



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

THE UTILIZATION OF MARKETING CONCEPT IN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Hanzelová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc.,
MBA

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hanzelová Monika, Bc.

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů

v anglickém jazyce:

The Utilization of Marketing Concept in Human Resource Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska práce a charakteristika použitých metod zpracování

Analýza současné situace v oblasti personálního marketingu

Návrhy aktivit externího personálního marketingu

Shrnutí a závěr

Přílohy

Seznam literatury

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- KOČIANOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2012. Marketing Management. 14. vyd. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku uplatnění externího personálního marketingu v podnikové praxi konkrétního výrobního podniku. Specifikuje tento koncept, jeho principy i významné součásti jako například Employer Brand. Dále obsahuje analýzu současného stavu a návrhy aktivit externího personálního marketingu, které mohou přispět k získávání potřebných lidských zdrojů.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on external personnel marketing and its application in business practice of the manufacturing company. It consists of specification of this concept, principles and important parts as an Employer Brand. It also contains an analysis of current situation and a suggestion of external personnel marketing activities for recruiting required human resources.

Klíčová slova

externí personální marketing, Employer Brand, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, výrobní podnik

Key words

external personnel marketing, Employer Brand, human resources, human resource management, HR activities, manufacturing company

Bibliografická citace

HANZELOVÁ, M. *Využití marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 84 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, za jeho cenné rady a pomoc při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti TES VSETÍN s.r.o., za to, že mi umožnila sepsání této bakalářské práce. A v neposlední řadě mé poděkování směřuji ke svým rodičům, za to že mi vůbec umožnili studium na vysoké škole a také ke svému příteli za podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Lidské zdroje v podniku, jejich význam a řízení	13
2.2 Holistický marketing jako východisko personálního marketingu.....	16
2.2.1 Základní charakteristiky holistického marketingu	16
2.2.2 Marketingový mix a jeho aplikace v personálním marketingu	17
2.3 Personální marketing jako přístup v rámci řízení lidských zdrojů.....	19
2.3.1 Historie, vznik a teoretické pozadí personálního marketingu	20
2.3.2 Definice a podstata personálního marketingu	22
2.3.3 Realizace a aktéři personálního marketingu.....	26
2.3.4 Employer Brand a Employer Branding	29
2.4 Personální činnosti v kontextu externího personálního marketingu	30
2.4.1 Získávání zaměstnanců	31
2.4.2 Výběr zaměstnanců	35
3 ANALYTICKÁ ČÁST	36
3.1 Představení společnosti TES VSETÍN s.r.o.	36
3.2 Externí personální marketing společnosti – úvodní přehled	38
3.3 Prezentace společnosti v prostoru města.....	40
3.4 Procesy získávání a výběr zaměstnanců v podniku	41
3.4.1 Personální inzerce podniku a její podoba.....	43
3.5 Prezentace společnosti na Internetu	46
3.5.1 Webové stránky společnosti.....	46
3.5.2 Facebook – profil společnosti	51
3.5.3 LinkedIn – profil společnosti	54
3.5.4 Youtube – profil společnosti	55
3.5.5 Twitter – profil společnosti	56
3.6 Akce pro veřejnost – Den otevřených dveří, TES Valachiarun	56
3.7 SWOT analýza v kontextu externího personálního marketingu	58
3.8 Shrnutí analytické části	59

4	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ PRAXE.....	60
4.1	Začít s personálním marketingem a dát o sobě vědět.....	61
4.2	Zrealizovat personálně-marketingový výzkum se zaměřením na Employer Brand....	65
4.3	Upravit webové stránky jako pohled do srdce zaměstnavatele.....	66
4.4	Vytvořit modernější a atraktivnější personální inzerci	73
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
	SEZNAM GRAFŮ.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM ZKRATEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

*„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.
Stroje – to je spousta železa a ocele.
Život tomu dávají teprve lidé.“*

Tomáš Baťa
(2013, s. 80)

Základním cílem každého podniku je dosahování zisku (byť ne za všech okolností) a tvorba bohatství. Podstatou fungování podniku je pak obrat všech vložených zdrojů za účelem dosažení požadovaných cílových hodnot s cílem uspokojit přání a potřeby zákazníků. S nástupem globalizace je však konkurence ve světě businessu stále tvrdší, podniky expandují a velmi ceněným artiklem se tak pro ně stávají i talentovaní uchazeči o zaměstnání. Expanze podniku však může být narušena, a dokonce i znemožněna nedostatkem dostupných zdrojů – a to i těch lidských. Podnik využívá nepřeborné množství a strukturu zdrojů, nicméně jsou to právě lidské zdroje, které svým charakterem zasluhují mnohem větší pozornost než všechny ostatní zdroje podniku, na což ale mnohé podniky často zapomínají, nebo tuto skutečnost nechtějí akceptovat.

Personální oddělení (či Human Resource) všech společností musí svým náborovým sítem prosít ty nejlepší uchazeče o zaměstnání, nicméně ochota uchazečů vůbec se do tohoto „síta“ dostat může být určitým způsobem stimulována. V zájmu podniku je tak nezbytné prezentovat se jako ideální zaměstnavatel, nabízející vše „nej“ – nejlepší pracovní pozice, nejlepší pracovní život, či nejlákavější odměny za práci.

Trh práce sice prochází neustálými změnami, ale základ je stále stejný – střetávají se na něm zaměstnavatelé, jakožto kupující zaměstnanců a zároveň nabízející příležitosti práce. A dále jednotlivci, jakožto prodávající svých schopností pracovat a nakupující pracovních míst. Zaměstnavatelé i zaměstnanci jsou tak v podstatě oba zároveň lovci i lovenými. Tuhý boj probíhá nejen mezi společnostmi, které si konkurují ve snaze získat ty nejlepší lidské zdroje, ale také mezi uchazeči o zaměstnání navzájem, kteří si konkurují ve snaze poskytnout své dovednosti a vědomosti co nejlepšímu zaměstnavateli a co nejvýhodněji, ve snaze získat co největší osobní profit.

V této bakalářské práci se zaměřuji na využití marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů, kdy konkrétně pojednávám o personálním marketingu (v angličtině personnel marketing, či HR marketing) jakožto o ne ještě zcela všeobecně známém

konceptu propojujícím právě principy marketingu a personální práce (respektive řízení lidských zdrojů) a o jeho aplikaci a realizaci ve firemní praxi konkrétního podniku.

Koncept personálního marketingu je však velmi široký a obsáhlý, proto jej nelze v bakalářské práci celý adekvátně zachytit, proto se má analytická i návrhová část zaměřuje pouze na jednu ze dvou základních částí personálního marketingu a to na externí personální marketing, mající za cíl oslovit potenciální zaměstnance a přilákat je do konkrétního podniku. Navíc dle mého názoru tato část personálního marketingu v současnosti představuje pro podnik větší výzvu a je zde mnoho příležitostí ke zlepšení.

Personální marketing pro mne osobně představuje zajímavé propojení dvou oborů, které studuji – Ekonomiky podniku a Andragogiky, v němž lze zužitkovat a kombinovat jak vědomosti spadající do ekonomické oblasti, tak vědomosti z oblasti práce s dospělými lidmi, což považuji za svou velikou osobní výzvu, a proto jsem toto téma práce zvolila.

Co se týče struktury práce, její první část věnuji prezentaci teoretických východisek, konceptů a definic, které vytváří konceptuální rámec pro následnou analytickou a návrhovou část. V první kapitole této teoretické části se zaměřuji na problematiku lidských zdrojů v podniku, jejich význam a jejich řízení. Druhou kapitolu věnuji charakterizování základních pojmů a principů holistického marketingu – zejména pak marketingového mixu a marketingové komunikace, jakožto základů pro marketing personální. Ve třetí kapitole se již blíže zaobírám samotným personálním marketingem, jeho historií, teoretickými východisky, složkami či realizací a taktéž jednou z jeho nejvýznamnějších částí – Employer Brandingem. Poslední kapitolou pak čtenáře seznamuji s vybranými personálními činnostmi vztaženými do kontextu externího personálního marketingu.

V druhé – analytické části práce, zachycuji výsledky zpracování mého kvalitativního šetření týkajícího se analýzy současné podoby externího personálního marketingu v konkrétním výrobním podniku, kde nastiňuji jak příklady současné dobré praxe, tak naopak i místa problematická, či potenciální výzvy.

Některé z nejzávažnějších problémů či naopak příležitostí pak převádím i do třetí části – návrhové, v níž se věnuji představení svých návrhů a připomínek ve smyslu konkrétních opatření s cílem potenciálního zlepšení současné praxe získávání potřebných lidských zdrojů, což je základním cílem externího personálního marketingu.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce jsem stanovila vypracování návrhů aktivit externího personálního marketingu určených pro konkrétní podnik, které by mohly vést k zlepšení stávající praxe v oblasti řízení lidských zdrojů, ve smyslu zlepšení procesu získávání nových zaměstnanců (konkrétně například zkrácení doby obsazování volného pracovního místa, více přihlášených uchazečů na jednotlivé pozice, nárůst zájmu absolventů o zaměstnání a další). Vzhledem k velmi širokému záběru celého konceptu personálního marketingu jsem se rozhodla v této práci zaměřit se pouze na jednu z jeho dvou součástí a to na personální marketing externí, jelikož právě ten spatřuji jako větší a aktuálnější výzvu pro podnik. Mým cílem zde není vytvořit návrh uceleného systému externího personálního marketingu, k čemuž nemám dostatečné znalosti a zkušenosti, ale spíše upozornit na problémy či naopak na příležitosti, se kterými se podnik potýká a které by mohl svými cílenými aktivitami pozitivně ovlivnit.

Prvním ze **dvou dílčích cílů** práce je vytvoření teoretického rámce, obsahujícího zásadní teoretické koncepty a pojmy vztahující se k problematice personálního marketingu takovým způsobem, aby byl dostatečnou oporou následující analytické i návrhové části. Druhým dílčím cílem práce je pak zpracování analýzy, pomocí které se snažím zmapovat a zhodnotit nejvýznamnější rysy současného systému externího personálního marketingu v daném podniku a to jak ty pozitivní, tak ty méně zvládnuté.

Co se týče **použitých metod**, teoretickou část práce, prezentující stěžejní koncepty, pojmy a definice, jsem zpracovala za použití metody analyticko-syntetické.

V analytické části se pak věnuji výsledkům provedené analýzy, kterou jsem zpracovala na základě dat získaných prostřednictvím použití kvalitativního výzkumného přístupu, a to konkrétně metodou dotazování s technikou polostrukturovaných rozhovorů, které jsem prováděla se zaměstnankyní personálního oddělení a taktéž metodou obsahové analýzy textů, zaměřující se na analýzu a hodnocení obsahu písemných textů (Gavora, 2000), kdy v případě této práce jsem využívala její kvalitativní variantu.

Dále jsem vypracovala SWOT analýzu zachycující současný stav podniku v kontextu jeho stávajícího externího personálního marketingu.

Na tuto analytickou část pak navazují **prezentací svých návrhů**, které by mohly vést ke zlepšení alespoň některých z prvků a aktivit současné praxe externího personálního marketingu v podniku, které jsem nastínila v analytické části.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následujících čtyřech podkapitolách nastiňuji s oporou o různé informační zdroje konceptuální rámec celé bakalářské práce, který slouží k seznámení s nejvýznamnějšími teoretickými východisky, koncepty a definicemi, potřebnými pro následnou realizaci analytické i návrhové části.

2.1 Lidské zdroje v podniku, jejich význam a řízení

Základními výrobními faktory definovanými v ekonomii jsou práce, půda a kapitál (Holman, 2011). Tyto faktory neboli zdroje organizace shromažďují a zapojují do svého procesu vytváření požadovaných hodnot. Koubek (2010) pak jako podstatné zdroje pro fungování organizace považuje zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Nicméně tři ze čtyř těchto zmíněných zdrojů jsou neživé a jsou dané organizaci k ničemu, pokud je nedá do pohybu lidský element – tedy lidé zapojení v této organizaci.

Vzhledem k tomu, že předmětem personálního marketingu jsou právě lidé, věnuji tuto úvodní kapitolu základnímu pohledu do problematiky působení lidí v organizaci a jejich řízení. Nejčastěji užívanými pojmy v této oblasti jsou lidské zdroje (human resources) a lidský kapitál (human capital), která však nejsou synonymy. Lidské zdroje jsou konkrétní zaměstnanci pracující v podniku a představují jeden ze základních výrobních faktorů podniku (Urban, 2004). Tyto zdroje mají mnohá specifika oproti ostatním – jsou živým zdrojem, mohou sami sebe autonomně řídit, lze je rozvíjet a vzdělávat, ale naopak nelze s nimi manipulovat jako s vlastnictvím, nelze je například množit, ani dělit. Objevuje se tak paradox, kdy lidské zdroje jsou tím klíčovým prvkem podnikatelské činnosti, zpravidla taktéž nejdražším, ale moc nad nimi je omezená.

Pod pojem „lidský kapitál“ se pak „*zahrnují znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků organizace*“ (Koubek, 2010, s. 38) a právě kvalita a kvantita podnikového lidského kapitálu determinuje úspěšnost podnikových procesů a plnění cílů. Pracovníci jsou pak ti, kteří si tento kapitál vytvářejí a vlastní, nicméně s vidinou odměny ve formě mzdy či platu tyto své zdroje, tedy svou schopnost pracovat, dobrovolně pronajímají zaměstnavatelům. Armstrong (2007) však podotýká, že zaměstnanecký poměr je dvoustrannou výměnou hodnot, nikoli jednostranným využíváním lidských zdrojů zaměstnavatelem, přičemž lidé mají svobodu v rozhodování, nakolik se budou angažovat ve své roli pracovníka a taktéž v tom, zda v dané organizaci setrvávají či nikoli.

Rychlý ekonomický růst nutí firmy řídit své zdroje chytrým a efektivním způsobem, přičemž tím nejdůležitějším zdrojem pro každou firmu jsou právě již zmíněné zdroje lidské. Ony totiž vymýšlejí a používají technologie, spravují a množí majetek společnosti a rovněž jsou šířiteli pověsti zaměstnavatele (Žarník-Žuławska, 2012). Cenné lidské zdroje však v organizaci musí manažeři (i personalisté) řídit, pečovat o ně a vůbec celkově přispívat k jejich efektivnímu využití a právě tyto činnosti jsou náplní personální práce podniku, respektive personálního managementu či řízení lidských zdrojů.

Pojem personální práce, respektive personalistika, obecně představuje „*přístup a filozofii organizace k řízení a vedení lidí, konkrétně jde o označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista (personální útvar) i manažeři podniku*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 13). Personální práce procházela po celé 20. století různými vývojovými etapami, či koncepcemi, kdy se od péče o zaměstnance a personální administrativu dospělo až k personálnímu managementu a k činnosti koncepční, skutečně řídicí – k řízení lidských zdrojů (Armstrong, 1999; Šikýř, 2014).

Podstatou konceptu personálního řízení (či personálního managementu), prosazujícího se od 40. až 50. let 20. století, je řízení lidí takovým způsobem, které vede ke zvýšení výkonnosti organizace (Armstrong, 1999). Podle Kocianové (2010, s. 9) je pak cílem personálního managementu „*optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace*“.

A ať už je označování lidské bytosti pojmem „zdroj“ více, či méně humanistické, vývojově nejmladším pojetím personální práce je dnes velmi populární koncept řízení lidských zdrojů vzniklý v 80. letech 20. století (Šikýř, 2014), který podle Armstronga (2007, s. 24) představuje „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. Koubek (2010) navíc upozorňuje, že ačkoli je toto řízení zacíleno primárně na trvalé zlepšování a rozvoj lidských zdrojů, tyto zdroje pak zprostředkovaně rozhodují i o využití všech ostatních zdrojů.

V praxi se všechny tyto tři koncepty snaží o zvyšování efektivnosti podnikových procesů a plnění cílů prostřednictvím správného řízení lidí a práce s nimi. Neboť efektivnost podniku je determinována nejen kvalitou lidských zdrojů, ale taktéž tím, jak

dobře jsou řízeny. Lidé v organizaci mohou mít potenciál pro odvádění skvělých výkonů, avšak bez správného řízení nemusí tento potenciál transformovat do výkonů skutečných. A jak uvádí Armstrong (1999, s. 114), je jasné, že *„peníze je snadné udržet, ale dobré lidi nikoliv“*, tudíž všichni nositelé personální práce by měli vynakládat své úsilí s cílem řídit a udržet všechny kvalitní a perspektivní zaměstnance.

Na pozadí rozvoje řízení lidských zdrojů se taktéž odehrála výrazná změna v chápání lidí v organizaci, neboť již nejsou pojímáni jako nákladová položka, ale jako aktiva či bohatství, které by se mělo zhodnocovat a rozmnožovat, kdy s touto změnou pojetí souvisí také myšlenka investování do lidského kapitálu (Koubek, 2010). Určitý paradox lidských zdrojů pro podnik z hlediska jejich zachycení v majetkové struktuře však uvádějí Weihrich a Koontz (1998, s. 343), hovořící o tom, že *„přestože je nutné investovat do získávání, výběru a školení lidí značné finanční prostředky, neobjeví se ve skutečnosti „lidská aktiva“ jako určitá kategorie v podnikové bilanci“*. Investování do lidských zdrojů však přináší podniku užitek ve smyslu dosažení prosperity a konkurenceschopnosti, lidské zdroje tedy mohou být velmi nákladné, nicméně se správným řízením se mohou stát také největším bohatstvím dané organizace.

