

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

HR marketing ve vybrané organizaci

Vypracovala: Markéta Musilová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2020

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Datum

Podpis studenta

Ráda bych poděkovala Ing. Markétě Adamové za odborné vedení bakalářské práce, cenné připomínky, poskytované rady a informační podklady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za poskytnutou spolupráci, díky které jsem mohla zrealizovat praktickou část bakalářské práce.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Markéta MUSILOVÁ
Osobní číslo: E17376
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: HR marketing ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces HR marketingu ve vybrané organizaci a navrhnout optimalizační opatření, určit význam a přínos HR marketingu pro vybranou organizaci.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury se zaměřením na jednotlivé části HR marketingu (např. Employer brand, aplikace marketingového mixu na zaměstnance, atd).
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Provedení výzkumu prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod.
- 4) Analýza současného stavu.
- 5) Návrh optimalizačních opatření.
- 6) Popis významu a přínosu HR marketingu pro organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh optimalizačních opatření a zdůraznění významu a přínosu HR marketingu pro organizaci.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

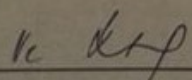
Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2010). *The employer Brand: Bringing the Best Of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.

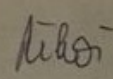
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

Obsah

1. Úvod	2
2. Human Resource marketing	4
2.1 Definice HR marketingu	4
2.2 HR marketing a jeho vztah k marketingu	6
2.3 Formy personálního marketingu	10
2.4 Hodnotová nabídka pro zaměstnance	18
2.5 Značka zaměstnavatele	19
3. Metodologie.....	22
3.1 Výzkumné šetření a výzkumný vzorek.....	22
3.2 Harmonogram dotazníkových šetření	24
4. Výsledky dotazníkových šetření.....	25
4.1 Diskuse a doporučení	48
5. Závěr.....	51
I. Summary a keywords	53
II. Seznam použitých zdrojů.....	54
III. Seznam obrázků.....	56
IV. Seznam příloh	57
V. Přílohy	58

1. Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku Human Resource marketingu a jeho uplatnění v podnikové praxi. Cílem této práce je analyzovat proces Human Resource marketing ve vybrané organizaci a navrhnout optimalizační opatření, určit význam a přínos HR marketingu pro vybranou organizaci. Tím, že firmy mají neustále se zvyšující zájem o to, aby společnost disponovala kvalitními zaměstnanci, kteří poté zabezpečí dosažení stanovených cílů a větších úspěchů organizace, je kladen stále větší důraz na efektivní fungování Human Resource marketingu a budování Employer branding uvnitř společnosti. Díky těmto požadavkům je dnes Human Resource marketing velmi důležitou součástí každé organizace, která chce na trhu obstát. Obzvláště vzhledem k neustále rostoucímu konkurenčnímu prostředí je zapotřebí, aby se firmy od sebe nějakým způsobem dokázaly odlišit a přilákaly nejlepší potenciální uchazeče o zaměstnání. K tomu je také ve firmě zapotřebí budovat Employer branding neboli pojem, který představuje budování dobré značky zaměstnavatele, pomocí něhož dojde k odlišení se od konkurence a k prezentaci toho nejlepšího, co firma může svým potenciálním zaměstnancům nabídnout a co je od nich naopak očekáváno.

Human Resource marketing je postaven na základním principu marketingového mixu 4P uplatňovaného v personálním marketingu. Ten působí na zaměstnance uvnitř organizace, které se snaží uspokojit prostřednictvím vytvoření kvalitních pracovních podmínek, harmonického souznění s firemní kulturou, působením na jejich výkonnost pomocí motivace a udělat vše pro to, aby současní zaměstnanci i nadále chtěli pracovat pro danou firmu a byli její součástí. Uvnitř organizace si tedy lze představit Human Resource marketing jako nástroj pro uspokojování a udržení stávajících zaměstnanců. Naopak navenek Human Resource marketing představuje nástroj, který působí na potenciální zaměstnance a snaží se přilákat ty nejlepší uchazeče o zaměstnání a následně získat nové, nejlépe vyhovující zaměstnance s požadovanou kvalifikací.

Práce je rozdělena do pěti částí. V druhé kapitole a zároveň teoretické části bakalářské práce budou vymezeny klíčové pojmy Human Resource marketingu, jeho vztah k marketingu a formy personálního marketingu. Dále bude upřesněna definice a popis Employer branding s kontextem personálního marketingu na základě odborné literatury. Třetí část bakalářské práce bude věnovaná praktickému užití Human Resource marketingu ve vybrané společnosti. V této části budou uvedena výzkumná šetření v podobě dotazníku určeného pro zaměstnavatele a následná komparace s dotazníkovým

šetřením, které bylo provedeno mezi jednotlivými zaměstnanci ve vybrané společnosti. Výzkumná šetření, která budou součástí čtvrté kapitoly, mají za cíl analyzovat proces Human Resource marketingu se zaměřením na porovnání dané problematiky z různých úhlů pohledů zaměstnavatele a jednotlivých zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumných šetření, které určí význam a přínos HR marketingu pro vybranou organizaci, proběhne diskuse, poskytnutí závěrů a optimalizačních opatření, která budou sloužit pro lepší prosperitu a další rozvoj Human Resource marketingu ve vybrané organizaci.

2. Human Resource marketing

2.1 Definice HR marketingu

Human Resource marketing se považuje za trend posledních let, který je v současné době pro organizace velmi aktuálním tématem při získávání lidských zdrojů, péči o stávající zaměstnance, či vytváření hodnotné značky zaměstnavatele, se kterým se v oblasti personálního řízení a řízení lidských zdrojů setkáváme stále častěji.

Všeobecně dobře známý pojem „marketing“ definuje Kotler následovně: *„Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“* (Kotler, 2003, str. 12)

Každá společnost si je vědoma toho, že i jako každý výrobek musí být propagován, aby přilákal zákaznickou pozornost, tak i sama společnost potřebuje vhodně působit a zaměřovat se na potenciální i stávající zaměstnance, díky nimž si získá a udrží kvalitní lidské zdroje a dosáhne požadovaných cílů. Lidské zdroje jsou první podmínkou úspěšnosti organizace, které představují největší bohatství, díky nimž organizace buďto uspěje či nikoliv (Koubek, 2007).

Armstrong (2007) samotné pojetí, jak řídit lidské zdroje, popisuje jako souhrnný přístup organizace s cílem zaměstnat tyto zdroje a rozvíjet je s využitím řady strategií a metod, které nesouvisí pouze se získáváním lidských zdrojů, ale také se zvyšováním jejich výkonů, znalostí a spokojenosti v organizaci.

Personální marketing se dle Stýbla (1993) jako samostatná oblast personálních činností vyčlenil z personálního managementu. Na počátku procesu stojí personální plánování, které se snaží dát odpověď na problémové okruhy týkající se stanovení plánované potřeby personálu, a to kvantitativně i kvalitativně. Poté odpověď na to, kolik máme k dispozici pracovníků na pokrytí našich potřeb a kolik lidí musíme pro krytí plánované potřeby získat.

Personální marketing je termín, který se používá jako novotvar pro získávání pracovníků, kdy se k usnadnění získávání používá některého z marketingových postupů. Je třeba upozornit na to, že potřeba pracovníků, a tím i potřeba získávání pracovníků závisí mimo jiné i na tom, jak vypadá intenzita odchodů pracovníků z organizace, tedy

úroveň fluktuace. Získávání pracovníků a úsilí o stabilizaci pracovníků jsou tedy spojené nádoby ovlivňující formování personálu organizace. Personální marketing je právě nástroj tohoto formování, a to nejen z hlediska získávání pracovníků, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci (Koubek, 2007).

Pokud se správně určí příčiny, které způsobují odcizení zaměstnanců a podaří se společnosti zaměřit na tyto příčiny s cíleným řešením, zvýší se motivovanost zaměstnanců a dostaví se výsledky, které budou představovat snížení nákladů na fluktuaci a zvýšení příjmů (Branham, 2009).

Storey (2001) poznamenal, že cílem personálního marketingu je neustálé posilování odhodlání zaměstnanců a upevnění jejich závazků v organizaci. Pokud budeme věřit v sílu lidských zdrojů a zahrneme je do HR politiky, získáme předpoklady pro konkurenční výhody (Armstrong & Taylor 2015).

Mimo jiné: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“* (Koubek, 2007, str. 160)

Podobné je i pojetí personálního marketingu Polákovou & Häuserem (2003), kteří vnímají personální marketing jako systematické aplikování koncepce marketingu, kde jsou vědomě používány strategie, metody a techniky marketingu v personalistice. Cílem je tak dle autorů získat potenciální zaměstnance jakožto klienty, které organizace potřebuje a udělat vše pro jejich udržení v podniku.

Stýblo naopak definuje, že: *„Dobrý personální marketing se zaměřuje do budoucnosti a snaží se odhadnout reálnou potřebu pracovních zdrojů v předstihu. Bere přitom v úvahu podnikatelské záměry a strategie firmy týkající se především výrobního a inovačního programu. Podniky se silným personálním marketingem jsou ve zjevné výhodě zejména z hlediska připravenosti reagovat na konkurenci a vývoj trhu.“* (Stýblo, 1993, str. 45)

Koubek (2007) doplňuje, že personální marketing slouží nejen k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizace v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s ní, má však i výrazný motivační efekt, kde klíčovým úkolem je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Možností a nástrojů, které organizace má, je mnoho.

Mezi některé z nich patří:

- Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků.
- Péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- Systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně.
- Systém odměňování a mzdová politika.
- Programy personálního rozvoje pracovníků.
- Vzdělávací programy organizace.
- Sociální politika a sociální program organizace.
- Jistota zaměstnání, závazek nepropouštění.
- Program zaměstnaneckých výhod.
- Humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce.
- Participace pracovníků na řízení.
- Příznivé podmínky pro komunikaci.
- Přátelské a harmonické vztahy v organizaci.
- Dobré vztahy s odbory.
- Prezentace organizace, mediální politika.
- Organizační kultura.
- Spolupráce se školami.
- Spolupráce se studenty a studentskými organizacemi.
- Spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků.
- Spolupráce s úřady práce.
- Spolupráce s odbory.
- Spolupráce se stavovskými organizacemi, odbornými sdruženími a vědeckými společnostmi.
- Sponzorování, charitativní činnost.
- Ekologické aktivity organizace (Koubek, 2007; Armstrong & Taylor, 2015).

2.2 HR marketing a jeho vztah k marketingu

Efektivní systém personálního marketingu, který je plně funkční, by měl vycházet z marketingového mixu, který Kotler & Armstrong definují následovně: „*Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ (Kotler & Armstrong, 2004, str. 105)

Na základě označení „4P“ lze rozdělit nástroje marketingového mixu do čtyř složek, Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (podpora), díky kterým společnost vzbuzuje poptávku po svých produktech a službách. Z pohledu personálního marketingu bude v marketingovém mixu produkt představovat pracovní místo, cenu bude tvořit motivace, odměna za práci a další poskytované výhody, místem bude místo výkonu práce a podniková kultura, a nakonec propagace, do které spadá prezentace jak pracovní nabídky, tak firmy na trhu práce (Antošová, 2005).

Pracovní místo (product)

Základem pro jeho určení je analýza pracovní náplně budoucího pracovníka, představující proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech (Koubek, 2007).

Pracovní místo vzniká v případě, kdy firma potřebuje obsadit buďto nové pracovní místo nebo již existující místo, uvolněného z důvodu vnitřní mobility. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na osobnostní a kvalifikační profil budoucího pracovníka je důležitý předpoklad pro vytvoření atraktivní nabídky pracovního místa. Je nezbytné navrhnout obsah práce, charakter dané pozice a určit postupy a metody práce tak, aby vyhovovaly organizačním i technickým požadavkům firmy a sociálním požadavkům budoucího pracovníka (Antošová, 2005).

Postupem času dochází k odklonu používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeném na pojetí „pracovní role“, která vyjadřuje tuto realitu lépe než pojem pracovní místo neboli: *„Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samých. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi a o styl řízení či vedení.“* (Koubek, 2007, str. 45)

Motivace, odměna za práci (price)

Pracovní motivací se rozumí přístup k práci, ochota zaměstnance pracovat a plnit konkrétní úkoly neboli: *„Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.“* (Stýblo, 1993, str. 157)

Pracovní motivace souvisí s odměnou za práci, a tudíž se jedná o pracovní činnost, která je cílevědomá, záměrná a systematicky vykonávaná, tedy činnost motivovaná. Toto hledisko, které je spojeno s výkonem pracovní činnosti a s určitou pracovní pozicí nazýváme pracovní motivace. Pod pracovní motivací si můžeme představit pracovní ochotu člověka, jeho přístup k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a konkrétním pracovním úkolům. S problematikou stimulace a motivace se pojí odměňování, tedy odměna ve formě platu, mzdy, prémie nebo jiných odměn, případně zaměstnanecké výhody v podobě nefinančních odměn (Antošová, 2005).

Pro Koubka (2007) neznamena odměňování pouze mzdu, nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace, ale moderní pojetí odměňování zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení vybavené kanceláře, stroje či zařízení (kancelář s kobercem, přidělení počítače). Stále více pozornosti se věnuje také tzv. vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu a souvisejí s radostí a spokojeností pracovníka s vykonávanou prací.

Pro zvyšování motivace může být také využita metoda job enrichment, která spočívá v obohacování práce. Tato metoda se snaží poskytovat příležitost ke kariéernímu růstu a uplatňuje se při ní několik užitečných zásad. Mezi tyto zásady patří postupné zvyšování osobní odpovědnosti za vlastní práci, svěřování postupně vyšší míry autority a zadávání úkolů, které umožňují stát se postupně odborníky a experty (Stýblo, 1998).

Místo výkonu práce, podniková kultura (place)

Jedním z klíčových aspektů při rozhodování budoucího pracovníka při výběru pracovního místa je podniková kultura, která je definována např. jako podnikové normy, styl řízení, hodnoty a zvyky. Projevuje se v podobě komunikace ve firmě, ve vztazích na pracovišti, chování zaměstnanců, jejich vzdělání a rozvoji. Podniková kultura tedy vytváří rámec pro rozhodovací procesy zaměstnanců (Antošová, 2005).

Podle Koubka (2007) je základem úspěšnosti jakékoliv organizace flexibilita a připravenost na změny. Je třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly neustále s předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky a aby pracovníci organizace byli schopni reagovat na potenciální možnosti trhu a potřebu neustálého zdokonalování systému organizace.

Vytváření firemní kultury vyžaduje, aby se management paralelně věnoval řadě aktivit, stanovil jasnou a srozumitelnou firemní misi a prohlásil, kdo jsme, co děláme, kam chceme dospět a co pro to uděláme. Vizi o postavení firmy v konkurenci, výchově, vzdělávání a tréninku všech vedoucích a řešení problémů se zaměstnanci (Stýblo, 1998).

Nestačí už pouze zácvik, doškolování či přeškolení, je zapotřebí také formovat osobnost pracovníků a přizpůsobovat jejich kulturu kultuře organizace. S pracovním místem také souvisí pracovní prostředí, které řeší prostorové řešení pracoviště (pracovní polohu, pohybové prostory, výšku pracovní plochy), fyzikální podmínky (ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště) a sociálně psychologické podmínky práce (práce v kontaktu s lidmi, či izolovaná práce) (Koubek, 2007).

Další vliv na přitažlivost pracovního místa může mít také interiér a exteriér budov, dostupnost z hlediska dojíždění atd.

Prezentace pracovní nabídky a firmy (promotion)

Jedná se o proces informování potenciálních uchazečů a současných zaměstnanců o volné pracovní pozici. Pro prezentaci pracovní nabídky a organizace na trhu, volí firma komunikační kanál s ohledem na cílovou skupinu. Firma musí zveřejnit pravdivé a skutečné informace týkající se představ a charakteristických podmínek a požadavků nabízených pracovních míst nebo profesí, které by měly zahrnovat:

- kategorie pracovního místa;
- zaměstnání podle platné klasifikace;
- organizační zařazení pracovního místa;
- místo vykonávané práce;
- požadavky na kvalifikaci pracovníka;
- postavení v hierarchii pracovních funkcí;
- datum zpracování aktuálního popisu a specifikace pracovního místa;
- obsazené či neobsazené;
- trvalé, dočasné či sezónní;
- rizikové;
- stálé či pohyblivé pracoviště;
- vyžadující časté pracovní cesty;
- vyžadující komunikaci v cizím jazyku;

- se směnovou prací;
- v nepřetržitém provozu;
- vhodné pro ženy;
- vhodné pro osoby se změněnou pracovní schopností;
- vhodné pro mladistvé;
- vhodné pro některé netradiční pracovní režimy;
- s hmotnou odpovědností (Koubek, 2007).

Uchazeči by tak měli získat maximum informací o organizaci a mohli se zaměřit na rozvoj svých dovedností, schopností a vědomostí z hlediska dosažení potřeb organizace (Antošová, 2005).

