvání ve společnosti. Působí nejen jako poradní orgán v případě jednotlivého rozvoje zaměstnance, ale též jako důležitý orgán v případě jakýchkoliv mravních či jiných selhání.

Každý ze skupiny HRBP zajišťuje jednotlivá oddělení ve společnosti. Oddělení jsou členěna následovně, Výrobní oddělení jsou pod záštitou jednoho HRBP, další má na starosti oddělení kvality a technického nákupu. Předposlední portfolio tvoří nemalé oddělení vývoje a zbytek, který představuje podpůrné a ekonomické oddělení jsou ve správě posledního člena týmu. Rozdělení není nahodilé, ale je do značné míry přizpůsobeno jednak velikosti daného celku, tak aby jeden člen týmu nezaštiťoval oblast o dvaceti lidech a druhý o dvanácti stech, ale také je diverzifikováno s ohledem na odbornost a technickou způsobilost daného specialisty.

V momentě, kdy vyvstane potřeba nového zaměstnance, je prvním krokem vystavení požadavku na nového pracovníka. Požadavek jde ze strany vedoucího oddělení, které daného pracovníka poptává. Daný požadavek reaguje na současnou situaci. V případě rozvoje oddělení

se jedná o dodatečného pracovníka, který bude pokrývat zcela nové aktivity, které vznikají v návaznosti na dříve zmíněný růst nebo popřípadě jako náhrada za odchod stávajícího pracovníka, ať už v podobě mateřské dovolené, přestupu na jiné oddělení či úplného ukončení pracovního poměru ve společnosti. Daný požadavek musí být schválen nejvyšším okruhem top managementu, tedy technickým ředitelem závodu, ekonomickým ředitelem závodu, vedoucím controllingu a personálním ředitelem.

V případě úspěšného kolečka je požadavek předán na HR, konkrétně k danému HR BP, který má dané oddělení ve svém portfoliu. Tím se odstartuje celý proces recruitingu. Daný HR BP se setká s vedoucím oddělení, které poptává nového zaměstnance a sumarizují si veškeré předpoklady, dovednosti a osobnostní profil potenciálního uchazeče. Na základě těchto informací se vytvoří pracovní inzerát, který se publikuje ven z firmy. Kanálů, kterými je inzerát vypuštěn, je hned několik. Samozřejmě důležitá je typologie pozice, na jejíž základě se určuje správný komunikační kanál. Primárně se jedná o kariérní stránky, tedy o elektronickou platformu Jobs.cz, kterou zprostředkovává firma LMC, dále je to interní nástěnka volných pozic pro případ, že by bylo možné obsadit danou pozici interně a dále jsou to různé jiné platformy v návaznosti na pozici. V případě, že je pozice vhodná pro juniorní kandidáty s určitou specifickou kvalifikací, leč bez předchozích pracovních zkušeností, je nejvýznamnějším zdrojem univerzitní prostředí, se kterým je společnost XY v úzké spolupráci. Na obrázku číslo dvanáct je ilustrace digitálního inzerátu na portále jobs.cz. Graficky je dělen do třech oddílů, tedy požadavky na kandidáta, jeho náplň práce a poté seznam benefitů a možností, které mu společnost nabízí.

Další možností, která zahrnuje využití studentů je vlastní obsazení z řad stážistů, kteří ve společnosti pracovali jako studentská výpomoc a po jejich absolvování je jim nabídnut plný pracovní úvazek, neboť jejich znalosti a dovednosti jsou již otestovány během předchozího působení. V případě specializovaných pozic, které vyžadují například oddělení vývoje či některé specifické části výrobních oddělení, se nabízí možnost outsourcovat kandidáty pomocí personálních agentur nebo headhunterů.

Obrázek 12: Pracovní inzerát z portálu jobs.cz

The image shows a job advertisement on the jobs.cz portal, divided into three sections with blue headers and white content areas. Each section has a downward-pointing chevron icon in the top right corner.

- Co u nás budete dělat?**
 - ▶ Přípravovat řešení pro zpracování dat
 - ▶ Optimalizovat výrobní procesy s využitím state-of-the-art metod
 - ▶ Agilně programovat a spravovat ETL procesy a analytické aplikace
- Co byste měl/a znát a umět?**
 - ▶ Magisterský titul v oboru matematiky, statistiky nebo informatiky
 - ▶ Aktivní zkušenost s programováním v R nebo Python
 - ▶ Zkušenosti se SQL databázemi, výhodou je zkušenost s no-SQL či Hadoopem
 - ▶ Dev/Ops praxe, testování SW výhodou
 - ▶ Schopnost statisticky a vizuálně vyhodnocovat data
 - ▶ Ochota učit se a testovat nové technologie, orientovat se v oboru
 - ▶ Komunikativní znalost anglického jazyka, němčina výhodou
 - ▶ Zkušenosti se zpracováním obrazů nebo strojovým učením výhodou
 - ▶ Kreativitu, samostatnost, spolehlivost, flexibilitu, analytické myšlení
 - ▶ Velmi dobré komunikační, organizační, koordinační a prezentační schopnosti
- Co Vám za to nabízíme?**
 - ▶ Atraktivní finanční ohodnocení
 - ▶ Vysoké investice do vzdělávání zaměstnanců – stáže v zahraničí, odborná školení, jazykové kurzy, soft skills
 - ▶ Podpora bydlení formou příspěvku na pronajatý byt ve výši 5.000,-Kč/měsíc
 - ▶ Bezúročné půjčky na bydlení do 200.000,-Kč
 - ▶ 13. plat (60-160% Vaší průměrné mzdy podle délky zaměstnání ve firmě)
 - ▶ Čtvrtletní a roční prémie
 - ▶ Bonus za práci bez absence 15.000,-Kč/rok
 - ▶ Cafeterie 8.000,-Kč/rok - možnost výběru benefitů podle vlastní volby
 - ▶ 5 týdnů dovolené
 - ▶ Flexibilní pracovní doba, zkrácená pracovní doba 37,5 hodin/týden, možnost částečného home office
 - ▶ Příspěvek na penzijní připojištění 1000,-Kč/měsíc
 - ▶ Zdarma cestovní pojištění na soukromé cesty pro celou rodinu
 - ▶ Stravování v areálu firmy, obědy za 20,-Kč
 - ▶ Příspěvek při narození dítěte 3 000,-Kč
 - ▶ Firemní mateřská školka

Zdroj: Jobs.cz, 2019

Po kompletaci všech životopisů, které firma obdržela od kandidátů, se spouští první kolo výběrového řízení, které představuje telefonický rozhovor. V něm personalista analyzuje elementární znalosti a profil člověka, zda odpovídá jeho profilu v životopise a na základě toho předá data danému vedoucímu. Ten na základě základních informací, které dostal od HR BP rozhodne, zda se s kandidátem chce setkat osobně nebo ne. V případě prvních nancí nebo pochybností či základních rozchodů v požadavcích je kandidát zamítnut.

V případě splnění daných prekvizit, kandidát postupuje do dalšího kola výběrového řízení. To probíhá osobním setkáním, kdy první část pohovoru je s daným HR BP, který během cca. hodinového pohovoru analyzuje osobnostní profil kandidáta, jeho jazykové schopnosti

a představí mu personální program. K efektivnímu sdílení informací, a hlavně ke koncepčnímu a standardizovanému záznamu poznatků získaným o kandidátovi slouží tak zvaný „interview form“, který je znázorněn na obrázku třináct níže. Formulář obsahuje nejnútnejší prostor pro informace klíčové k vhodnému výběru potenciálního uchazeče, jako jsou například nacionále, platové očekávání, možný datum nástupu a osobnostní a profesní předpoklady a rysy.

Poté následuje další část pohovoru, která už je vedena experty a vedoucími daného oddělení, kteří kandidátovi vysvětlí danou pozici, představí náplň práce a analyzují jeho profil po odborné stránce.

Obrázek 13: Ukázka interview formu

Interview Evaluation Form

Candidate

Name	Location/plant	Position checked
Commuting ability	Salary	Start date

Evaluation – key competences

Technical
Leadership
Language

Expectation

Motivation for change

Notes and comments

--

Final statement

YES NO other option

Notes

--

Interviewers' signatures

--	--	--

Zdroj: Interní zdroj, 2019

V případě, že se jedná o kandidáta, který má širší možnost využití než jen na dané oddělení, daných kol odborných částí pohovorů může být v ten den i klidně několik. Pokud se jedná o více specializovanou nebo velmi úzce kvalifikovanou pozici, je možné využít tzv. assesment centra, kdy se sezvou všichni uchazeči o tuto pozici na jeden čas a zadá se jim nějaká případová studie či nějaký úkol. HR BP společně s odborníky z daného oddělení pozorují a vyhodnocují veškeré kroky, kterými daní kandidáti řeší zadané úkony. Na základě toho je pak vybrán nejvhodnější kandidát.

Poté se sejdou zástupci daného oddělení s daným HR BP a vyhodnotí nejvhodnější profil, který potom obdrží nabídku. V případě, že daný kandidát zaujme více než jedno oddělení, může klidně dostat více nabídek, z nichž sám dle svých osobních preferencí vybere tu, která je pro něj nejzajímavější. Pokud kandidát nabídku přijme, dostaví se k nástupním formalitám, jako jsou podpis pracovní smlouvy, povinná lékařská prohlídka, vstupní školení a zákonná školení.

5.1.2 Nábor výrobních pracovníků

Proces nábory dělnických pozic je do značné míry odlišný od výše zmíněného nábory THP pracovníků. Výrobní dělnické profese, které jsou ve společnosti skupinou nejpočetnější, se hledají v mnohem větším množství, ne je tomu u jiných pozic. Tržní, a tedy tím pádem i výrobní tlak na dostatečné personální kapacity ve výrobním sektoru zapříčiňuje, že množství pracovního kapitálu, které společnost XY potřebuje na zajištění výrobních aktivit, a tedy včasnému dodávání výrobků zákazníkům, není možno pokrýt z vlastních zdrojů. Společnost XY disponuje dvěma elementárními kanály, které zajišťují nábor dělnických profesí.

První kanál jsou personální agentury, které podepíší smlouvu s pracovníkem a dodají ho společnosti. Výhodou je, že tyto leasingoví pracovníci řeší veškeré své personální potřeby s agenturou, a tedy nezatěžují kapacitu personálního oddělení dané společnosti. Společnost tak hradí náklady spojené se mzdou oněch zaměstnanců, plus poplatků agentuře za zprostředkování pracovníků. Nevýhodou, jak se ukazuje, vyvstává fakt, že dochází k interním diverzifikaci mezi jednotlivými zaměstnanci. Agenturní pracovníci nemají stejné podmínky jako kmenoví zaměstnanci, a toto může být jedním z důvodů, proč je jejich fluktuace mnohonásobně vyšší, než je tomu u kmenových zaměstnanců.