V souvislosti s lidskými zdroji podniku musí být nutností také vybudování promyšlené koncepce personální práce i všech personálních činností, mající strategický charakter, která se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti lidských zdrojů s daným časovým horizontem (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013), kdy tato koncepce je označována jako personální strategie podniku. Na ni navazuje personální politika, představující nejvyšší z nástrojů realizace personální strategie, obsahující podnikové zásady, pravidla, principy či preference uplatňované při řízení lidí v dané organizaci (Armstrong, 1999). Každý podnik prostřednictvím své každodenní činnosti tuto politiku komunikuje svým zaměstnancům a měl by být jejím aktivním tvůrcem s cílem explicitně a transparentně ji prezentovat i navenek.

Personální management, respektive personální politika hrají významnou roli i při plánování, tvorbě i realizaci samotného systému personálního marketingu, jedná se o vzájemně provázaný systém, ve kterém se obě zmíněné činnosti podporují a doplňují, proto jsem zde na úvod práce zařadila informace právě o této problematice.

2.2 Holistický marketing jako východisko personálního marketingu

Dříve než se zaměřím na charakterizování aspektů vlastního personálního marketingu, považuji za podstatné definovat samotný pojem marketing a pojmy s ním související, jelikož koncept personálního marketingu je samozřejmě vybudován na základě charakteristik marketingu holistického.

2.2.1 Základní charakteristiky holistického marketingu

Marketing představuje všeobecně známé slovo, avšak laická veřejnost si jej často asociuje pouze s pojmem „reklama“, nicméně toto pojetí nevystihuje jeho celkovou podstatu. Dle Světlíka (2005, s. 10) je marketing „procesem řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“. Reklama je tak pouze jedním z kousků skládačky s názvem marketing, který zachycuje všechny aspekty vztahu prodejce-zákazník. Zmíněná definice nastiňuje, že aplikace marketingu sleduje plnění přání, potřeb a cílů jak na straně zákazníka, tak na straně podniku, skrze směnu požadovaných produktů a hodnot. Boučková a kol. (2003) k tomu dodávají, že nezbytnou snahou marketingu musí být nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu, nicméně je to právě zákazník, který má být v centrální pozici všech marketingových úvah i pozdějších rozhodnutí. Spojujícím prvkem mezi zákazníkem a podnikem je pak produkt, který si zákazník za úplatu od podniku pořizuje.

Slouží-li marketing jako prostředek k plnění stanovených cílů podniku a posílení jeho konkurenceschopnosti, o to více je překvapující, jak mu některé podniky nevěnují adekvátní pozornost. Kotler (2003, s. 12) potvrzuje, že se „stále najdou podnikatelé tvrdící: nemůžeme si dovolit ztrácet čas marketingem, nebo my jsme úspěšní, my marketing nepotřebujeme, a kdybychom úspěšní nebyli, nemohli bychom si ho dovolit“. Marketing za klíčovou aktivitu považuje taktéž Drucker (2007), který odmítá jako hlavní podnikový cíl dosahování zisku, nýbrž říká, že účelem existence podniku je vytvářet zákazníky, a proto má organizace pouze dvě základní funkce – a to marketing a inovace.

Mylná se zdá býti taktéž domněnka, že marketingové záležitosti jsou pouze privátní úlohou marketingového oddělení, jelikož Kotler a Keller (2012) upozorňují, že marketing by neměl být vykonáván pouze marketingovým oddělením, ale naopak i dalšími odděleními, jelikož se jedná o funkci pro celý podnik tak významnou, než aby se nechala

na starost pouze marketingovému oddělení. Z hlediska personálního marketingu pak tato jejich myšlenka potvrzuje kompetentnost personálního útvaru či manažerů k participaci na tvorbě personálně-marketingových aktivit podniku.

Co se týče samotné realizace marketingu, jedná se o promyšlený a systematický proces zahrnující několik dílčích, na sebe navazujících aktivit, přičemž model marketingového procesu lze zachytit následujícím schématem:



Obr. 1: Model marketingového procesu
(Zpracováno dle Kotler, Keller, 2012)

Primární aktivitou v marketingovém procesu je realizace marketingového výzkumu, v dalším kroku dochází k segmentaci, tržnímu zacílení a zaujetí tržní pozice. Dále dochází k vytvoření marketingového mixu, který musí být v souladu s marketingovou strategií firmy. Jako předposlední následuje realizace marketingu a posledním krokem je kontrola celého procesu (Boučková a kol., 2003; Světlík, 2005).

2.2.2 Marketingový mix a jeho aplikace v personálním marketingu

V této následující podkapitole se věnuji konkrétní aplikaci jednoho z nejvýznamnějších marketingových konceptů na oblast personálního marketingu a to konkrétně marketingovému mixu. Marketingový mix – známý také jako „4P“, vytvořený McCarthym, je souborem taktických marketingových aktivit (nástrojů), rozdělených do čtyř kategorií – product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace) (Kotler, Keller, 2012). Tento mix se „*sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce, přičemž nejde o pouhou sumu jednotlivých opatření, nýbrž o komplexní záležitost, kdy výsledný celek, má-li být úspěšný, musí být harmonicky propojen*“ (Foret, 2003, s. 127). Čtyři P tak nahlíží na směnu z pohledu prodávajícího, tedy na to, jak on sám může svými marketingovými akcemi ovlivnit chování kupujících.

Podíváme-li se však na problematiku vztahu mezi prodejcem a kupujícím právě z pohledu kupujícího, nehovoříme již o konceptu 4P nýbrž o 4C (z anglického customer – zákazník), se kterým přišel v roce 1990 Lauterborn, avšak do širšího povědomí se dostal až počátkem 21. století (Zikmund, 2010a). Ekvivalentem produktu je u „4C“ customer value, či customer solution (zákaznická hodnota), z ceny se stává customer cost (zákaznickovy náklady), z místa je convenience (zákaznické pohodlí) a z propagace je communication (komunikace se zákazníkem) (Welsing, 2006).

Tab. 1: 4P v personálním marketingu a srovnání s 4C
(Zpracováno dle Antošová, 2005; Welsing, 2006 a Spielmann, 2015)

4P v HR marketingu	Srovnání 4P a 4C v personálním marketingu
	Product vs. Customer value/solution
Pracovní místo	Produktem je nabízené volné pracovní místo, které se podnik snaží prostřednictvím prodeje na trhu práce obsadit vhodným uchazečem. Zároveň zisk této pozice přináší hodnotu pro samotného kupujícího - uchazeče. Úkolem zaměstnavatele je předem danou pozici dostatečně popsat, kdy se specifikuje pracovní náplň i požadavky na budoucího pracovníka tak, aby na základě těchto atributů potenciální zaměstnanec poznal, že je to jeho „práce snů“.
	Price vs. Customer cost
Motivace a odměna za práci	Z hlediska zaměstnavatele jsou náklady na získání a udržení zaměstnance všechny implicitní i explicitní náklady, vznikající ať už během náborem i během trvání pracovního poměru. Z hlediska zaměstnance pak tyto náklady představují odměnu za jeho odvedenou práci, přičemž zaměstnanec si může jednotlivé zaměstnavatele srovnávat a volit si mezi nimi právě z hlediska výše této odměny. Určité náklady vznikají zároveň i samotnému uchazeči o zaměstnání – jedná se o vyjádření hodnoty, na kterou si cení zaměstnavatel svou pracovní pozici. Zaměstnanec tak platí nejenom náklady spojené s náborem (cestovné, svůj čas), ale platí i „svým majetkem“ ve formě vzdělání, praxe či nadšení.
	Place vs. Convenience
Místo a výkon práce	Místo práce zahrnuje mnoho aspektů, ať už hmotných či nehmotných, jako je fyzické prostředí, ostatní zaměstnanci a vztahy s nimi, dále komunikace ve firmě, firemní kultura, vyznávané hodnoty či image firmy.
	Promotion vs. Communication
Prezentace pracovní nabídky	Podnik prezentuje svou nabídku na trhu práce tak, aby byla srozumitelná a vzbuzující zájem uchazečů, přičemž k prezentaci může využít mnoho komunikačních kanálů. Komunikace pracovní nabídky by měla obsahovat všechny důležité informace, jako je název pozice, popis činností atd. Uchazeč zároveň očekává pohodlnou a efektivní komunikaci s potenciálním zaměstnavatelem a reálnou a solidní prezentaci parametrů pracovní příležitosti.

Snad nejviditelnější součástí (personálního) marketingu je marketingová komunikace (respektive prezentace pracovní nabídky), sloužící nejprve k oslovení zákazníků, následně k navázání vztahu s nimi a ve finále k trvalému držení tohoto vztahu. Chce-li podnik úspěšně uspokojovat potřeby a přání zákazníků a udržet se v centru jejich pozornosti, musí je vhodně informovat o své nabídce, jejích parametrech a přednostech. Kotler a Keller (2012) pak marketingovou komunikaci považují za prostředek k záměrnému dialogu se spotřebiteli, prostřednictvím kterého se podnik snaží spotřebitele informovat a přesvědčit, přímo či nepřímo, o produktech a značce, které prodává. Jedná se tedy o cílevědomé vytváření informací pro trh, ve formě, kterou si podnik zvolil.

Jednotlivé nástroje marketingové komunikace plní vždy svou určitou funkci, přičemž tyto základní nástroje jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing (Pavlů a kol., 2004). Podnik pak volí různou kombinaci těchto komunikačních prvků v závislosti na svých potřebách, cílech i možnostech.

Tedy i pro externí personální marketing je marketingová komunikace klíčová, kdy se podnik zaměřuje na prezentaci svých pracovních míst, které má v zájmu obsadit co nejvhodnějšími lidskými zdroji, jejichž pozornost chce svou komunikací upoutat.

2.3 Personální marketing jako přístup v rámci řízení lidských zdrojů

Peter Drucker (2007, s. 30) za hlavní dvě úlohy podniku označuje marketing a inovace, přičemž ta druhá z nich prezentuje myšlenku nepřetržitého zdokonalování, kdy *„nejproduktivnější inovací je odlišný výrobek, vytvářející nový potenciál uspokojení“*. A právě personální marketing v jistém slova smyslu chápu jako propojení těchto dvou úloh, kdy je jednak jednou z linií marketingu, jednak jako určitá současná inovace v podnikové praxi, která může přinášet pozitivní efekty v urputném boji personální práce.

Vzhledem k tomu, že interní a externí personální marketing spolu velmi úzce souvisí a jejich hranice se často značně překrývají, hovořím v této kapitole souhrnně o personálním marketingu, přičemž se však zaměřuji i na jasné definování právě externího personálního marketingu a jeho rysů.

Tab. 2: Perspektivy konceptu personálního marketingu
(Zpracováno dle Lippold, 2014, s. 7)

Podstata	Myšlenkový a obchodní koncept	
Obecný cíl	Optimalizace lidských zdrojů	
Dílčí cíl	Nábor zaměstnanců	Udržení zaměstnanců
Směr působení	Externí	Interní
Pokrytí	Externí trh práce	Organizace (podnik)
Funkce	Náborová Profilační	Motivační Profilační
Činnosti	Segmentace Zaměření Komunikace Výběr zaměstnanců	Odměňování Vedení Hodnocení Rozvoj Uvolňování

2.3.1 Historie, vznik a teoretické pozadí personálního marketingu

Ačkoli je problematika nabízení pracovních míst stará jako samotný trh práce, personální marketing jakožto teorie a praxe se zformoval teprve v druhé polovině 20. století vlivem globalizačních procesů a extenzivního hospodářského rozvoje (Szarková, 2009). První úvahy o potřebě personálního marketingu se objevují v 60. letech v německé literatuře, kdy se tímto pojmem začal označovat způsob získávání pracovní síly v období, kdy se projevily nedostatky na trhu práce. Zásadní moment pro tyto úvahy pak představovala situace, kdy prostá inzerce k získávání pracovních sil z externího trhu práce nepostačovala z důvodu převažující nabídky pracovních míst (respektive nedostatku adekvátní pracovní síly) (Klimentová, 2008). Personální marketing tak začal na trhu práce představovat aktivní přístup k hledání, získávání, motivaci a přesvědčování pracovní síly, aby se rozhodla pro danou nabízenou pracovní pozici (Szarková, 2009).

Szarková, Andrejčák a Matkovčiková (2014) k jeho historii dodávají, že prvními realizátory byli personální manažeři, kteří začali aplikovat marketingové nástroje a postupy, s cílem posílit atraktivitu podnikových pracovních pozic a naplnit tak personální potřeby podniku. Dle jejich úvah systém personálního marketingu neměl sloužit jen k „prodeji“ volných pracovních míst, ale taktéž pomáhat je designovat a zatraktivňovat tak, aby společnost byla schopna obsadit je kvalifikovanými lidmi.

Lze tedy říci, že personální marketing, jakožto samostatná oblast v personálních činnostech, vznikl svým vyčleněním z personálního managementu, s cílem vytvořit ucelený systém získávání pracovní síly (Klimentová, 2008). Toto původní pojetí personálního marketingu však představuje v současnosti jen jednu ze dvou jeho myšlenkových proudů, kdy se zaměřuje pouze na externí trh práce, ale opomíjí trh interní.

Na postavení personálního marketingu na poli odborných disciplín dnes panují různé názory, přičemž podle Žarnik-Żuławské (2012) je personální marketing příkladem alternativního přístupu k řízení lidských zdrojů a tradičnímu marketingu, představující samostatnou disciplínu v rámci personálního managementu. Přičemž já osobně personální marketing chápu jako samostatnou hraniční disciplínu, v níž se spojují různé teorie, mající svůj praktický význam a aplikaci do podnikové reality.

Ačkoli personální marketing tedy vznikl na pozadí konceptu řízení lidských zdrojů (respektive personálního managementu), ve srovnání s nimi vykazuje určité rozdíly. Žarnik-Żuławska (2012) uvádí, že u personálního marketingu se na rozdíl od řízení lidských zdrojů více jedná o citové rysy, než o ty ekonomické, zadruhé členové organizace jsou u něj vnímáni jako interní zákazníci (kupující) a za třetí, že opatření přijatá v rámci teorie řízení lidských zdrojů jsou zacílena výhradně na stávající zaměstnance organizace, zatímco u personálního marketingu jsou jak na současné, ale i na potenciální zaměstnance a zprostředkovaně tím i na zákazníky podniku.

Koncept personálního marketingu se však v průběhu času přetváří a vyvíjí zejména v souvislosti s proměnami trhu práce i společnosti. Zajímavou změnou je fakt, že původně vznikl v reakci na nedostatek vhodné pracovní síly na trhu práce, avšak v dnes je jeho užívání ještě více univerzální. S tímto názorem přichází Szarková (2015, s. 222), která říká, že se „*personální marketing „hodí“ i v době krize, kdy je přebytek pracovní síly nad volnými místy, jelikož čím výstižněji a lépe se marketingově pracovní místo na trhu nabízí, tím menší je předpoklad, že se o něj budou ucházet uchazeči, kteří nesplňují požadované nároky a podnik chce přece kvalitní a vhodné pracovníky*“.

Samozřejmě se zde budou objevovat i hlasy, že oblast personalistiky nevyžaduje a ani nepotřebuje žádné marketingové zásahy, že je to pouze další zbytečnou nákladovou položkou podniku, avšak s ohledem na dynamické ekonomické i sociální změny ve společnosti považují personální marketing za zajímavý koncept, který v opodstatněných a hlavně promyšlených situacích může přinášet své ovoce.

To že obstarávání potřebných a žádoucích zaměstnanců vyžaduje skutečné marketingové zásahy, potvrzuje i Drucker (2007, s. 40), který navíc uvádí, že klíčové je zodpovězení následujících otázek: „*Jaká musí být naše pracovní místa, abychom přilákali a udrželi si takové lidi, jaké potřebujeme a chceme? Jaká je nabídka těchto lidí na trhu práce? A co musíme udělat, abychom je přilákali?*“. Je však otázkou, kolik podniků si tyto otázky, orientující se na zjištění potřeb a přání (potenciálních) zaměstnanců, pokládá.

Jak jsem zmiňovala již v kapitole 2.2, personální marketing stojí na základech marketingu výrobního, avšak je upraven právě pro oblast personální práce v podniku. V čem konkrétně se tedy liší personální marketing od toho výrobního, to konkrétně znázorňuji v tabulce 3 níže:

Tab. 3: Srovnání výrobního a personálního marketingu
(Zdroj: Stýblo, 2008, s. 66)

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu	Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř
Zákazník	Současní i potenciální zaměstnanci
Subjekty trhu	Subjekty trhu
Zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	Studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
Objekt zájmu	Objekt zájmu
Výrobek, služba (nebo obojí)	Potenciální (i stávající) zaměstnanci
Cíl	Cíl
Předvídaní nebo uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	Předvídaní a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

2.3.2 Definice a podstata personálního marketingu

Personální marketing není doposud v českém prostředí všeobecně známou teorií a praxí, přičemž nenachází se ani v povědomí široké veřejnosti a bohužel mnohdy ani ve firemním prostředí. V kontextu ekonomických a demografických změn ve světě však tato hraniční disciplína mezi marketingem a řízením lidských zdrojů získává a pravděpodobně i do budoucna bude získávat stále větší významnost a pozornost. Branham (2004) upozorňuje, že vzhledem k nepříznivé demografické situaci bude v budoucnu více volných pracovních míst, než počet lidí schopných tato místa obsadit, tedy problematika nábora a udržení zaměstnanců bude více než aktuální.