Prezentací pracovní nabídky můžeme také chápat jako propagaci, která využívá nástroje komunikačního mixu, jako je reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing (Kotler & Armstrong, 2004).

Osobní prodej je mnohem flexibilnější než ostatní formy, protože se komunikace může přizpůsobit konkrétní situaci a tím vyhovět i zvláštním potřebám nebo námitkám. Tento nástroj však klade vysoké nároky na osoby, pomocí nichž je osobní prodej uskutečňován (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Personální marketing využíváním jednotlivých nástrojů dosahuje efektivní komunikace firmy s cílovými skupinami, a to jak se zaměstnanci uvnitř organizace, tak s potenciálními uchazeči o zaměstnání na trhu práce.

2.3 Formy personálního marketingu

Personální marketing můžeme podle některých teorií rozdělit na interní a externí. Každý z nich oslovuje jinou cílovou skupinu, přičemž externí personální marketing se zaměřuje na budování dobrého jména organizace. Dochází při něm k opouštění od systému nahodilého obstarávání personálu na trhu práce, a dochází k cílenému působení na trh práce podle cílových skupin potenciálních pracovníků. Interní personální marketing je naopak zaměřen na zvyšování spokojenosti a motivace stávajících pracovníků uvnitř organizace (Luhan, 2008).

Externí personální marketing

Jak bylo již zmíněno, tak personální marketing se zaměřuje na získávání pracovníků, jejich výběr a adaptaci. Hlavním cílem je budování dobrého zaměstnavatelského jména organizace, zacílení náborových kampaní a jejich realizace.

Chce-li společnost strategicky plánovat podnikatelský úspěch, tak nejprve musí mít kompetentní management. Musí si říci, co lidem nabídne, jaká je jejich vize a jakou budoucnost a příležitost mají. Mimo jiné se musí ideje a znalosti rychle měnit a obnovovat (Stýblo, 1998).

Organizace využívá průzkumy demografického vývoje, struktury obyvatelstva a trhu práce. Dále je také velice důležité, aby docházelo k průzkumu mezi studenty a uchazeči o zaměstnání. O tom, zda budou chtít lidé pro organizaci pracovat a jak bude organizace vnímána jako zaměstnavatel, rozhodují používané nástroje a postupy získávání zaměstnanců, procesy výběru a jejich adaptací (Luhan, 2008).

Získávání pracovníků

Koubek definuje, že: *„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezářídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“* (Koubek, 2007, str. 126)

Pokud chce firma docílit získání kvalitních lidských zdrojů, musí manažer disponovat klíčovými manažerskými dovednostmi jako je kompetentnost, komunikativnost, odvaha, důslednost a porozumění pro druhé. Organizace musí být důvěryhodná především pro potenciální i vlastní zaměstnance, nejen pro své zákazníky. Pokud bude otevřeně komunikovat o dění ve firmě, její organizaci na trhu a bude poskytovat nezkreslené informace, může získávat důvěru (Stýblo, 1998).

Dle Koubka (2007) je fáze formování pracovní síly organizace klíčovým rozhodnutím o její úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti. Termín získávání a nábor pracovníků se v moderním řízení lidských zdrojů odlišuje. Nábořem se rozumí zpravidla

získávání pracovníků z vnějších zdrojů, kdežto získávání pracovníků se snaží nejen o získání lidských zdrojů zvnějšku, ale především z řad současných pracovníků organizace. Organizace musí vědět, jak potenciální uchazeče zaujmout a co jim nabídnout, aby je přesvědčila o tom, že právě oni jsou ti, se kterými budou chtít navázat spolupráci.

Armstrong (2007) upozorňuje na důležitost sestavení analýzy silných a slabých stránek. Tato analýza by měla obsahovat mzdy, zaměstnanecké výhody, pověst organizace, pracovní podmínky, zajímavost práce, příležitosti ke vzdělávání, jistotu zaměstnání a umístění pracoviště. Doporučuje se vypracované silné a slabé stránky porovnat s konkurencí, což bude mít za následek, zda bude uchazeč na nabídku reagovat či nikoliv.

Oproti vnitřním podmínkám jsou vnější podmínky objektivní a organizace je nemůže ovlivnit. Do těchto podmínek patří demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky (Kocianová, 2010).

Stýblo (1998) doplňuje, že zde hraje významnou roli komunikace na větší vzdálenosti, např. mezi centrálou a organizačními útvary nebo i komunikační technologie včetně internetové sítě.

Předpokladem efektivního procesu získávání pracovníků je znalost povahy pracovních míst a předvídání či vytváření nových pracovních míst jakožto součást personálního plánování.

Proces získávání pracovníků obsahuje následující činnosti:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi (Koubek, 2015).

V tomto procesu používají organizace řadu metod a obvykle se nezaměřují pouze na jednu z nich. Mezi tyto metody patří například: zprostředkovatelské agentury, specializované poradenské společnosti, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, sdruženími odborníků či vědeckými společnostmi, spolupráce s odbory a doporučení uchazečů vlastními pracovníky, či osobní doporučení od kolegů nebo známých. Specifickou metodou jsou vývěsky, letáky, plakáty nebo poutače, které slouží především k oslovení studentů a absolventů vysokých škol (Kocianová, 2010; Koubek, 2007).

Výběr a adaptace pracovníků

Na získávání zaměstnanců navazuje další personální činnost a tou je výběr zaměstnanců a jejich následná adaptace. Dle Koubka: „*Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.*“ (Koubek, 2007, str. 166)

Podle Kocianové (2010) se při posuzování vhodnosti uchazečů na základě jejich schopností, úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě vykonávat, je nutností zařadit třídění do skupin podle předem dohodnutých kritérií, za použití metod výběru. Využívá se i fáze předvýběru, kde jsou uchazeči porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa. Je to hlavně z toho důvodu, že posuzování na základě znalostí, dovedností a dalších vlastností je neměřitelné nebo velmi obtížně měřitelné. Kritéria výběru a jim odpovídající metody musí být stanoveny v závislosti na povaze práce a obsazovaném místě.

Poté se posuzuje uchazeč z hlediska kvalifikace, jeho znalostí a dovedností. Zda je způsobilý danou práci vykonávat a zda se adaptuje do pracovního kolektivu organizace. S tím souvisí požadavky na osobní vlastnosti, které jsou nezbytné pro určení vhodnosti

uchazeče o zaměstnání. Při vyhodnocovací fázi je třeba použít více metod než pouze jednu, která je pro uchazeče nejvíce přijatelná. Mezi tyto metody patří např. analýza životopisu, vyplnění dotazníků a dokumentů, výběrový pohovor, assessment centre, zkoumání referencí a tak podobně (Dvořáková a kol., 2007).

Cooper, Robertson & Tinline (2003) doplňují, že ve většině případů výběru jsou informace o kandidátech k dispozici z několika zdrojů, které jsou obvykle odvozeny z různých metod výběru. Může jít o informace z životopisů, strukturovaných výsledků pohovoru nebo skóre psychometrických testů, které jsou k dispozici manažerovi personálu, který má v úmyslu nového účastníka řízení vybrat.

Výběr pracovníků představuje mimo jiné situaci, při níž se setkávají dvě strany, a to organizace a uchazeč se svými nabídkami. Jedná se o dvoustrannou záležitost, při níž si organizace vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. Z tohoto důvodu by měl výběrový proces a jednání s uchazeči probíhat na partnerské úrovni (Kocianová, 2010).

Pokud uchazeč akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, poté co byl informován o tom, že byl vybrán, nahlíží se na něj jako na pracovníka organizace. Na to navazuje zařazení a integrace neboli adaptace. Jedná se o proces přizpůsobení zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí. Mezi základní funkce dobře realizované adaptace patří např. informační funkce, kde dochází k seznámení pracovníka s organizací, úkoly, technologiemi a předpisy nebo sociální funkce, kde se zaměstnanec seznamuje s ostatními ve firmě a zapracovává se do týmu (Vajner, 2007).

Je potřeba poskytnout všechny informace, které se pracovníka zařazeného na pracovní místo týkají. Hlavním úkolem je, aby se pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, osvojil si potřebné znalosti a dovednosti, orientoval se v mechanismu organizace a ztotožnil se s jejími cíli (Koubek, 2007).

Armstrong & Taylor (2015) dodávají, že nový zaměstnanec se musí sledovat, aby se organizace přesvědčila a ujistila, že se do nového podniku začlení a novou práci zvládá. Pokud by nastaly problémy, tak je lepší problémy vyřešit v počáteční fázi, aby se potíže zbytečně neprohlubovaly.

Interní personální marketing

Oproti externímu personálnímu marketingu se interní personální marketing zaměřuje na péči o stávající pracovníky, posílení jejich stability, loajality a výkonnosti. Hlavním

cílem je vytvářet kvalitní podmínky pro práci pracovníků, kteří jsou již přijati. Snaží se hledat prostředky, které zamezí fluktuaci, udrží klíčové členy v týmu a zajistí stabilitu výkonnosti pracovních sil (Luhan, 2008).

Branham (2009) popisuje ve své knize sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z organizace. Jedná se o možnosti kariérního růstu, pracovní podmínky, péči o zaměstnance a zavedený systém odměňování a hodnocení zaměstnanců. Zásadní roli zde také hrají vztahy na pracovišti, přístup spolupracovníků, vztah manažera ke svým podřízeným a celková atmosféra, která na pracovišti vládne. Do sedmi skrytých důvodů odchodu zaměstnanců z organizace patří:

1. Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání

Významnou roli hraje komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem na téma, co uchazeč očekává, že od organizace dostane a co je mu organizace schopna nabídnout. Dále je to také, co je uchazeč připraven dát a co organizace od uchazeče očekává. Konkrétně čeho by měl zaměstnanec v organizaci dosáhnout, co vlastně dělá, tedy jaký má rozsah jednotlivých činností a jaký by měl být z hlediska představy relevantních lidí o požadovaných kompetencích. Tímto lze zaručit reálnou představu a očekávání a dosáhnout tak vzájemného uspokojení. K tomu, aby měli uchazeči reálnou představu a očekávání o zaměstnavateli může být pro organizaci nápomocné přijímání nových zaměstnanců doporučené z řad současných zaměstnanců (Bělohávek, 2016).

2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

Pod tímto si můžeme představit, že pracovníci mají pocit, že nevyužívají své přednosti a tím plýtvají lidským nadáním a ztrácejí produktivitu. Základním důvodem je nedostatek touhy manažerů po přidělování správných lidí na správná místa. Manažer by měl provádět vstupní pohovory se všemi nově přijatými zaměstnanci a dát najevo, že je v jejich společném zájmu dozvědět se o jejich nadání, které v budoucnu co nejlépe využijí (Branham, 2009).

3. Velmi málo koučování a zpětné vazby

Koučování neřeší problémy ani nedává rozkazy, ale hlavním cílem je co nejlépe využít lidský potenciál firmy. Dobré koučování je dobré vedení lidí, které: *„vyžaduje porozumění pro problémové chování druhých lidí, schopnost vidět toto chování v jeho souvislostech, posouzení, zda lze problém řešit. Je v tom i povzbuzování problémového jedince k tomu, aby měl vlastní zájem o změnu*

a přizpůsobení a začal s tím něco dělat. Koučování je tedy pomoc při změně chování.“ (Stýblo, 1998, str. 96)

Zpětná vazba ve formě kritiky a pochvaly, je pro pracovníky velmi důležitá. Zaměstnanci potřebují dostávat zpětnou vazbu jak z více stran, tak permanentně, nikoli jednou za rok. V každé účinné zpětné vazbě nehodnotíme pracovníkovo chování, ale pouze ho o jeho chování informujeme. Dále chování popisujeme, cílem je sdělit informaci o tom, zda se pracovník chová vhodně či nepřiměřeně. Snahou v tomto případě přitom není změnit nebo převychovat pracovníka. Informace, které pracovníkovi poskytujeme, musí být specifické a konkrétní, nikoli zobecňující. Zpětná vazba se zjednodušeně nevztahuje k osobnosti, ale k chování a nejdůležitější je zpětnou vazbu poskytnutou od druhých přijmout (Hroník, 2006).

4. Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování

Další profesní vzdělání zaměstnanců je součástí jejich osobního rozvoje. Většina organizací neposkytuje dostatečnou možnost se rozvíjet a nové pozice jsou obsazovány pracovníky, kteří ještě nejsou součástí dané organizace. Osobní rozvoj pozitivně mění kvalifikaci, postoje a způsoby jednání jednotlivých pracovníků. Pro zjištění potřeb se obvykle používají metody jako je např. písemný dotazník, osobní rozhovory s pracovníky, hodnocení skutečné a potenciální výkonnosti, testy a prověrky, podněcování zájmu zaměstnanců o osobní rozvoj, skupinové diskuse atd. O rozvoj zaměstnanců by přitom neměla usilovat jenom firma, ale každý sám. Důležité je stanovení slabých stránek a na ty zaměřit další profesní vzdělávání, metody zdokonalení a rozvoj pracovníka (Stýblo, 1993).

5. Pocit nedocenění a neuznání

Nastává, když zaměstnanci považují daný systém odměňování za nespravedlivý a demotivující. Odměňování je jedním z klíčových faktorů úspěchu společnosti. Organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci. Mohou být vázány na výkon pracovníka, odvedenou práci, schopnostech pracovníka a povaze vykonávané práce. Představují např. veřejné uznání, péči o vzdělání a rozvoj pracovníků, přidělení zajímavých a podnětných úkolů (Koubek, 2007).

Alvesson (2013) je zastánce toho názoru, že kulturní změny nemusí být nutně považovány za pozitivní. Změny, ke kterým dochází bez úmyslu nebo uznání,

mohou zahrnovat snížení pracovní morálky, standardů kvality odvedené práce a může to vyústit až k odchodu ze zaměstnání.

Klíčové je, aby systém odměňování v organizaci byl přiměřený, spravedlivý a motivující. Odměňování má sloužit především ke stabilizování žádoucích pracovníků, jejich motivaci, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace. Pracovníci musí být odměňováni správně v porovnání s jinými pracovníky, relace mezi pracemi musí být měřeny a posuzovány objektivně a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda (Koubek, 2007).

6. Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Nadměrné množství úkolů, dlouhé pracovní dny, málo času na osobní život, vedou k velkému stresu. Mají negativní vliv na zdraví pracovníka a jeho rodinu. Dané téma vysvětluje pojem Work-life balance (WLB). WLB podporuje zaměstnance k nalezení rovnováhy mezi trávením času v práci a jinými aktivitami. Cílem je motivovat lidi, aby trávili hodně času i s rodinou, přáteli, sportovali atp. Pestrý život přispívá k duševnímu zdraví a vyrovnanosti člověka. Aby zaměstnavatel předešel stresu u pracovníků organizace, měl by jim poskytnout flexibilní pracovní dobu, dopřát dovolenou a sledovat čerpání dovolených, aby si nepřenášeli nevyčerpané dovolené do dalších roků. Dále ukázat, že rodina je součástí života a uspořádat rodinný den pro zaměstnance. Na závěr by měli jít zaměstnavatelé příkladem a ukázat, jak najít rovnováhu v moderním uspěchaném světě (Spišiaková, 2015).

7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Mezi uchazečem o zaměstnání a zaměstnavatelem dochází na začátku pracovního vztahu k uzavření pracovní smlouvy. V té se obě strany zavážou k určitým povinnostem a vzájemným očekáváním. Mezi základní povinnosti zaměstnavatele patří např. přidělovat zaměstnancům práci podle pracovní smlouvy, vytvářet podmínky pro bezpečnou práci, umožňovat závodní stravování, usilovat o to, aby práce působila na všestranný rozvoj zaměstnanců a odstraňovat rizikové a jednotvárné práce. Pokud se však zaměstnanec setká s porušením některého z těchto závazků, ztrácí důvěru ve vedení a jeho loajalita klesá. Dochází ke ztrátě motivace a výkonnosti, která může vyústit až k odchodu zaměstnance. Organizace by proto měla být důvěryhodná a o své pracovníky náležitě pečovat (Koubek, 2007).

Organizace by měla výše uvedeným problémům věnovat velkou pozornost, aby si udržela kvalitní zaměstnance, měla z nich užitek a nedocházelo tak k jejich odchodu z firmy. Pouze tím, že budou potřeby organizace v souladu s potřebami zaměstnanců, může společnost budovat dobrou značku zaměstnavatele.

2.4 Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Vyjadřuje to, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co organizace nabízí svým potenciálním a stávajícím zaměstnancům, aby je přesvědčila k tomu, aby se stali nebo zůstali členy společnosti. Do toho spadají jak peněžní odměny, které jsou velice důležité, tak i nepeněžní faktory, které by se neměly podceňovat, jelikož hrají zásadní roli při získávání a stabilizování lidí. Jedná se například o zodpovědné jednání, respektování přirozené různorodosti, příležitosti k osobnímu a odbornému rozvoji nebo dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zároveň tyto faktory činí organizaci zajímavou a přitažlivou (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Aakera (2003) lze hodnotu značky považovat za soubor aktiv, která jsou spojena se jménem a symbolem značky. Tyto aktiva snižují nebo zvyšují hodnotu výrobku pro zákazníka nebo pro podnik.