Druhý kanál, kterým se zajišťují tyto dělnické profese do výroby, je interní nábor, který probíhá přes specializovaného člověka, který nepatří do skupiny HR BP, ale má na starosti pouze nábor dělnických profesí.

Další takový mezistupeň je transfer. Podstata transferu spočívá v cíleném převedení nejlepších jedinců z řad agenturních pracovníků do interního kmene. Je to do jisté míry motivační faktor pro agenturní zaměstnance, k podávání lepších pracovních výkonů, vyšší pracovní morálce a nulové absenci. V případě, že agenturní pracovník prokáže dané pracovní návyky a zdatnost, je po pár měsících převeden do kmenového stavu, kde se zlepší i jeho postavení jak z finančního, tak benefitního hlediska.

Proces náboru a výběru nejlepších a nejkvalifikovanějších jedinců na výrobní dělnické pozice probíhá následujícím způsobem. Termíny pohovorů jsou organizovány hromadně po větší skupince lidí, zpravidla po patnácti až dvaceti kandidátech. Kandidáti jsou vystaveni speciálnímu testu, který vyzkouší, jak jejich duševní, tak manuální schopnosti. První část testu je zaměřena na jemnou motoriku, schopnost pečlivosti a rychlosti v provádění daných úkolů. Všechny tyto úkony jsou časově měřeny a v návaznosti na rychlost hodnoceny. Druhá část testu je zaměřena na základní inteligenci a duševní schopnosti člověka. Skládá se ze základních matematických dovedností a logických příkladů.

V případě splnění všech výše zmiňovaných úkonů ve stanovených normách, je kandidátovi dána nabídka, kterou pokud akceptuje, nástupní proces je dále similární jako u THP pracovníků.

5.1.3 Nábor výrobně-technických pozic

Vyšších výrobních pozic, jako jsou seřizovači a vedoucí výrobních týmů, kteří jsou základním stavebním kamenem pro efektní a bezproblémový chod výroby, je nedostatek. Společnost XY zaštiťuje nábor těchto pracovníků několika způsoby.

První kanál, který je nejvyužívanější, je vykrývání z vlastních zdrojů prostřednictvím vlastního učňovského centra. Společnost navázala blízkou spolupráci s několika regionálními odbornými učilišti a odbornými středními školami, které dodávají přesné odbornostní profily kandidátů a nabírá potenciální zaměstnance hned ve školních lavicích. S nadanými studenty,

u kterých je zjištěn potenciál, je uzavřena smlouva, kdy po studentech je vyžadována určitá úroveň studia, za kterou jsou během studia podporováni prostřednictvím stipendií. Dále pak jejich veškerá odborná praxe je již v dané společnosti, kde se dostanou do styku s používanou technologií a s nejmodernější technologií, která je v současnosti na trhu dostupná tak, aby po absolvování školy mohli být ihned využiti na jednotlivých pracovištích. U těchto zaměstnanců není nadále potřeba žádné dodatečné zaškolování či vysvětlování, protože veškeré odborné znalosti nabydou již během studia.

Další možností, jak tyto pracovníky získávat, je výchova vlastních potenciálních „talentů“ z řad dělnických profesí. Pokud některý z montážních dělníků prokáže potenciál k růstu a má zájem se dále vzdělávat, má možnost být nominován do programu, po jeho absolvování by měl mít dostatečné kompetence a znalosti k vykonávání pozice seřizovač případně vedoucí týmu.

Poslední možností je přetahování nových pracovníků od konkurence. Tento způsob zajišťuje relativně rychlý přísun zkušených pracovníků, kteří mají znalosti a zkušenosti s danou technologií, nicméně z dlouhodobého hlediska a s ohledem na velikost Jihočeského kraje a koncentrace podobných výrobních jednotek, není příliš efektivní.

5.1.4 Rozhovor s personálním ředitelem firmy XY

Jaké jsou vize a strategie nábory?

Strategie nábory vždy záleží na konkrétní firmě. Extrémně důležité je si správně uvědomit o jaké zaměstnance firma na trhu práce bojuje. Ideální je stanovit si tzv. Cílovou „personu“, tj. ideálního kandidáta z pohledu vzdělání, zkušeností a kompetencí a dle toho následně upravit konkrétní strategii. Je totiž velký rozdíl, jestli hledám vývojového inženýra s doktorátem z MIT anebo dělníka do šroubárny. Hledání obou kandidátů může být zajímavou prací, ale na každého z nich bude fungovat něco jiného. Reklama v bulvárním lokálním deníku je vhodnou formou pro získání většího počtu nekvalifikovaných pracovníků, kdežto na vývojáře se nám vyplatí aktivně pracovat s mladými talenty či univerzitami. I do nábory vstupuje ve velké míře digitalizace a průmysl 4.0., v dnešní době jsme schopni kandidáty aktivně vyhledávat na internetu, posílám hromadné personalizované zprávy a ulehčit tím administrativu spojenou s individuálním oslovováním lidí. Na druhou stranu si musíme říct, že ani nejlepší chatbot plně

nedokáže nahradit vřelý přístup člověka, a i ty nejmodernější technologie musíme používat s dobrým rozmyslem, abychom si nepokazili reputaci na trhu práce.

„Jaké jsou Vaše osobní zkušenosti a co byste doporučoval Vaším kolegům personalistům?“

„Co se týče mých osobních zkušeností v oblasti náboru, nejvíce se mi osvědčuje právě přístup založený na transparentním chování vůči kandidátům, včasné reakce na životopisy a sdílení pravdivých informací včetně otevřené zpětné vazby při zamítnutí kandidáta. To vše tvoří ucelený obrázek o firmě, což nám z dlouhodobého pohledu pomáhá k efektivnějšímu náborovému procesu.“

Nesmíme zároveň zapomenout na vztah se současnými zaměstnanci, kteří jsou brand ambasadory značky a v případě jejich nespokojenosti nám nikdy nemůže dobře fungovat ani externí nábor, neboť ani sebelepší náborový proces nám nezajistí, že člověk neskončí frustrovaný ve zkušební době.“

„Jak hodnotíte inzerci a jak vidíte budoucí vývoj?“

„Inzerce je v současné době v naší firmě zdrojem pro zhruba tři čtvrtiny nových zaměstnanců, další čtvrtinu pozic obsazujeme interně a nezanedbatelným zdrojem je rovněž doporučení od stávajících zaměstnanců. Opět u inzerce záleží na konkrétní pozici a odvětví. Pokud se bavíme o řadové pozici obchodního zástupce, může nám dobře napsaný a vhodně nasdílený inzerát přinést dostatek reakcí na to, abychom pozici obsadili bez externí pomoci. Ve většině odvětví ale existují pozice, které vyžadují specifické vzdělání, praxi a kompetence a zde se dost často neobejdeme bez pomoci externí personální agentury, tzv. lovce hlav, protože se často jedná o kandidáty, kteří aktivně novou práci nevyhledávají a musí být osloveni a namotivováni ke změně.“

5.2 Přehled aktivit HR marketingu

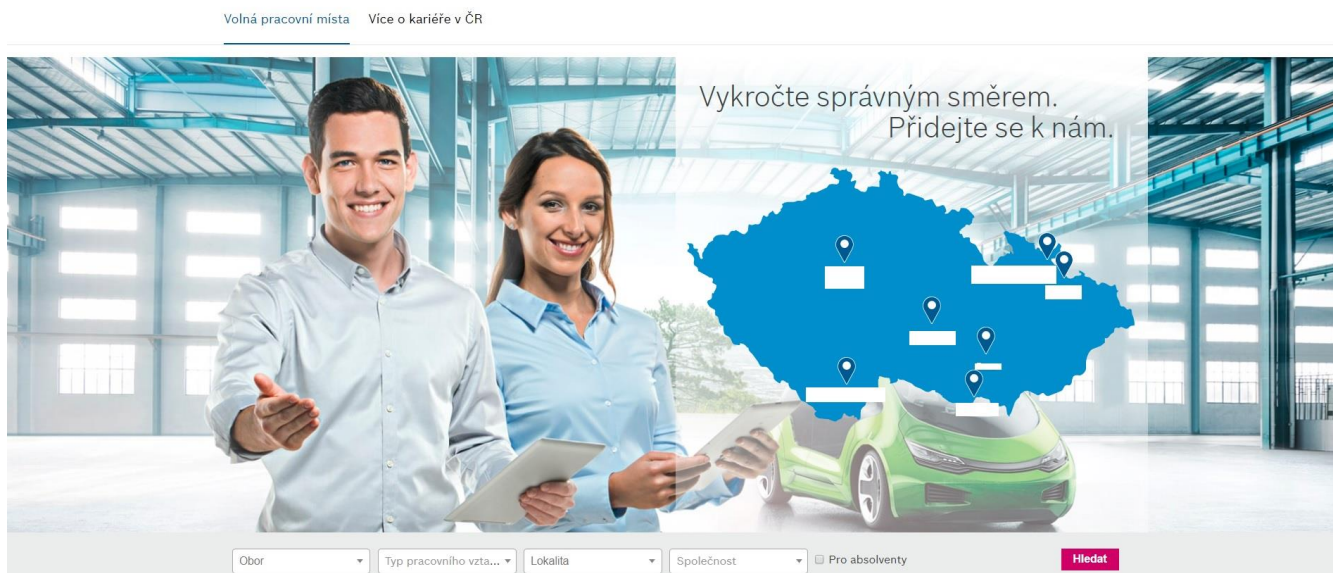
Firma XY má v rámci svých personálně marketingových aktivit široké portfolio. K hlavním činnostem patří inzerce pracovních pozic na portálech Jobs.cz, Práce.cz poskytované společností LMC. Jako podpůrný prostředek inzerce používá telefonní hotline linku dostupnou 24/7. Dalším nejširším kanálem, který má nejen přesah personálního marketingu, ale také employer brandingů jsou sociální sítě, jako například Facebook a LinkedIn. Dalším podpůrným kanálem paketu sociálních sítí jsou Google Adwords a rádio Broadcasting. Dále firma využívá síť Micrositů navázanou na výše zmíněné kariérní stránky a inzerci ve veřejném i soukromém tisku. Kanál zaměřený na masovou veřejnost v daném regionu, je reklama na vozech MHD. Firma XY také využívá komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami prostřednictvím masových SMS zpráv formou obchodního sdělení. Součástí marketingové strategie je i soustavná spolupráce s lokálním úřadem práce. K oslovení studentů a absolventů firma XY využívá veletrhy pracovních příležitostí a různé formy burz práce.