Bez dostatečného množství kvalifikovaných lidí totiž podnik nemusí být schopen adekvátně zvládat všechny potřebné činnosti a následně dostát svých naplánovaných cílů, v nejhorším případě je pak ohrožena celková stabilita i přežití podniku. Drucker (2007, s. 40) v této souvislosti hovoří o tom, že „*první známkou úpadku každého oboru je ztráta jeho přitažlivosti pro kvalifikované, schopné a ambiciózní lidi*“. Analogicky se domnívám, že stejně jako kvůli nedostatku lidí hrozí úpadek celého oboru, může se to týkat i úpadku konkrétního podniku. A právě personální marketing může v těchto zmíněných problematických bodech poskytnout pomocnou ruku, proto má jistě cenu se s ním alespoň blíže seznámit a kriticky zvažovat jeho možné klady a zápory.

Co se týče vymezení personálního marketingu, jeho jednoznačná a všeobecně přijímaná definice neexistuje, s ohledem na tuto skutečnost tedy předkládám různé úhly pohledu na podstatu této disciplíny od několika různých autorů. Říká-li Kotler (2003), že marketing představuje prostředek vyrábějící zákazníky, v nadsázce může personální marketing představovat „vyrábění“ zaměstnanců. V následujících pasážích se nicméně zaměřuji na přesnější a odbornější definice.

D'Ambrosová a kol. (2014) považují personální marketing za samostatnou disciplínu v rámci řízení lidských zdrojů, orientující se na trh práce – čili na vztah mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a jeho různé aspekty. Tato definice je však až příliš obecná a nevystihuje konkrétní podstatu dané disciplíny. Kociánová (2010, s. 89) pak uvádí, že „*personální marketing, jakožto úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst i bezproblémové utváření personálu organizace se svým koncepčním charakterem, bývá občas chápán jako ekvivalent získávání zaměstnanců*“, s čímž souhlasí i Stýblo (1993), který personálním marketingem rozumí získávání pracovníků na trhu práce. Nicméně toto pojetí je poměrně úzké, týká se spíše jen mediální politiky a komunikace zaměřené na trh práce a představuje tak spíše jen první myšlenkovou vlnu personálního marketingu, jakožto aktivitu zaměřenou pouze externě.

Současné komplexní pojetí personálního marketingu jakožto souboru aktivit zacílených jak dovnitř, tak vně, představuje dle mého názoru velmi dobře následující obsáhlá definice Koubka (2010, s. 160), podle nějž tedy personální marketing

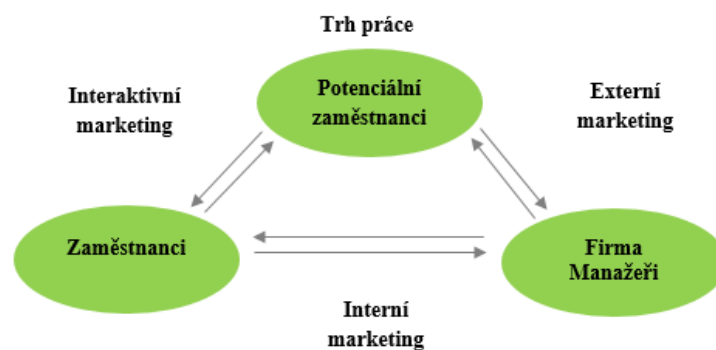
„představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace. Personální marketing v této podobě tak slouží k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich soudržnosti s ní. Má však i výrazný motivační efekt“.

Bitvy personálního marketingu se odehrávají na dvou polích – a to jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí, neboť existují dvě linie personálního marketingu – interní a externí. Toto dělení je založeno na diferenciaci cílových „zákazníků“ na stávající zaměstnance (záležitost interního marketingu) a na ty potenciální, kteří by se mohli zaměstnanci teprve stát (záležitost externího marketingu).

Externí personální marketing z krátkodobého hlediska představuje podporu náborových aktivit – oslovování uchazečů nabídkou volných míst, z dlouhodobého pak systematické budování jedinečného Employer Brandu (Pavlík, 2009). Nezbytně nutné je však potřeba koncentrovat se i na stávající zaměstnance, což je účelem interního, neboli vnitřního personálního marketingu, během něhož se podnik věnuje zvyšování atraktivity zaměstnání a zaměstnanecké loajality k firmě (Pengue, 2007), tak, aby si udržel stávající pracovní sílu, která by pro něj byla těžce nahraditelná (Laick a Dean, 2011).

Toto dělení personálního marketingu je uváděno v mnohých publikacích, nicméně kriticky se k němu vyjadřují Těšitelová a Menšík (2012, s. 6), tvrdící, že „*dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl; trh práce je jen jeden, každý z nás je teoreticky v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem*“.

Vztah mezi podnikem a lidskými zdroji z hlediska personálního marketingu je pak zachycen v následujícím obrázku:



Obr. 2: Personální marketing – vztah lidských zdrojů a podniku
(Zdroj: Poláková, Häuser, 2008, s. 47)

Personální marketing však nelze chápat jako snahu o vyloučení personální práce, ale jako o formu spolupráce, kdy se nejprve vně podniku pomocí marketingových nástrojů získávají vhodní zaměstnanci, kteří jsou následně uvnitř podniku v souladu s jeho personální politikou řízení s cílem udržet si je (Klimentová, 2008).

Jistou „nevýhodou“ personálního marketingu však může být fakt, že se nejedná o univerzální kuchařku receptů, aplikovatelnou ve všech podnicích. Každý podnik má totiž k dispozici jiné suroviny (lidské zdroje, finanční zdroje, management), ze kterých může vařit. Spíše je tedy vhodné jej brát jako určitou inspiraci, kterou je ale nutno vždy akomodovat v závislosti na konkrétní situaci a parametrech daného podniku.

Náklady na zabezpečení optimální struktury lidských zdrojů představují jeden z nejvyšších podílů na celkových nákladech podniku, vzhledem k tomu tak stojí podnik před výzvou získat a udržet ty nejlepší lidské zdroje a právě personální marketing představuje nástroj k dosažení těchto cílů. V každé organizaci se nějakým způsobem odehrává personální řízení, avšak personální marketing je spíše stále ještě novinkou či tajemnou neznámou s neodkrytým potenciálem, která se do podnikové praxe většiny podniků ještě nezpracovala, či je chápána jen velmi omezeně. To potvrzuje i Wimmers (2009) tvrdící, že personální marketing a Employer Branding jsou v mnoha společnostech vyjádřeny jednoduše jen firemním logem či podnikovým designem, což je ale jen vrcholem pomyslného ledovce s názvem personální marketing.

O co tedy v personálním marketingu především jde, co je jeho podstatou? Koubek (2010, s. 163) na tuto otázku odpovídá tak, že jde především o to „*porozumět jednak tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, jakož i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci*“. Żarnik-Żuławska (2012, s. 113) hovoří ve stejném duchu, když říká, že „*hlavním cílem je určení potřeb současných i potenciálních zaměstnanců a jejich plnění co nejlepším možným způsobem, tím, že se vytvoří příznivé pracovní prostředí*“. Tyto myšlenky mohou působit příliš jednostranně, kdy vyvolávají pocit, že personální marketing slouží pouze pro dobro zaměstnanců, avšak důvtipná organizace si uvědomuje, že právě prostřednictvím kvalitních zaměstnanců může i ona sama úspěšně dosahovat svých cílů.

Avšak proč se snažit o pochopení potřeb a přání (potenciálních) zaměstnanců – čili proč realizovat personální marketing? Laick a Dean (2011, s. 299), připomínají, že uchazeči o práci, či již pracující zaměstnanci, mohou mít k dispozici celou řadu pracovních alternativ a právě personální marketing obsahuje různé prvky, které pomáhají potenciálnímu žadateli nebo stávající zaměstnanci rozhodnout se, zdali se zavázat k dané organizaci, anebo setrvat v ní.

Konkrétními přínosy pak může být vybudování silného Employer Brandu, vedoucí ke zvýšení atraktivity pro (potenciální) zaměstnance, pokles nákladů spojených s nábořem a jeho zrychlení, zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti lidských zdrojů či zlepšení vnitropodnikové komunikace (Těšitelová, Menšík, 2012). Personální marketing však může být nejen o poznání a analýze potřeb současných i potenciálních zaměstnanců, ale taktéž příležitostí k sebereflexi podniku samého, k zamyšlení se nad jeho personální politikou, personálními procesy a možnostmi jejich zlepšení.

2.3.3 Realizace a aktéři personálního marketingu

Realizace personálního marketingu se samozřejmě bude lišit podnik od podniku, nicméně existují určité základní charakteristiky spjaté s jeho vybudováním a následnou realizací. Podle Stýbla (2008, s. 68) „*lze systém personálního marketingu zavést již během jednoho roku, přičemž nezbytná je schopnost personalistů komunikovat ve firmě, získávat informace a nalézat vzájemnou spolupráci s ostatními partnery*“.

Konkrétní projektování pak začíná identifikací výchozí situace – podnikové vize, cílů, kultury či zaměstnavatelské atraktivity, zadruhé se stanoví cíle personálního marketingu, které se dělí na ekonomické (produktivita) a personální (optimalizace pracovníků), dále se určí nástroje personálního marketingu, tedy personálně-marketingového mixu, následuje realizace personálního marketingu a poslední fází je pak samotná analýza výsledků (Novotný, 1999). Tedy již od počátku musí podnik bezpodmínečně „*vědět, v jakém prostředí se nachází, jaké má zdroje, schopnosti a možnosti, čeho chce dosáhnout a jaké k tomu má prostředky*“ (Stýblo, 2008, s. 67).

Personální marketing a jeho činnosti může podnik realizovat svépomocí, případně se zde využívá outsourcing, kdy i v České republice již působí určité subjekty poskytující specializované služby v oblasti personálního marketingu či Employer Brandingu¹. Hroník (2007) pak podotýká, že proces personálního marketingu musí být systematický a nepřetržitý, s čímž si velké podniky obvykle dokážou poradit a postupují samostatně, naopak postup těch menších podniků je obvykle méně systematický a objevuje se v něm více nahodilostí.

¹ Jedná se například o brněnskou společnost ManSeek s.r.o. či pražskou BrandBakers s.r.o.

Co se týče konkrétních metod či nástrojů personálního marketingu, které zmiňují v následující části práce, Menšík (2015a) je dohromady považuje za prostředky, kterými systematicky nebo nahodile podnik komunikuje kdo je, co dělá a koho hledá. Obecně lze říci, že východiskem určení nástrojů personálního marketingu je personální marketingový mix – 4P – tedy produkt, cena, distribuce, propagace, z nichž každý je tvořen svými dílčími nástroji (Novotný, 1999).

Konkrétní nástroje pak již zmiňuje Klimentová (2008), podle níž se kromě těch tradičních, používaných při obsazování volných míst (jako je inzerce) využívají i nové možnosti získávání lidských zdrojů (například Internet), respektive inovují se ty osvědčené. Dále podle ní personální marketing zahrnuje personální plánování, tvorbu Employer Brandu, získávání, výběr, rozvoj a péči o zaměstnance. Menšíkovo (2015a) pojetí náplně či nástrojů personálního marketingu pak zahrnuje vše, co firma dělá ve vztahu k budoucím, současným i bývalým zaměstnancům, přičemž uvádí příklady nástrojů, jako jsou personální inzerce v tisku nebo na internetu, kariérní mikrostránka, firemní akce, přijímací řízení, způsob vedení a odměňování či styl interní komunikace.

Charakter personálního marketingu a jeho metody či prostředky se však samozřejmě taktéž proměňují vlivem technologických či sociálních změn, strnulost a neměnnost zde není žádoucí. Za nejvýznamnější přelomový okamžik je pak obecně považován nástup Internetu a informačních a komunikačních technologií, které ovlivnily nejen trh práce, ale právě i personální marketing a jeho složky, jako například Employer Branding. O Employer Brandingu a jeho vývoji pak více pojednávám v následující samostatné podkapitole. Podle Laicka a Deana (2011) je zkrátka nezbytné, aby měl personální marketing v současné digitální éře proaktivní charakter, kdy podnik sám aktivně komunikuje obraz své firemní kultury a reality do svého širokého okolí.

Za jeden z nejvýznamnějších a nejviditelnějších nástrojů personálního marketingu, kterým se podniky snaží ovlivnit interní a externí trhy práce, pak považují D'Ambrosová a kol. (2014) marketingovou komunikaci, jelikož dobrý marketingový komunikační plán seznamuje aktéry trhu práce s podnikovou realitou personálních procesů. Komunikace tedy tvoří pověstnou alfu i omegu celého procesu, kdy komunikační nástroje používané při získávání pracovní síly (respektive jejich rozsah a efektivnost) jsou tím rozhodujícím rozdílem mezi personální prací a personálním marketingem (Klimentová, 2008).

Kvalitní personální marketing je nutno opřít o výsledky marketingového výzkumu, bereme-li ohled na fakt, že podnik nerealizuje svou činnost ve vakuu, ale naopak je v neustálé interakci s různými externími subjekty, je podle Koubka (2010, s. 162) nezbytný „*průzkum trhu práce, či lépe řečeno, průzkum vnějších podmínek ovlivňující formování a fungování pracovní síly organizace*“. Kocianová (2010, s. 89) tuto myšlenku dále rozvádí, když říká že: „*uchazeči se snaží prodat sami sebe, ale zároveň kupují to, co nabízí organizace, takže by se měla organizace zabývat tím, co nabízí, aby se prodala*“. Vedení společnosti samozřejmě má svou vlastní představu o vnějším obrazu svého podniku, není-li však opřen o názory samotných (potenciálních) zaměstnanců, může být značně subjektivní i zkreslený a výsledná podoba personálního marketingu tak nemusí být vhodně a efektivně zacílena. Informace z průzkumu mohou pomoci i při inzerování, přípravě materiálů pro uchazeče či pohovorech. Vzhledem k tomu, že personální marketing cílí i na stávající zaměstnance, je třeba provést taktéž i interní výzkum s cílem zjistit, jaké jsou postoje, preference a názory stávajících zaměstnanců.

Personální marketing, stejně jako je tomu v případě výrobního marketingu, je tedy třeba pečlivě plánovat, pracovat s ním jako se strategickou oblastí podpořenou kolaborující praxí se synergickým potenciálem jednotlivých oddělení. Jak potvrzuje Brachtl (2006), personální marketing je činností „*jak marketingového, tak personálního oddělení, která mají společně za úkol zjistit, zpracovat a vyhodnotit informace týkající se budoucích změn v personální oblasti*“. Wimmers (2009) však za hlavního nositele odpovědnosti za personální marketing považuje personální oddělení, které by se mělo nejvíce snažit o vybudování, rozvoj a udržení integrovaného systému personálního marketingu a následné odvození operativních opatření.

Zajímavým výsledkem dopadl slovenský výzkum z roku 2014, kterého se zúčastnilo 145 manažerů tamějších podniků, vykonávajících činnosti a úlohy personálního marketingu, kdy dle výzkumu tito respondenti v podstatě nerozlišují mezi kompetencemi personálního marketingu a managementu (Szarková, 2015). Výsledek tak poukazuje na fakt, že ačkoli je z teoretického hlediska personální marketing vnímán jako samostatná oblast v rámci personálního managementu (respektive řízení lidských zdrojů), v reálné praxi aktéři nerozlišují, jaké kompetence a činnosti se vztahují k jaké oblasti.

2.3.4 Employer Brand a Employer Branding

V souvislosti s rozšiřováním povědomí o personálním marketingu se stále častěji objevují taktéž pojmy Employer Brand a Employer Branding – do češtiny zpravidla překládané jako zaměstnavatelská značka a vytváření zaměstnavatelské značky.

Personální marketing lze chápat jako zastřešující koncept, jehož nejvýznamnější podmnožinou je právě proces Employer Brandingu. Nejedná se tak v žádném případě o synonyma, či totožné aktivity. Žarnik-Žuławská uvádí (2012), že jedním z hlavních cílů personálního marketingu je utváření Employer Brandu, podle Laicka a Deana (2011) se pak na jeho budování zaměřuje právě externí personální marketing. Navíc podle Menšíka (2015a) se Employer Branding ve srovnání s personálním marketingem více zaměřuje na komunikaci své vize a poslání, co je smyslem jeho práce, v čem je jedinečný oproti konkurenci, co očekává od svých zaměstnanců a co jim za to nabízí a proč by se uchazeč měl rozhodnout právě pro pracovní nabídku daného podniku.

Téma Employer Brandu se však začalo diskutovat teprve v průběhu 90. let 20. století, přičemž Ambler a Barrow tento termín poprvé použili konkrétně v roce 1996 a definovali jej jako „*balíček funkčních, ekonomických a psychologických výhod, poskytované zaměstnavatelem, které odrážejí identitu daného podniku*“ (1996, s. 185). Podnik, respektive jeho zaměstnanci, tedy musí identifikovat své unikátní prodejní body a zabalit je jako Employer Brand, nicméně tento „balíček“ samozřejmě musí korespondovat s potřebami a preferencemi cílového trhu, aby bylo jeho výsledné vnímání úspěšné (Laick, Dean, 2011).