Cílem je být preferovaným zaměstnavatelem, v jehož organizaci chtějí lidé pracovat a setrvat. Pokud budou uspokojovány individuální potřeby pracovníků, kteří budou mít dobrou práci, možnosti vzdělávání a hodnotícího vedoucího, který jim bude naslouchat, pomůže a poradí, pokud bude potřeba, může tohoto cíle organizace dosáhnout. Při vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance musíme nejdřív analyzovat, co je schopna organizace lidem nabídnout z hlediska:

- pověsti zaměstnavatele;
- pracovního prostředí;
- umístění pracoviště;
- perspektivy kariéry;
- možnosti vzdělávání;
- podmínek zaměstnání.

Nakonec se musí rozhodnout, jak nabídku potenciálním uchazečům předat, jestli prostřednictvím webových stránek organizace nebo jinými prostředky (Armstrong & Taylor, 2015).

2.5 Značka zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele je na rozdíl od personálního marketingu komplexnější přístup. Personální marketing pomáhá “prodávat“ firmu jako zaměstnavatele, kdežto značka zaměstnavatele se soustředí na vytváření vztahů a jejich dlouhodobé udržení (Menšík, 2019).

Pro Armstronga & Taylora (2015) je pojem personální marketing spojen se značkou zaměstnavatele, která tvoří image, pod kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel. Podstatou je vytvoření takové image, která osloví potenciální i stávající zaměstnance. Walker (2007, str. 44) definoval značku zaměstnavatele jako: *„soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší.“*

Naopak Barrow & Mosley (2005) vnímají značku zaměstnavatele jako: *„soubor fungujících, ekonomických a psychologických výhod poskytovaných zaměstnáním a identifikovaných u zaměstnávající společnosti. Hlavní rolí značky zaměstnavatele je poskytnutí logického rámce pro management ke zjednodušení a zaměření priorit, zvýšení produktivity a zlepšení naboru, udržení a věrnosti zaměstnanců.“*

Značka zaměstnavatele se začíná vytvářet již s nástupem prvního zaměstnance, tedy v okamžiku, kdy se firma stane zaměstnavatelem. Značka vzniká, když si uchazeč přečte inzerát na nabídku práce a nabude určitá očekávání. Budování značky zaměstnavatele se zaměřuje na vzájemné porozumění, kdy předává vizi organizace, její poslání, hlavní smysl práce, proč daná organizace vůbec existuje a kam směřuje. Co se od zaměstnanců očekává a co je jim za to dáváno. A v neposlední řadě také důvod, proč by se uchazeči měli rozhodnout právě pro pracovní nabídku dané organizace, a ne pro nabídku konkurence (Menšík, 2019).

Dle Armstronga (2011) pomůže pozitivní značka stát se zaměstnavatelem volby a přilákat tak lepší uchazeče o zaměstnání. Klíčovou rolí značky bude hrát pověst společnosti jako zaměstnavatele, dále způsob, jakým se s lidmi bude zacházet a jestli jim budou poskytnuty spravedlivé podmínky.

Burke, Martin & Cooper definují značku zaměstnavatele následovně: *„Employer branding je strategický koncept řízení lidských zdrojů, odvozený z marketingu, založený na interní a externí komunikaci aktivit organizace. Jeho cílem je zaujmout, udržet a získat*

vysoce kvalifikované zaměstnance. Značka zaměstnavatele vytváří vedení organizace sdělováním svých představ stávajícím i potenciálním zaměstnancům o tom, co dělá organizaci žádoucí jako zaměstnavatele a co ji odlišuje od ostatních organizací.“ (Burke, Martin & Cooper, 2011, str. 132)

Významnou roli zde hrají také emoce, protože není důležité jenom co a jak předáváme, ale hlavně proč, tedy co je smyslem a podstatou podnikání. Tak jako značky spotřebitelského trhu, tak efektivní řízení značky zaměstnavatele vyžaduje jasnou hodnotovou propozici. Tím lze chápat příslib zaměstnancům, který vyjadřuje představu o práci v dané firmě. Vyzdvihuje jedinečnost pracovní nabídky od nabídek konkurenčních, ujasňuje podmínky vzájemných vztahů, tedy co od sebe obě strany vyžadují a co za to dostanou. Hodnotová propozice je pak velikou součástí personálně marketingových aktivit souvisejících s budováním značky (Menšík, 2019).

Podle Koubka (2007) je slušnost základem úspěšné značky zaměstnavatele. Především to, jak organizace dodržuje zákony, pravidla slušného chování a respektování zájmů a potřeb pracovníků. Další nástroje pro budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace jsou například péče o pracovní prostředí a pracovní podmínky, personální rozvoj pracovníků, jistota zaměstnání, work-life balance, přátelské a harmonické vztahy se spolupracovníky i nadřízenými.

Podstatou je tedy v první řadě vytváření dobrých vztahů se současnými zaměstnanci, jelikož jsou pro nás nejdůležitějším a nejdůvěryhodnějším zdrojem zkušeností s danou firmou v roli zaměstnavatele, a poté efektivně využívat nástroje personálního marketingu, které pomáhají dál šířit dobré jméno společnosti na trhu práce (Menšík, 2019).

Následujícími způsoby lze vytvořit značku zaměstnavatele:

- Analyzovat, co nejlepší uchazeči potřebují a chtějí, a toto vzít v úvahu při rozhodování o tom, co by se mělo nabízet a jak by se to mělo nabízet.
- Zjistit, do jaké míry základní hodnoty organizace podporují vytváření atraktivní značky a zajistit, aby byly součástí její prezentace, budou-li to spíše hodnoty, kterými organizace skutečně žije, než hodnoty, které organizace jen propaguje.
- Definovat rysy značky na základě prozkoumání a posouzení všech oblastí, které ovlivňují to, jak lidé vnímají organizaci jako „skvělé místo pro práci“ – spravedlivé jednání, možnosti rozvoje, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, styl vedení, kvalita řízení, úroveň spolupráce nebo úspěch organizace.

- Porovnávat vlastní přístup s přístupy jiných organizací, například s přístupy organizací, které patří mezi ty nejlepší zaměstnavatele, a hledat inspiraci pro vylepšování značky.
- Být upřímný a realistický (Armstrong & Taylor, 2015).

3. Metodologie

V druhé části práce byla shrnuta teoretická východiska, která se týkají oblasti Human Resource marketingu a Employer brandingu s kontextem získávání pracovníků a péči o stávající zaměstnance spolu s jednotlivými aspekty, které jsou odvozeny z marketingového mixu 4P využívaného ve sféře personálního marketingu. Cílem této bakalářské práce je analyzovat proces Human Resource marketing ve vybrané organizaci a navrhnout optimalizační opatření, určit význam a přínos HR marketingu pro vybranou organizaci. Pro zjištění výše zmíněného cíle byl využit kvantitativní výzkum.

3.1 Výzkumné šetření a výzkumný vzorek

K uskutečnění výzkumného šetření byla zvolena kvantitativní metodologie, která dle Vévodové a kol. (2015) zaznamenávají fakta, jejichž výsledky jsou proměnné a měřitelné s charakteristickou hodnotou a možnou měřitelností.

Dle Švaříčka a kol. (2007) je podstatou kvantitativního výzkumu přesně a jasně definovat proměnné, sledovat jejich rozložení v populaci a měřit vztahy mezi nimi. Soustřeďuje se hlavně na ověřování vztahů mezi proměnnými, nebo na zjištění, podle jakého způsobu se k sobě proměnné vztahují.

„Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získávání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu.“ (Kozel a kol., 2006, str. 141)

Cílem tohoto typu výzkumu je nalezení vzájemného propojení a vztahů mezi proměnnými a získat data, která vznikla jejich měřením. Zvolenou technikou pro zajištění empirických dat bylo dotazníkové šetření.

Jedná se o techniku sběru informací, která je postavená na získávání empirických údajů prostřednictvím dotazníku. Dotazník je méně náročný na čas a je poměrně snadný a levný. Jsou zde kladeny malé požadavky na počet výzkumníků a malé požadavky na zaškolení spolupracovníků. Mimo jiné je také vstřícný k respondentům a umožňuje jim větší čas na rozmyšlenou a dodává mu poměrně přesvědčivou anonymitu (Olecká & Ivanová, 2010).

Podle Kutnohorské (2009) je dotazník standardizovaný soubor otázek, které jsou připraveny na příslušném formuláři, na jehož úvodu je vhodné krátké vysvětlení, za jakým účelem respondent dotazník vyplňuje. Prostřednictvím dotazníku hledáme odpovědi na podstatné problémy a je potřeba zahrnout celou širší problematiku.

Výzkumná část bakalářské práce se skládá ze dvou šetření. Konkrétně se jedná o dotazníkové šetření zaměstnanců a manažera společnosti X, které probíhalo následujícím způsobem. První dotazník byl určen pro stávající zaměstnance dané společnosti, který obsahoval 24 otázek. Otázky pro zaměstnance byly zaměřené na dojmy a hodnocení komunikace ve firmě, poskytované benefity, možnosti kariérního růstu a celkového dění uvnitř firmy. Druhý dotazník byl určen pro vedoucího pracovníka společnosti, který obsahoval 24 otevřených otázek, které byly zaměřené na to, jak se o své zaměstnance manažer zajímá, pečuje, jaké jim poskytuje benefity, jaký má přehled o jejich vykonávané práci a co dělá pro to, aby zaměstnanci byli spokojeni, pracovali pod co nejnižším stresem a mimo jiné i to, jak se ztotožňuje s pojmem Employer branding.

Výzkumný vzorek představuje 25 zaměstnanců společnosti X. Výběr vzorku byl zvolen s cílem analyzovat proces Human Resource marketing a určit, jak organizace HR marketing a Employer branding využívá. Respondentům byl elektronickou formou prostřednictvím e-mailu zaslán odkaz na online dotazník, kde byli respondenti informováni o tom, že dotazník je anonymní a byla zdůrazněna potřeba pravdivých a upřímných informací. Výzkum proběhl mezi 3. únorem a 14. únorem 2020. Společnost X disponuje celkovým počtem 30 zaměstnanců a spadá do kategorie malých podniků. Z 30 distribuovaných dotazníků bylo 25 vyplněno a navraceno, což v procentech představuje 83 % návratnost.

Dotazník 1 (viz Příloha 1) byl vytvořen pomocí webové aplikace Survio.com. Forma i obsah dotazníku byli uzpůsobeny tak, aby jeho vyplnění zabralo respondentům co nejméně času. Otázky byly formulovány tak, aby jim bylo co nejlépe porozuměno a dotazovaní mohli jednoduše a jasně na dané otázky odpovídat. To znamená, že odpovědi jsou ve většině případů s jednou možnou odpovědí, ale nechybí také otázka s výběrem více možností nebo otázka při níž respondent hodnotí na škále od 1-10.

Dotazník 2 (viz Příloha 2) byl také vytvořen prostřednictvím webové aplikace Survio.com a na rozdíl od dotazníku 1, zde byly položeny otevřené otázky, na které bylo možné odpovědět pouze formou volné odpovědi. Forma otevřených otázek byla zvolena z toho důvodu, aby došlo k porovnání jednotlivých otázek ze strany zaměstnavatele a zaměstnanců a bylo jasné, zda se odpovědi dvou stran shodují či nikoliv.

3.2 Harmonogram dotazníkových šetření

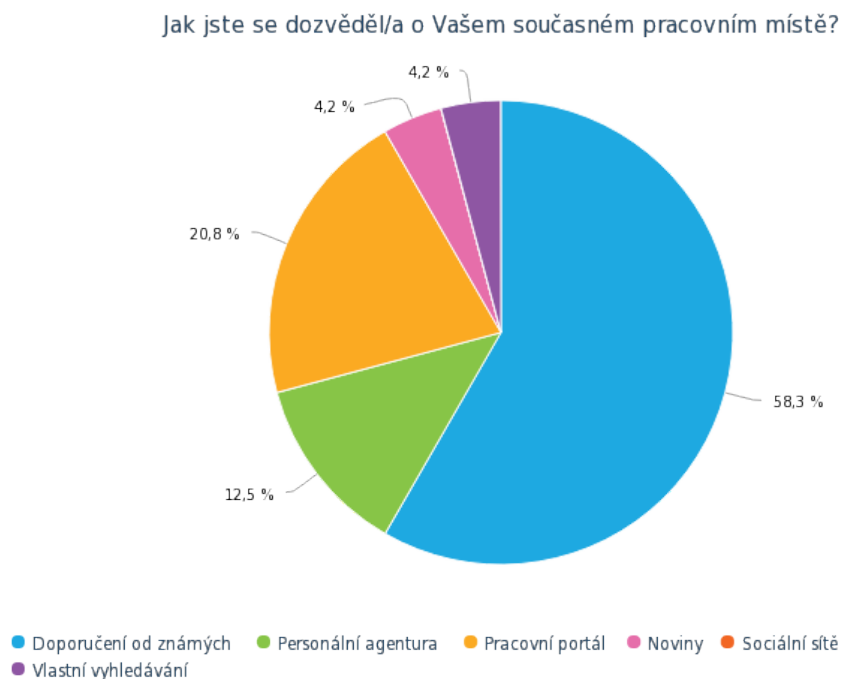
Harmonogram tvorby dotazníků, sběru dat a vyhodnocení probíhalo v období od 27. ledna do 5. března 2020. Tvorba dotazníků trvala necelý týden. Sběr dat pomocí webového serveru Survio.com byl plánovaný na 10 dní, což se reálně nepodařilo o 2 dny splnit. Pro vyhodnocení dotazníků byly staženy výsledky dotazníků, ze kterých byly následně odvozeny závěry a navržena potřebná opatření a doporučení pro budoucí vývoj Human Resource marketingu ve společnosti X. Dotazníkové šetření probíhalo přes webový server Survio.com, jak již bylo zmíněno výše. Jeho základní verze pro dotazování je bezplatná, tudíž byl výzkum proveden s minimálními, tedy nulovými náklady.

4. Výsledky dotazníkových šetření

Cílem dotazníkových šetření bylo analyzovat proces Human Resource marketing a zjistit, zda se shodují, případně jak moc se od sebe liší názory na to, jakým způsobem společnost X využívá Human Resource marketing a Employer branding z pohledu jak zaměstnavatele, tak jednotlivých zaměstnanců společnosti. Výsledky dotazníkových šetření budou popsány v této kapitole.

1. Jaké prostředky používáte při nábore zaměstnanců?

Zaměstnavatel odpověděl, že využívá personální agentury. Pokud se však podíváme na obrázek 1, vidíme, že o pracovním místě se přes personální agentury dozvědělo pouhých 12 % a téměř 60 % zaměstnanců se o pracovním místě dozvědělo přes doporučení od svých známých. Špatně nedopadly ani pracovní portály, na které bych se doporučila více zaměřit a vynaložit náklady spíše do těchto prostředků, jelikož mají na potenciální uchazeče o zaměstnání větší vliv než personální agentury.



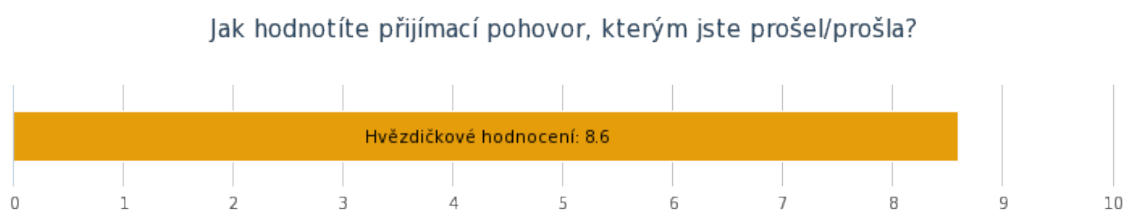
Obrázek 1

Survio.com (2020)

2. S jakými problémy se potýkáte při náboru zaměstnanců?

Odpověď byla kvalita uchazečů. Tento problém, se kterým se personalisté potýkají, by mohl souviset s tím, že nejsou dostatečně a odpovídajícím způsobem stanoveny požadavky na kvalifikaci potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Komparovanou otázkou u zaměstnanců je hodnocení kvality přijímacího pohovoru, kterým si zaměstnanci prošli před nástupem do současného zaměstnání. Z výsledků vyplývá, že personalisté odvádějí svojí práci na úrovni a vytváří takovou atmosféru, která zaručí, že pohovor probíhá hladce a uchazeči se v něm cítí uvolněně a nejsou napjatí.