5.2.1 Portály společnosti LMC

Jedním ze základních kanálů, které společnost používá pro zveřejňování pracovních nabídek jsou elektronické platformy společnosti LMC. Společnost LMC je jedna z největších společností, které v České republice, která spravují pracovní portály. Kromě České republiky působí ještě v Polsku, ve Finsku a na Slovensku. V současné době firma LMC nabízí několik platforem, přes které mohou společnosti inzerovat své nabídky. Tou největší a nejvyužívanější (zejména pro THP pozice), je platforma Jobs.cz. Portál, který je specializován především pro pozice manuálního charakteru, je Práce.cz nebo Pracezarochem.cz, která vybírá volná pracovní místa v návaznosti na to, kde se právě nacházíte. Další platformy z rodiny LMC jsou například Profinaut nebo Jobote.

Společnost XY inzeruje volné pozice prostřednictvím všech dostupných platforem společnosti LMC.

Obrázek 14: Kariérní stránka portálu Jobs.cz



Zdroj: Jobs.cz, 2019

Portály LMC představují stále majoritní přísun kandidátů, na základě interních statistik se jedná o 61 % všech nástupů do společnosti.

5.2.2 Telefonní hotline

Pro možnost neustálého kontaktu se společnostmi je zřízena telefonní linka, kterou má každý z HR BP k dispozici a po měsíčních intervalech si jí střídají. Telefonní číslo, které je spojené s touto linkou má předvolbu 800, čili telefonáty jsou zdarma, a tedy potenciální kandidáti mají možnost se dotazovat a komunikovat s personálním oddělením dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu.

5.2.3 Sociální sítě

Nástroj sociálních sítí je v dnešní době trend, který využívá už snad každá společnost. Inzerující či sdílející jakýkoliv obsah. Nesporná výhoda sociálních sítí je její „finanční nenáročnost“ co se týče zřízení (pokud bychom se bavili o její údržbě a profesionálním vzhledu, je to věc úplně jiná). Další obrovská výhoda je její dosah. Obsah sdělení, v tomto případě inzerující pracovní pozice, má daleký dosah v reálném čase. Zejména pro mladou generaci, která žije již v plně digitálním prostředí, je to prakticky jediná možnost, jak se s nimi přímo spojit v prostoru, ve kterém se právě potenciální kandidáti nacházejí.

Obrázek 15: Ukázka inzerátu na stránkách Facebook

Česká republika
21. března v 18:00 · 🌐

Staň se designérem a navrhni nový akumulátorový šroubovák IXO, který se bude prodávat po celém světě. Je to snadné:

1. na stránkách <https://ixo.com/#/cs/cs> vytvoř svůj design IXO,
2. sdílej ho
3. a vyhraješ. Třeba cestu do New Yorku nebo do Berlína.

Nový # IXO #IXOit

5
2 sdílení

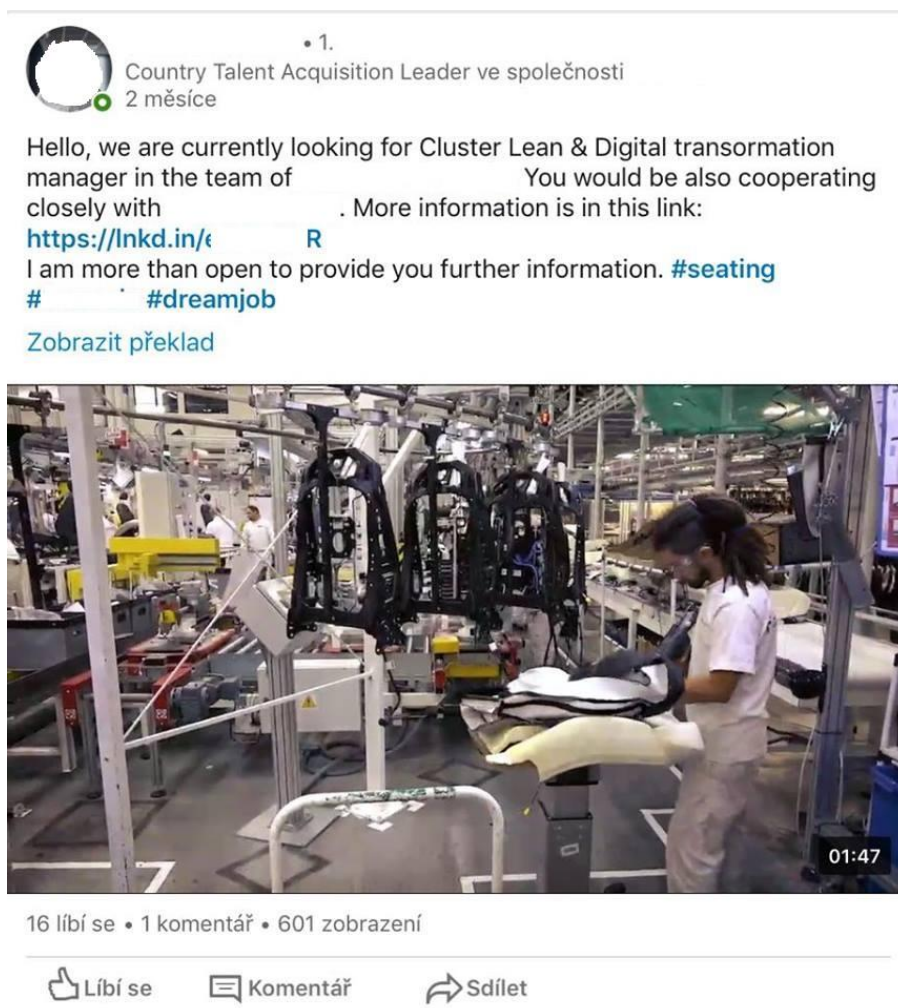
To se mi líbí Komentář Sdílet

Zdroj: Facebook.com, 2019

Jedním z těchto kanálů je sociální síť Facebook, na které společnost XY sdílí nabídky práce formou, která zaujme mladé kandidáty či klíčové pozice. Jedná se hlavně o pozice grafiků, technologů, inženýrů, IT techniků a další. Další nesporná výhoda sociální sítě Facebook je, že je možné cílit na určitou skupinu dle věku, pohlaví a hlavně zájmů. Tím můžeme efektivně pouštět informace k relevantním cílovým skupinám.

Další sociální platformou, kterou společnost XY používá je platforma LinkedIn, která je již ze své podstaty takovým Facebookem v profesním světě. Na LinkedInu se pohybují lidé, kteří jsou již zaměstnaní nebo práci hledají a každý recruiter může vyhledávat profily, které typologicky potřebuje.

Obrázek 16: Ukázka LinkedInového inzerátu



• 1.
Country Talent Acquisition Leader ve společnosti
2 měsíce

Hello, we are currently looking for Cluster Lean & Digital transformation manager in the team of [redacted]. You would be also cooperating closely with [redacted]. More information is in this link:
[https://lnkd.in/€ \[redacted\] R](https://lnkd.in/€ [redacted] R)
I am more than open to provide you further information. #seating
[redacted] #dreamjob

Zobrazit překlad

16 líbí se • 1 komentář • 601 zobrazení

Líbí se Komentář Sdílet

Zdroj: LinkedIn, 2019

Hlavní nevýhodou této elektronické platformy je její nákladnost, jelikož licence na recruiterské profily jsou velmi drahé a efektivní pouze pro některé pozice. Dosah informace je přímo úměrný velikosti sítě, kterou ten daný uživatel má, a pak samozřejmě i na základě toho, jaká je struktura jeho sítě. V případě manažerských a odborných pozic, může být platforma LinkedIn velmi užitečná, ale funguje spíše na bázi headhuntingu a pro daného personalistu je velmi kapacitně náročná. Společnost XY využívá LinkedIn jak na základě osobnostních profilů jejich HR BP, ale jakýkoliv větší screen je outsourcován externí agenturou, která má za úkol screenovat sociální síť a firmě dodávat vhodné profily nalezené na základě předem definovaných parametrů.

5.2.4 Rádiový Broadcasting

Inzerce v rádiích je momentální tah pro personální krize, kdy společnost potřebuje získat velké množství pracovníků v krátkém čase. Firma XY tento kanál používá právě v Ad hoc situacích, kdy musí řešit nárazový stav. Rádiové stanice jsou samozřejmě voleny dle cílového spektra posluchačů a dle dosahu. Konkrétně pro Jihočeský kraj firma XY používá dvě rádiové stanice, Evropa 2 a Hit rádio Faktor. Evropa 2 je podle průzkumů společnosti Radiohouse nejposlouchanějším rádiem u mladých lidí, takže v tomto případě je dosah na mladou generaci široký. Rádio Faktor bylo zvoleno na základě statistik jako regionálně nejposlouchanější, jednak s ohledem na to, že má zázemí v Jihočeské metropoli a jednak na to, že cílová skupina posluchačů nejsou jen mladí lidé, ale i lidé středního věku v cílové skupině třicet až čtyřicet let. Pro obě rádia byl vybrán spot, který trvá necelých třináct sekund a byl zaměřen na pozice montážních dělníků. V krátkém spotu byla zmíněna výše mzdy a telefonní kontakt na hotline linku, zřízenou speciálně pro nábor dělníků.

5.2.5 Google adwords

Google adwords je prostředek k cílenému zobrazování reklam při širokém spektru operací v platformě Google Chrome a internetovém prohlížení Google. Reklamy jsou umístěny ve vyhledávání, tedy na základě klíčových slov vyhodí uživateli Váš inzerát, popřípadě odklid

na jakoukoliv stránku, kde je inzerát umístěn nebo obsahové reklamy, které se zobrazují buď v textových podobách nebo podobě bannerů v Google síti (gmail). Dále jsou to videoreklamy, které se zobrazují před zobrazením vyhledávaného obsahu v platformě YouTube. V neposlední řadě i chytrým aplikacím pro zobrazování webového obsahu v chytrých telefonech.