Employer Branding tedy představuje systematický proces aplikace principů marketingu do personálních činností s cílem vytváření Employer Brandu, který „*přináší zefektivnění celého náborového procesu*“ (D'Ambrosová a kol., 2014, s. 79), neboť „*dobrá zaměstnavatelská pověst podniku pozitivně ovlivňuje zájem lidí pro daný podnik pracovat*“ (Kocianová, 2010, s. 89), přičemž v kontextu obav z nepříznivé demografické situace a následného dopadu na trh práce je budování dobré zaměstnavatelské pověsti dobrým preventivním a zároveň proaktivním opatřením, jak přispět ke své zaměstnavatelské konkurenceschopnosti a cíleně tak posilovat svou pozici na trhu práce.

Každá organizace, ať už si to uvědomuje, či nikoli, má svou zaměstnavatelskou pověst – značku, vznikající zveřejněním prvního pracovního inzerátu, a která je založena na 2 prvcích – jednak na tom, co organizace dělá jako zaměstnavatel jednak na tom, co

komunikuje (Hepburn, 2005, Menšík, 2015b). Obecně lze tedy říci, že Employer Brand je představou v myslích ostatních lidí, představou, kterou však může podnik pomoci vytvořit a taktéž řídit (Vitberg, 2009) a jeho budování tak může být příležitostí, jak se odlišit a vystoupit z davu ostatních konkurenčních zaměstnavatelů.

Co se týče samotné tvorby Employer Brandu, Charbonnier-Voirin a Vignolles (2015) uvádějí, že pro pozitivní rozvoj a komunikaci Employer Brandu jsou velmi důležité tři tradiční marketingové aktivity a to zprostředkovaná reklama, institucionální komunikace vytvářená a šířená společností samotnou (prostřednictvím její webové stránky, sociálních sítí, vnitřního časopisu, brožur, inzerátů) a třetím je pozitivní ústní doporučení. Sequensová a kol. (2005) sice nehovoří přímo o Employer Brandu, ale o firemní image jako celku, kdy podle ní je tou nejlepší reklamou a propagací firmy spokojený současný zaměstnanec. To potvrzuje i Zikmund (2010b), podle nějž marketingová metoda „word-of-mouth“, ve formě doporučení či pomluvy, začínající přímo ve společnosti – u zaměstnanců společnosti, je klíčová, jelikož zaměstnanci šíří své pracovní zkušenosti dále mezi svou rodinu či přátele, přičemž platí, že raději se podělí o zkušenosti negativní než pozitivní.

2.4 Personální činnosti v kontextu externího personálního marketingu

Dobrý personální marketing se musí opírat o kvalitní personální práci, neboť obě tyto činnosti se navzájem úzce prolínají a poskytují si oporu, proto charakter personálního marketingu nelze plánovat ani budovat bez řádné analýzy současné podoby klíčových personálních procesů. V této kapitole se tedy zaměřuji na personální činnosti v kontextu externího personálního marketingu, představující první vlnu personálního marketingu zacílenou na získání žádoucích lidských zdrojů, tedy na práci s potenciálními zaměstnanci, s cílem upoutat jejich pozornost na zaměstnavatelské kvality daného podniku.

Základní dvě personální činnosti v kontextu externího personálního marketingu jsou získávání zaměstnanců a jejich výběr², přičemž některé personální činnosti mohou

² Externí získávání zaměstnanců není samozřejmě jediným způsobem obsazování pracovních míst, avšak i tak jsem právě činnosti související se získáváním a výběrem zaměstnanců zařadila do oblasti externího personálního marketingu.

být řazeny jak do externího, tak zároveň do interního personálního marketingu. Klíčovým cílem, prostupujícím celým externím personálním marketingem, je pak vytváření jedinečného Employer Brandu. Všechny tyto zmíněné činnosti tedy řadím do externího personálního marketingu, jelikož se týkají potenciálních zaměstnanců a lidských zdrojů nacházejících se vně organizace.

Celý proces externího marketingu (respektive personální činnosti získávání i výběr zaměstnanců) je pak založen na efektivní personálně-marketingové komunikaci, kterou podnik směřuje ke svým potenciálním zaměstnancům. Tato komunikace je významná zejména ve smyslu komunikace jedinečného Employer Brandu, který podnik komunikuje prostřednictvím své inzerce, svých webových stránek, i prostřednictvím stávajících a bývalých zaměstnanců (Menšík, 2015b).

2.4.1 Získávání zaměstnanců

Každý podnik ke své každodenní činnosti vyžaduje určitý kvantitativní i kvalitativní profil svých lidských zdrojů, přičemž podle Stýbla (2008) je základem plánování lidských zdrojů a jejich optimalizace, kdy se plánují pracovní místa a počty zaměstnanců. Celý proces vedoucí k obsazení volné pracovní pozice pak začíná ve chvíli, kdy je v podniku identifikována volná pozice, u které je třeba detailně popsat její parametry jako úkoly či povinnosti, kdy výsledkem je job description. V návaznosti na tento popis se pak vytváří požadovaný profil uchazeče, jako jsou jeho kvalifikace, vědomosti či schopnosti (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Dále již následuje samotný proces získávání zaměstnanců, který představuje *„personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 145). Kocianová (2010, s. 79) popisuje cíle získávání zaměstnanců trochu více do hloubky, kdy tedy těmito cíli podle ní jsou *„zajistit komunikaci, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o místo zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti“* (Kocianová, 2010, s. 79).

Vedle slova „získávání zaměstnanců“ se pak v českém prostředí využívá i tradiční slovo „nábor“, které podle Koubka (2013) představuje obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání lidí do organizace, nicméně v této práci nepovažuji rozdíl mezi těmito dvěma koncepty za nikterak významný.

Proces získávání zaměstnanců si však nelze představovat jako jednostrannou záležitost podniku, ale naopak dvoustrannou, kdy podle Dvořákové a kol. (2012, s. 145) „na jedné straně stojí podnik, konkurující si s ostatními zaměstnavateli, na druhé straně vystupují potenciální uchazeči, kteří si vybírají mezi nabídkami“. Celý proces je tak založen na vzájemné komunikaci podnik – (potenciální) uchazeč, efektivní a rychlé výměně informací, poskytování zpětné vazby, a to prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Jak však podotýkají Laick a Dean (2011) tradiční zdroje informací o zaměstnavateli – firemní brožury či firemní webové stránky, jsou v kontextu rozvoje Webu 2.0 a online médií, jako jsou sociální sítě či blogy, již stále více nedostačujícími. Uchazeči o zaměstnání totiž pomocí těchto online nástrojů vyhledávají a sdílejí informace o daném zaměstnavateli, o obrazu jeho firemní kultury a firemních procesů, které by byly co nejvíce osobní a autentické. Podnik tak musí věnovat pozornost tomu, jak je jeho firemní realita v online světě prezentována bývalými, současnými i potenciálními zaměstnanci – což je náplní Employer Brandingu.

V případě Employer Brandu se v podstatě jedná o spojené nádoby – kdy spokojení zaměstnanci (působení interního personálního marketingu) stimulují zájem o zaměstnání potenciálních uchazečů (externí personální marketing). A jak podotýká Simpson (2007) konečným cílem poskytování statků zákazníkům není jen zvyšování prodeje, ale také pozitivní reference zákazníků, doporučení stávajících zákazníků (zaměstnanců) je totiž nejméně nákladná forma marketingu a současně je to vrchol v marketingu personálním.

Poté, co má podnik dobře zmapován trh práce, stojí před volbou, z jakých zdrojů požadovaný personál bude získávat – možností jsou pak zdroje interní, nebo externí, přičemž každý z těchto přístupů má své výhody i nevýhody. Vzhledem k zaměření se pouze na externí personální marketing se zde věnují pouze zdrojům z externího trhu práce, kterými jsou volná pracovní síla, absolventi škol, zaměstnanci jiných podniků, dále důchodci, studenti či pracovní zdroje v zahraničí (Kocianová, 2010).

Získávat zaměstnance může podnik prostřednictvím využívání různých metod, které představují „specifické postupy oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání“ (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 48), přičemž různí autoři uvádějí různé metody. Podnik pak volí určitou metodu/metody s ohledem na své možnosti, na charakteristiky volné pozice i na situaci panující na trhu práce, přičemž paleta metod se proměňuje i s ohledem na změny technologické a sociální.

Tab. 4: Metody získávání zaměstnanců
(Zpracováno dle Toth, 2010; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Hannagan, 2008; Sethi, 2004)

Metoda získávání zaměstnanců	Základní charakteristiky
Místní vývěska	Levná metoda, nevhodná pro pozice specialistů a manažerů, umístění – u podniku, ve školách, na Úřadu práce atd.
Inzerce	Může být placená i neplacená, v tisku či na internetu, možnost oslovení velké skupiny uchazečů.
Job servery	Obvykle placené služby – např. prace.cz, jobs.cz, ale jsou i neplacené – volnamista.cz.
Oslovení potenciálních uchazečů podnikem	Aktivní vyhledávání vhodných uchazečů na sociálních sítích, u konkurenčních firem, i na základě něčího doporučení.
Spolupráce s Úřadem práce	Ne příliš efektivní metoda, vhodná spíše pro méně kvalifikované pozice, poměrně levná, navíc možnost spolupráce v oblasti rekvalifikací či získávání dotací.
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	Vhodné pro získání absolventů SŠ i VŠ, ale jen sezónní záležitost – ne na operativní obsazování pozice, dále možnost poskytování stáží, praxí, psaní závěrečných prací.
Účast na veletrzích, dny otevřených dveří a další eventy	Všechny jsou ve znamení cenného osobního kontaktu s lidmi, který je ve srovnání s dopisní či online konverzací stále nenahraditelný.
Vyhledávání z vlastní databáze	Databáze vedená podnikem o minulých zaměstnancích a všech došlých životopisů a žádostí o práci.
Oslovení podniku samotným uchazečem	Zájemci zpravidla oslovují větší podnik s dobrou pověstí, kontakt většinou elektronicky prostřednictvím internetových stránek podniku; nutnost na všechny žádosti odpovědět.
Agentury práce	Pronajímání nedostatkových zaměstnanců, nebo zaměstnanců na sezónní práce.
Headhunting	Uchazeči neodpovídají na inzerovanou pozici, ale jsou sami oslovováni headhuntery, používá se přímé vyhledávání lidí.

Současným výrazným trendem je taktéž využívání e-recruitmentu (online náboru), čili procesu „získávání pracovníků pomocí počítačových sítí skládající se z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítnutí uchazečů“ (Toth, 2010, s. 252). Z hlediska společnosti je u této formy náboru výhodou úspora nákladů, zvýšení rychlosti celého procesu i rozšíření hledání kandidátů na větším území (Aswathappa, 2007).

Stále větší důležitost při získávání zaměstnanců hrají taktéž kariérní (webové) stránky dané společnosti, které jsou branou do srdce firmy, sloužící nejen k prezentaci volných pracovních míst, ale i k představení firemní kultury, personální politiky a každodenního života uvnitř podniku (Menšík, 2015b). Je tedy nanejvýš vhodné udělat co největší dojem a brát kariérní stránky jako komplexní nástroj pro ovlivňování jejich návštěvníků.

Lidé mají různé motivy pro výběr zaměstnavatele, přičemž jejich rozhodování je velmi ovlivňováno nejen výší mzdy, ale také různými benefity peněžní, nepeněžní, materiální i nemateriální povahy. Opět se tak jedná o propojení interního a externího marketingu, kdy mohou benefity působit jako stimul pro stávající zaměstnance, ale i jako lákadlo pro zaměstnance potenciální, a proto se zde o těchto benefitech zmíním. Zaměstnanecké výhody, neboli benefity „*poskytuje podnik pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru*“ (Koubek, 2010, s. 320). Obvykle jsou výhody členěny na výhody sociální povahy (příspěvky penzijního spoření, firemní školky), výhody mající vztah k práci (stravování, vzdělávání) a výhody spojené s postavením v organizaci (firemní automobily, telefony, bydlení) (Koubek, 2010).

Při pročítání různých zdrojů k tématu této práce mne v souvislosti s poskytováním benefitů velmi zaujal následující citát:

„obchodník nebo výrobce nemůže ničím jiným získat si odběratele neb dělníky či spolupracovníky, než výhodami, které jim poskytuje, protože výhody jsou to jediné, co jeho odběratelé i jeho spolupracovníci hledají, a jakmile se přesvědčí, že někde jinde by mohli lépe pochoditi než u něho, změní svoje místo nákupu neb práce“ (Baťa, 2013, s. 110).

Tato myšlenka Tomáše Bati z roku 1925 se zdá být více než aktuální i po uplynutí 90 let, kdy nabízení různých výhod svým stávajícím či potenciálním zaměstnancům je výrazný prvek interního i externího personálního marketingu. Baťova myšlenka tedy vede k jasné radě – sledovat konkurenční podniky a vždy být před nimi, alespoň co se týče kvantity a kvality poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Z hlediska externího personálního marketingu je klíčová také péče o pracovníky, jelikož „*vedle odměňování je tou oblastí personální práce, která je nejčastěji (potenciálními) pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými*“ (Koubek, 2010, s. 344). Široké pojetí péče o zaměstnance pak zahrnuje následující oblasti: pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví, personální rozvoj, služby poskytované na pracovišti (stravování), sociální služby – poskytované zaměstnancům a jejich rodinám (služby spojené s volným časem, příspěvky na dobrovolná pojištění, bydlení zaměstnanců) (Kocianová, 2010).

Podnik však může tápat v tom, co jeho (potenciální) zaměstnanci potřebují a chtějí, jaké benefity jsou pro ně nejatraktivnější a ne vždy se může jeho záměr setkat s pozitivní reakcí zaměstnanců, přičemž na tento problém Branham (2004, s. 39) nabízí snadné řešení, kdy říká: „*prostě se jich zeptejte*“.

Každý zaměstnanec je unikátní a nelze tak vyslyšet individuální přání a požadavky všech, proto mnoho firem dnes přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod – cafeteria systém, z něhož si každý zaměstnanec dle určitých pravidel může vybrat. Přednostmi tohoto systému je flexibilita, spravedlnost, podpora zaměstnanecké loajality či zlepšení image společnosti (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 175).

2.4.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje druhou etapu obsazování volných pracovních míst a externího personálního marketingu, kdy *„účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce“* (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 53). Dochází tak zhodnocení vhodnosti kandidátů s cílem vybrat ty nejvhodnější z nich, jedná se tedy o komparaci a spojování požadavků volné pozice (job description) a atributy kandidáta (Hannagan, 2008, s. 350).

Z hlediska externího personálního marketingu je však důležité mít na paměti to, že i výběr je *„oboustranná záležitost, kdy zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele“* (Koubek, 2010, s. 167), tedy je žádoucí konat takové aktivity a takovým způsobem, aby zaměstnavatel svými výběrovými procedurami neztratil v očích uchazeče svou atraktivnost.

Ještě před samotným výběrem se při velkém množství kandidátů obvykle využívá předvýběr, *„který se provádí v souvislosti s odezvou potenciálních uchazečů na uveřejněnou nabídku zaměstnání, zpravidla na základě hodnocení životopisů, popřípadě žádostí o zaměstnání“* (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 53). Předvýběrem tak dochází k rozdělení uchazečů do kategorie „vhodní uchazeči“, splňující nezbytné požadavky a „nevhodní uchazeči“, kteří tyto požadavky nesplňují. Nevhodným uchazečům se zasílá zdvořilostní zamítavý dopis s poděkováním za projevený zájem, naopak vhodní uchazeči – tzv. shortlist, jsou dále pozváni k v dalším výběrovým procedurám.

Taktéž k výběru zaměstnanců mohou personalisté využít různých metod, z nichž nejčastěji uváděné jsou analýza životopisu, výběrový pohovor, assessment centrum, (psychologické) testování uchazečů, ukázka práce, zkoumání referencí, zdravotní prohlídka či výpis z trestního rejstříku (Němec, Bucman a Šikýř, 2014; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této analytické části, vypracované za použití kvalitativního výzkumného přístupu s využitím metody dotazování – konkrétně techniky polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnankyní personálního oddělení a dále metody obsahové analýzy textů (elektronických i tištěných), se nejprve zaměřuji na představení společnosti, pro kterou tuto bakalářskou práci zpracovávám. Stěžejní je zde prezentace výsledků mé analýzy týkající se zjištění a popsání stávající podoby externího marketingu, jehož klienty jsou tedy potenciální zaměstnanci podniku – lidské zdroje z externího (mimopodnikového) trhu práce daného podniku, přičemž zaměřuji se zejména na to, jak podnik veřejně prezentuje sám sebe jako dobrého zaměstnavatele, z jakých zdrojů mohou potenciální zaměstnanci o podniku čerpat informace a jaké tyto informace jsou.