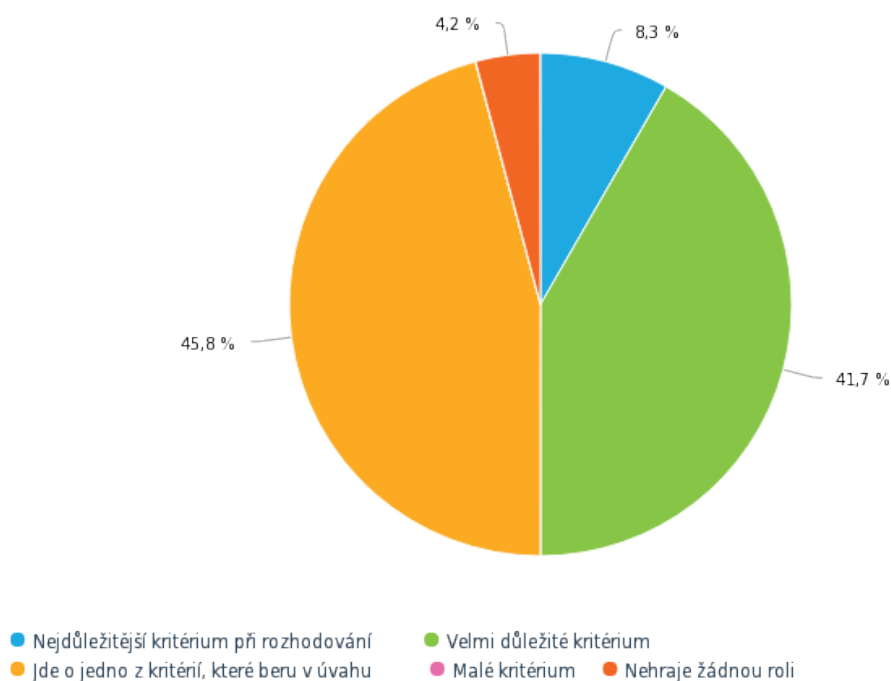
Obrázek 2

Survio.com (2020)

3. Čím se snažíte zabezpečit souznění Vašich nových zaměstnanců s Vaší firemní kulturou?

Zaměstnavatel se snaží zabezpečit souznění nových zaměstnanců prostřednictvím otevřené komunikace, což se považuje za jeden z nejefektivnějších způsobů. Dále také uvedl, že se jedná o jeden z velice důležitých počátečních kroků, kterým je potřeba věnovat pozornost a zabezpečit tak vyšší loajalitu a oddanost pracovníků, která se projeví v budoucnu. Z výsledků také vyplývá, že pro více jak 80 % dotazovaných zaměstnanců je souznění s firemní kulturou při výběru zaměstnání velmi důležité kritérium a nebo jde o jedno z kritérií, které berou zaměstnanci v úvahu. Tudíž by mu měl zaměstnavatel věnovat pozornost i nadále.

Nakolik je pro Vás důležité souznění s firemní kulturou při výběru zaměstnání?



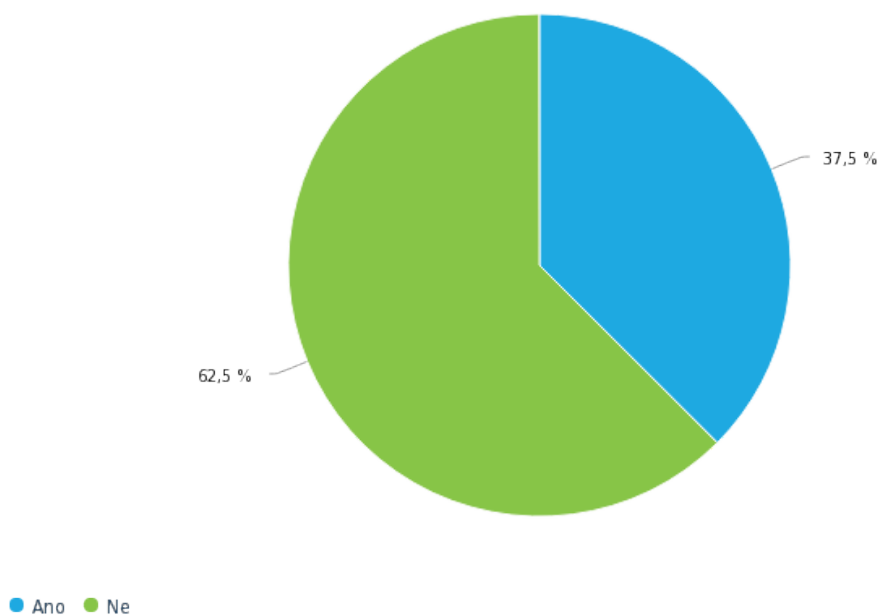
Obrázek 3

Survio.com (2020)

4. Zjišťujete, jak Vaši společnost vnímají uchazeči, se kterými přijdete do kontaktu v rámci náborového procesu? Pokud ano, jak?

Odpověď byla ano, a to při pohovoru. Tato odpověď se ale neshoduje s odpověďmi dotazovaných zaměstnanců. Jak je vidět z obrázku 4, tak většině zaměstnancům nebyla položena otázka na to, jak jako potenciální uchazeči o zaměstnání vnímají společnost, v níž chtějí pracovat. Díky odpovědi na tuto otázku by však mohl manažer zjistit, jak si společnost stojí v oblasti Employer branding a jak firmu vnímají uchazeči, kteří se společností prozatím nepřišli do styku. Pokud by se zjistilo, že si firma navenek až tak dobře nevede, by bylo vhodné udělat potřebná opatření, která by současný stav mohla zlepšit. Značka zaměstnavatele by se však měla budovat již od náborového procesu, nikoliv až v rámci skupiny přijatých zaměstnanců.

Zeptal/a se Vás personalista/personalistka při pracovním pohovoru na to, jak vnímáte danou společnost?

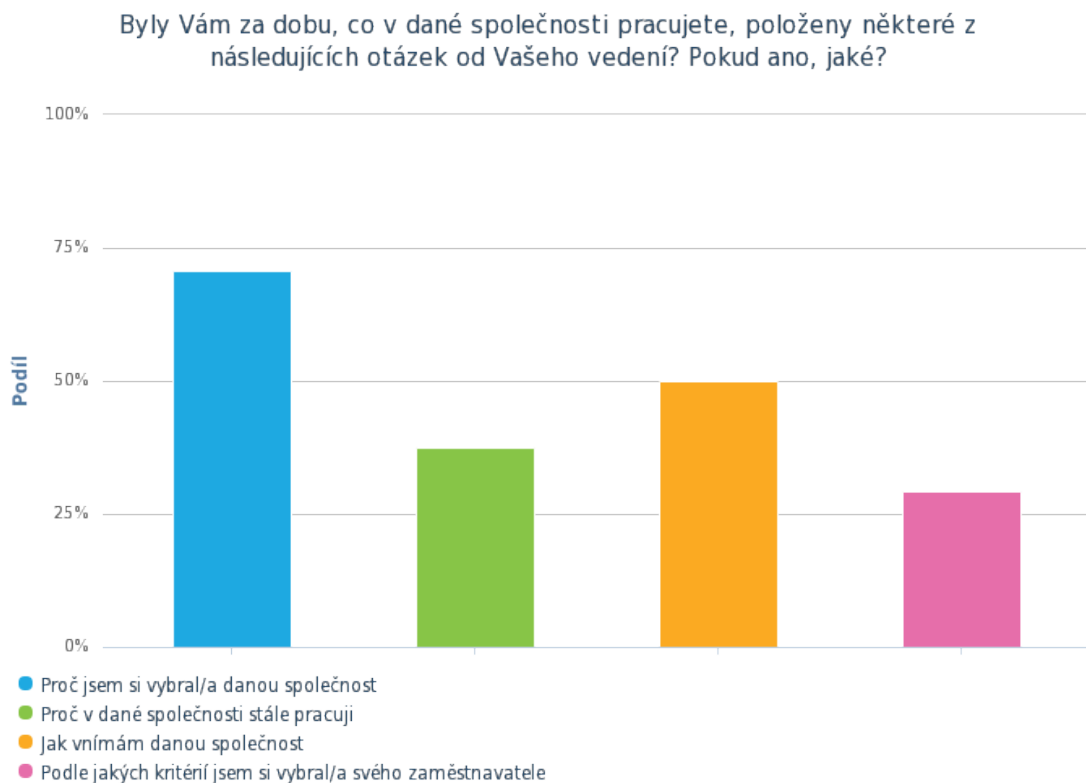


Obrázek 4

Survio.com (2020)

5. Jaká vlastní data, potřebná pro budování zaměstnavatelské značky, si sami vlastními silami nebo ve spolupráci s externím partnerem sbíráte?

Zaměstnavatel zjišťuje u svých zaměstnanců, proč ve společnosti stále pracují, co je pro ně motivující a jak vnímají společnost ve které pracují. Z obrázku 5 je vidět, že otázky týkající se budování zaměstnavatelské značky jsou stávajícím zaměstnancům v rámci společnosti pokládány častěji, oproti předchozí otázce související s náborovým procesem. Je vidět, že manažer se snaží o získání pohledu a zpětné vazby z druhé strany, ze strany zaměstnanců.



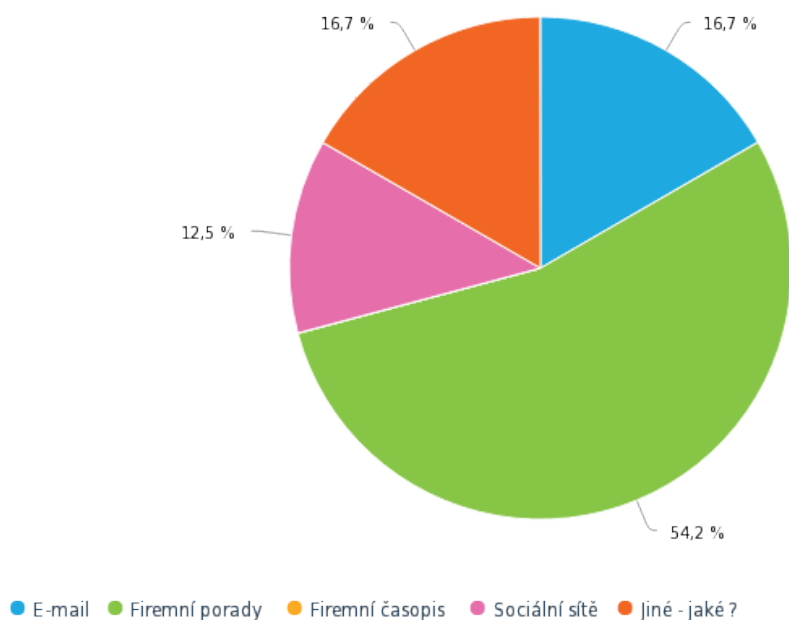
Obrázek 5

Survio.com (2020)

6. Jak informujete své zaměstnance o tom, co se děje ve firmě?

Manažer informuje své zaměstnance o důležitých událostech a celkovém dění ve firmě převážně prostřednictvím osobního kontaktu při pravidelných pondělních poradách. Tam je zapotřebí zpětné vazby od zaměstnanců, která pomocí jiných sdělovacích prostředků neprobíhá příliš efektivně. Pokud se jedná o méně důležité záležitosti, sděluje informace svým pracovníkům prostřednictvím elektronické komunikace. Z obrázku 6 můžeme vidět, že mimo jiné pro zabezpečení efektivní komunikace ve firmě využívají také sociální sítě. Dále několik zaměstnanců zmínilo, že vrcholové vedení informuje své zaměstnance pomocí kombinace všech informačních kanálů, kromě časopisu.

Jakým způsobem Vás informuje vrcholové vedení o tom, co se děje ve firmě, jaký kanál využívá?

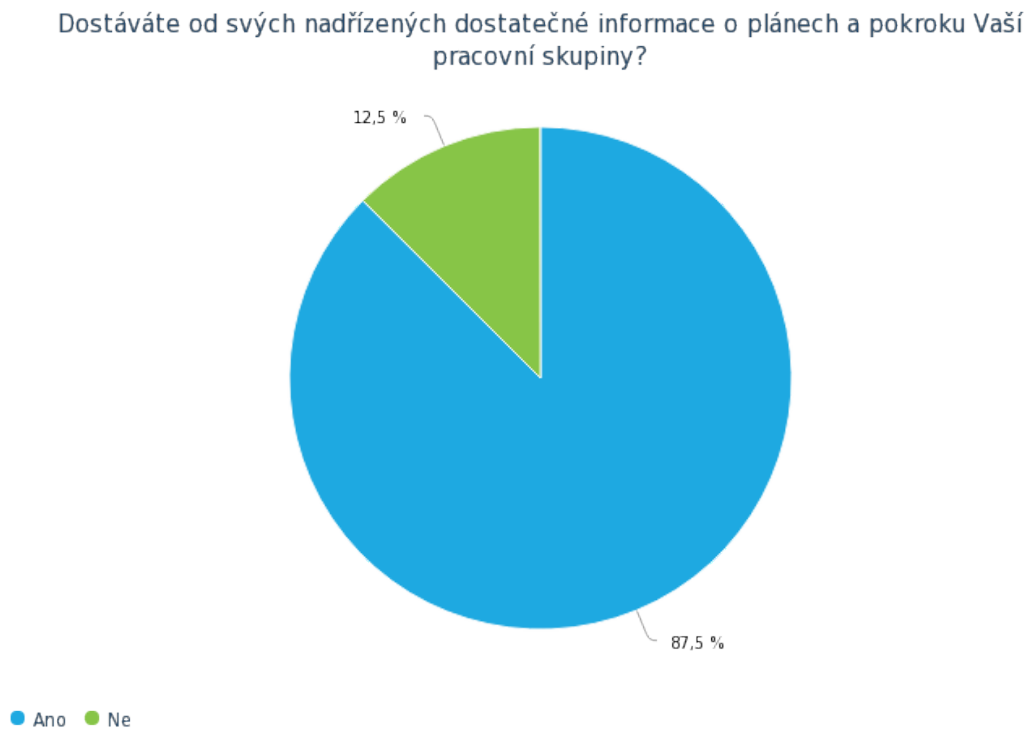


Obrázek 6

Survio.com (2020)

7. Jaké informace podáváte Vaší pracovní skupině?

Zaměstnavatel pracovní skupině podává skoro všechny informace, které se týkají současného stavu projektu, výkonnosti obchodní jednotky a informace o plánech budoucích projektů. Pro společnost X hraje velkou roli čas a je důležité, aby všichni zaměstnanci byli včas informováni o podstatných změnách a byli obeznámeni se současnou situací. Přesto je vidět, že sice malé procento, ale rozhodně ne zanedbatelné, by potřebovalo dostávat od svých nadřízených více informací, než mají nyní k dispozici. Pokud v této společnosti hraje zásadní roli čas, nebylo by na škodu, kdyby si zaměstnavatel více ověřil, zda jsou všichni zaměstnanci s nově vzniklou situací dostatečně obeznámeni a zabránil tak případným nedorozuměním, které by mohly z důvodu dezinformace nastat.

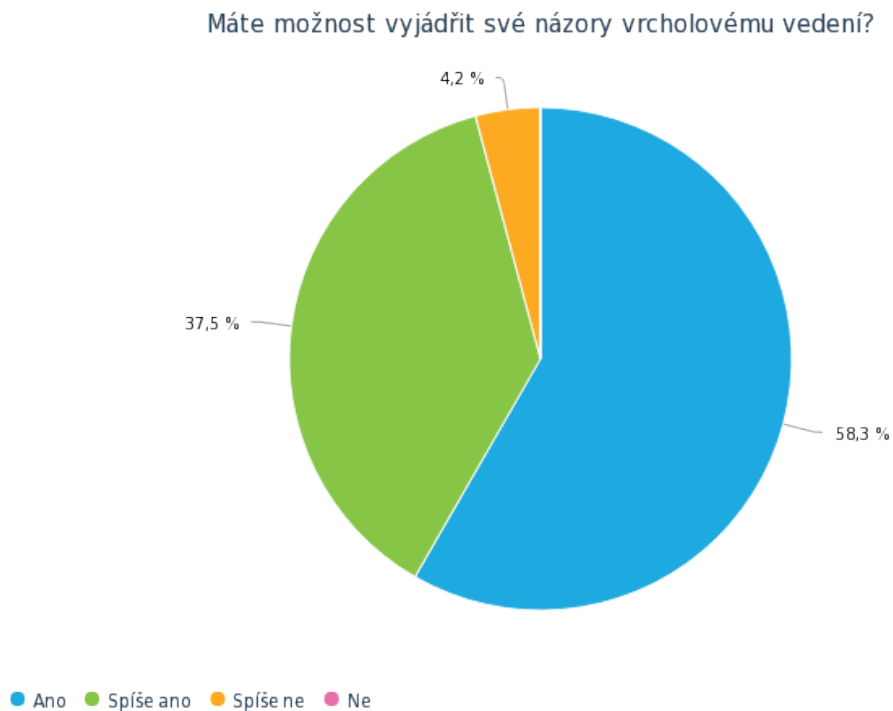


Obrázek 7

Survio.com (2020)

8. Dáváte svým zaměstnancům možnost vyjádřit své názory? Pokud ano, kdy k tomu mají příležitost?

Zaměstnanci mají příležitost vyjádřit své názory a připomínky v průběhu ročních a půlročních hodnotících pohovorech, dále při každotýdenních celofiremních setkáních a při běžné formě feedbacku. Zvláště při hodnotících pohovorech lpí na tom, aby se každý zaměstnanec vyjádřil ke své odvedené práci, zhodnotil celý její průběh, zmínil veškeré zádrhly a nepříjemnosti, se kterými se musel potýkat, jak s nimi ve výsledku naložil a co udělal pro jejich eliminaci. Při každotýdenních setkáních se řeší převážně otázky týkající se průběhu práce v jednotlivých týmech, při kterých má každý člen z týmu možnost sdělit svůj názor. A to se také potvrdilo, zaměstnanci odpověděli, že mají možnost vyjádřit se k firemním záležitostem.