Obrázek 17: Ukázka Google Adword



Zdroj: Google, 2019

5.2.6 Microsite

S ohledem na podporu nábora klíčových pozic, které firma těžko obsazuje, společnost XY využívá ve velké míře systém Microsity. Microsite jakož doplňují nebo podpůrná „mini“ webová stránka prvoplánově jako back up pro hlavní firemní, popřípadě kariérní stránky. Microsity mají vlastní URL adresu a doménu. Pro každou klíčovou pozici je vytvořen vlastní Microsite, který obsahuje velmi dobře graficky zpracované prostředí, veškeré informace, které zde můžeme nalézt, se vážou přímo konkrétně k dané pozici, propaguje se hlavně specializace dané pozice a dále jsou tam uvedeny kontakty na konkrétní HR BP, kteří nábor zaštiťují a mají komplexní informace, které kandidátovi mohou poskytnout. Samozřejmě je zde také odkaz na hotlinu a další kontaktní adresy, jak se spojit se společností. Také každý Microsite v sobě má modul, do kterého může kandidát vložit své CV, které bude branou přeposláno na konkrétního HR BP. Jednotlivé Microsity se ukazují převážně u mladých startupových pozic a trainee programů jako výborný doplněk, který přitahuje mladé lidi svojí jednoduchostí, stručností a grafickým provedením. V případě firmy XY počet aplikujících kandidátů na trainee programy a juniorní pozice s potenciálem, tvoří až 38 %.

Obrázek 18: Ukázka hlavní strany Microsиту



Zdroj: Microsиту, 2019

5.2.7 Tisk

Navzdory vymoženostem 21. století a digitální doby, zůstává společnost XY stále věrna klasickým mediálním nosičům jako jsou noviny a časopisy, jak odborného, bulvárního, tak zábavného zaměření. Z oblasti serióznějšího tisku mohou zmínit bannery a PR články propagující benefity a personální program společnosti v plátcích Hospodářské noviny a Mladá fronta DNES. Jako další bannery a články inzerující volné pozice, které nejvíce „pálí“, využívá společnost XY také regionální týdeník 5+2, jehož vydavatelem je společnost Mafra a jeho periodicita vydávání je každý pátek. Deník 5+2 je upraven pro každý region a jedná se o novinovou platformu, která je dostupná vždy v místech s vyšší koncentrací lidí. Veliký přínos tohoto týdeníku je ten, že je zdarma, a proto jeho obsah může neřízeně proniknout do širokého povědomí všech obyvatel daného regionu. Konkrétně v případě nedostatku výrobních dělníků společnost XY volila titulní stranu tohoto týdeníku, jednak proto, aby se dostal do míst, kde je koncentrace lidí vysoká, ale jednak je to právě ona cílová skupina, na kterou společnost XY mířila.

Obrázek 19: Ukázka titulní stránky 5+2



**HLEDÁME
DĚLNÍKY**

**NÁSTUPNÍ BONUS
15 000 Kč***

5 TÝDNŮ DOVOLENÉ

OBĚDY ZA 20 Kč

13. A 14. PLAT

29 000

Kč MĚSÍČNĚ VČETNĚ PRÉMÍÍ

Praxe nebo výuční list v technickém oboru podmínkou. Poznejte všechny výhody zaměstnání a nepropáskněte příležitost. Ozvěte se nám na www.k nebo 800 400 234. * v případě technického vzdělání a dvouleté praxe ve výrobě.

Zdroj: 5+2, 2018

Jednoduchý a úderný design a krátká a jasná zpráva na přebalu tohoto týdeníku zajistila, že se informace dostala do podvědomí lidí, i těch, kteří týdeník nečtou a titulní strana byla zvolena právě z důvodu, aby reklama upoutala i oko čtenáře bez nutnosti listování.

5.2.8 Reklama na vozích MHD

Městská hromadná doprava je nejčastější a nejfrekventovanější pohybující se reklamní plochou v Jihočeské metropoli, proto i zde je využívána na maximum. Jednotlivá sdělení a zaměření na inzerované pozice se mění v čase dle důležitosti a potřeby obsazování jednotlivých pozic. Autobusy jsou designovány do moderního firemního vzhledu. Jednotlivé motivy odkazují na atraktivnost odvětví a textová formule je zaměřena na dané pozice, které

jsou v daný okamžik poptávány a jako podprahová informace jsou odkazy na kariérní stránky, facebookové stránky společnosti a jiná sociální média, jež jsou běžně dostupná. Další reklama, která je spojena s veřejnou dopravou, jsou reklamní štítky uvnitř autobusových a trolejbusových souprav, kde motivy společnosti, popřípadě odkazy na jednotlivé Microsity jsou zakomponovány do držátek a reklamních ploch uvnitř autobusu. Důvod využívání tohoto kanálu je širokospektrální cílová skupina, která je vystavena permanentnímu vnímání bez ohledu na to, zda MHD využívá či je pouze externí účastník dopravy. Další reklamní kanály, které jsou využívány, jsou jednotlivé zastávky, a to jak v centru, tak na městské periferii.

Obrázek 20: Reklama na vozech MHD



Zdroj: Interní zdroj, 2018

5.2.9 SMS

Jednou ze služeb, kterou nabízejí mobilní operátoři, je rozesílání obchodních sdělení. Tato obchodní sdělení používá firma XY na podporu inzerce. V obchodním sdělení je vždy zmíněna daná pozice, která je v současné době poptávána a spolu s tím krátký popis všech benefitů a taháků, které jsou s tím spojené. Jednotlivá SMS sdělení se dají rozesílat na základě lokality, v jaké se potenciální příjemce nachází, dále dle pohlaví, věku nebo dokonce i značky telefonu. Tímto způsobem je velmi snadné zacílit na požadovanou cílovou skupinu, ať už na základě jakéhokoliv výše zmíněného kritéria. Dosah tohoto kanálu je na základě preferencí objednavatele.

5.2.10 Úřad práce

Úřad práce je instituce, která zprostředkovává momentálně nezaměstnaným lidem. Firma XY využívá tento kanál převážně pro nábor nekvalifikovaných pracovních sil, tedy výrobních dělníků, či podpůrných pozic. Efektivita tohoto kanálu je bohužel velmi malá, jelikož populace, která se pohybuje na pracovním úřadě delší dobu, je zpravidla již nezaměstnatelná. Ve většině případů se jedná o lidi, kteří by si museli udělat rekvalifikace, což společnost XY nabízí, ale výsledný přínos není valný. Dále velká většina uchazečů registrovaných na úřadu práce nemá základní pracovní návyky, a tedy jejich integrace do pracovního procesu je takřka nemožná. Firma XY podnikla několik kroků k navázání kontinuální a komplexní spolupráci, bohužel však s ohledem na strukturu populace, která se na ÚP nachází to nebylo zcela možné. Není to však věc, kterou bych zde chtěl paušalizovat, ale na základě empirických výstupů je to všeobecně platný fakt. Nelze jen říct, že by se jednalo pouze o lidi bez pracovních návyků, další nemálo početnou skupinou, jsou lidé se zdravotními omezeními z ohledem na povahu práce.

5.2.11 Veletrhy pracovních příležitostí

V rámci kontinuální spolupráce s českými univerzitami, patří veletrhy pracovních příležitostí k jedinečné možnosti, jak se dostat do kontaktu se studenty, akademickou obcí a zároveň do širokého podvědomí společnosti. Vzhledem k atraktivnosti a dynamičnosti daného odvětví, jakým automobil bezesporu je, je širší univerzit, se kterou společnost XY blíže spolupracuje velká. Z technických univerzit jsou to převážně České vysoké učení technické v Praze, Vysoké učení technice v Brně, Masarykova univerzita v Brně, Mendělova univerzita v Brně, Vysoká škola báňská v Ostravě a Západočeská univerzita v Plzni. Ze všech těchto univerzit se daří firmě XY v rámci budování dlouholetých vztahů získávat absolventy, ale i studenty, kteří získávají pracovní zkušenosti již během studia a poté mají možnost získat trvalý kontrakt. Dále jsou to univerzity, které nemají apriori technické zaměření, ale jejich absolventi najdou využití v netechnických oborech, jako například Vysoká škola ekonomická v Praze, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská univerzita v Praze, a jiné.

Obrázek 21: Ukázka stánku z VPP



Zdroj: Interní zdroj, 2019

Práce se studenty je jedním ze základů úspěchu, jelikož pokrok jde stále kupředu a je třeba nahrazovat stále nové, dynamičtější a kvalifikovanější pracovníky. V rámci kampus recruitingu, realizuje společnost XY kromě aktivní účasti na veletrzích pracovních příležitostí i různé akce, v jejichž rámci mohou studenti ukázat své kvality a upozornit tak na sebe již během studia. Vzhledem k velmi vysoké koncentraci konkurence a omezenému počtu studentů s požadovanou optimální technickou znalostí, je boj o mladé talenty stále náročnější. Je stále těžší zaujmout mladé lidi a přesvědčit je, že právě ta či ona společnost je pro ně tou správnou volbou. Proto se firmy neustále předbíhají v modernizaci a atraktivním pojetí, se kterým se prezentují na veletrzích. Jedním z atraktivních doplňků, kterým firma XY provází veletrhem je tubus müsli směsí. Firma Mix.it nabízí „obrendování“ tubusů, ve kterých jsou nejrůznější kombinace vloček a lupínků tak, aby každý student měl na očích kontakt na HR a minimálně jedno sociální médium, přes které může sledovat nabízené pozice.

Firma XY vymýšlí pro studenty a mladé talenty různé akce, ve kterých studenti prokazují kreativitu a zábavným způsobem si mohou přiblížit práci, kterou by se ve firmě mohli zabývat. Samozřejmostí v rámci veletrhu pracovních příležitostí je i reprezentace různých simulátorů, které imitují nejmodernější technologii a přibližují tak studentům praktickou stránku jejich teoretických znalostí.

5.3 Marketingové aktivity z ekonomického hlediska

Z hlediska efektivity jednotlivých aktivit, je velmi těžké určit, který z těchto kanálů je nejefektivnější. V případě úspěšného nástupu kandidáta není vždy naprosto jednoznačné zjistit přes jaký kanál se daného kandidáta povedlo nabrat. Je to z toho důvodu, že víceméně všechny aktivity jsou ve vzájemné kooperaci, mají vzájemný přesah nebo se alespoň doplňují. Proto i sám kandidát není schopen jednoznačně určit kanál, kterým se k němu informace o nabízeném pracovním místě dostala.

Porovnání ekonomické náročnosti a efektivity personálního marketingu jako celku je Achillovou patou každé společnosti, která tento prostředek využívá. Je to převážně z toho důvodu, že spousta vynaložených finančních prostředků je nevratná a velice špatně měřitelná, neboť neexistují žádné metody či modely, které by mohly jasně kvantifikovat dané výsledky.

Také je velmi náročné izolovat jednotlivé faktory, které vedou k dosažení daných cílů. Veškerá struktura personálně marketingových aktivit je komplexním celkem, který funguje jako komplexní živý organismus, a tedy nemůžeme brát jednotlivé aspekty jako samostatně fungující proces.