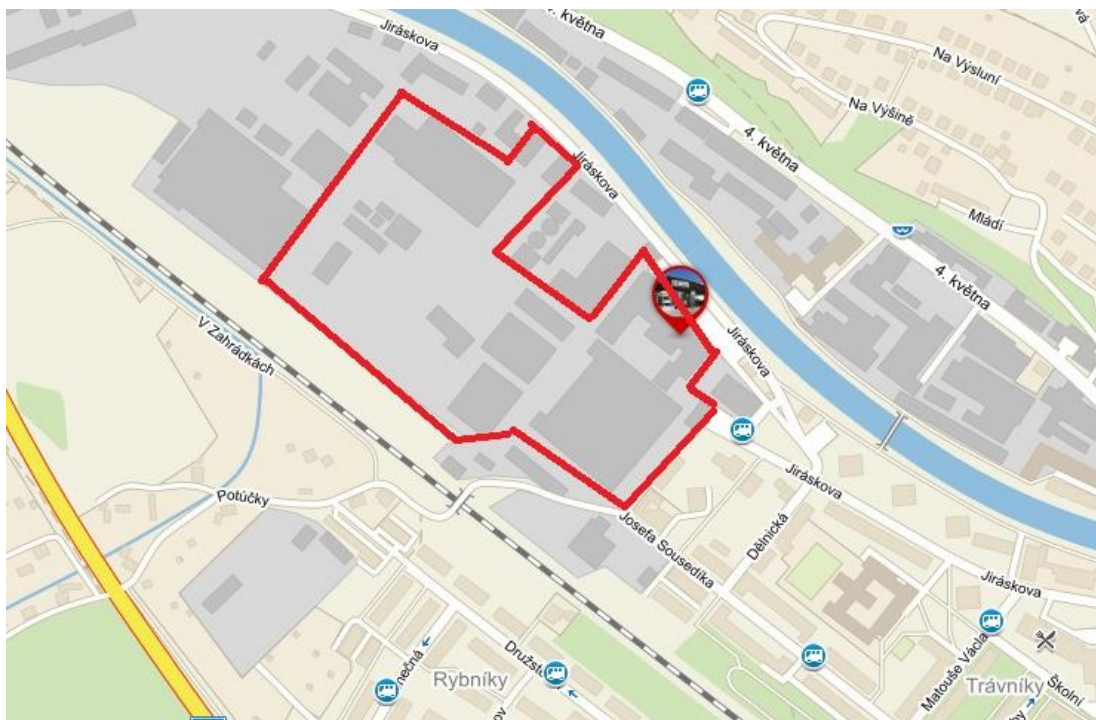
3.1 Představení společnosti TES VSETÍN s.r.o.

Výrobní společnost TES VSETÍN s.r.o. sídlící ve městě Vsetín, ve Zlínském kraji, patří mezi přední výrobce elektrických strojů, pohonů a komponentů. Historie společnosti sahá až do roku 1919, kdy ve Vsetíně „valašský Edison“ Josef Sousedík zakládá elektrotechnický a strojní závod se jménem Elektrotechnická továrna Josef Sousedík. Úspěšný rozvoj podniku zasáhla nejprve hospodářská krize, následně 2. světová válka a zabití Sousedíka v roce 1944 Gestapem. Po komunistickém převratu se podnik rozvíjí nově pod jménem MEZ VSETÍN, přičemž většina produkce je exportována do SSSR. Po revoluci je podnik v roce 1994 privatizován a vzniká společnost TES VSETÍN, s.r.o., která se dále úspěšně rozvíjí a expanduje do západní Evropy, po roce 2005 i na další kontinenty. V roce 2011 se společnost dostává do portfolia investora Advent International. Významným milníkem posledních let je pak fúze s další vsetínskou společností MEZSERVIS v roce 2012, která se zaměřuje na výroby kompletních elektrických pohonů, zkušebních stanišť či rozvaděčů (TES, 2015)

Co se týče výrobního programu společnosti, tento zahrnuje výrobu točivých elektrických strojů, pohonů a jejich komponentů, přičemž společnost obvykle poskytuje výrobu na zakázku, ale realizuje i svůj vlastní vývoj (TES, 2015).

Areál společnosti je situován nedaleko centra města, zatímco ostatní velcí firemní konkurenti sídlí na druhém konci města ve vzdálenější průmyslové zóně. Přímo podél areálu vede železniční trať, z druhé strany pak frekventovaná stezka pro cyklisty, kdy všechny tyto faktory prostředí mohou být také zajímavou příležitostí pro realizaci aktivit externího personálního marketingu.

Bližší zachycení polohy společnosti a jejího okolí jsem zpracovala do obrázku 3:



Obr. 3: Poloha podniku a jeho blízké okolí
(Zpracováno podle Mapy.cz, 2016)

Z hlediska personálního marketingu jsou významné zejména údaje o zaměstnancích a HR oddělení dané společnosti. Co se týče zaměstnanců, jejich počet neustále kolísá kolem hodnoty 750. Zaměstnanci společnosti tvoří velmi heterogenní skupinu, ať už se týká jejich vzdělanostního a profesního profilu (TES, 2015), což může být jistou obtíž pro zacílení externího personálního marketingu.

Pro personální marketing je pak klíčovým oddělením HR oddělení, přičemž v této společnosti je tvořeno celkem sedmi zaměstnanci (respektive zaměstnankyněmi), v čele oddělení stojí personální ředitelka (HR Director) a dále je tvořeno pracovníci náborem (Recruitment Specialist), HR Specialistkou, Referentkou, dvěma personálně-mzdovými účetními a recepční.

3.2 Externí personální marketing společnosti – úvodní přehled

Ještě než se zaměřím na analýzu podoby stávajícího externího personálního marketingu společnosti, chci také zmínit některé externí vlivy, které se promítají jak do procesu získávání zaměstnanců, tak i do procesu externího personálního marketingu.

Vzhledem k svému odvětví výrobní činnosti má společnost dnes stejně jako mnohé další problém se získáváním adekvátních kvalifikovaných lidských zdrojů, což se projevuje i v délce celého procesu obsazování volné pracovní pozice. Společnost navíc ke svému optimálnímu chodu **potřebuje zejména vysoce kvalifikované zaměstnance** – ať už na úrovni výroby (pozice svářečů, obráběčů), i na úrovni technicko-hospodářských pracovníků (pozice konstruktérů, inženýrů kvality, obchodníků).

Získávání lidských zdrojů je ovlivňováno různými externími faktory, jako je geografická poloha, okolní podniky či demografická situace, přičemž tyto všechny bohužel podniku lidově řečeno „do karet nehrají“. Poloha Vsetína je excentrická v rámci východní části České republiky, jedná se o příhraniční oblast u česko-slovenských hranic, což negativně ovlivňuje velikost okruhu potenciálních dojíždějících zaměstnanců z jiných obcí. Navíc společnost má ve svém okolí mnoho velkých zaměstnavatelských konkurentů a to nejen přímo ve Vsetíně, ale i v okolních větších městech.

Slabou stránkou podnikatelského prostředí ve Vsetíně je také migrace obyvatel z města a s ní související problémy s nalezením kvalifikovaných lidských zdrojů ze strany místních podniků či absence pracovní síly v progresivních oborech (Město Vsetín, 2015, s. 69). Všechna tato zjištění musí společnost zakomponovat do svého externího personálního marketingu a musí se je snažit nějakým způsobem vykompenzovat, vzhledem k tomu, že se jedná o externí vlivy, které nelze nijak eliminovat.

Nyní bych se zaměřila na obecnější, nicméně klíčové poznatky o současné praxi a rysech externího personálního marketingu v dané společnosti. Jako klíčový a nejvíce limitující faktor považuji ten, že **s externím (avšak ani interním) personálním marketingem společnost v současnosti aktivně a cílevědomě nepracuje**. Neexistuje jejich explicitní zachycení v žádných formálních dokumentech společnosti, není předmětem diskuse kompetentních zaměstnanců uvnitř společnosti, není jako promyšlený systém plánován, ani realizován. Jeho absence se pak negativně promítá do každodenních situací podniku. Společnost tak svou necílevědomou prací se svým Employer Brandem

přichází o všechny potenciální přínosy externího personálního marketingu, který řeší problémy (či jim předchází) při získávání potřebných lidských zdrojů.

Společnost tedy aktivně nevytváří ani svůj specifický personálně-marketingový mix, přičemž z hlediska jeho taktických nástrojů (Pracovní místo; Motivace a odměna za práci; Místo a výkon práce; Prezentace pracovní nabídky) v současnosti považují z hlediska externího personálního marketingu **za nejméně zvládnutou a zároveň nejvíce významnou právě prezentaci pracovní nabídky** (respektive marketingovou komunikaci), zaměřenou na konkrétní a jasnou nabídku volných pracovních pozic vzbuzující zájem uchazečů a taktéž na budování vztahu s širokou veřejností a prezentaci sebe sama jako atraktivního zaměstnavatele.

Druhý určitý obecný problém je v některých ohledech **nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními podnikové organizační struktury**. Každé oddělení funguje v rámci svých nastavených mantinelů jako suverénní oddělení, což je ale právě překážkou pro plánování a vybudování efektivního systému (externího) personálního marketingu, který je právě založen na kooperaci mezi odděleními, na jejich participaci na jednom projektu. Z hlediska personálního marketingu je nezbytná zejména komunikace a vztahy mezi personálním oddělením a oddělením marketingovým, nicméně jejich kooperace není každodenní praxí a nijak zásadněji spolu nespolupracují. Ve společnosti zatím nevystoupil žádný „agent změny“, někdo, kdo bude obeznámený s charakteristikou personálního marketingu s jeho aktivitami a potenciálními přínosy a zároveň někdo, kdo bude taktéž schopen tento přínos komunikovat směrem k vrcholnému managementu společnosti, který by mohl (a měl) tvorbu strategie personálního marketingu podpořit.

Třetí základní problém, vztahující se k nesystematické tvorbě externího personálního marketingu je **absence personálně-marketingového výzkumu, vztahujícího se k Employer Brandu dané společnosti**. Společnost nemá žádné informace o tom, jaké zaměstnavatelské pověsti se v okolí společnosti těší, jak atraktivní je pro potenciální zaměstnance vidina zaměstnání v této společnosti. Nicméně bez tohoto výzkumu jsou všechny následné aktivity slepé, nelze je vhodně zacílit, specifikovat. Jak jsem uváděla v teoretické části, ústní doporučení a sdělení je jeden z nejsilnějších nástrojů marketingu, proto by společnost měla mít spolehlivé a pravdivé informace o tom, jak si na externím trhu práce v očích veřejnosti vede.

3.3 Prezentace společnosti v prostoru města

V této podkapitole se zaměřuji na to, jakým způsobem společnost svou existenci komunikuje široké veřejnosti ve svém sídelním městě, kdy mne nejvíce zajímá vlastní vnější úprava areálu společnosti a její doplňkové služby v prostoru města (jako například navigační tabule vedoucí ke společnosti), které opět mohou sloužit jako podpora externího personálního marketingu.

Vstup do společnosti je pouze jeden, jeho podoba je zaznamenána na obrázku 4, na kterém lze vidět prostor vrátnice vyvedený ve firemních barvách, nad níž je přehledně umístěno logo společnosti. Potenciální návštěvník (zaměstnanec) má tedy jasnou představu, před areálem jaké společnosti se nachází, nicméně není zde žádné doplňkové textové oslovení návštěvníků či kolemjdoucích.



Obr. 4: Vstup do areálu společnosti
(Zdroj: Mapy.cz, 2016)

Z ostatních tří stran podnikového areálu však nelze poznat, jaká společnost se v areálu nachází, neboť na žádné z podnikových budov není logo společnosti již vyobrazeno, kdy tedy o existenci společnosti nemusí mít ponětí ani osoby cestující vlaky, kdy železniční trať kopíruje hranice areálu, ani lidé pohybující se po přilehlé silniční komunikaci lemované chodníkem a frekventovanou stezkou pro cyklisty.

Potenciální uchazeči o zaměstnání, neorientující se ve Vsetíně, však jistě ocení dobře zpracovaný systém navigace do společnosti, kdy společnost nainstalovala ve městě několik navigačních tabulí, sloužících pro orientaci návštěvníků, obchodních partnerů i kamionů. Těmito tabulemi taktéž společnost upozorňuje na svou přítomnost ve městě, což je opět dobrým přístupem pro externí personální marketing.

S externím personálním marketingem, respektive Employer Brandem společnosti, snad nejvíce explicitně souvisí její celkový vizuální design – jedná se zejména o design loga a použité barvy, které vytvářejí jedinečnou image podniku zvyšující jeho

důvěryhodnost. Tuto oblast má společnost dle mého názoru velmi dobře zvládnutou, kdy má vypracovaný jednotný vizuální design s dvěma základními firemními barvami, zelenou a šedou, které jsou obsaženy jak v logu, tak na webových stránkách, oficiálních materiálech, v prostorách společnosti i na oblečení zaměstnanců. Navíc se jedná o barvy, které nevyužívá žádná jiná společnost v blízkém okolí, tudíž jsou velmi jasně rozpoznatelné a asociují lidem právě tuto společnost. Taktéž grafické zpracování loga považují za moderní a atraktivní, velmi dobře přenositelné jak na tištěné materiály, tak i propagační předměty. Současný vizuální styl společnost využívá od roku 2012, po fúzi se společností MEZSERVIS, přičemž změnu loga i barev hodnotím velmi pozitivně.

1945 - 1995	1995 - 2011	2012 - dnes
	 	

Obr. 5: Vývoj loga společnosti
(Zpracováno podle TES, 2015)

3.4 Procesy získávání a výběr zaměstnanců v podniku

Vzhledem k tomu, že externí personální marketing směřuje k podpoře získávání potřebných lidských zdrojů z externího trhu práce, zaměřuji tuto část práce na popis samotného procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, které jsou hlavními personálními procesy v kontextu externího personálního marketingu.

Společnost se snaží volná pracovní místa obsadit lidskými zdroji z externího trhu práce za pomoci různých metod. První způsob je využívání personální inzerce, o jejíž podobě blíže hovořím v kapitole 3.4.1. Způsob druhý je aktivní vyhledávání a přímé oslovování potenciálních uchazečů o práci. Recruitment Specialistka má k dispozici služby serverů Jobs.cz a Prace.cz a recruiterské služby na LinkedIn. Častým je ale i osobní doporučení, kdy stávající zaměstnanci doporučují konkrétního jedince, který je nezaměstnaný, nebo je zaměstnán u jiné společnosti. Dalšími, avšak méně častými metodami získávání zaměstnanců jsou veletrhy a jiné eventy, služby personálních agentur, či spolupráce s Úřadem práce.

V případě aktivního získávání zaměstnanců je vybraným vhodným kandidátům zaslána zpráva s nabídkou pracovní pozice, která je ve stejném znění, jako například

na webových stránkách společnosti. V případě pasivního získávání jsou pak sbírány a analyzovány všechny došlé životopisy.

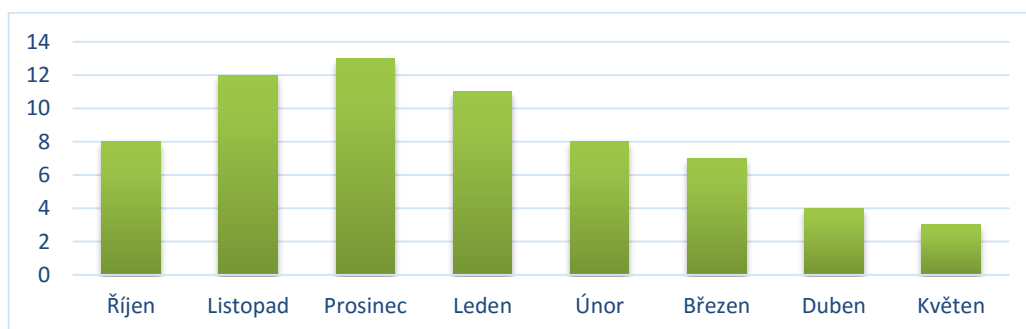
V případě oboustranného zájmu – jak ze strany uchazeče, tak společnosti, je domlouván osobní pohovor, na který je uchazeč zván emailovou pozvánkou, ve které získává informace o termínu a místě pohovoru i o zaměstnancích společnosti, kteří jej povedou. Toto považují za velmi dobrou praxi, kdy má uchazeč všechny informace v jednom emailu, který si na rozdíl od telefonátu může kdykoliv opakovaně přečíst, navíc tímto připomenutím společnost komunikuje uchazeči svůj zájem sejt s ním.

V případě úspěšného pohovoru následuje dále vyjednávání o mzdě a dalších podmínkách, které je v ideálním případě dokončeno podpisem pracovní smlouvy.

Z hlediska externího personálního marketingu je velmi důležitá komunikace se všemi uchazeči, kteří jakkoliv projeví zájem o zaměstnání ve společnosti, což si společnost uvědomuje, kdy na všechny obdržené žádosti o zaměstnání reaguje, kdy uchazeče nepostupující do dalšího kola výběru o této skutečnosti slušně informuje zasláním zamítavé zprávy. Díky této praxi se společnost může vyvarovat situaci, kdy odmítnutí uchazeči bez zpětné vazby do budoucna nebudou mít zájem se již o žádnou pracovní pozici v dané společnosti ucházet, či budou svou negativní zkušenost šířit dál.

Za účelem získání přehledu o potřebných personálních kapacitách, respektive kolik volných pracovních pozic podnik vyhledával a zároveň inzeroval na svých webových stránkách, jsem od října 2015 do května 2016 vždy ke stejnému dni v měsíci (k 19.) zaznamenávala počet nabízených pozic, aby bylo možno nahlédnout na kvantitativní stránku výběrových řízení. Počet inzerovaných pozic včetně jejich vývoje v čase jsem zaznamenala do následujícího grafu:

Graf 1: Vývoj počtu inzerovaných pozic
(Zpracováno dle TES, 2015)



V průměru tedy podnik každý měsíc inzeroval na svých stránkách zhruba 8 volných pracovních pozic, přičemž toto číslo se může zdát nízké, nicméně pozice přímo do výroby společnost na svých stránkách takovýmto způsobem obvykle neuveřejňuje, a tedy množství potřebných lidských zdrojů je ve skutečnosti každý měsíc vyšší, nicméně celkové statistiky obsazovaných pozic v jednotlivých měsících společnost nevede.