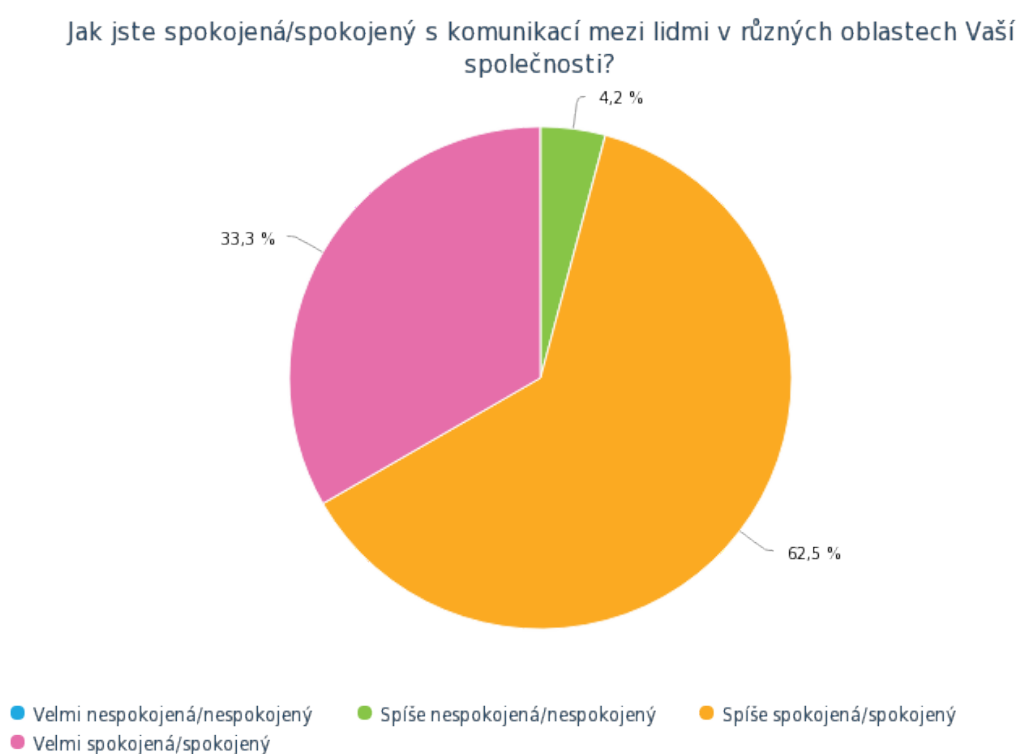


Obrázek 8

Survio.com (2020)

9. Jak probíhá komunikace mezi pracovníky v různých oblastech Vaší společnosti?

Vedoucí pracovník komunikuje se svými pracovníky otevřeně a většinou formou feedbacku. Je zapotřebí, aby otevřená komunikace probíhala všemi směry v rámci celé společnosti. Zaměstnanci z různých oblastí společnosti X mají k dispozici informace, které se týkají jejich pracovní náplně a činnosti. K tomu, aby firma fungovala jako celek a dosahovala společných úspěchů, je potřeba propojit komunikaci mezi všemi oblastmi společnosti. K uskutečnění komunikace mezi různými pracovníky slouží celofiremní setkání, které bylo rozebráno v předchozí otázce. Zaměstnanci potvrzují, že s komunikací mezi pracovníky z různých oblastí společnosti jsou spokojeni.

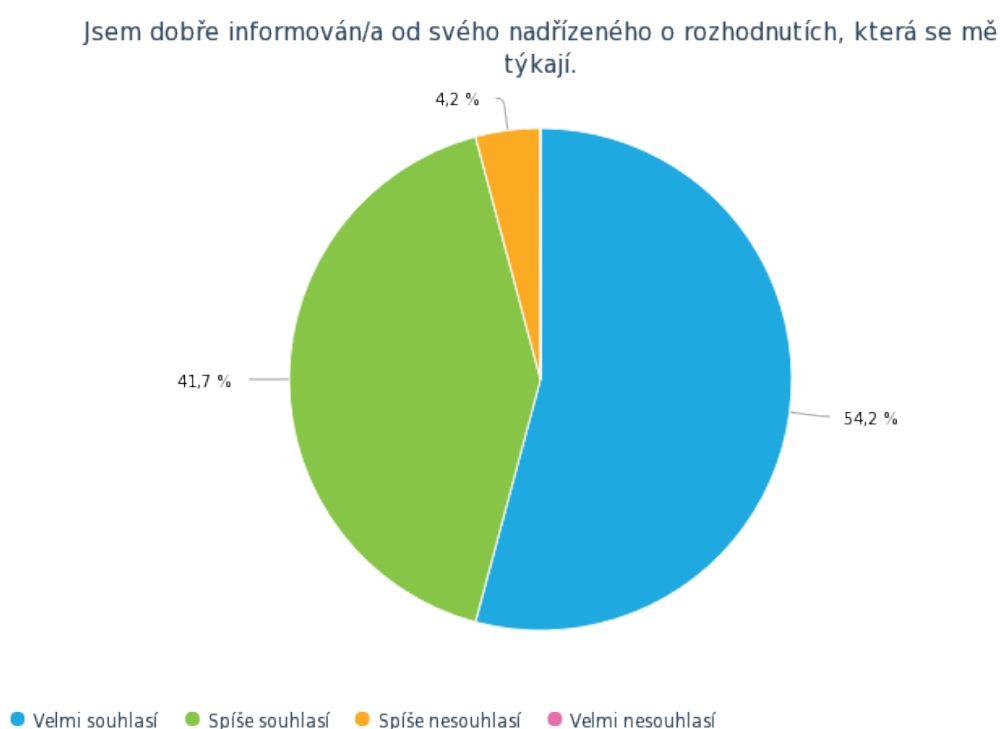


Obrázek 9

Survio.com (2020)

10. Prostřednictvím čeho informujete zaměstnance o rozhodnutích, která se jich týkají?

Zaměstnavatel podává informace o důležitých rozhodnutích osobně při společných setkáních. Mimo společná setkání zaměstnavatel zprostředkovává osobní individuální konzultace, kde s jednotlivými zaměstnanci probírá záležitosti týkající se silných a slabých stránek pracovníků. Konzultace probíhá formou sdělení nedostatků a chyb, kterých se zaměstnanec dopustil při pracovní činnosti a poté vyzdvižení silných stránek, které by měl pracovník využít k tomu, aby se těmto nedostatkům příště vyvaroval. Což zaměstnanci oceňují a považují tento způsob za dostačující.

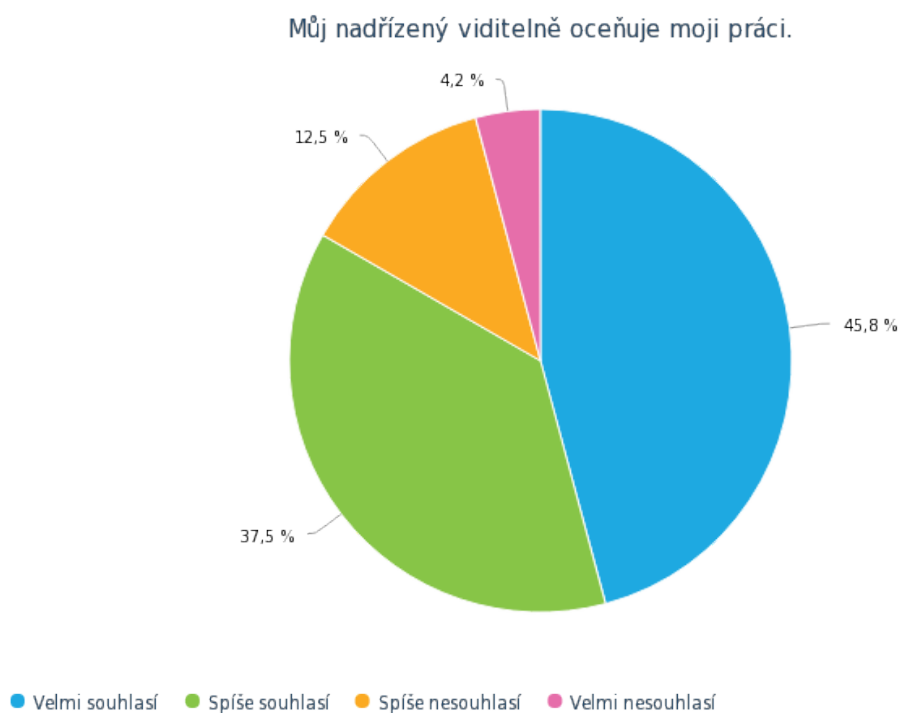


Obrázek 10

Survio.com (2020)

11. Čím oceňujete dobře odvedenou práci svých zaměstnanců?

Pokud zaměstnanec odvede svoji práci mimořádně dobře a dosáhne ještě lepších výsledků než bylo očekáváno, probíhá sdílení úspěchu jednotlivce nebo celé pracovní skupiny mezi všemi ostatními zaměstnanci. Tím se zároveň také snaží dosáhnout vyšší motivovanosti ostatních zaměstnanců a dosáhnout tak lepších pracovních výkonů. Někteří zaměstnanci (17 %) se však neshodují s drtivou většinou pracovníků, kteří souhlasí s tím, že jejich nadřízený viditelně oceňuje jejich práci a pocítují, že jejich odvedená práce není vrcholovým vedením dostatečně oceněna.



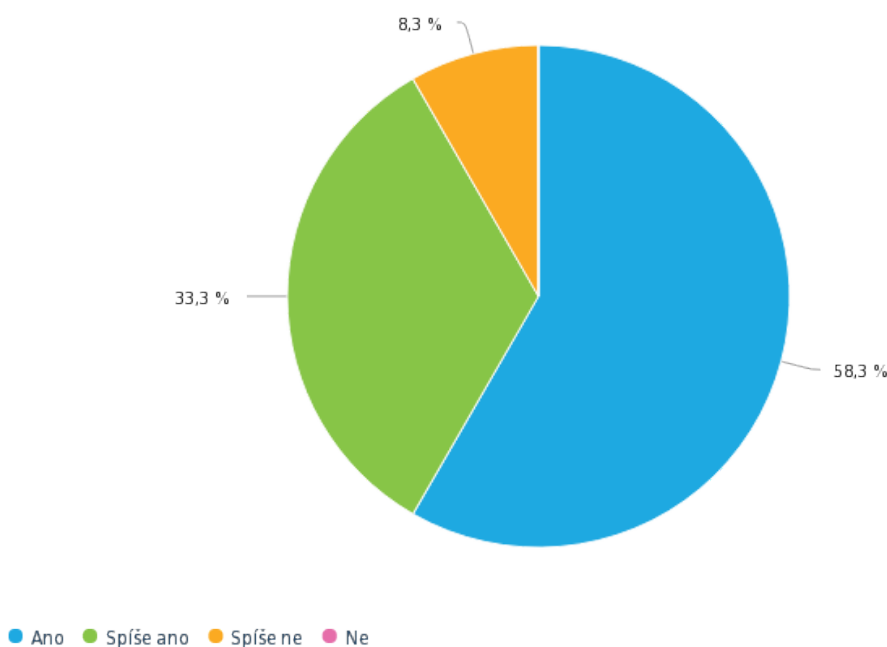
Obrázek 11

Survio.com (2020)

12. Prostřednictvím čeho se snažíte podpořit úsilí svých zaměstnanců, aby zlepšili své slabé stránky?

Podpořit úsilí zaměstnanců se vedoucí pracovník snaží prostřednictvím identifikace development areas a sestavení development plánu. Dále také umožňuje svým zaměstnancům účast na školeních, odborných a rozvojových programech, které jsou zaměřené na posílení dovedností pracovníků s cílem připravit je na vyšší pracovní role. Z obrázku 12 vidíme, že podle zaměstnanců volí vedení správný způsob, kterým zabezpečí eliminování slabých stránek jednotlivých pracovníků a podpoří rozvoj a využití silných stránek pro prosperitu společnosti.

Podporuje vedení Vaše úsilí, abyste zlepšili své slabé stránky?



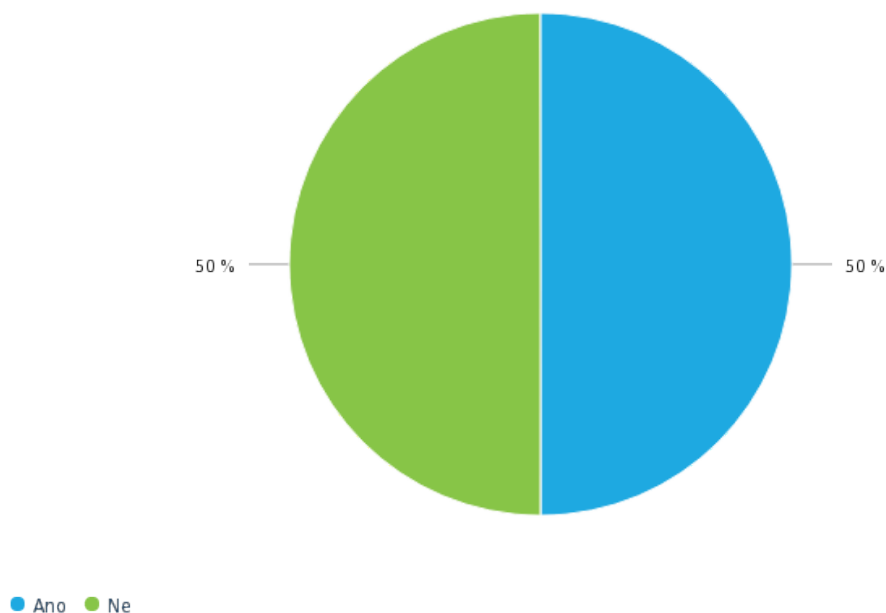
Obrázek 12

Survio.com (2020)

13. Jakou možnost kariérního postupu mají Vaši zaměstnanci?

Zaměstnanci společnosti X mají možnost kariérního růstu přirozeně v rámci společnosti a zároveň je sestaven kariérní plán každého zaměstnance. Z grafu však pouze 50 % tvrdí, že mají možnost kariérního postupu a dalších 50 % nemá žádnou možnost, kterou by mohli využít ve svůj prospěch, posunout svou dosavadní kariéru na vyšší úroveň a měli možnost se neustále zlepšovat. Manažer uvedl, že je sestaven kariérní plán pro každého zaměstnance a zůstává tudíž otázkou, zda polovina zaměstnanců, kteří již nemají možnost kariérního postupu už dosáhli svého maxima a nebo jestli žádnou možnost kariérního růstu od začátku neměli. V druhém případě by mohlo sestavení kariérního plánu daného zaměstnance spíše demotivovat.

Máte ve své práci možnost kariérního postupu?