Tabulka 1: Roční náklady na jednotlivé aktivity

Kanál	Ekonomické vyjádření	Detail
LMC	800 000 Kč	Kariérní stránky, inzerce pracovních míst, design stránek
Telefonní Hot-line	5 000 Kč	zřízení telefonního čísla v rámci firemních tarifů
Sociální sítě + Google Adwords	1 500 000 Kč	poplatky za správu agenturám
Rádia	260 000 Kč	560 spotů
Microsite	50 000 Kč	poplatky agenturám za správu webu
Tisk	60 000 Kč	
MHD reklama	300 000 Kč	
SMS	10 000 Kč	poplatek operátorům
Veletrhy pracovních příležitostí	500 000 Kč	poplatky za účast + dodatečné náklady na realizaci

Zdroj: Interní zdroj, 2019

Jak můžeme vidět z tabulky výše vyplývá, že nejvyšší náklad tvoří sociální sítě. Je to bohužel dáno vývojem, jakým se novodobé trendy ubírají. Spolu s velikostí zbraně, jakou sociální sítě metaforicky jsou, přichází bohužel i strašák v podobě tržních příležitostí pro agentury, které zprostředkovávají jejich údržbu. Aby byly sociální sítě atraktivním a efektivním kanálem, je třeba je dennodenně udržovat a aktualizovat. To je do jisté míry velice náročné a realizace z interních zdrojů je velmi nákladná jak na kapacitu, tak na kvalitu obsahu. Na sociální sítě je nutné každý den nebo alespoň ob den sdílet nějaký obsah, jinak ztrácejí na významu. Správa takového rozsahu vyžaduje kapacitu minimálně jednoho člověka, který pokud je z interního prostředí, po čase ztratí smysl pro relevanci sdíleného obsahu. Z tohoto důvodu je outsourcing této aktivity velmi nákladný, avšak v dlouhodobém horizontu efektivnější.

Další velmi nákladnou položkou je spravování kariérních stránek a inzerce prostřednictvím LMC. Vzhledem ke kvalitě služby a výhody firmy LMC v podobě, bez nadsázky, monopolní síle, je každý její nový produkt či zlepšení náležitě fakturován. V nákladu není zahrnuta složka chatbotů a jiných podpůrných aplikací, které atraktivním způsobem suplují okamžitý kontakt s uchazečem.

Veletrhy pracovních příležitostí jsou na seznamu další položkou, na jejichž realizaci jde značná část budgetu personálního oddělení. V této částce je zahrnut pouze poplatek za účast a další aktivity související s působením na tomto eventu. Nejsou zde zahrnuty aditivní mzdové a cestovní náklady pro jednotlivé zaměstnance, ani přidaná hodnota kolegů, kteří ztraktivňují přítomnost společnosti XY prostřednictvím různých simulátorů a jiného multimediálního programu. Dále je zde těžko vyčíslitelná přidaná hodnota, ale hlavně náklad na zhotovení jednotlivých simulátorů, které zhotovují experti z jednotlivých oddělení mimo své pracovní povinnosti.

Další poplatky za jednotlivé kanály už jsou v kontextu předešlých aktivit zanedbatelné nebo alespoň minoritní.

5.4 Vyhodnocení personálně marketingové politiky

V některých aspektech může být některá z aktivit velmi těžko vyhodnotitelná. Proces personálního marketingu společnosti XY je komplexní souhrn aktivit, který na sebe v mnoha směrech navazuje a překrývá se. Proto je obtížné, v některých případech prakticky nemožné, převést hodnotu dané aktivity na empirický výsledek. Avšak některé aktivity jsou měřitelné relativně dobře. V následující tabulce jsou vyjádřeny hodnoty přepočtené na finanční veličiny.

Tabulka 2: Vyhodnocení aktivit

Zdroj	Reakce	Ekonomický ekvivalent na jeden životopis	Nástup
LMC	5 000	160 Kč	200
Telefoní Hot-line	nelze zcela určit		
Sociální sítě + Google Adwords	300 000	5 Kč	60
Rádia	56	4 642 Kč	28
Microsite & VPP	19 000	28 Kč	28
Tisk	61	983 Kč	12
MHD reklama	nelze určit		
SMS	31	322 Kč	9

Zdroj: Interní zdroj, 2019

Jak můžeme vidět v tabulce viz. výše, jednotlivé zdroje přinášejí rozdílné výsledky. Rozebereme jednotlivé řádky tabulky, které mohou vypadat ne zcela pochopitelně a potřebují interpretovat. Pokud vezmeme v úvahu kanál portálu LMC, kde máme v průměru ročně nějakých pět tisíc reakcí, ze kterých můžeme vykázat zhruba dvě stě nástupů. Přepočtená cena na jeden životopis vychází na sto šedesát korun. Není to zcela jasně směrodatný ukazatel, jelikož není možné ekvivalentně přepočítat náklad na jeden životopis tak, abychom vyloučili skryté náklady v paušálním rámci. V paušálu, který společnost XY platí firmě LMC, je zahrnuta i jistá grafická úprava kariérních stránek a jiné minimální asistenční služby, které nelze úplně brát jako náklad na získání jednoho životopisu v rámci kanálu jako takového. Může to být diskutabilní, protože právě platforma kariérních stránek je nosičem inzercí, ačkoliv se na samotném procesu inzerce finančně nepodílí.

Pokud jde o telefonní hotline linku, zde nelze určit, jaký ekonomický ekvivalent může tento kanál mít, jelikož jeho náklad není nijak dramatický a zároveň slouží nejen jako podpůrný kanál všem ostatním, ale také jako informační a kontaktní možnost mezi společností a uchazeči.

Sociální síť a Google Adwords mají opticky obrovský rozdíl mezi počtem reakcí a fyzickým číslem nástupu. Je to položka, která se v budgetu oddělení promítne nejzásadnějším způsobem, avšak zde reakce nemůžeme plně chápat jako zasláný životopis nebo výběrové řízení. Reakční status je zde míněn jako jakákoliv interakce mezi společností a trhem práce. Lze do toho tedy zahrnout počet shlédnutí, digitální interakce v podobě sdílení, lajků, nebo jakéhokoliv jiného impulsu pro zařazení do určitých typů programů, které má společnost pro studenty absolventy. Tyto dva kanály se velmi úzce propojují nejen jako kanál personálního marketingu, ale jako brandová záležitost.

Výstupy z rádia jsou, jak můžeme vidět, velmi nákladné, a ne zcela efektivní. Ekonomický ekvivalent jednoho životopisu je jednoznačně nejvyšší ze všech uvedených kanálů a také nejméně efektivní. Rádiové spoty jsou zaměřeny převážně na dělnické profese a jako produkt poslední záchrany v krizové situaci, kdy se společnost potýká s akutním nedostatkem lidského kapitálu na zmíněných pozicích.

Microsite a veletrhy pracovních příležitostí jsou kanály, které se do značné míry prolínají a koexistují spolu. Je to z toho důvodu, že společnost XY využívá platformu Microsite převážně pro práci se studenty a absolventy, kde pomocí tabletů studenti reagují na pozice, popřípadě na jiný interaktivní obsah přímo na stáncích v rámci veletrhu pracovních příležitostí.

Tisková reklama a SMS kampaň nesou jen velmi malé procento úspěchu, neboť cílová skupina jsou opět převážně dělnické pozice. Tento kanál slouží spíše jako informační médium, než aby se od něj mohly očekávat nějaké výrazné výsledky. Opět je to kanál, který slouží jako jeden z podpůrných nosičů pro případ momentální krize.

MHD reklama je opět spíše brandovým formátem a nelze určit, jaký výsledek přesně tato činnost přinesla.

Konkrétní čísla nástupů z jednotlivých kanálů vycházejí z následujících analýz. Pro kanál LMC, a tedy všechny kariérní stránky, které platforma poskytuje, jsou dostupné statistiky přímo z uživatelského profilu Teamio. Tento modul slouží pro obsluhu kariérních stránek a celé platformy LMC z pohledu recruitera.

Pro telefonní hotlinu nelze určit množství nástupů, které jsou ovlivněny tímto kanálem, neboť překrývá ostatní kanály.

Pro ostatní kanály, jako jsou sociální sítě, tiskoviny a Google Adwords, jsou čísla pouze orientační, protože se opírají o statistiky, které vznikají na základě dotazníku, který vyplňuje kandidát. V dotazníku je přímo uvedeno, jak se kandidát o dané pozici dozvěděl.

Databáze studentů a absolventů z veletrhů pracovních příležitostí a reagujících pomocí platformy Microsиту, je opět zjistitelná interní statistikou.

5.5 Srovnání s konkurenční firmou

K porovnání realizovaných HR marketingových aktivit jsem vybral konkurenční společnost, působící ve stejném odvětví automobilů a ve stejném kraji. Pro účel analýzy si firma nepřála být jmenována, a tak bude označena jako firma YZ. Společnost YZ působí také v Jihočeském kraji, ale její výrobní závod leží v jiném okrese než naše analyzovaná firma XY.

Pro srovnání personálně marketingových aktivit se nabízí kanály, které jsou již v práci zmíněné. Majoritní rozdíl mezi těmito dvěma společnostmi je přístup ke koncepci náboru dělnických profesí. V případě společnosti XY se jedná o dlouhodobou koncepci zaměřenou na kvalitu, a proto jsou tomu přizpůsobeny jak marketingové aktivity, komunikační kanály, tak celkový proces náboru. Zato společnost YZ se zaměřuje v rámci náboru dělnických profesí na kvantitu. Téměř šedesát procent celkového stavu dělnických pozic je outsourcováno personálními agenturami bez budoucí perspektivy kmenového transferu. V tomto směru firma XY investuje mnohem více finančních prostředků do podpory employer brandu a zaměřuje se na dlouhodobé udržení těchto pozic a budování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců. Firma YZ, která podniká také v odvětví automobilů, má i některé dodavatele totožné s firmou XY a v některých segmentech jsou jejich výroby, co se množství týče, srovnatelné.

Další rozdíl je v přístupu těchto dvou konkurentů k náboru trainee pozic a studentů či absolventů. Firma YZ má mnohem větší množství programů určených pro mladé a talentované kandidáty. V případě absolventů firma YZ nabízí absolventům širokou škálu zahraničních stáží za nadstandartní platové hodnocení. Celkový rozptyl je různý v návaznosti na cílovou lokalitu,

ale průměrný čistý příjem pro absolventy se v přepočtu aktuálním kurzem pohybuje mezi dvaadvaceti až šestašedesáti tisíci korun českých.