S širokou profesní strukturou požadovaných lidských zdrojů se objevuje problém v tržní segmentaci externího personálního marketingu, jelikož podnik cílí na mnoho segmentů potenciálních zaměstnanců, které lze dělit dle různých kritérií – první kritérium může být na pracovníky výroby, administrativní a technicko-hospodářské pracovníky. Další dělení může být na základě délky praxe daných kandidátů – může se jednat o absolventy škol bez praxe či o pracovníky s dlouhou praxí. Dále můžeme dělit na pracovníky působící v jiných podnicích, které se snaží podnik „přetáhnout“, nebo naopak na volnou pracovní sílu na externím trhu práce. Co však mají obecně téměř všechny tyto segmenty společné, je jejich profesní orientace na technickou či ekonomickou oblast. Každý segment se vyznačuje svými specifiky a na tyto je třeba přihlížet při procesu obsazování volných pracovních míst a při jejich prezentaci.

3.4.1 Personální inzerce podniku a její podoba

Personální inzerce představuje jeden z klíčových prvků externího personálního marketingu, neboť slouží k oslovení vhodných uchazečů, k prezentaci pracovních míst a toho, co společnost celkově nabízí, kvalitní personální inzerce tak v ideálním případě propojuje požadavky jak společnosti, tak konkrétních uchazečů o zaměstnání.

Personální inzerci podnik realizuje zejména v elektronické podobě, prostřednictvím svých webových stránek, facebookového profilu, karierního portálu Jobs.cz a stránky volnamista.cz, méně často pak skrze stránek Úřadu práce, LinkedInu či lokálního tisku. Nabídka volných pracovních míst je umístěna i na třech místech přímo v areálu společnosti (na nástěnce u jídelny, na nástěnce v prostorách HR oddělení a v prostoru vchodu do společnosti), nicméně tyto nabídky mohou zhlédnout pouze stávající zaměstnanci, nikoli kolemjdoucí, což se ale dostávám z externího personálního marketingu spíše již do interního.

Inzerce všech pracovních míst má ve společnosti jednotnou strukturu, všechny segmenty zaměstnanců tak společnost oslovuje stejným způsobem. Jediný parametr, který přizpůsobuje danému segmentu, jsou nabízené benefity – a to jen ve velmi omezené míře, kdy například technicko-hospodářským pracovníkům bývá nabízen benefit ve formě jazykových kurzů.

Co se týče samotné podoby inzerátu, nejprve je uveřejněn nadpis – název volné pozice a dále následuje klasická triáda personální inzerce: „*vašimi úkoly bude (či náplň práce) – požadujeme – nabízíme*“, nicméně tuto podobu Menšík (2015b) označuje jako bez emocí, kultury, hodnot i bez komunikace značky. Tedy podobou své personální inzerce podnik nijak nevybočuje a nevyčnívá. Ukázkou této inzerce na webových stránkách zde v práci příkládám jako Přílohu 1.

Jak jsem již zmiňovala v teoretické části, zaměstnavatelská atraktivita je z velmi velké části tvořena i tím, jaké výhody zaměstnání ve společnosti danému uchazeči přinese, co více a co lepšího nabízí oproti konkurenci, což představuje často kromě výše mzdy hlavní kritérium výběru konkrétního zaměstnavatele. Proto jsem se zaměřila v personální inzerci na sekci „nabízíme“ u jednotlivých nabízených pozic. Společnost před nedávnou dobou tuto svou nabídku pozměnila, níže tedy uvádím srovnání staršího (vlevo) a novějšího pojetí (vpravo):

Tab. 5: Starší a novější pojetí sekce „nabízíme“
(Zpracováno dle TES, 2015)

<ul style="list-style-type: none"> ○ Perspektivní práci v mezinárodní společnosti; ○ Odpovídající mzdové ohodnocení; ○ Práci v dynamickém kolektivu; ○ Možnost dalšího odborného růstu; ○ Možnost profesního vzdělávání; ○ 25 dní dovolené; ○ Příspěvek na penzijní připojištění; ○ Možnost stravování v závodní jídelně; ○ Jazykové kurzy 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zajímavou práci v mezinárodní společnosti; ● Odpovídající mzdové ohodnocení; ● Práci v dynamickém kolektivu; ● Systém zaměstnaneckých benefitů: ● 7,5 hodinová pracovní doba; ● 25 dnů dovolené; ● flexibilní pracovní doba (u vybraných pozic); ● profesní a manažerské vzdělávání; ● jazykové kurzy; ● příspěvek na dopravu do zaměstnání; ● příspěvek na penzijní připojištění; ● příspěvek na stravování; ● služby závodní jídelny; ● relokační podpora, příspěvek na ubytování; ● špičkové technologie a moderně vybavená pracoviště.
---	--

Původní nabídka dle mého názoru moc neodpovídala tvrzení na webových stránkách, kde společnost avizuje, že nabízí „*propracovaný systém benefitů*“ (TES, 2015), jelikož skutečně atraktivních benefitů se zde mnoho nenacházelo. Nové pojetí je mnohem zajímavější, uchazečům předkládá více „lákadel“, lépe prezentuje společnost jako atraktivního zaměstnavatele, který má skutečně co nabídnout. Vzhledem k poměrně špatné dostupnosti Vsetína na každodenní dojíždění, je velmi důležitá zmínka o relokačním příspěvku a příspěvku na ubytování, jejichž neinzerování by mohlo některé uchazeče odradit již hned na začátku. Za velmi dobrý komunikovaný benefit považuji taktéž flexibilní pracovní dobu, která bývá atraktivní jak pro absolventy, tak například pro rodiče s malými dětmi. Pouze dva body jsou stále trošku zavádějící – odpovídající mzdové ohodnocení, které by mělo být samozřejmostí, a práce v dynamickém kolektivu – co znamená slovo dynamický? Mladý, či často se obměňující?

Stále však v popisu benefitů některé z poskytovaných chybí, například společenské akce pro zaměstnance a jejich rodiny (ples, fotbalové odpoledne), přičemž jak podotýkají Sochorovská a Popelková (2009, s. 35) „*nekomunikovaný benefit není benefitem, nejlepší společnosti se neliší od průměrných v tom, že nabízejí svým zaměstnancům delší seznam benefitů, ale v tom, že lépe zvládají právě komunikace*“.

Zaměřím-li se na inzerci na webových stránkách podniku, jedná se zde o sekci „Kariéra“, kterou pro společnost spravuje společnost LMC s.r.o., pod kterou spadají portály jobs.cz, prace.cz a teamio. Portál jobs.cz je tak provázán s webovými stránkami, tedy zaujme-li návštěvníka inzerát pracovní pozice na portálu jobs.cz, po kliknutí na něj je přesměrován přímo na webové stránky společnosti. V případě zájmu o určitou pozici může uchazeč využít možnosti „odpovědět“, kdy je dále přesměrován na stránku, na které vyplní své údaje a jako přílohy připojí životopis, či další dokumenty, v případě zájmu může dále využít možnosti dopsání poznámky. Poslední částí je pak potvrzení souhlasu se zpracováním osobních údajů a následně může svou žádost odeslat. Tato administrace uchazečů je velmi jednoduchá a Recruitment Specialistka pak může pohodlně všechny zájemce o danou pozici zhodnotit. Jediné, co zde podle mě není zcela dobré, je právě položka „odpovědět“, působí velmi stroze, nepřístupně a je velmi málo výrazná.

Navíc kromě této možnosti „odpovědět“ zde není žádná výzva, aby zaslali své životopisy i ti uchazeči, kterým žádná aktuální pozice nevyhovuje, což opět z hlediska

externího personálního marketingu není vhodné, protože tak společnost může přicházet o zajímavé uchazeče. Samozřejmě i navzdory absence této výzvy lidé zasílají své životopisy i mimo nabízené pracovní pozice, které jsou dále uchovávány v databázi, nicméně explicitním vyjádřením zájmu o zaslání jakéhokoliv životopisu by se mohla společnost prezentovat jako otevřená společnost, která vítá každého.

Dále jsou k inzerci občas využívány facebookové stránky společnosti, na kterých jsou nepravidelně inzerovány jen některé vybrané pozice, přičemž na profilu společnosti na LinkedIn je inzerce pozic využívána ještě méně. Poslední využívaná elektronická forma inzerce je na stránce Volná místa (volnamista.cz), na které společnost využívá krátkých inzerátů, které jsou zdarma, přičemž zde společnost často inzeruje zejména pozice do výroby, které často na svých webových stránkách neinzeruje.

Personální inzerce v tisku je společností užívána jen velmi zřídka a to zejména pro pozice do výroby, přičemž k této placené inzerci je občas využíván lokální tisk Jalovec a lokální inzertní deník Anna. Dle slov Recruitment Specialistky ale tato tisková inzerce neměla zásadní efekt na zvýšení zájmu uchazečů, proto se k jejímu užití přiklání jen při získávání určitých pozic.

Ukázka podoby inzerátu v deníku Anna jsem zde vložila jako Přílohu 3.

3.5 Prezentace společnosti na Internetu

V následující části práce se zaměřuji na analýzu prezentace společnosti prostřednictvím Internetu, jakožto v dnešní době klíčového zdroje při vyhledávání informací o společnosti pro potenciální uchazeče o zaměstnání.

3.5.1 Webové stránky společnosti

Webové stránky jsou mnohdy tím prvním komunikačním kanálem, prostřednictvím kterého si potenciální uchazeč o práci zjišťuje informace o dané společnosti a utváří si názor na její zaměstnavatelské kvality, proto jsou jejich zpracování a obsah z hlediska externího personálního marketingu velmi důležité, a proto se jimi zde zabývám jako prvními. Adresa webových stránek je velmi jednoduchá a snadno zapamatovatelná, ve znění „www.tes.cz“. Co se týče designu stránek, ten zcela koresponduje s celkovým vizuálním stylem společnosti, jsou zde užívány podnikové barvy šedá a zelená, působí

velmi čistě, přehledně a organizovaně. Vizuální podoba stránek je tedy dle mého názoru velmi zdařilá a pro návštěvníky dobře zapamatovatelná.

Na stránkách však celkově postrádám prezentaci „duše“ firmy, jejího Employer Brandu, stránky jsou sice graficky pěkně zpracované, ale jsou velmi neosobní, bez emocí. Zveřejněné texty nechytají potenciální kandidáty ani za oko, ani za srdce. Ze stránek se nedá nahlédnout dovnitř společnosti, do její kultury a každodenního života zaměstnanců. Chybí mi zde jasná komunikace toho, v čem je společnost unikátní, co je její přednost, není zde nic, kvůli čemu by se měl návštěvník v budoucnu opětovně na stránky vracet.

Dominantou stránek je 37sekundové animované video poukazující v obecné rovině na základní zaměření výrobního programu společnosti, nicméně není v něm žádné textové sdělení, ať už pro zákazníky nebo pro (potenciální) zaměstnance, tedy z hlediska externího personálního marketingu tak toto video nepřináší téměř žádný efekt.

Na úvodní stránce³ není žádný slogan společnosti, žádná hlavní myšlenka vyjádřená textem, žádný sales pitch, které by se návštěvníkovi vryly do paměti a vybavily se mu ve spojení se slovem „TES VSETÍN s.r.o.“. Dále se zde nenachází žádné oslovení návštěvníka těchto stránek, žádná výzva k jeho akci, k navázání kontaktu se společností.

Dominantou levé strany stránek je strom různých odvětví, pro něž společnost vyrábí a dodává své produkty. Horní dominantou je pak přehled jednotlivých divizí společnosti. Naspodu stránky jsou pak umístěny sekce „Společnost“, „Kariéra“, „Aktuality“ a „Kontakty“ (viz Příloha 2), které jsou z hlediska externího personálního marketingu nejvýznamnější.

Co se týče negativních rysů, jako první bych zmínila nevyužití širokých bočních okrajů webových stránek, které jsou zcela prázdné, a například na noteboocích s úzkým monitorem je pak třeba zbytečně stránku rolovat. Vzhledem k tomu, že ve spodní části je situována i sekce „Kariéra“, která bude vyhledávána především zájemci o zaměstnání, považuji toto umístění za nešťastné, kdy v případě úzkých monitorů není zcela jasně viditelné. Dalším problémem je fakt, že hlavní textové sdělení každé sekce je vždy situováno pouze na malém prostoru uprostřed strany, text musí být tedy zbytečně zalamován do mnoha řádků, což negativně ovlivňuje jeho čtivost i přehlednost.

³ Obrázek úvodní stránky jsem zařadila do příloh, pod označením Příloha 2.

Pro externí personální marketing je významné si uvědomit, jak potenciální uchazeči o práci s webovými stránkami pracují, kolik „kliknutí“ myši musí udělat, aby se dostali k nabídce volných pracovních míst, co se na stránkách dozví o zaměstnavatelských kvalitách podniku a podobně. První kliknutí tedy směřuje na sekci „**Kariéra**“, což je jasný a výstižný název, avšak šedá barva, žádné zvýraznění, umístění ve spodní části stránek a jeho nenápadná velikost nejsou nikterak poutavé. Tato sekce se dále dělí na čtyři dílčí sekce, kterými jsou „Volné pozice“, „Práce v TES“, „Studenti“ a „Bulletin TES“.

Jako první se zobrazuje sekce „**Volné pozice**“, na které se návštěvník nejprve dočte následující sdělení, že:

„TES Vsetín, společnost v srdci Valašska s mezinárodní působností, patří mezi přední výrobce elektrických strojů, pohonů a komponentů. Ve svém výrobním areálu o rozloze 100 000 m² s rozsáhlým výrobním parkem i ve svých kancelářích v Praze a Brně zaměstnává téměř 800 zaměstnanců. Nabízí jim možnost seberealizace v silné perspektivní společnosti, motivaci a osobnostní růst, stejně jako zázemí v podobě příjemného pracovního prostředí a propracovaného systému benefitů“ (TES, 2015).

Dále je zde seznam aktuálně nabízených pracovních pozic, kdy po kliknutí na danou pozici je návštěvník přesměrován na její detailní popis. Velkou část stránky zabírá taktéž obrázek zaměstnanců společnosti, který ale nepůsobí moc přirozeně, spíše jako demonstrace genderové rovnosti, celkově má malou vypovídací hodnotu o charakteru zaměstnání ve společnosti. Posledním prvkem zobrazené stránky jsou kontakty na společnost – korespondenční adresa, telefonní kontakt (bez udání, komu se volající dovolá) a poté pod hlavičkou „nábor“ následuje telefonní číslo a email „personalni@tes.cz“. Tvar emailové adresy hodnotím velmi pozitivně, je jasný a snadno zapamatovatelný. Opět zde ale chybí nějaká formulace k navázání komunikačního dialogu, není zde žádné oslovení potenciálního uchazeče, žádná výzva k jeho aktivitě. Úvodní text (citován výše) je psán ve třetí osobě – ve smyslu „společnost nabízí zaměstnancům“, což považuji za ne zcela osobní a tak adresné, jako je sdělení v první osobě množného čísla – „my, společnost TES VSETÍN, nabízíme zaměstnancům“.

Další sekce s názvem „**Práce v TES**“ obsahuje zejména textové sdělení shrnující přístup personálního managementu společnosti, které je opět psáno ve třetí osobě jednotného čísla. Znění sdělení je následující:

„TES je společností, která pečuje o své zaměstnance a kde zaměstnanci pečují o svou společnost. Snahou TESu jako zaměstnavatele je, aby práce zde byla jednoduše „fajn“ a branou areálu procházelo maximum spokojených zaměstnanců. Rekonstrukcí a reorganizací svých prostor postupně buduje příjemné

pracovní prostředí. Rozvinutým systémem osobních cílů umožňuje dosahování očekávaných výkonů a další profesní růst. Podporuje zvyšování kvalifikace a rozvíjení dovedností. V rámci své nové organizační struktury, jejímž důležitým prvkem jsou produktové týmy, vytváří podmínky pro interaktivní spolupráci a odpovědnost všech členů týmu za kompletní výrobek. Pro své zaměstnance organizuje mimopracovní společenské a sportovní akce a v neposlední řadě pro ně vydává firemní časopis. Zaměstnanci v rámci celé řady interních projektů přispívají k pozitivním změnám ve společnosti. Jejich dobrých nápadů, zlepšovacích návrhů a aktivního přístupu k firemnímu dění si společnost cení nejvíce. Pro doložení kvalifikace akceptujeme Osvědčení z profesní kvalifikace dle NSK.“ (TES, 2015)

Toto sdělení tak určitým způsobem podkřývá potenciálním uchazečům podobu personální politiky podniku, dává možnost nahlédnout „pod pokličku“ zaměstnání, nicméně stále se jedná o poměrně obecná tvrzení v graficky nepřívětivé podobě.

Další součástí je v této sekci téměř 3 a půl minutové video, prezentující výrobní proces z pohledu jednotlivých oddělení a zaměstnanců, potenciální uchazeč si tak může udělat vlastní základní obraz o tom, co je náplní výrobní činnosti, jak vypadá prostředí společnosti, vidí reálné lidi v reálných situacích, což z hlediska externího personálního marketingu považují za velmi důležité. Kromě videa jsou zde přiloženy ještě tři fotografie z výroby. Posledním prvkem stránky jsou pak informace o realizaci projektu podpořeného prostředky z Evropského sociálního fondu zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců, což může prezentovat zájem společnosti o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a může zapůsobit na uchazeče, kteří mají zájem o společnost, ve které se budou rozvíjet.