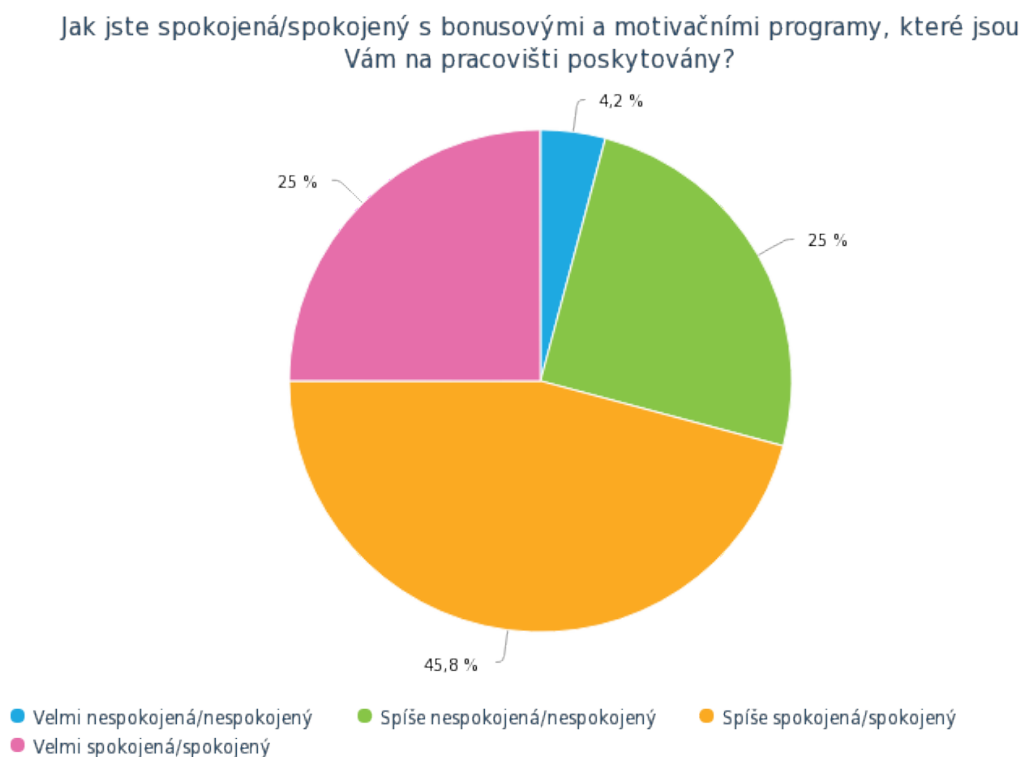


Obrázek 13

Survio.com (2020)

14. Jaké bonusové a motivační programy poskytuje svým zaměstnancům?

Multi sport, stravenky, služební mobil, manažeři mají služební auto, notebook a tablet, plus benefity z oblasti zdraví, kultury, vzdělávání, sportu a rekreace. Mimo jiné je pro každého zaměstnance společnosti zpracováno individuální bonusové schéma, které se odvíjí podle pracovní pozice a podle přidělených úkolů za dané období. Očividně ne všichni zaměstnanci jsou s bonusovými a motivačními programy, které jsou jim poskytovány spokojeni. Manažer by se měl zaměřit na čtvrtinu těchto zaměstnanců, která je s bonusovými a motivačními programy spíše nespokojená a buďto bonusové schéma u daných zaměstnanců přehodnotit nebo zkusit vymyslet optimální řešení, které bude přijatelné pro obě strany.



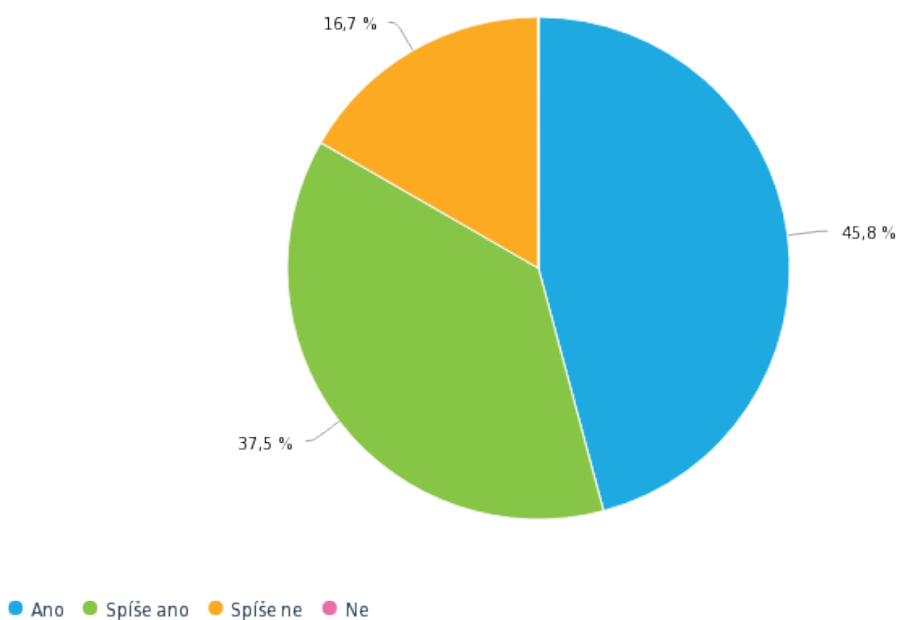
Obrázek 14

Survio.com (2020)

15. Jaký máte vytvořený systém odměn?

Zaměstnanci mají řádnou mzdu plus individuální bonusové schéma, které bylo zmíněno v předchozí otázce. Systém odměn se také odvíjí podle toho, na jakém typu projektu firma v daném období pracuje. Pokud se jedná o náročnější projekty, na které je potřeba vynaložit mimořádně velké úsilí nebo na projekty, se kterými se pojí práce ve ztížených podmínkách, jsou zaměstnancům poskytovány podstatně vyšší peněžité odměny. S čímž drtivá většina zaměstnanců souhlasí a považují zavedený systém odměn za spravedlivý a konzistentní oproti bonusovým a motivačním programům, se kterými čtvrtina pracovníků až tak nesouhlasila.

Máte zavedený spravedlivý a konzistentní systém odměn?

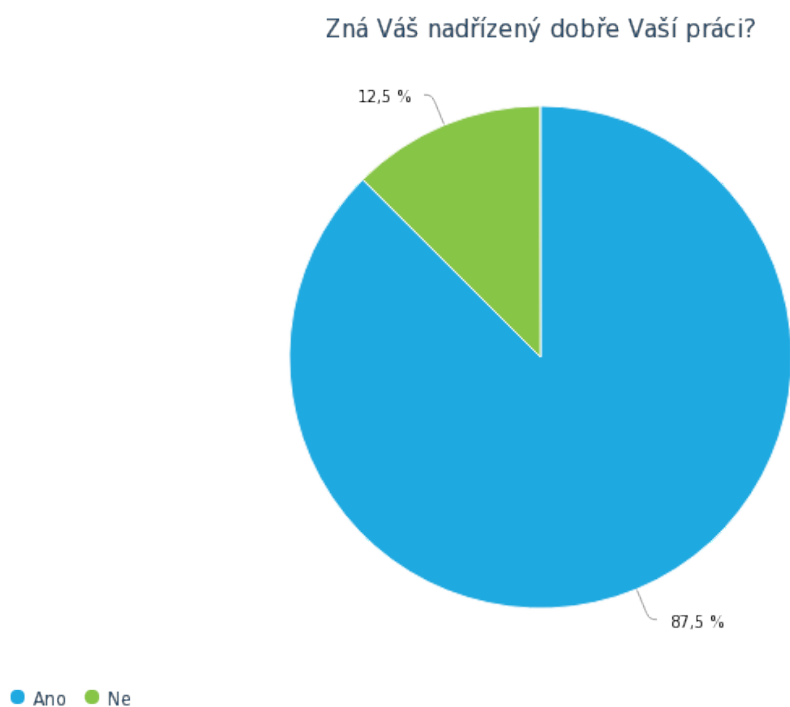


Obrázek 15

Survio.com (2020)

16. Dle čeho soudíte, že znáte dobře práci svých zaměstnanců?

Manažer usuzuje, že práci svých zaměstnanců zná dobře, a to především na základě feedbacku, který od svých zaměstnanců dostává. Ve společnosti X je to nezbytné z toho důvodu, jelikož vedoucí pracovník musí rozdávat úkoly a vést pracovníky k tomu, aby správně a odpovídajícím způsobem odváděli svoji práci, případně řešit problémy, které při realizaci projektu nastaly, a to by bez znalosti konkrétní pracovní činnosti nefungovalo. Ve firmě také dbají na to, aby si manažer prošel všemi stupni pracovních činností, úplně od těch základních a měl reálné představy o tom, co dělají podřízení zaměstnanci a měl na jejich pracovní výkon reálné požadavky. S čímž také souhlasí téměř 90 % zaměstnanců a potvrzují tvrzení manažera v tom, že k tomu, aby firma správně fungovala, je znalost pracovní náplně svých zaměstnanců nezbytností.



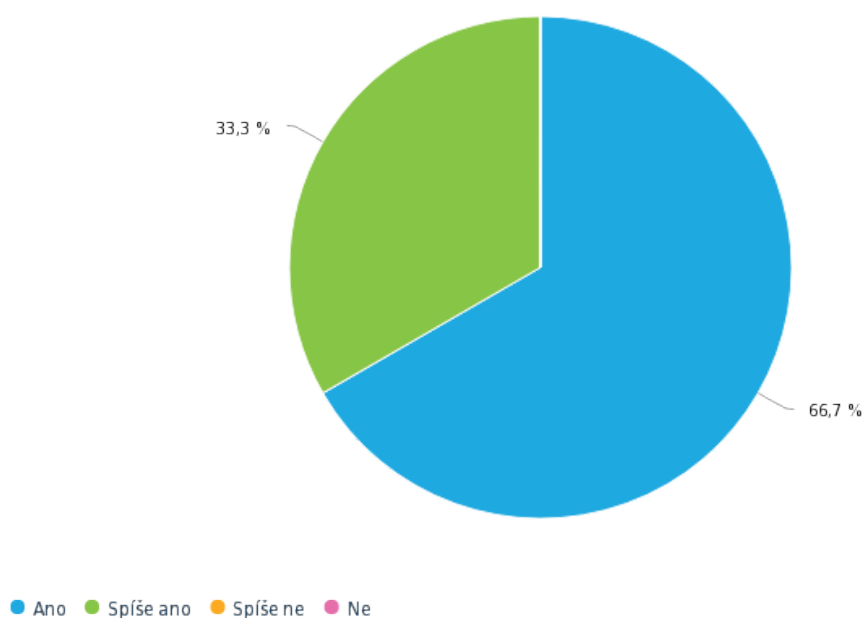
Obrázek 16

Survio.com (2020)

17. Jaké máte požadavky vztahující se k výkonu práce Vašich zaměstnanců?

Jak již bylo stručně zmíněno v předchozí otázce, společnost X dbá na to, aby si každý vedoucí pracovník prošel všemi pracovními činnostmi, a tudíž měl nezkreslené představy o vykonávané práci a aby jeho požadavky nebyly příliš vysoké, nýbrž reálné. K tomu vyžadují dostatečné pracovní nasazení, loajalitu a důvěru. Při práci v organizaci z velké míry převládá práce v týmu, kde jsou všechny tyto tři složky nesmírně důležité a hrají zásadní roli. Zaměstnanci považují požadavky vztahující se k výkonu jejich práce za přiměřené a zvládnutelné. Nenašel se mezi nimi ani jeden zaměstnanec, který by tento fakt vyvrátil.

Má Váš nadřizený reálné požadavky vztahující se k Vašemu výkonu práce?

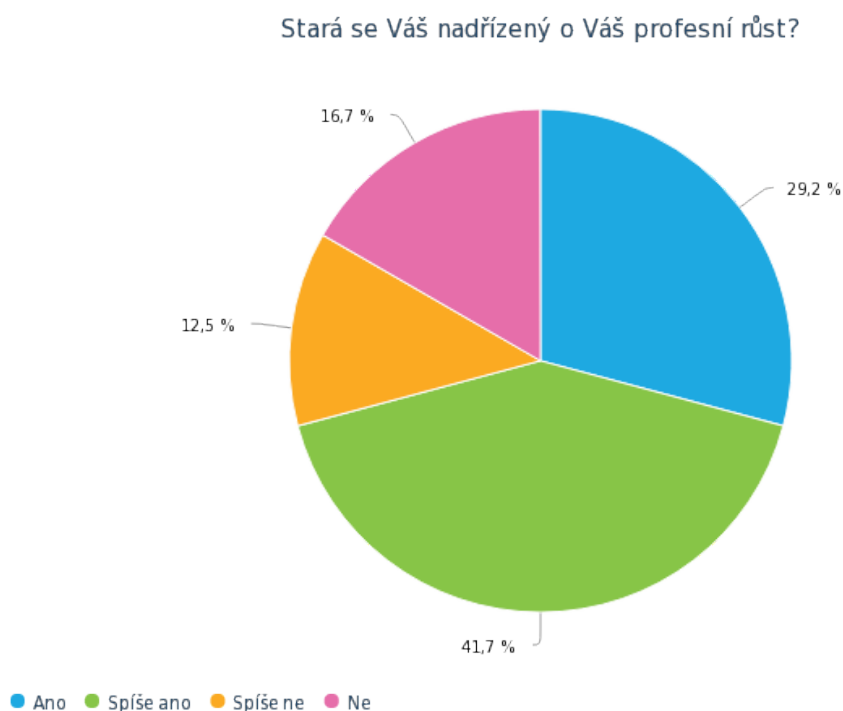


Obrázek 17

Survio.com (2020)

18. Co podnikáte, abyste zabezpečili profesní růst Vašich zaměstnanců?

Pro každého zaměstnance firmy je sestaven kariérní plán. Zaměstnanec již od nástupu do zaměstnání ví, kam se bude moci v rámci své kariéry posunout, a co bude potřeba udělat pro to, aby svého individuálního cíleného kariérního vrcholu dosáhl. Jako další je sestaven development plán, který výhradně souvisí s pracovní činností firmy. Odpovědi na otázku, zda se nadřízený stará o profesní růst svých zaměstnanců, se zásadně liší. Většina se přiklání k tomu, že jejich nadřízený projevuje dostatečný zájem a stará se o to, aby zaměstnanci měli kam posouvat své dosavadní hranice. Téměř 30 % zaměstnanců takový pocit nemá a nepřijde jim, že by jejich nadřízený vynaložil dostatečné úsilí a vytvořil podmínky, které by zabezpečily profesní růst daného pracovníka.



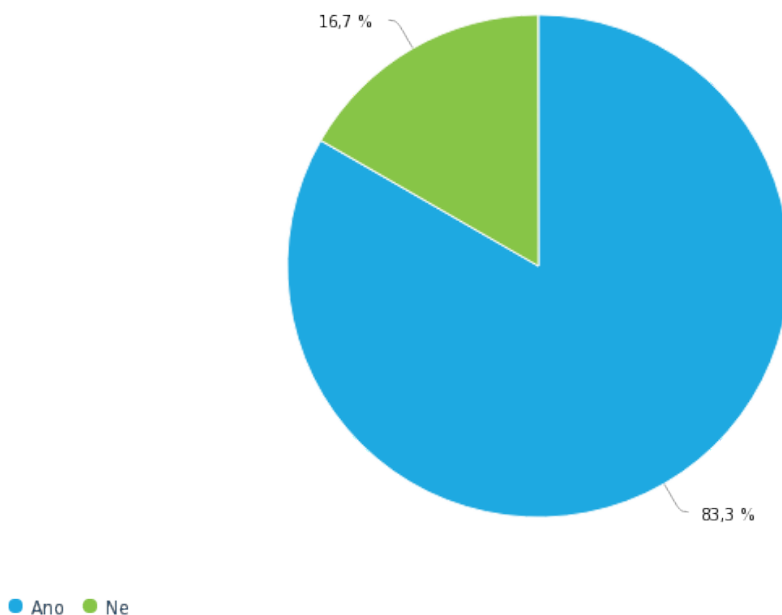
Obrázek 18

Survio.com (2020)

19. Mají Vaši zaměstnanci možnost pracovat na zajímavých projektech? Pokud ano, na jakých?

Ano, zaměstnanci mají možnost pracovat na zajímavých projektech. Vzhledem k tomu, že každý projekt je unikátní a týká se různých oblastí, tak zároveň představují pro zaměstnance novou výzvu. Je důležité, aby práce zaměstnanců společnosti X dávala smysl jim samým a aby zaměstnanci měli vybudovaný vztah k danému projektu a sdíleli vzájemné sympatie a hodnoty organizace. Z tohoto důvodu si pečlivě vybírají zaměstnance, jelikož chtějí, aby je práce bavila a určitým způsobem naplňovala. To lze také potvrdit drtivou většinou zaměstnanců, kterým připadá že mají možnost pracovat na zajímavých projektech.

Máte možnost pracovat na zajímavých projektech?