Dále je mnohem více podporováno interní mobilita v případě podniku YZ, než je tomu u naší firmy XY. Rotace trainee pozic je velmi častá, aby docházelo k analýze nejsilnějších stránek daného zaměstnance a následné doporučení pro jeho budoucí vývoj a profesní orientaci. V porovnání s firmou XY je to výrazný rozdíl, jelikož k rotaci v analyzované firmě XY dochází také, ale spíše jen u seniorních manažerských nebo klíčových pozic. Mobilita jednotlivých absolventských či juniorních pozic je značně nízká.

Firmy XY mnohem více pracuje s tiskovými médii, SMS kampaněmi a oproti svému konkurentovi využívá kanál hotliny k přímému kontaktu na konkrétní personalisty. Firma YZ je více digitálně orientována, tiskové kanály jako jsou lokální periodika či soukromá či celostátní média nepoužívá téměř vůbec. Dle poskytnutých informací se nejedná ani o dvě procenta případů, kdy využijí tuto cestu. Naopak co se týče regionálního využití billboardů a reklamních ploch, je firma YZ výrazně aktivnější a využívá k inzerci THP pozic volné reklamní plochy na místech s velmi vysokou koncentrací lidí. Jedná se převážně o nákupní centra, plovárny, zimní stadiony a jiná sportoviště.

Na poli elektronické inzerce přes portály LMC a jiné platformy, jako Microsite, Google Adwords, LinkedIn je aktivita a podíl velmi srovnatelný.

Ke srovnání aktivity na veletrzích pracovních příležitostí, nebylo firmou YZ poskytnuto dostatečné množství informací k relevantnímu porovnání. Hlavní rozdíl je převážně v přístupu ke studentům, kdy firma XY využívá převážně velikost stánku a reklamních předmětů, fyzický kontakt se studenty a přímé jednání. Naopak firma YZ jde cestou digitalizace a interaktivní komunikace. K upoutání pozornosti používá převážně technologii chatbotů, interaktivních dotazníků, videí, digitálních projekcí a virtuální reality.

Tabulka 3: Bodovací metoda srovnání firem

		Subjekty	
		Firma XY	Firma YZ
		Body	Body
Kritéria	Přístup k náboru dělnických pozic	5	1
	Práce se studenty	2	4
	Interní mobilita	2	5
	Digitální inzerce	4	4
	Celkem	13	14

BODOVACÍ ŠKÁLA 1-5 (1 NEJHORŠÍ; 5 NEJLEPŠÍ)

Zdroj: Vlastní tvorba, 2019

V tabulce tři můžeme vidět, že ve výše popsaných a hodnocených kritériích se jednotlivé firmy odlišují. Pokud se podíváme na celkový součet bodovací metody, firma YZ dosahuje vyšších hodnot. Právě v aktivitách jako práce se studenty by společnost XY mohla převzít některé metody svého konkurenta. Vytvářet větší množství příležitostí pro nové a talentované studenty, rozvíjet programy, které by podporovaly růst studentů během studia a včasné zapojení do pracovní praxe.

Další segment, ve kterém firma XY zaostává je oblast interní mobility, kde neposkytuje tolik prostoru pro růst, či rozvoj nebo jen komplexnější záběr svých pracovníků ať už v rámci koncernu tak ani v rámci lokálního závodu. Firma YZ efektivněji využívá svých interních zaměstnanců k obsazování klíčových pozic popřípadě pozic s potenciálem krůstu.

6 Diskuze a návrh změn

Proces podpory nábory v podobě personálního marketingu je dlouho časová komplexní aktivita, vyžadující přesně stanovenou strategii a formulaci cílů. Díky systematickosti a jasnému plánu, který společnost XY striktně dodržuje, je možné hodnotit veškeré dílčí kampaně a aktivity, které mají za cíl podpořit nábor zaměstnanců, jako úspěšný. Přestože některé aktivity jsou empiricky nezměřitelné, a tedy z pohledu zaměstnavatele/podnikatele nejsou položkou, která by se dala vyhodnotit na základě číselné analýzy, přinášejí bezesporu nejen přidanou hodnotu, ale i výsledný efekt.

Po zhodnocení a analýze personálně marketingových aktivit by firma XY měla nadále udržovat elektronickou komunikaci a inzerci přes internetové platformy LMC, Facebook, LinkedIn. Nadále jednoznačně podporovat veletrhy pracovních příležitostí a stále rozšiřovat portfolio partnerských univerzit, ze kterých se neustále čerpá vysoké množství schopných kandidátů, kteří mají potenciál pro budoucí růst.

Zde doporučuji firmě, zaměřit se na digitalizaci a atraktivitu kontaktů se studenty s ohledem na přicházející generaci Y a hlavně budoucí generaci Z, která je na moderní a interaktivní přístupy ještě více fixována než předchozí generace. Doporučuji zavést digitální prostředí v podobě cloudového řešení sběru životopisů od studentů prostřednictvím interaktivních aplikací v tabletech, které by se studenty komunikovali formou hry. Funkce personalistů by se omezila ve smyslu face to face styku a propagace společnosti jako takové na prvek entertainmentu a tím by přispěla k atraktivitě značky daného zaměstnavatele.

Technologie v tomto případě by nemusela být ze sta procent outsourcována a konkrétní prostředí by mohlo být konfigurováno z vlastních zdrojů, a to díky vývojovému centru, které rozšiřuje své kapacity právě na interní projekty. Tímto krokem by se redukovala část nákladů spojená s outsourcingem vývoje a dodávky externí aplikace. Náklad na nákup dodatečných kusů tabletů a náklady spojené s programováním případných chatbotů, aplikačního rozhraní a synchronizací s cloudovým úložištěm je odhadován na sedmdesát osm tisíc tři sta dvacet čtyři korun českých. Je velmi těžké určit návratnost této investice vzhledem k nepředvídatelnému množství nábory z jednotlivých veletrhů pracovních příležitostí. Na druhou stranu význam této

investice by nebyl pouze z pohledu efektivity komunikace a náboru studentů, ale také ve zvýšení atraktivity a brandu firmy XY.

S pozdní, ale alespoň rámcovou reakcí školství na trh, mohu s odstupem času pozorovat, že univerzity postupně reagují na vývoj trhu a úpravou svých odborných programů jdou na ruku podnikům a firmám. Proto je stěžejní kontinuální a koncepční spolupráce s univerzitami nejen proto, aby firmy mohly uspokojovat poptávku, ale i proto, aby na základě úspěšných „lovů“, dávaly prostřednictvím univerzit školskému systému zpětnou vazbu k jeho budoucí profilizaci a růstu.

Další kanál, který je velmi efektivní a přináší své ovoce, je síť Micrositů, které přinášejí jistou diferenciaci od konkurence a také dodávají jednotlivým pozicím jistou dávku autonomie a prestiže. V očích mladých uchazečů pak profilují firmu do role moderní společnosti a budují tak jméno moderního zaměstnavatel.

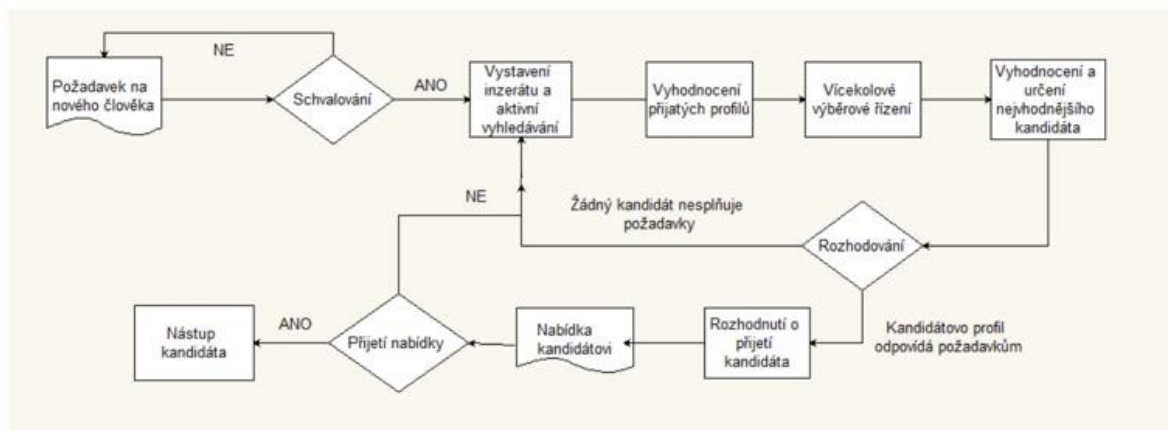
Kanál a aktivity, které bych doporučoval omezit, je kanál tisku obecně, a to s ohledem na expanzi sociálních sítí, které v posledních pěti letech zaznamenaly obrovský boom a vykazují příslib této kontinuity do budoucna. S ohledem na cílovou skupinu, na kterou je tisk cílen, bude do budoucna tento kanál čím dál tím méně efektivní. Na druhou stranu, finanční náklad pro tuto aktivitu není stále zanedbatelný, a proto bych navrhoval alokovat finanční zdroje, které byly do této chvíle investovány právě do podpory těchto aktivit, na elektronickou formu komunikace, popřípadě vybudování nového směru, a sice interaktivní komunikace. Fenomémem poslední doby se stále víc stávají chatboty, kteří interaktivně komunikují s uchazeči v reálném čase a kdykoliv. Zejména pro mladou generaci Y a očekávanou generaci se uměle inteligentní nástroje stanou dominantou jakéhokoliv neosobního styku mezi zaměstnavatelem, tedy společností a veřejným prostorem. Dnešní kandidáti hledají informace co nejjednodušší a v co nejkratším čase bez minimální snahy nebo vynaložené energie z jejich strany. Proto vidím tiskoviny jako takové do budoucna neperspektivní.

V rámci paketu sociálních sítí rozhodně doporučuji ponechat a rozvíjet platformu Google Adwords, která se v internetovém prostředí dostane do všech sfér a podchytí tak nejširší možné spektrum potenciálních uchazečů, kontinuální grafickou přítomností bannerů, hesel, hashtagů a interaktivních obrázků, vytvoří v podvědomí kandidáta stálý obraz a tím i představu o věrohodnosti této značky, jako by ji léta znal.