Sekce „**Studenti**“, jak je již z názvu patrné, z hlediska externího personálního marketingu cílí na skupinu studentů středních i vysokých škol, kteří by mohli rozšířit zaměstnavatelské řady podniku. Společnost zde nabízí studentům různé formy spolupráce, ke které je vyzývá následující nabídkou:

„Přijďte si nás ožukat. I když plánujete nástup do prvního zaměstnání až za nějaký čas, nebylo by špatné se trochu porozhlédnout. Vyzkoušet, zda teorie funguje i v praxi. Budete vítáni. Kontaktujte nás a společně nalezneme nejvhodnější formu spolupráce“ (TES, 2015).

Zde je již cílené oslovení návštěvníků v první osobě množného čísla, je zde výzva k aktivitě druhé strany, k vzájemné komunikaci a spolupráci. Toto sdělení působí velmi vstřícně, studenti se mohou cítit být vítáni a za předpokladu, že společnost bude adekvátně reagovat, může si vybudovat dobrou pověst zaměstnavatele „student friendly“, který jim dokáže vstříc a tím si zároveň získat sympatie studentů i jejich potenciální zájem o budoucí spolupráci v zaměstnání. Konkrétní nabídka spolupráce je pak uveřejněna společností následovně (TES, 2015):

Studentům středních škol a SOU nabízíme:

- Exkurze pro pedagogy i studenty
- Praxi a brigády pro studenty
- Spolupráci s Vaší školou
- Atraktivní zaměstnání

Absolventům vysokých škol nabízíme:

- Veletrhy pracovních příležitostí
- Trainee program
- Možnost realizace bakalářských a diplomových prací

K této nabídce bych měla několik poznámek. Zaprvé, jedná se o nabídku pro studenty, čili nabídka „exkurze pro pedagogy“, či „spolupráce s Vaší školou“ není nabídka přímo pro ně, ale cílovou skupinou, která by měla být oslovena, jsou samotné školy. U nabídky pro absolventy vysokých škol zde chybí nabídka možnosti praxe, nabídka atraktivního zaměstnání (nebo ta je nabízena pouze středoškolským studentům?). Jistou nejednotnost vidím v tom, že na úrovni středního vzdělávání se oslovují „studenti“, kdežto na úrovni vysokoškolského vzdělávání již „absolventi“, což působí nejasně. Celá tato nabídka působí velmi nepromyšleně, nepropracovaně, spíše jako snaha o vytvoření co nejširšího seznamu, kdy například inzerovaný Trainee program ve společnosti ve skutečnosti v současnosti neprobíhá, ani není nijak koncipován.

Tato sekce je pak doplněna záměrně rozmazaným obrázkem studenta s notebookem, který však nemá žádnou vypovídající hodnotu, spíše působí jako vyplnění volného prostoru dané stránky. Nijak nepodporuje textové sdělení, nijak nepodporuje snahy externího personálního marketingu o upoutání pozornosti návštěvníka stránek.

Poslední podsekcí v sekci „Kariéra“ je pak „**Bulletin TES**“, ve kterém je krátké sdělení ve znění: „*Informační firemní časopis s vizemi, rozhovory, projekty, fotoreportážemi a také komixem*“ (TES, 2015). Dále si zde návštěvník může prohlédnout 6 čísel tohoto dvaceti až třicetistránkového bulletinu, přičemž první číslo je z března 2013, poslední z prosince 2014. Tento časopis je velikou devizou externího personálního marketingu, je velmi kvalitně zpracovaný, čtivý, obsahuje mnoho informací zajímavých jak pro samotné zaměstnance, tak i pro potenciální uchazeče i širokou veřejnost, která tak může nahlédnout pod pokličku každodenního života ve společnosti, může se seznámit s některými zaměstnanci společnosti, s aktuálními projekty, na nichž společnost pracuje. Nicméně je škoda, že další jeho čísla již nepřibývají a tedy dobře nastartovaná aktivita personálního marketingu již nadále nefunguje.

Poměrně slabým místem stránek je však sekce „**Aktuality**“, kdy například mezi 23. lednem 2015 a 4. srpnem 2015 zde nepřibyla žádná aktualita, od 1.1.2016 pak byly uveřejněny (ke dni 1.5.2016) pouze tři aktuality (TES, 2015), problém tedy je, jak může podnik na sebe upozornit, když nekomunikuje směrem ven žádné (zajímavé) informace? A pokud už podnik přece jen nějaké aktuality uvolňuje, nejsou nástrojem marketingu personálního, ale marketingu výrobového, zaměřeného na zákazníky.

Problém je i nepravidelná aktualizace celých stránek, kdy například ještě rok od 95letého výročí na stránkách byla tato informace uveřejněna, či na stránkách jednotlivých divizí a oddělení jsou prezentováni zaměstnanci, kteří již ve společnosti nepůsobí.

Co se týče poslední z hlavních sekcí, sekce „**Kontakty**“, zde jsou uvedeny hlavní kontaktní údaje a mapy zobrazující umístění podniku. Opět zde ale chybí jakékoli průvodní slovo, detailnější popis, jakým způsobem se mohou potenciální zájemci do společnosti dostat, chybí i mapa areálu společnosti. V této sekci jsou taktéž (bez jakéhokoliv doplňujícího textu) uvedeny odkazy na podnikové profily na sociálních sítích (na Youtube a LinkedIn), nicméně odkazy na Facebook a Twitter zde chybí.

Zhodnotím-li **webové stránky** z hlediska jejich vztahu k externímu personálnímu marketingu, celé působí tak, že **jsou z pohledu TES VSETÍN s.r.o. jako výrobce, ale již bohužel velmi málo z pohledu TES VSETÍN s.r.o. jako zaměstnavatele.** Uchazečům o práci nepředkládá ke zhlédnutí nic, co by mezi webovými stránkami společností v okolí bylo výjimečné, atraktivní, něco, co by je donutilo k jejich opětovnému navštívení. Na stránkách návštěvník pravděpodobně nenalezne odpovědi na své otázky „Čím je TES jako zaměstnavatel výjimečný?“, „Jací zde pracují lidé?“, „Jak bude probíhat výběrové řízení?“, což jsou všechno otázky velmi úzce spjaté s externím personálním marketingem.

3.5.2 Facebook – profil společnosti

Facebookový profil společnosti se jménem „TES Vsetín“ byl založen v roce 2013. Co se týče informací o společnosti v sekci „Informace o uživateli TES Vsetín“, je zde uvedena adresa společnosti, zobrazení polohy společnosti na mapě, odkaz na její webové

stránky, telefonní číslo (bez uvedení, kam se volající dovolá) a emailový kontakt ve znění marketing@tes.cz a textové sdělení, které je na následujícím obrázku 6:



Obr. 6: Informace o společnosti na Facebooku
(Zdroj: TES - Facebook, 2016)

Za velmi nešťastné nicméně považuji uvádění popisu společnosti pouze v anglickém jazyce, jelikož předpokládám, že převážná většina návštěvníků bude česky hovořících. V tomto popise nefigurují žádné informace podporující externí personální marketing, není zde nic, co by ukazovalo na zaměstnavatelské kvality společnosti, žádné oslovení návštěvníků profilu a zároveň potenciálních zaměstnanců, jde spíše opět jen o zachycení výrobní činnosti společnosti, tedy zaměření tohoto komunikačního sdělení je spíše na zákazníky. Navíc jak je vidět, sdělení není úplné, kdy autor tohoto příspěvku si pravděpodobně nešiml omezeného počtu znaků, což působí velmi ledabyle.

Co se týče pak aktivit společnosti na facebookovém profilu od jeho založení až do dubna 2016, provedla jsem jejich kvantifikaci a rozdělení dle charakteru daných sdělení:

Tab. 6: Příspěvky na Facebooku v období srpen 2013 až duben 2016
(Zdroj: TES - Facebook, 2016)

Kategorie příspěvků na Facebooku	Počet příspěvků
Informace o činnosti podniku a jeho interních akcí	12
Inzerce volných pracovních pozic	11
Pozvánka na odborné veletrhy a konference	9
Informace o proběhlých událostech pro veřejnost	7
Pozvánka na akci pro veřejnost	6
Vložení fotografie/video bez dalšího komentáře	6
Přání ke svátkům (například k Vánocům)	4
Celkem příspěvků	55

Na základě analýzy si troufám říci, že **marketingová komunikace na Facebooku nemá žádný koncepční charakter**, obecně se zde střídají informační letáky nabízených volných pracovních pozic (poslední je ze 7.9.2015) a odkazy (včetně fotografií) na významné události ve společnosti – ať už týkající se přímo zaměstnanců, či samotné výrobní činnosti společnosti. Taktéž samotný počet příspěvků – 55 v průběhu 33 měsíců není nikterak vysokým číslem nepřesvědčující o četné aktivitě a vytváření svého PR.

Nejvíce zde chybí prvek interaktivnosti, komunikace je jednostranná, zapojení vnějších diskutujících není podněcováno, jediná jejich aktivita spočívá v označování příspěvků „Líbí se mi“. Neaktivitu veřejnosti směrem ke společnosti je možné si ukázat i na tom, že na profilu není ani jeden příspěvek od samotných návštěvníků. O nevelikém trvalém zájmu návštěvníků o získávání novinek ze společnosti svědčí i celkový počet označení stránky jako „To se mi líbí“ – pouze 171 uživatelů (stav ke dni 19.4.2016).

Co se pak týče konkrétně externího personálního marketingu, jeho prvky jsou zde zastoupeny zejména v podobě zveřejňovaných inzerátů pracovních pozic, které jsou zpracovány v podnikovém designu, nicméně stále stejný doprovodný komentář „Hledáme XY“ je velmi běžný, ničím specifický, zapadající v nabídce dalších společností, přičemž počet zveřejněných inzercí – 11 během 33 měsíců poukazuje na neadekvátní využívání tohoto média při prezentaci své personální inzerce.

Obsah facebookového profilu je tedy jen velmi málo zaměřený na potenciální zaměstnance, velmi málo příspěvků zde vyvolává pocit „zde bych chtěl pracovat“ (výjimkou je například příspěvek o plesu, či výroční setkání se zaměstnanci). S ohledem na to, že využívání facebookového profilu a jeho velkého množství služeb je zdarma, považuji tento komunikační kanál z hlediska externího personálního marketingu za velmi nevytěžený a podceňovaný, kdy pozvánka na veletrh ASIA 2016 konaný v Laosu skutečně nemá z hlediska personálního marketingu žádnou relevantnost.

Zásadní komplikací je i fakt, že správcem facebookového profilu je marketingové oddělení, tedy chtějí-li zaměstnankyně personálního oddělení na profil vložit například personální inzerci, musí vytvořený inzerát zaslat zaměstnancům marketingového oddělení, kteří příspěvek vystaví, což považuji za velikou a zbytečnou komplikaci a zejména ztrátu času pro obě oddělení. A právě proto možná není Facebook pro externí personální marketing využíván tak, jak by v ideálním případě mohl být.

3.5.3 LinkedIn – profil společnosti

Společnost má založen svůj profil taktéž na profesní síti LinkedIn, kde je vedena pod jménem „TES VSETÍN s.r.o.“, který je ke dni 20.4.2016 sledován 687 uživateli. Toto číslo je z hlediska externího personálního marketingu velmi významné, jelikož může signalizovat zájem potenciálních pracovníků o společnost – vzhledem ke svému zaměření celé této sociální sítě, sloužící k propojování nabídky a poptávky po zaměstnání. Základní údaje o společnosti jsou totožné s těmi uváděnými na Facebooku, co se týče úvodního textového sdělení, opět je pouze v anglickém jazyce a je odlišné od toho na Facebooku:

TES VSETIN is one of the biggest Czech exporters and a Czech manufacturer of electric machines, specialized on hydroelectric and wind power generators, providing complete solutions of electric power generation, AC motors and drives, servicing, repairs and refurbishments of SHPP up to 20 MW. Design and manufacture of electric drives, testing blocks, switch boards, measurement and control systems.

TECHNOLOGY

The secret of TES VSETÍN's success lies in its broad technology base – stamping, tools, welding, machining shops, electric technology, and in our own research and development in electric machines. We supply complete solutions for electricity generation and consumption. The source of our growth is fixed in tradition, complete technology, advanced know-how, innovation and consistent management of processes.

TRADITION

TES VSETÍN has more than 90 years of tradition. Today we employ a staff of 750 in 100,000 m2 of production space. 70 % of our production is exported to other EU countries, the EFTA, Russia, the USA, Turkey and Thailand among others.

Obr. 7: Úvodní sdělení na LinkedIn
(Zdroj: TES - LinkedIn, 2016)

Úvodní větu tohoto sdělení považuji za klíčovou, jedná se o informaci sdělující jedinečnost podniku, něco, co si komunikant zapamatuje. Taktéž informace o tajemství úspěchu, či o tradici mohou mít svou komunikační sílu pro personální marketing.

Aktivita na LinkedIn je však ještě méně frekventovaná než na Facebooku, celkový počet komunikovaných sdělení je ke dni 20.4.2016 pouze 13, z toho jen 4 se týkají nabídek zaměstnání, zbytek je mix pozvánek na veletrhy a informací o vývoji uvnitř společnosti (například článek o plánech pro rok 2016).

Opět z hlediska externího personálního marketingu je to velmi málo, na profilu není nic atraktivní, překvapující, vzbuzující pozornost potenciálních zaměstnanců ani ostatních sledovatelů. Nahodilé zveřejňování vybraných volných pozic s uvedením: *„Hledáme nové kolegy a kolegyně na obchodní, administrativní a technické pozice! Více informací najdete na našich internetových stránkách www.tes.jobs.cz“* nepředstavuje koncepční ani moderní komunikační strategii.

3.5.4 Youtube – profil společnosti

Třetí sociální síť, kterou společnost využívá, je YouTube, kde má uživatelský účet s názvem „TES VSETIN“, založený v roce 2012. Dodnes (k 20.4.2016) má společnost na svém kontě 552 484 zhlédnutí a 2 319 odběratelů.

Popis společnosti, opět pouze v anglickém jazyce, je uváděn v následujícím textu:

TES VSETÍN s.r.o. is a leading European manufacturer of synchronous and asynchronous generators and motors, industrial automation, drives and components.

Based in the heart of the region of Wallachia, Czech Republic, TES Vsetín is a leading manufacturer of electric machines, drives and components and serves customers in many countries all over the world. The company has almost 800 employees and our large manufacturing facility covers an area of about 100,000 m². Our design offices in Vsetín, Brno and Prague enable us to do our own research and development so we can customize production to the needs of the customer.

We are building on 100 years of tradition and on an active approach to technical innovation. We invest in expanding our production facilities and capacities. Through cooperation with external experts and through the implementation of our own internal projects, we introduce new methods of production control, sales and work organization.

Obr. 8: Popis společnosti na YouTube profilu
(Zdroj: TES - Youtube, 2016)

Až dodnes společnost zveřejnila celkem 20 videí, všechny jsou opatřeny buďto anglickým názvem a popiskem, vyjma jednoho s ruským a jednoho s českým. Tématem všech videí je prezentace společností vyráběných strojů. Z hlediska externího personálního marketingu považuji za velmi zajímavé video s názvem „*TES generators and motors - Production of electric machines*“, ve kterém jsou znázorněny dílčí části celého výrobního procesu od konstrukce po instalaci u zákazníka, jelikož potenciální uchazeč si může udělat obrázek o tom, jak to ve společnosti vypadá, co je vlastně jejím předmětem podnikání, jaká oddělení ve společnosti kooperují, dává zkratka lidem možnost vytvořit si představu o tom, jak vypadá místo, na kterém by potenciálně mohli (a chtěli by) pracovat.

Na rozdíl od Facebooku je zde patrná poměrně četná komunikace i ze strany veřejnosti, lidé z různých koutů světa komentují vložená videa, vyjadřují jak slova chvály, tak i kritiky, nicméně je škoda, **že společnost se do dané diskuse nezapojuje, na diskutující nijak nereaguje**, přičemž jsou zde i komentáře, které se týkají externího personálního marketingu, kdy mne zaujal například příspěvek komentující z Filipín: „*I wondering to work in there, after schooling electrical technology here in Bohol Island State University (Philippines) someday*“. Na profilu společnosti je tedy poměrně velká skupina návštěvníků, z nichž někteří by mohli být cílovou skupinou externího personálního marketingu, nicméně se s nimi zde nijak dále npracuje.

3.5.5 Twitter – profil společnosti

Kromě předchozích zmíněných sociálních a profesních sítí má společnost od září 2013 vytvořen profil i na síti Twitter. Od té doby svým 51 sledujícím zde nabídla 13 fotografií a 25 tweetů a kromě dvou jsou všechny příspěvky pouze v anglickém jazyce. Většina příspěvků představuje pozvánky na zahraniční veletrhy, dva příspěvky jsou pak ve formě přání – k Velikonocům a ke Dni žen. Pozvánky na zahraniční veletrhy jsou pak totožné, jako na Facebooku či LinkedIn. **Z hlediska externího personálního marketingu tak tento komunikační kanál opět není nijak využíván**, kdy se opět společnost prezentuje převážně jako výrobce, nikoli zaměstnavatel, což způsobuje nejen povaha příspěvků, ale i jejich provedení v anglickém jazyce. Velmi nízká četnost sdělení (například mezi lety 2013 a 2014 přibyl pouze 1 příspěvek) navíc neodpovídá konceptu a účelu této sociální sítě, kdy se má jednat o nástroj pro rychlé a četné sdělování aktuálních novinek.