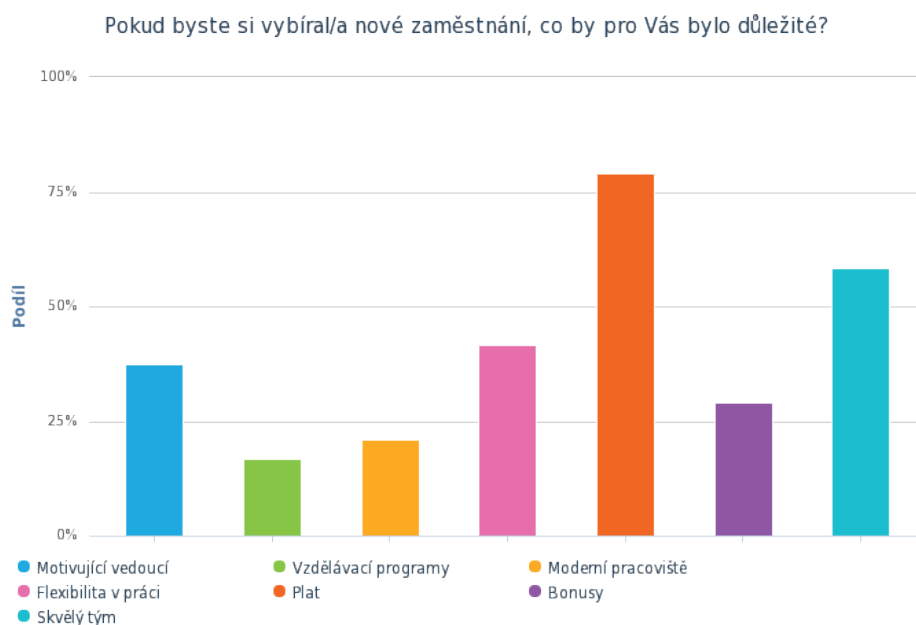


Obrázek 19

Survio.com (2020)

20. Co podle Vás dělá atraktivního zaměstnavatele?

Dle názoru manažera jde především o důvěru v pracovním týmu a leadera, který tým vede. Pokud bude leader sdílet hodnoty jednotlivých členů a následně celého týmu, odrazí se to ve všech stupních vývoje společnosti, a to nejen uvnitř společnosti, ale také v jejím okolí. Firma, která bude prosperovat a v níž budou pracovníci spokojeni, bude vystupovat v roli atraktivního zaměstnavatele i navenek. Když se na to podíváme z druhé strany, a to ze strany zaměstnanců, můžeme vidět, že pro ty hraje největší roli plat. Pokud by si zaměstnanci měli hledat nové zaměstnání, tak se v první řadě budou řídit podle platebních podmínek, které jim společnost nabídne. Na druhém místě pracovníci vyžadují, aby mohli pracovat ve skvělém týmu, s čímž se ztotožňují s názorem manažera, že ke spokojenosti zaměstnanců přispívá vhodně zvolené složení týmu a přidělení týmového leadera, který bude sdílet stejné hodnoty. Dále považují zaměstnanci za důležité to, aby měli flexibilitu v práci a motivujícího vedoucího, který podpoří a ocení jejich vynaložené úsilí. Nejméně mají pracovníci zájem o vzdělávací programy, což by mohlo souviset s otázkou č. 18. Na otázku, zda se nadřízený stará o profesní růst svých zaměstnanců odpovědělo téměř 30 % že spíše ne, takže proč by tomu měl vedoucí pracovník věnovat pozornost, když o to očividně není ze strany zaměstnanců až takový zájem.



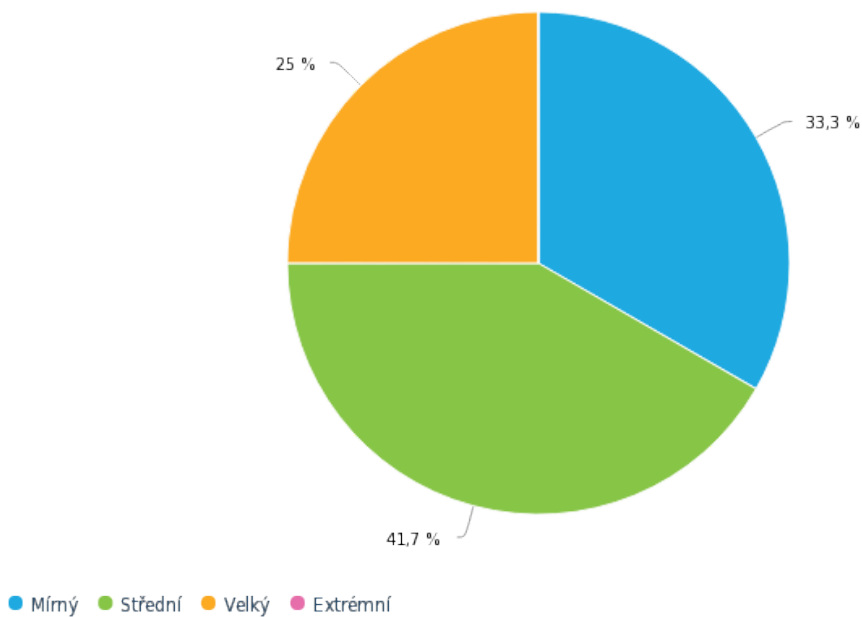
Obrázek 20

Survio.com (2020)

21. Jak byste ohodnotili úroveň stresu na Vašem pracovišti?

Zaměstnavatel uvedl, že vzhledem k projektům, které vždy nemusí jít přesně podle stanoveného plánu a k projektům, které se značí rychlou proměnlivostí, dochází ke stresu na pracovišti poměrně často. Dalším zdrojem mohou být také nahodilé situace, na které se nelze předem připravit a zaměstnanci se jim poté musí v relativně krátkém časovém horizontu přizpůsobit. Z těchto důvodů považuje výskyt stresu na pracovišti na střední úrovni. Důležité je, že žádný ze zaměstnanců nepracuje pod extrémním stresem, a tudíž to nemá až takový vliv na pracovní výkonnost pracovníků. Vyskytuje se tu ale nemalé procento zaměstnanců, kteří ohodnotili úroveň stresu při jejich práci za velkou, což by mohlo mít špatné dopady na budoucí psychické stavy pracovníků.

Jak byste ohodnotil/a úroveň Vašeho stresu při práci?



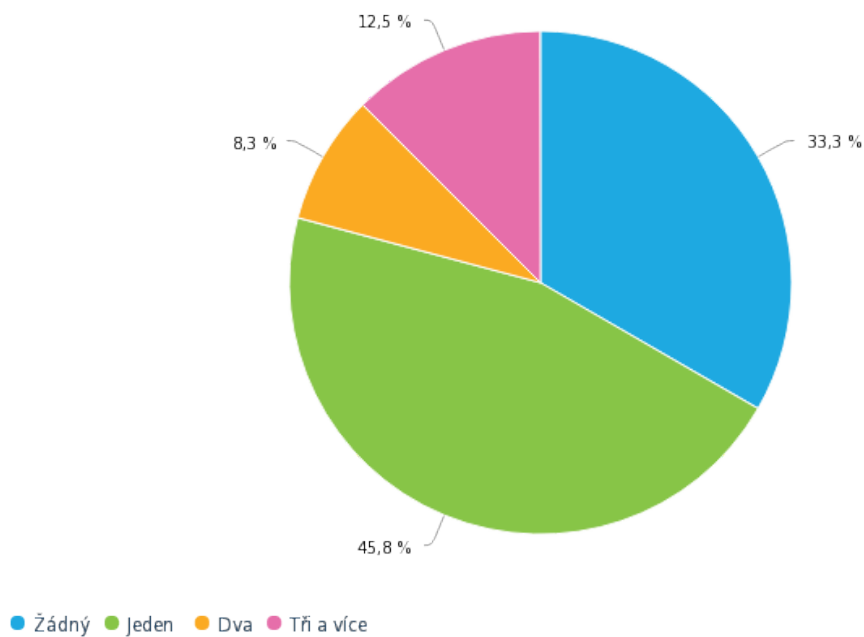
Obrázek 21

Survio.com (2020)

22. Jaká opatření jste udělali, abyste zmírnili stres nebo vyřešili problém, který stres způsobuje?

Vedoucí pracovníci se snaží udělat co nejlepší opatření, a to v podobě plánu rozložení pracovního nasazení týmu mezi projekty. Většinou krizovým situacím se však nedá zabránit a pracovníci se musí spolehnout především sami na sebe. Samozřejmě zde hraje velkou roli i tým, který by měl představovat vzájemnou podporu mezi jednotlivými týmovými členy a dodání síly pro pokračování projektu s co největším možným přesvědčením. Dle odpovědí, pro 33 % zaměstnanců nevyložilo vedení žádné úsilí k tomu, aby se vyřešil problém, který stres způsobuje. To by mohlo mít za následek postupnou demotivaci a také ztrátu důvěry v nejvyšší vedení, od kterého se přepokládá, že bude podporovat úsilí zvláště v takových situacích, kdy to zaměstnanci nejvíce potřebují.

Kolik opatření se pro Vás snažilo vedení udělat, aby zmírnili stres, nebo vyřešili problém, který stres způsobuje?

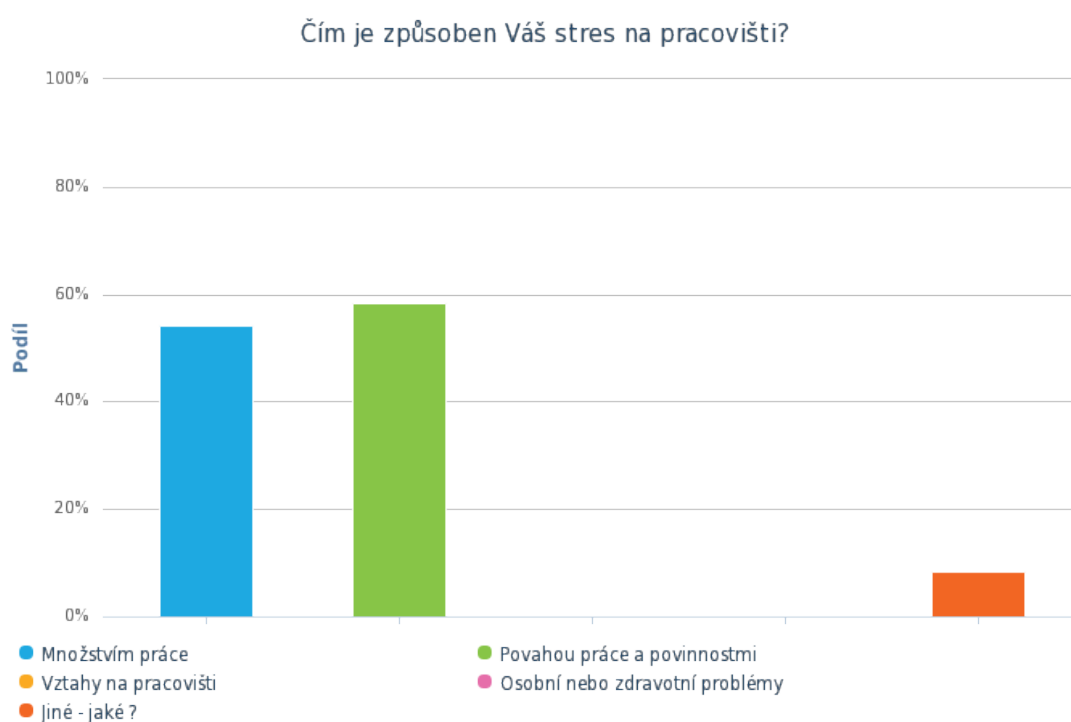


Obrázek 22

Survio.com (2020)

23. Čím si myslíte, že je způsoben stres u Vašich zaměstnanců?

Jak už bylo zmíněno v předchozích otázkách, stres je způsoben převážně nepředvídatelným pracovním prostředím a rychle se měnícími podmínky jednotlivých projektů. Zaměstnanci uvedli, že stres je způsoben jednak povahou práce a povinnostmi, tak množstvím práce, které mají. Tím došlo ke shodě odpovědi zodpovězené od manažera společnosti. Do jiných důvodů zaměstnanci uvedli, že jsou ve stresu v souvislosti s komunikací s lidmi. Nebude se ale jednat o komunikaci mezi jednotlivými pracovníky společnosti, jelikož nikdo neodpověděl, že by stres způsobovaly vztahy na pracovišti. Tudíž se bude jednat o komunikaci se zadavateli projektů a jednotlivými dodavateli.

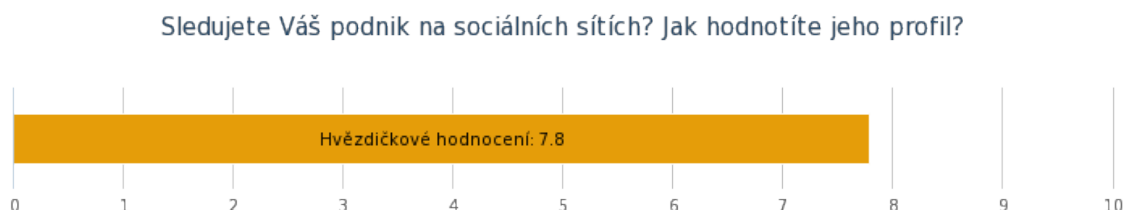


Obrázek 23

Survio.com (2020)

24. Propagujete Váš podnik na sociálních sítích? Pokud ano, jak?

Ano, podnik je propagován prostřednictvím sdílení úspěchů celé společnosti, jednotlivých projektů, které má firma na starost, a také projektů, které se do budoucna plánují zrealizovat. Zaměstnanci hodnotí profil společnosti v průměru poměrně kladně. Dle pár jednotlivců, kteří profil ohodnotili pouze jednou nebo dvěma hvězdičkami, by měla společnost na propagaci podniku na sociálních sítích ještě více zapracovat.



Obrázek 24

Survio.com (2020)

4.1 Diskuse a doporučení

Z výsledků dotazníkových šetření je patrné, že si společnost X v oblasti Human Resource marketingu a Employer brandingu nevede vůbec špatně. Přeci jen se zde našlo několik nedostatků, které by firma mohla do budoucna zlepšit. Začneme od používaných prostředků při náborovém procesu, v němž firma využívá především personální agentury, které nemají na potenciální uchazeče až takový vliv. Pokud by firma více zainvestovala do pracovních portálů, mělo by to mnohem větší dosah na uchazeče o nové zaměstnání. Např. na internetovém portálu Oslovíme.cz stačí vyplnit jednu šablonu a specialisté z této oblasti zveřejní pracovní inzerát na největších pracovních portálech jako je Jobs.cz, Práce.cz, Profesia.cz, Profesia.sk a DPWork.cz, plus také na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. To vychází na 5 500 Kč za měsíc na 1 inzerát a 1 kraj. Za každý další kraj firma zaplatí pouze 2 400 Kč. Pro srovnání, umístění inzerce na samostatných portálech vychází na 17 980 Kč za měsíc (Oslovíme.cz, 2020).

Při pracovních pohovorech personalisté obstáli více než dobře. Snaží se vytvářet příjemnou atmosféru a projevovat zájem o záliby uchazečů o zaměstnání, aby vybrali

ty nejlepší z nich, kteří nemají pouze potřebnou kvalifikaci, ale také vztah k vykonávané pracovní činnosti. Na druhou stranu personalisté kladou velmi málo otázek souvisejících s tím, jak společnost X vnímají potenciální uchazeči. Právě od tohoto počátečního bodu, by se mělo začít s budováním Employer branding a personalisté by měli každému uchazeči o zaměstnání tuto otázku pokládat. Ke kvalifikaci potenciálních zaměstnanců se ještě vrátíme, jelikož tu zaměstnavatel považuje u některých z uchazečů za nedostatečnou. V tomto případě bych doporučila více specifikovat a konkretizovat požadavky na jednotlivé uchazeče o zaměstnání, tedy mít v podniku ke každému pracovnímu místu jeho aktuální popis a specifikaci. Tím by nedocházelo k omylu a plýtvání času zaměstnavatele, který by mohl ztracený čas s nevhodnými uchazeči lépe využít.

Vedoucí pracovníci se snaží o souznění nových zaměstnanců s firemní kulturou a o to, aby v rámci společnosti probíhala otevřená komunikace, zaměstnanci měli možnost vyjádřit své názory ke všem záležitostem, které se jich týkají, a aby byly jejich dosažené úspěchy náležitě oceněny. Některým zaměstnancům i tak připadalo, že mají nedostatek informací a že jejich práce není dostatečně oceněna. Proto bych více dbala na zpětnou vazbu od zaměstnanců a pro jistotu si ověřila, zda jsou všichni se všemi informacemi opravdu obeznámeni. Manažer by mohl využít příležitosti ke konci porady a na závěr ještě jednou důležité informace zopakovat a zeptat se zaměstnanců, jestli všemu rozumí. Při hodnocení bych neoceňovala pouze nejlepší pracovní úspěchy, ale všem pracovníkům, kteří se na projektu podíleli bych vyjádřila dík za odvedenou práci. Dále bych také navrhla hodnotit tým nejen jako celek, ale ocenit a pochválit každého člena týmu za dobře odvedenou práci, kterou byl daný pracovník pověřen. Vyzdvihla bych fakt, že tým, že si manažeři musí projít všemi pracovními stupni, nabydou reálná očekávání vztahující se k výkonu práce jednotlivých pracovníků a nemají přehnané požadavky, které by mohly dovést některé zaměstnance k odchodu ze zaměstnání.