Další mé doporučení je ve využití stále populárnější sociální sítě Instagram, která má obrovské využití v rámci interního marketingu. V reakci na současný stav trhu práce a obtížnost shánění kandidátů a kvalifikovaných pracovních sil, bývá nejčastější a nejefektivnější zdroj pro společnosti všeobecně doporučování. Na doporučování má firma XY již zavedený proces, kdy, pokud zaměstnanec doporučí kandidáta, který je přijat a projde zkušební dobou, může zaměstnanec, který nového zaměstnance doporučil, obdržet bonus v rozpětí od patnácti až do čtyřiceti tisíc korun. Momentální stav procesu je velmi zdoluhavý a papírově náročný. Jeho ztraktivnění a zjednodušení v rámci platformy Instagram by přispělo ke stimulaci současných pracovníků k doporučování a zároveň by vyřešilo administrativní náklad spojený s aktuálním stavem procesu. Dále síť Instagram může ve správném pojetí podpořit i budování značky zaměstnavatele a vycházet ze sebemotivace zaměstnanců samých. Dalším vedlejším dopadem je možnost beznákladového šíření klimatu společnosti do vnějšího prostoru a přilákat tak nové uchazeče a kandidáty.

Celkový proces náboru je velmi komplexně propracovaný a participují na něm jen relevantní zaměstnanci tak, aby výsledný přínos byl co nejlepší. Kandidát je během procesu přijímacího řízení vystaven jak analýze profesních a technických vědomostí přímo souvisejících s výkonem budoucí práce, tak je analyzována jeho osobnostní a lidská stránka. To je velmi důležitým aspektem k odhalení, zda potenciální kandidát zapadne do kolektivu zaměstnanců cílového oddělení a zároveň, zda jeho mentalita a životní filozofie jsou v souladu s celkovou vizí a strategií organizace XY. Na druhou stranu bych doporučoval firmě XY celý proces digitalizovat a vyměňovat informace mezi jednotlivými odděleními, které jsou zahrnuty do aktuálního výběrového řízení. Proces digitalizace by výrazně zrychlil celý proces výměny informací, který je v současné době z velké části papírový, a tedy přináší organizaci náklady jak v podobě spotřeby materiálu, tak negativní dopad na životní prostředí. Díky digitalizaci tohoto procesu by se odstranily aditivní náklady v podobě administrativy a papírových formulářů, snížila by se radikálním způsobem spotřeba papíru, který nemá dlouhodobé využití a proces by se celkově velmi zrychlil. Celý tento proces je znázorněn pomocí procesního diagramu na obrázku dvacet dva níže. Jak je z obrázku patrné jsou zde vyznačeny všechny procesy a rozhodovací uzly, které se k procesu vztahují od vystavení požadavku na nového zaměstnance, přes schvalování výběrový a vyhodnocovací proces, až po finální zaslání nabídky kandidátovi a jeho finální reakce.

Obrázek 22: Proces náboru



Zdroj: Vlastní tvorba, 2019

Co se týče pracovní inzerce, tedy převážně inzerce přes kariérní stránky a platformy LMC, v současné době je shledávám graficky atraktivní. V blízké době, tedy hlavně s příchodem generace Z na pracovní trh bude muset firma velmi rychle reagovat na vývoj trendů v tomto odvětví. V současné době má společnost XY velkou část inzerátu podrobně textovou a plýtvá velké množství obsahu na stránce pro popis dané společnosti. To však budou ve velmi blízké době informace, mohli bychom polemizovat a vést debaty o tom, zda ta doba už nenastala, kdy budou kandidáti vybírat pracovní pozici v dané společnosti dle její atraktivity. To, že si již dnes lidé na pracovním trhu vybírají atraktivní zaměstnavatele je naprosto jasná věc, ale v rámci dané organizace kandidáta bude zajímat hlavně atraktivita dané pozice. Nebude zkoumat, jak dlouho firma je na trhu a co všechno dokázala, to všechno budou až informace druhotné, a hlavně všude dohledatelné. Proto bych společnosti XY doporučil omezit významně textovou část inzerce. Pokud bude nadále společnost z nějakého důvodu preferovat textovou formu měla by se zaměřit na inzeráty, které budou maximálně kolem tří seti slov. Je statisticky ověřeno, že inzerce pod sedm set padesát slov má až dva a půl krát větší úspěšnost než inzerce, která tento limit přesahuje. Firmě XY bych rozhodně doporučil, jít do budoucna autentickou grafickou podporou jednotlivých inzerátů, jako například fotografie kolegů, se kterými budou potenciální nováčci pracovat nebo formou video inzerce. Místo textového obsahu bude video, ve kterém bude daný personalista, popřípadě tým budoucích kolegů popisovat pozici a představovat organizaci.

Co se týče personálních agentur tam je spolupráce velmi omezující, jelikož stejně jako zaměstnavatelé Jihočeského kraje tak i personální agentury se pohybují na omezeném rybníku, ve kterém plave, a hlavně se do něj vejde jen omezující počet ryb. Pokud jde o nábor klíčových pozic, jako jsou technologové, vývojáři, zkušební inženýři a jiní, pracovníci, kteří mají úzce specializované zaměření, je situace trochu jiná. Tito lidé jsou z velké většiny ochotni se do regionu za práci přistěhovat nejen z jiných koutů republiky, ale také z jiných zemí, převážně Slovensko, Rakousko a Německo. Z výše uvedeného důvodu mají i personální agentury možnost výběru z velkého množství potenciálních kandidátů, ale pokud se jedná o zaměstnance do výroby tedy profese výrobních dělníků, tam lze jen velmi těžko předpokládat, že by se někdo stěhoval či byl ochoten dojíždět větší než dvacet kilometrů vzdálenost kvůli dané pozici. S ohledem i na fakt, že výrobní pozice jsou zatíženy velmi vysokou fluktuací, převážně u agenturních zaměstnanců. Firma XY má nespornou výhodu, v možnosti dané pozice kvalitně a nadstandardně platově ohodnotit, zároveň na druhou stranu je limitována, region, kde se nachází a jeho mírou nezaměstnanosti a také objemem produkce, který generuje. V tomto případě je opravdu těžké i s použitím všech dostupných personálních agentur uspokojovat poptávku výroby po pracovnících.

Zde firma realizuje snad všechny dostupné metody, jak nalákat zaměstnance, včetně poměrně vysokých nástupních bonusů a širokou škálou benefitů jenž se jim dostává.

Využití agentur pro zaměstnávání dělnických profesí je od určitého množství výhodnější. Samozřejmě, že se jedná o nezanedbatelný náklad, který jde na poplatky agentuře, na druhou stranu s ohledem na vysokou fluktuaci těchto pozic, je to pro HR dané společnosti kapacitní úleva.

Pokud se bavíme o využívání agentur, pro vyhledávání specializovaných pracovních pozic je to pozice od pozice. Nemůžeme úplně paušalizovat výslednou efektivitu či neefektivitu. Na trhu je v dnešní době široká škála agentur, z nichž se každá specializuje na něco jiného. Pokud firma poptává opravdu velkého specialistu nebo naopak někoho se širokou paletou záběru není to většinou profil člověka, který by se nacházel bezprizorně na trhu práce jako hledající a zároveň je velmi složité hledat takového člověka z vlastních zdrojů. Díky širokému portfoliu kontaktů, jimž disponují pracovní agentury a také díky faktu, že je to jediná věc, na kterou se mohou soustředit, na rozdíl od lokálního HR, které má celou řadu aditivní

operativy, tak je pravděpodobnost, že se agentuře povede někoho takového najít mnohem větší. Za těchto předpokladů se opět firmě vyplatí využít tuto službu za sta tisícové poplatky, protože daný kandidát se zaplatí ve velmi krátké době.

Na základě zhodnocení obou firem, tedy firmy XY, která je obsahem této práce a konkurenční YZ, můžeme porovnat jednotlivé nuance v identických procesech ve stejném průmyslovém odvětví. Jak bylo uvedeno v kapitole výše na základě bodovací metody lépe vyšla konkurenční firma YZ, a to díky aspektům jako práce se studenty a podpora interní mobility. Co se týče nábory dělnických pozic není zcela možné určit, která z realizovaných strategií je lepší. Z hlediska budování zaměstnanecké značky je to samozřejmě firma XY, ale z hlediska produktivity a dlouhodobému uspokojení výroby a následné plnění zákaznických požadavků, popřípadě optimalizace nákladů, je to ne zcela jednoznačné a efektivnější strategie bude označena trhem samým a jeho budoucím vývojem.

7 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku a tematiku personálního marketingu, která je v poslední době zcela nový rozměr přístupu k aktivitám jednotlivých HR oddělení. Na tuzemské i globálním trhu se tento fenomén dostává do popředí čím dál tím výraznějším tempem. Společnosti začínají chápat, že čas, kdy se inzerovalo na veřejných nástěnkách a poté se čekalo na fronty kandidátů, ze kterých si mohly vybírat, jsou dávno pryč. Dnes spolu s narůstající náročností subjektů, kteří přicházejí na trh práce s nabídkou, zapříčiňuje i srovnání kroků jejich protější strany, tedy firem. Společnosti se dnes musejí předhánět, aby dokázaly vybírat v malém rybníčku ty největší ryby. Díky tomu jsou nuceny využívat všech dostupných, podpůrných kroků a procesů spojených s nábořem. Tak, jako se vyvíjí každý obor sám, se vyvíjí i proces přístup k lidským zdrojům. Dnes došla situace tak daleko, že firmy se bez proaktivního přístupu nedostanou dále než ke zveřejnění inzerátu.

Cílem práce bylo analyzovat onu podpůrnou činnost náborových procesů a navrhnout zlepšení, zjistit slabé stránky a potenciál k dalšímu růstu či se vymezit proti neefektivním přístupům. Celkově společnost XY v této problematice nezaostává, naopak bych řekl, že stihá následovat nejnovější trendy a implementovat do své strategie vše nutné k udržení si moderního přístupu, proaktivitě a atraktivitě zaměstnavatele jako takového. Společnost XY si uvědomuje, jaký je stav na trhu práce a jak se bude trh práce v průběhu následujících let vyvíjet. Tomu odpovídá i fakt, že se vyčleňuje specializované uskupení, které se věnuje právě personálnímu marketingu a do budoucna se bude rozšiřovat.

Jak bylo popsáno v práci, stále největším fenoménem elektronického recruitingu je platforma Jobs.cz, Práce.cz, Pracezarohem.cz poskytovaná firmou LMC, jenž přináší společnosti XY stabilní a kontinuální přísun nových pracovníků. Je to však kanál, který je všeobecný a běžně využívaný jakýmkoliv jiným subjektem na trhu, a proto pouze s tímto typem kanálu žádná firma dlouhodobě neobstojí.

Další velmi důležitou aktivitou jsou veletrhy pracovních příležitostí a prostředí sociálních sítí, interaktivních platforem, chatbotů a jiných aplikací, které dnes představují tahák pro mladé a ambiciózní kandidáty. V této oblasti bylo navrženo i zlepšení, které má přesah nejen jako

nástroj podpory recruitingu, ale také jako nástroj, který by mohl zlepšit budování značky zaměstnavatele a celkový dojem společnosti, kterým se prezentuje do veřejného prostoru.

Naopak mezi nejméně efektivní zdroje patří tiskoviny, SMS kampaně a rádiové broadcasty. Všechny tyto kanály jsou efektivní jen ve velmi malé cílové oblasti a jen ve velmi malém měřítku. Naopak finanční rozpočet, který mají, je neadekvátní jejich přínosu. Proto bylo doporučeno firmě XY eliminovat využívání těchto kanálů a opustit od některých cest k více efektivnějším a k finančně méně nákladnějším aktivitám.

Predikce pro budoucí období je velmi ošemetná a zcela nejasná. Nemůžeme předpovídat, jaký dopad může mít na expanzivní oblast, jakou je personální marketing a employer branding nadcházející ekonomická krize, jejíž příchod je nevyhnutelný tak, jako v každém ekonomickém cyklu. Toto odvětví zaznamenalo tako obrovský boom hlavně díky rostoucí ekonomice a možnostem společností vyčleňovat vyšší finanční obnosy pro aktivity tohoto typu.

8 Summary

This diploma thesis is focused on the issue and area of personal marketing which has recently brought a brand new attitude towards the doings of single HR departments. On the domestic and global market, this phenomenon is becoming remarkably prominent. Companies are getting to understand that those times when advertisements were hung out on public notice boards, and, consequently, the long queue of candidates suitable just for choosing were made, are a long time gone. Nowadays, the increasing demandingness of subjects coming on the labour market with an offer causes the comparing of the steps of their counterparts, which means the companies. They are competing these days to pick the biggest fish in the little pond. As a result, they are forced to use every available supporting steps and process linked with the recruitment. Similarly to the development of every single field separately, the process of attitude towards human resources develops as well. The situation is too far and companies without a proactive attitude cannot get any further than to the publication of the advertisement.

The aim of this thesis was to analyse supporting recruiting process activity and to draw out the improvement, find out weak points and further growth potential or to define ourselves against ineffective approaches. Generally, the XY company does not lag behind. Opposed to that, I would say, that it is able to follow brand new trends and implement them into their strategies everything needed to sustain the modern approach of a proactive and attractive employer as such. The XY company is aware of the fact, how is the state of the labour market and how its situation will be developing in the following years. It is proved even by the fact that a special grouping, which deals with personal marketing, is been creating and it will extend.

As it has been described in this thesis, the greatest phenomenon of electronic recruiting are still platforms Jobs.cz, Práce.cz, Pracezarohem.cz provided by LMC company that bring XY company stable and continuous income of new employees. Although, these general channels are commonly used by any subject on the market which means, that any company cannot sustain for a long time exclusively with this channel.

Another quite important activity is an expo of employment opportunities and the space of social networks, interactive platforms, chatbots, and other applications which today represent the allurements for young and ambitious candidates. There was suggested an improvement in this field which has not only the lap as a tool of recruiting support but also as the one which could enhance the creating of employer's brand and the overall public space impression of the company.

On the other hand, the least effective sources are print, message campaigns, and radio broadcasts. All of these channels are effective in a very narrow field only and on a very limited scale. Contrarily, a financial budget they have is inadequate to their income. Therefore, the company XY was advised to eliminate the usage of these channels and to leave some old ways to use more effective and less money demanding new activities.

The future period prediction is iffy and not fully clear. We cannot predict the exact impact of a following economic crisis, which is the necessary result of every economic cycle, on an expansive area such as personal marketing and employer branding. This field experienced a great boom mainly because of the growing economy and thanks to the availability of the society to earmark higher financial sources for activities of this kind.

Key words: Human resources, personal marketing, social media, campaign, channel,

9 Přehled použité literatury

1. Antošová, M. (2005). Marketing-mix v personalistice. Modernirizeni.ihned.cz. Získáno 5.3.2019 z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>
2. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
3. Boudreau, J. What is the future of HR. Workforce.com 5.1.2014. Získáno 5.3.2019 z: <http://www.workforce.com/2014/01/05/what-is-the-future-of-hr/>
4. D'Ambrosová, H. (2014). Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG.
5. Dvořáková, Z. (2004). Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
6. Faltová Leitmanová, I. (2005). Makroekonomie II. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích
7. Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HRMarketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*.
8. Gogolová, M., Poniščiaková, O., & Ivánková, K. (2015). The Use of External Personnel Marketing in Slovakia. *Procedia Economics and Finance*, 26, 131-138. 47
9. Horáková I., Stejskalová, D., Škarpová, H. (2008), Strategie firemní komunikace, Praha: Management Press, ISBN 80-902635-5-0.
10. Jahoda, R., & Godarová, J. (2016). Unemployment And Its Cost to Public Budgets in the Czech Republic IN 2010–2015. *Ekonomický časopis (Journal of Economics)*, 64(7), 629 – 645
11. Kadlec, J. (2013). People as merchandise. USA: Jobs Consulting.

12. Klimentova, L. (2008). Personalny manazment verzus personalny marketing. Sborník z mezinárodní konference Dny práva pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity, Brno, MU, s. 137-149, Získáno 5.3.2019 z:
<http://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>.
13. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing as.
14. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
15. Králíková, A. (2011). Dobrý HR marketing přispívá ke konkurenceschopnosti. *HR Forum* 31. 10. 2011, Získáno 5.3.2019 z <http://www.hrforum.cz/dobry-hr-marketing-prispiva-ke-konkurenceschopnosti/>
16. Bogdanov, D. V. (2013). Implementation of the concept of personnel marketing in modern Russia. *World Applied Sciences Journal*, 22(3), 389-395.
17. Železná, L., & Kreidl, M. (2016). Mobilita mezi zaměstnaností a nezaměstnaností u starších pracovníků v ČR. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 52(04), 505-533.
18. Antošová, M. (2005), Marketingový mix v personalistice.
<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>
19. Barrow, S; Mosley, R. (2010), : *The employer Brand : Bringing the Best Of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 214 s. ISBN 978-0-470-01273-4
20. Bursová, I. (2009), Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku. *HR Fórum* [online]. č 3, [cit. 2016-07-08]. Dostupné z URL
21. Armstrong, M. (2007), *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Praha: Grada Publishong, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

22. Štefko M., Šlapák T. Č. (2015), Praktický personální marketing, Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 144 s. ISBN 978-80-87439-19-7
23. Strutz H. (1992), Strategien des Personalmarketing, Springer Gabler,
24. Thom A. (2007), Sofic groups and diophantne approximation, 2007.
25. Vojtkovič S. (2011), Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, 2011.
26. Co ovlivňuje trh práce? Budoucnostprofesi.cz. Získáno 5.3.2019 z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
27. Generace Y: Jiná cílová skupina. Ipsos.com. Získáno 5.3.2019 z: <http://www.ipsos.cz/generace-y-jina-cilova-skupina/>
28. Generace Y: Narodili se těsně před sametovou revolucí. Manpower.cz. Získáno 5.3.2019 z: <http://www.manpower.cz/hledam-praci/personalni-poradenstvi/zivotni-vyzvy/studenti-a-absolventi/153-generace-y-narodili-se-tesne-pred-sametovou-revoluci-ale-dospivali-ve-svobodne-zemi-jaci-jsou>
29. Pracovní trh ovládnou mileniálové. Novinky.cz. Získáno 5.3.2019 z: <https://www.novinky.cz/kariera/432800-pracovni-trh-ovladnou-milenialove.html>
30. Hovorka, P. (2016), Trendy v Employer Brandingu v roce 2016 v ČR 2016. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/263
31. Menšík, T. (2017), Personální marketing vs. Employer Branding, www.personalni-marketing.cz
32. Ulrych, D. (2009), Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5 UNIVERSUM. Známe nejatraktivnější zaměstnavatele roku 2016

33. Stýblo, J. (2003), Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda. 2003. č. 4, 18-26 s. ISSN 0032-6208
34. Sullivan, J. (2016), The 2nd Biggest Mistakes In Employer Branding – Failing To Measure Employer Brand Strength.
35. Retailnews. (2015). Efektivní nábor jako silný zážitek sází na hodnoty lidí 2015
Dostupné z <http://retailnews.cz/2015/05/29/efektivni-naborjako-silny-zazitek-sazi-na-hodnoty-lidi/>

10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Věková struktura obyvatelstva ČR	6
Obrázek 2: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel v letech	7
Obrázek 3: Procesní schéma	8
Obrázek 4: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR	9
Obrázek 5: Podíl nezaměstnaných osob v rámci ČR.....	10
Obrázek 6: Podíl nezaměstnanosti v rámci Jihočeského kraje	11
Obrázek 7: Podíl nezaměstnanosti v Jihočeském kraji v letech 2015-2019.....	12
Obrázek 8: Podíl nezaměstnanosti vs. počet uchazečů dle krajů.....	13
Obrázek 9: Pořadí nejatraktivnějších zaměstnavatelů	21
Obrázek 10: Pořadí top zaměstnavatelů v IT a strojírenství.....	21
Obrázek 11: Organigram oddělení HR	25
Obrázek 12: Pracovní inzerát z portálu jobs.cz	28
Obrázek 13: Ukázka interview formu.....	29
Obrázek 14: Kariéerní stránka portálu Jobs.cz.....	35
Obrázek 15: Ukázka inzerátu na stránkách Facebook	36
Obrázek 16: Ukázka LinkedInového inzerátu	37
Obrázek 17: Ukázka Google Adword.....	39
Obrázek 18: Ukázka hlavní strany Microsиту	40
Obrázek 19: Ukázka titulní stránky 5+2	41
Obrázek 20: Reklama na vozech MHD	42
Obrázek 21: Ukázka stánku z VPP	44
Obrázek 22: Proces náboru	56
Tabulka 1: Roční náklady na jednotlivé aktivity	46
Tabulka 2: Vyhodnocení aktivit	48
Tabulka 3: Bodovací metoda srovnání firem.....	52

Seznam zkratk

THP – Technicko-hospodářský pracovník
KB – Komerční banka
ČSÚ – Český statistický úřad
EU – Evropská unie
USA – United states of America
ČR – Česká republika
MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
HR – Human resources
KPMG – Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler (Jména zakládajících členů společnosti)
WMAE – World's Most Attractive Employers
BMW – Bayerische Motoren Werke
EY – Ernst & Yang
IT – Informační technologie
HRBP – Human resources business partner
SMS – Short message service
MHD – Městská hromadná doprava
CV – Curriculum Vitae
PR – Public relations
ÚP – Úřad práce
VPP – Veletrh pracovních příležitostí
MIT – Massachusetts Institute of Technology