Dále by všichni zaměstnanci údajně měli mít možnost kariérního postupu, ale pouze polovina zaměstnanců se s tímto názorem ztotožnila. Pokud by nastala situace, při níž by zaměstnanci dosáhli vrcholu své kariéry nebo už neměli možnost dále se posouvat, bych umožnila pracovníkům alespoň účast na programech zaměřené na sebevzdělávání. Těmito programy by mohli být obohaceni o další poznatky a informace, které se jim v životě neztratí a zároveň by pro ně představovaly formu seberozvoje. Firma má zavedený spravedlivý systém odměn a poskytuje svým zaměstnancům nespočetně

mnoho benefitů. Bylo by ekonomičtější, aby zaměstnavatel zjistil, o jaké benefity a bonusy mají zaměstnanci skutečný zájem a ty jim poté poskytl. Navrhla bych vytvoření dotazníku zaměřeného na poskytované bonusy a benefity, rozdala jej každému zaměstnanci při jedné z pravidelných porad, poté vyhodnotila výsledky a rozhodla se poskytovat svým zaměstnancům pouze takové bonusy a benefity, o které pracovníci projevili největší zájem.

Podle zjištěných informací, se stresu na pracovišti u společnosti X nevyhneme. Pro zmírnění stresu bych doporučila hledat více způsobů pro jejich eliminaci a nebo uzpůsobit rozložení práce u jednotlivých pracovníků. Např. si s každou pracovní skupinou projít, jak dlouho by měli zaměstnanci pracovat na určitých činnostech, kdy by si měli dát pauzu na nabrání nové síly, uvolnění napětí a za jak dlouho začít v práci opět pokračovat, aby se vše stihlo dle plánu a nedocházelo ke skluzům. Aby se o společnosti X více vědělo a aby přilákala ještě větší počet kvalitních uchazečů o zaměstnání, je zapotřebí věnovat propagaci podniku na sociálních sítích daleko větší pozornost. Převážně z toho důvodu, že ne všemi zaměstnanci byla ohodnocena prezentace firmy na internetu kladně. Firma by mohla na svých sociálních sítích vytvářet ankety, kde by sledující hodnotili výsledné práce, či zrealizované projekty. Dále pořádat soutěže, které by spočívaly ve sdílení úspěchů firmy mezi svými přáteli a poté vylosování některého ze soutěžících a zaslání slíbené odměny. Tímto by se firma dostala do povědomí většího počtu lidí. Zároveň spousta uchazečů si před odpovědí na pracovní nabídku danou společností na internetu vyhledá a podívá se na její profil. Uspořádání a celková image profilu často rozhodne o tom, zda bude potenciální uchazeč na nabídku reagovat či nikoliv.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat proces Human Resource marketing ve vybrané organizaci a navrhnout optimalizační opatření, určit význam a přínos HR marketingu pro vybranou organizaci. V druhé a zároveň teoretické části práce byl uveden význam Human Resource marketingu spolu s kontextem marketingového mixu 4P využívaného v personálním marketingu. Následně byly detailně popsány formy personálního marketingu, které se člení na externí a interní personální marketing. Hlavním cílem externího personálního marketingu je zaujmout a přilákat potenciální uchazeče o zaměstnání s požadovanou kvalifikací a poté přijmout ty nejlepších z nich, aby došlo k dosažení stanovených cílů společnosti. Interní personální marketing se naopak zaměřuje na péči o stávající zaměstnance, aby došlo k posílení jejich výkonnosti, stability a především loajality.

Společnost se tedy musí zaměřit na vytváření kvalitních pracovních podmínek, zabezpečit souznění svých zaměstnanců s podnikovou kulturou a motivovat je k lepším pracovním výkonům, aby nedocházelo ke stresu na pracovišti a větší fluktuaci zaměstnanců, ale mělo to pozitivní vliv na udržení klíčových pracovníků uvnitř organizace a v neposlední řadě posílení Employer branding. Velice důležitá je proto komunikace firmy, pomocí níž manažer zjistí, co její potenciální a stávající zaměstnanci požadují. Dále byla v teoretické části bakalářské práce vymezena definice a popis pojmu Employer branding, u kterého jde především o vytvoření dobrého vztahu a vzájemné spokojenosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vyjadřuje, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co jim organizace nabídne, aby je přesvědčila k tomu, aby se stali nebo zůstali jejími členy. Nesoustředí se tedy pouze na vytváření nových vztahů, ale především na jejich dlouhodobé udržení.

Ve třetí kapitole byla provedena výzkumná šetření. Nejprve bylo provedeno dotazníkové šetření vedoucího pracovníka vybrané společnosti, kde předmětem dotazníku byl celkový pohled manažera na uplatňování Human Resource marketingu ve vztahu k jeho potenciálním i stávajícím zaměstnancům. Na dotazník, který byl určen pouze manažerovi společnosti, navazuje dotazníkové šetření stávajících zaměstnanců, které naopak vyjadřuje vnímání Human Resource marketingu jednotlivými zaměstnanci uvnitř společnosti.

Ve čtvrté kapitole došlo ke komparaci a popisu rozdílných úhlů pohledů manažera a stávajících zaměstnanců vybrané společnosti. Dotazníky měly analyzovat proces Human Resource marketing a zjistit, jak moc se shodují nebo naopak liší názory na Human Resource marketing uvnitř společnosti z pohledu zaměstnavatele a jeho zaměstnanců. Následná diskuse a doporučení, která byla rozebrána v této části práce, slouží pro vymezení návrhů a potřebných opatření, pomocí nichž může vybraná společnost zapracovat na nedostacích, které byly prostřednictvím dotazníkových šetření zjištěny a zaměřit se tak na zlepšení Human Resource marketingu a budování Employer branding, které zajistí větší prosperitu společnosti.

Přínosem této bakalářské práce je zaměření se na problematiku Human Resource marketingu spolu s budováním Employer branding, která má sloužit pro budování důvěry, udržitelného vztahu mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci a vytváření dobré pověsti zaměstnavatele. V případě, že by vybraná společnost využila některé návrhy a následná doporučení, by přispěla k větší spokojenosti a lepší výkonnosti zaměstnanců uvnitř organizace, posílila Employer branding, upoutala pozornost těch nejlepších zaměstnanců s potřebnou kvalifikací, díky kvalitním zaměstnancům poté obstála na trhu a získala lepší postavení oproti konkurenci.

I. Summary a keywords

In this bachelor thesis I dealt with the issue of Human Resource marketing in a selected company with the concept of personnel marketing. Personnel marketing is divided into internal and external personnel marketing. Personnel marketing is focused on processes of obtaining human resources, selecting human resources and retaining current human resources in a company. Another discussed topics were benefits and bonuses, opportunity of career growth and building the Employer brand. The conclusion of the bachelor thesis contains the proposed changes and some measures that make selected company more prosperous.

Keywords: Human Resource marketing, personnel marketing, internal personnel marketing, external personnel marketing, Employer brand

II. Seznam použitých zdrojů

- Aaker, D. A. 2003. *Brand building: budování obchodní značky*. Brno: Computer Press.
- Alvesson, M. 2013. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Antošová, M. (Ed.). 2005. *Marketing-mix v personalistice*. Dostupné z <https://modernizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalisticce>
- Armstrong, M., & Taylor, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Armstrong, M. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Barrow, S., & Mosley, R. 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley And Sons Ltd.
- Bělohlávek, F. 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Branham, L. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Burke, R. J., Martin, G., & Cooper, C. L. 2011. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Farnham, United Kingdom: Taylor & Francis Group.
- Cooper, D., Robertson, I. T., & Tinline, G. 2003. *Recruitment and Selection: A Framework for Success*. London: Thomson Learning
- Dvořáková, Z., a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hroník, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Kocianová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Kotler, P., & Armstrong, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kotler, P. 2003. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

- Koubek, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kozel, R., Svobodová, H., Vilamová, Š., Baránek, P., Velčovská, Š., Ostrožná, J., Hluchníková, M., Steinová, M. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Kutnohorská, J. 2009. *Výzkum v ošetřovatelství*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Luhan, M. (Ed.). 2008. *Personální marketing*. Dostupné z www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing
- Menšík, T. (Ed.). 2019. *Personální marketing vs Employer Branding*. Dostupné z <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- Olecká, I., & Ivanová, K. 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.
- Oslovíme.cz. 2020. *Oslovíme.cz*. Dostupné z <https://www.oslovime.cz/detail-cena>
- Poláková, I., & Häuser, S. (Eds.). 2003. *Personální Marketing*. Dostupné z <http://www.silmahsg.cz/stanislav-hauser-publikovane-clanky/personalni-marketing/>
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Spišiaková, M. (Ed.). 2015. *Work/life balance*. Dostupné z <https://www.personalni-marketing.cz/work-life-balance/>
- Stýblo, J. 1998. *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada
- Stýblo, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Survio.com. 2020. *Survio*. Dostupné z <https://www.survio.com/cs/>
- Švaříček, R., Šed'ová, K., Janík, T., Kašćák, O., Miková, M., Nedbálková, K., Novotný, P., Sedláček, M., Zounek, J. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál s. r. o.
- Vajner, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Vévodová, Š., Ivanová, K., Juričková, L., Klugar, M., Olecká, I., Tučková, D., Vévoda, J. 2015. *Základy metodologie výzkumu pro nelékařské zdravotnické profese*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

III. Seznam obrázků

Obrázek 1	25
Obrázek 2	26
Obrázek 3	27
Obrázek 4	28
Obrázek 5	29
Obrázek 6	30
Obrázek 7	31
Obrázek 8	32
Obrázek 9	33
Obrázek 10	34
Obrázek 11	35
Obrázek 12	36
Obrázek 13	37
Obrázek 14	38
Obrázek 15	39
Obrázek 16	40
Obrázek 17	41
Obrázek 18	42
Obrázek 19	43
Obrázek 20	44
Obrázek 21	45
Obrázek 22	46
Obrázek 23	47
Obrázek 24	48

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník č. 1 určený pro zaměstnance	58
Příloha 2: Dotazník č. 2 určený pro manažera	65

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník č. 1 určený pro zaměstnance

HR marketing ve vybrané společnosti 1

HR marketing ve vybrané společnosti 1

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku

k bakalářské práci.

Dotazník je anonymní.

Obsahuje 24 otázek na Human Resource marketing a nezabere více než

10 minut. Je určen především pracovníkům společnosti.

1. Jak jste se dozvěděl/a o Vašem současném pracovním místě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Doporučení od známých
- Personální agentura
- Pracovní portál
- Noviny
- Sociální sítě
- Vlastní vyhledávání

2. Jak hodnotíte přijímací pohovor, kterým jste prošel/prošla?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

3. Nakolik je pro Vás důležité souznění s firemní kulturou při výběru zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nejdůležitější kritérium při rozhodování
- Velmi důležité kritérium
- Jde o jedno z kritérií, které беру v úvahu
- Malé kritérium
- Nehraje žádnou roli

4. Zeptal/a se Vás personalista/personalistka při pracovním pohovoru na to, jak vnímáte danou společnost?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

5. Byly Vám za dobu, co v dané společnosti pracujete, položeny některé z následujících otázek od Vašeho vedení? Pokud ano, jaké?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Proč jsem si vybral/a danou společnost
 Proč v dané společnosti stále pracuji
 Jak vnímám danou společnost
 Podle jakých kritérií jsem si vybral/a svého zaměstnavatele

6. Jakým způsobem Vás informuje vrcholové vedení o tom, co se děje ve firmě, jaký kanál využívá?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- E-mail
 Firemní porady
 Firemní časopis
 Sociální sítě
 Jiné - jaké ?

7. Dostáváte od svých nadřízených dostatečné informace o plánech a pokroku Vaší pracovní skupiny?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

8. Máte možnost vyjádřit své názory vrcholovému vedení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Jak jste spokojená/spokojený s komunikací mezi lidmi v různých oblastech Vaší společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi nespokojená/nespokojený
- Spíše nespokojená/nespokojený
- Spíše spokojená/spokojený
- Velmi spokojená/spokojený

10. Jsem dobře informován/a od svého nadřízeného o rozhodnutích, která se mě týkají.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi souhlasí
- Spíše souhlasí
- Spíše nesouhlasí
- Velmi nesouhlasí

11. Můj nadřízený viditelně oceňuje moji práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi souhlasí
- Spíše souhlasí
- Spíše nesouhlasí
- Velmi nesouhlasí

12. Podporuje vedení Vaše úsilí, abyste zlepšili své slabé stránky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Máte ve své práci možnost kariérního postupu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

14. Jak jste spokojená/spokojený s bonusovými a motivačními programy, které jsou Vám na pracovišti poskytovány?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi nespokojená/nespokojený
- Spíše nespokojená/nespokojený
- Spíše spokojená/spokojený
- Velmi spokojená/spokojený

15. Máte zavedený spravedlivý a konzistentní systém odměn?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Zná Váš nadřízený dobře Vaší práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

17. Má Váš nadřízený reálné požadavky vztahující se k Vašemu výkonu práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Stará se Váš nadřízený o Váš profesní růst?

Nápověda k otázce: *Např. školení, tréninky*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Máte možnost pracovat na zajímavých projektech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

20. Pokud byste si vybíral/a nové zaměstnání, co by pro Vás bylo důležité?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Motivující vedoucí
- Vzdělávací programy
- Moderní pracoviště
- Flexibilita v práci
- Plat
- Bonusy
- Skvělý tým

21. Jak byste ohodnotil/a úroveň Vašeho stresu při práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Mírný
- Střední
- Velký
- Extrémní

22. Kolik opatření se pro Vás snažilo vedení udělat, aby zmírnili stres, nebo vyřešili problém, který stres způsobuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žádný
- Jeden
- Dva
- Tři a více

23. Čím je způsoben Váš stres na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Množstvím práce
- Povahou práce a povinnostmi
- Vztahy na pracovišti
- Osobní nebo zdravotní problémy
- Jiné - jaké ?

24. Sledujete Váš podnik na sociálních sítích? Jak hodnotíte jeho profil?

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

Děkuji Vám a přeji hezký den

HR marketing ve vybrané společnosti 2

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku

k bakalářské práci.

Dotazník je anonymní.

Obsahuje 24 otázek na Human Resource marketing a nezabere více než

10 minut. Je určen především vedoucím pracovníkům společnosti.

1. Jaké prostředky používáte při náboru zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Např. doporučení stávajících zaměstnanců, personální agentury*

2. S jakými problémy se potýkáte při náboru zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Např. kvalita uchazečů, množství uchazečů, náklady na nábor*

3. Čím se snažíte zabezpečit souznění Vašich nových zaměstnanců s Vaší firemní kulturou?

4. Zjišťujete, jak Vaši společnost vnímají uchazeči, se kterými přijdete do kontaktu v rámci náborového procesu? Pokud ano, jak?

5. Jaká vlastní data, potřebná pro budování zaměstnavatelské značky, si sami vlastními silami nebo ve spolupráci s externím partnerem sbíráte?

Nápověda k otázce: *Např. zjišťujeme u našich zaměstnanců, proč si vybrali naši společnost*

6. Jak informujete své zaměstnance o tom, co se děje ve firmě?

Nápověda k otázce: *Např. prostřednictvím porad, e-mailů, časopisu, sociálních sítí*

7. Jaké informace podáváte Vaší pracovní skupině?

Nápověda k otázce: *Např. o plánech, pokroku*

8. Dáváte svým zaměstnancům možnost vyjádřit své názory? Pokud ano, kdy k tomu mají příležitost?

9. Jak probíhá komunikace mezi lidmi v různých oblastech Vaší společnosti?

10. Prostřednictvím čeho informujete zaměstnance o rozhodnutích, která se jich týkají?

11. Čím oceňujete dobře odvedenou práci svých zaměstnanců?

12. Prostřednictvím čeho se snažíte podpořit úsilí svých zaměstnanců, aby zlepšili své slabé stránky?

13. Jakou možnost kariérního postupu mají Vaši zaměstnanci?

14. Jaké bonusové a motivační programy poskytujete svým zaměstnancům?

15. Jaký máte vytvořený systém odměn?

16. Dle čeho soudíte, že znáte dobře práci svých zaměstnanců?

17. Jaké máte požadavky vztahující se k výkonu práce Vašich zaměstnanců?

18. Co podnikáte, abyste zabezpečili profesní růst Vašich zaměstnanců?

Nápověda k otázce: Např. školení, tréninky

19. Mají Vaši zaměstnanci možnost pracovat na zajímavých projektech? Pokud ano, na jakých?

20. Co podle Vás dělá atraktivního zaměstnavatele?

Nápověda k otázce: Např. motivující vedoucí, vzdělávací programy, plat, bonusy, skvělý tým

21. Jak byste ohodnotili úroveň stresu na Vašem pracovišti?

Nápověda k otázce: *Např. Mírný, velký, extrémní*

22. Jaká opatření jste udělali, abyste zmírnili stres nebo vyřešili problém, který stres způsobuje?

23. Čím si myslíte, že je způsoben stres u Vašich zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Např. množstvím práce, povahou práce a povinnostmi, vztahy na pracovišti*

24. Propagujete Váš podnik na sociálních sítích? Pokud ano, jak?

Děkuji Vám a přeji hezký den