3.6 Akce pro veřejnost – Den otevřených dveří, TES Valachiarun

Akcí pro širokou veřejnost s možností prezentovat sebe a své zaměstnavatelské kvality společnost mnoho nepořádá. Jediné **dvě každoročně konané velké akce jsou Den otevřených dveří a TES Valachiarun**, které nyní blíže popíši.

Již po několik let společnost v jednu listopadovou sobotu pořádá **den otevřených dveří pro širokou veřejnost**, který představuje významnou akci z hlediska externího personálního marketingu, kdy se návštěvníci mohou podívat, v jakých prostorách zaměstnanci pracují, mohou využít komentovaných prohlídek a také širokého doprovodného programu s občerstvením. V roce 2015 den otevřených dveří proběhl v sobotu 14. listopadu, kdy na facebookovém profilu byla 9. listopadu uveřejněna pozvánka ve znění: „*Přijďte se podívat, co je u nás nového! V sobotu 14. 11. 2015 se brány areálu TES VSETÍN opět otevřou široké veřejnosti*“. 27. listopadu pak bylo na facebookovém profilu zveřejněno 13 fotografií z dne otevřených dveří s doplňujícím popiskem „*Fotogalerie ze Dne otevřených dveří 2015 / The Open Day 2015 Photo Gallery*“ Propagace proběhlé události je velmi důležitá z hlediska připomínání se, i informování těch, kteří na akci nebyli, nicméně toto sdělení je velmi jednostranné, představuje pouze komunikaci směrem společnost – veřejnost, ale není to oboustranná

komunikace, ke které navíc podnik ani nevyzývá, nevyzývá ke sdílení fotografií návštěvníků, ke sdílení názorů na akci apod. Chybí zde podněcení k diskusi typu: „Jak se vám u nás líbilo? Co vás nejvíc zaujalo? Napište nám o tom. Zajímá nás váš názor.“

Co se týče druhé akce – **TES Valachiarun**, odehrávající se o jednom víkendu v říjnu každého roku, jedná se o běžecký závod, kterého se obvykle účastní několik stovek běžců, přičemž generálním partnerem je právě analyzovaná společnost. Od roku 2014 je součástí taktéž rodinný běh, jehož výtěžek ze vstupného společnost zdvojnásobila a předala zástupcům vsetínské nemocnice. Tato akce se odehrává přímo v centru Vsetína, je to tedy skvělá příležitost k prezentaci společnosti, k upozornění na sebe, k připomenutí své činnosti, zároveň tím ale společnost prokazuje svou společenskou odpovědnost.

Krátce po dané uskutečněné akci pro veřejnost společnost o jejím konání informuje obvykle ve vsetínském regionálním týdeníku Jalovec, což je dobrá praxe, kdy tak společnost pozitivně působí na své Public Relations, připomíná svou existenci a jedná se tak zároveň i o aktivitu v rámci externího personálního marketingu.

Kromě již zmíněného Dne otevřených dveří a TES Valachiarunu, určených jak pro stávající zaměstnance, tak širokou veřejnost, společnost organizuje také dvě velké každoroční akce pro své zaměstnance a jejich rodiny, kterými jsou firemní ples (či večírek) a fotbalový den. Firemní ples se tradičně odehrává v domě kultury ve Vsetíně jeden sobotní večer v první polovině listopadu, fotbalový den pak jeden všední den v červnu, avšak vzhledem k tomu, že se nejedná o veřejně přístupné akce, nebudu se jimi v této práci blíže zabývat.

3.7 SWOT analýza v kontextu externího personálního marketingu

Na základě všech získaných informací a postřehů jsem tedy vypracovala SWOT analýzu zaměřenou na zhodnocení současné situace podniku v kontextu jeho externího personálního marketingu.

Tab. 7: SWOT analýza externího personálního marketingu
(Vlastní zpracování)

	Pomocné (k dosažení cíle)	Škodlivé (k dosažení cíle)
Vnitřní (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESS (slabé stránky)
	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušená zaměstnankyně na pozici Recruitment Specialist • Atraktivní podnikový design • Několik atraktivních benefitů • Poloha blízko centra města, v blízkosti železnice a cyklostezky • Dlouhá tradice společnosti • Poměrně specifická oblast podnikání • Vytvořené účty na sociálních a profesních sítích • Eventy pro veřejnost - Den otevřených dveří, TES Valachiarun 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence explicitního zachycení (externího) personálního marketingu a Employer Brandu v podnikových dokumentech • Absence personálně-marketingového výzkumu • Celkově málo atraktivní systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů • Nedostatečná kvalita webových (kariérních) stránek • Zastaralé schéma inzerátů volných pracovních pozic • Nízká aktivita na sociálních sítích
Vnější (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)
	<ul style="list-style-type: none"> • Systémová podpora rekvalifikací ze strany Úřadu práce • Kvantitativní i kvalitativní posílení učňovských oborů v okolních školách • Využití prostředků z Evropských fondů • Spolupráce s odborníky na personálním marketingu a Employer Brandingu • Více bytů pro mladé lidi ve městě 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek technicky vzdělaných pracovníků (VŠ i SŠ) na externím trhu práce • Snižování počtu obyvatel Vsetína a okolních obcí • Rozvoj konkurenčních společností a jejich náborových aktivit • Silný personální marketing konkurenčních společností • Negativní Employer Brand šířený stávajícími či bývalými zaměstnanci

3.8 Shrnutí analytické části

V analytické části jsem se zaměřila na to, jak společnost komunikuje svůj Employer Brand a jak prezentuje sebe sama jako ideálního a atraktivního zaměstnavatele.

Základní východisko je, že společnost v současnosti aktivně personální marketing aktivně neplánuje ani nerealizuje, ani neprovádí cílevědomé budování své zaměstnavatelské značky – Employer Branding. Navíc nedisponuje reálnými podklady o tom, jaká je její zaměstnavatelské atraktivita, kdy doposud nezrealizovala žádný personálně-marketingový výzkum zaměřený právě na toto téma.

Dobře zvládnutým prvkem Employer Brandu je pak atraktivní vizuální design, zejména moderní design loga společnosti a využívání jednotného barevného stylu.

Co se týče samotného získávání a výběru zaměstnanců, společnost se věnuje zejména internetové inzerci, a to na svých webových stránkách, na portálu jobs.cz a profesia.cz, v menší míře pak na Facebooku a LinkedInu. Personální inzerce je pro všechny typy pozic jednotná, obsahující ve své struktuře tradiční triádu „*náplň práce-požadujeme-nabízíme*“. Jednotlivá textová sdělení v inzerci volných pracovních pozic nejsou doprovázena ničím překvapivým, zajímavým, či humorným, není obohacena o fotografie, a tedy personální inzerce ničím nevyčínívá.

Co se týče informačních kanálů, které potenciální uchazeč o zaměstnání může využít, chce-li získat informace o zaměstnavatelských kvalitách společnosti TES VSETÍN s.r.o., jedná se zejména o webové stránky společnosti, profily na sociálních a profesních sítích (Facebook, YouTube, LinkedIn a Twitter) a každoroční eventy pro veřejnost, kterými jsou Den otevřených dveří a TES Valachiarun.

Webové stránky společnosti jsou sice graficky dobře zpracovány, z hlediska obsahu pro potenciální uchazeče o zaměstnání jsou však informačně chudé, nejsou autentické, s emočním nábojem, nejsou ničím výjimečné, překvapující, kdy jsou využívány spíše jako podpora výrobního, nikoli personálního marketingu.

Společnost má sice vytvořené profily na všech hlavních sociálních a profesních sítích, nicméně komunikace je zde málo četná, je jednostranná, bez vyzvání návštěvníků k akci, z hlediska externího personálního marketingu jsou pak nedostatečně využívány k zveřejňování personální inzerce a ke komunikaci kultury společnosti směrem ven, společnost se na všech svých internetových profilech prezentuje spíše jako výrobce, než jako atraktivní zaměstnavatel.

4 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ PRAXE

V této kapitole se zaměřuji na prezentaci svých návrhů a komentářů, které se týkají plánování a realizace určitých aktivit externího personálního marketingu ve společnosti, přičemž vybrala jsem několik málo návrhů, které jsem dále rozpracovala. Své návrhy formuluji s ohledem na jejich nákladové vyjádření, neboť vzhledem k tomu, že společnost v současnosti cíleně neplánuje ani nebuduje systém externího či interního personálního marketingu, nepovažuji za vhodné navrhnout řešení a aktivity, které by byly velmi finančně či časově nákladné, **ale spíše se zaměřuji na ty méně rozsáhlé a méně nákladné, kterým dávám větší šanci na finální realizaci.**

Do ambicióznějších a finančně nákladnějších návrhů se nepouštím taktéž z důvodu, že v průběhu tvorby této bakalářské práce se změnila personální a ekonomická situace v podniku, kdy ještě v létě 2015 se podnik potýkal s velkými kapacitními deficity, naopak dnes, na jaře 2016, podnik musí přistupovat dokonce k propouštění zaměstnanců, a tedy externí personální marketing a jeho budování není zcela podnikovou prioritou.

Odhadované náklady jednotlivých návrhů, uváděné v tabulkách, jsem stanovovala na základě zveřejněných ceníků, případně na základě vytvoření konkrétní poptávky u jednotlivých poskytovatelů dané služby či produktu. Další položky jsem pak určovala pouze odhadem.

Konečné rozhodnutí o realizaci, či nerealizaci navrhovaných aktivit však samozřejmě leží na samotném podniku a jeho managementu. Tato práce tak může přinejmenším plnit alespoň funkci jakéhosi zrcadla, které podniku a podobě jeho externího personálního marketingu nastavují.

Důležitý fakt, který je také třeba zmínit, je ten, že **efekt těchto mých návrhů nelze nijak kvantitativně vyčíslit a ekonomicky vyjádřit, ani zaručit.** Návržnost investice do externího personálního marketingu a Employer Brandu lze jen odhadovat, vzhledem k tomu, že je externí personální marketing vytvářen lidmi a zacílen na lidi, kteří mají své subjektivní názory, a jejich jednání není jasně předvídatelné.

A jako poslední bych ráda na tomto místě podotknula, že osobně nejsem žádný zkušený ani talentovaný grafik, tudíž všechny mé grafické návrhy představují spíše jen ukázkou toho, jakou cestou by se společnost mohla vydat, nejedná se tedy o finální návrhy, ať už se týče jejich obsahu, či jejich vizuální podoby.

4.1 Začít s personálním marketingem a dát o sobě vědět

Můj první návrh se vztahuje k tomu vůbec **začít o existenci (externího) personálního marketingu ve společnosti diskutovat, seznamovat se s jeho obsahem a začít jej cílevědomě nejprve alespoň v malé míře plánovat a realizovat**. Stejně jako každý jiný marketing i externí personální marketing by měl být výsledkem plánování, nikoli výsledkem náhody a nesystematičnosti. Tvorba plánu personálního marketingu by pak měla mít podle mého názoru kolaborativní povahu, kdy by měla být podložena diskusí všech lidí uvnitř podniku, kteří jej znají nejlépe.

S ohledem na fakt, že hlavními tvůrci (externího) personálního marketingu by měly být marketingové a personální oddělení, neboť obě mají potřebné specifické znalosti a dovednosti, právě tato oddělení bych pověřila, aby se detailněji seznámila s podstatou personálního marketingu. Následně na základě jejich spolupráce by měl být předložen strategický návrh o tom, jakým způsobem by mohl být externí personální marketing realizován v podniku, jaké aktivity by bylo možné realizovat a jaké by bylo jejich nákladové vyjádření. Přičemž participace na plánování a realizaci externího personálního marketingu může být také cestou k posílení vztahů mezi oběma odděleními.

Pokud by zaměstnanci společnosti neměli v souvislosti s plánováním a realizací personálního marketingu dostatečné vědomosti a dovednosti, mohou si je rozšířit svým individuálním samostudiem knih či internetových zdrojů, dále je možno využít například vzdělávacích kurzů zaměřených na téma personálního marketingu, kterých by mohla společnost využít, kdy v tabulce 8 na straně 64 uvádím některé možné formy vzdělávání a jejich pořizovací cenu.

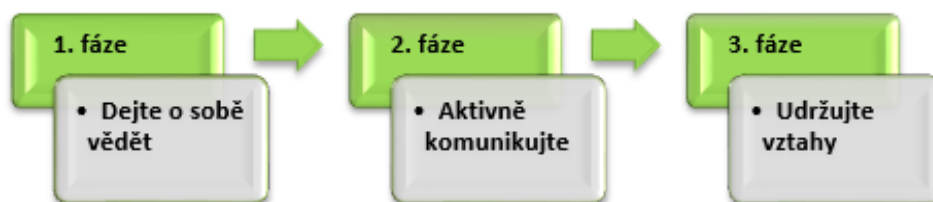
Zaměstnanci, kteří by se chtěli personálnímu marketingu věnovat více, bych pak doporučila registraci na stránce www.personalni-marketing-v-praxi.cz, kde po registraci mohou sledovat diskusní fóra, získají zasílání pravidelného zpravodaje a také zdarma získají přístup k některým online kurzům zaměřeným na personální marketing.

Ke spolupráci při tvorbě personálního marketingu si samozřejmě podnik může přizvat i specializované společnosti nabízející tuto službu, nicméně s ohledem na nákladovou stránku toto prozatím nedoporučuji⁴. Naopak bych co nejvíce **využila právě schopnosti stávajících zaměstnanců, případně bych oslovila studenty**

⁴ Pro určení ceny služeb v oblasti tvorby personálního marketingu v podniku jsem oslovila společnost ManSeek s.r.o., nicméně do konce tvorby této práce jsem od jejich zástupců neobdržela žádné vyjádření.

marketingově orientovaných oborů (například z blízké Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně), pro které by tato spolupráce mohla být zajímavou praxí. Přičemž spolupráce se studenty by se mohla realizovat jak například formou soutěže, tak například stipendia či praxe. Konkrétní forma spolupráce by pak vyplynula z komunikace mezi podnikem a danou školou.

Z hlediska stávajícího personálně-marketingového mixu spatřuji **největší problém konkrétně v propagaci pracovních pozic** (respektive v komunikaci, z pohledu 4C), kdy společnost není směrem ke svým potenciálním zaměstnancům dostatečně proaktivní. Ať už bude společnost využívat pro externí personální marketing jakýkoli komunikační kanál, celkově bych se řídila návodem ze stránek EmployerBrand.cz (2016), kde je uvedeno, že efektivní Employer Brand stojí na třech zásadách:



Obr. 9: Tři zásady Employer Brandu
(Zpracováno dle Employer Branding, 2016)

Jak jsem popisovala v analytické části, ne všechny tyto zásady jsou na všech komunikačních kanálech (webových stránkách, sociálních sítích) dodržovány, a proto bych jim věnovala zvýšenou pozornost. Neboť jedná se o radu, která je zdarma, a ve výsledku může být její dodržování velmi efektivní.

Všechny tyto tři fáze bych pak výrazně propojila se specifickým předmětem podnikání společnosti a jejím výrobním programem (elektromotory, generátory), kdy právě na této specifičnosti bych vystavěla jedinečnou prezentaci společnosti a různé aktivity externího personálního marketingu, kdy na oblast výroby a výrobky samotné může společnost poukazovat svými příspěvky na sociálních sítích, zveřejňovaných fotografiích, při různých eventech pro širokou veřejnost i v personální inzerci.

Z hlediska celkového Employer Brandu pak **společnosti chybí jasný, jednoduchý, univerzální a snadno zapamatovatelný podnikový slogan vztahující se k lidským zdrojům společnosti. Paradoxem však je, že společnost již jeden takový vytvořen má, nicméně aktivně jej téměř nevyužívá**, což považuji za nevyužití jeho potenciálu.



Obr. 10: Umístění billboardu ve městě
(Vlastní zpracování)

Tento dle mého názoru **dobrý slogan: „TES – Úspěšná firma díky svým lidem“** (viz detail v pravém rohu obrázku) lze zachytit pouze na jediném billboardu společnosti ve Vsetíně, který se nachází zhruba 3 km od sídla společnosti u silnice, která vede do hlavní průmyslové zóny, ve které sídlí velcí zaměstnavatelští konkurenti. Toto sdělení považuji z hlediska externího personálního marketingu za velmi dobré a dalo by se využívat i jako hlavní slogan společnosti, využívala bych jej jak na webových stránkách, tak celkově při personální inzerci, či jako potisk na firemní reklamní materiály.

Pokud by společnost s tímto sloganem nebyla spokojená, navrhuji, aby marketingové oddělení vypracovalo nové návrhy, přičemž do tvorby návrhů bych zapojila i stávající zaměstnance formou soutěže, kdy nejlepší tři návrhy bych ocenila částkou 5000 Kč, 3000 Kč a 1500 Kč.

V případě zlepšení ekonomické situace podniku bych do budoucna uvažovala i o **instalaci venkovního informačního elektronického panelu s pohyblivým textem** (viz tabulka 8), který společnost může umístit v prostoru před hlavním vstupem a který může sloužit k propagaci pracovních míst, k předávání důležitých či zajímavých informací (například informovat o pořádání dne otevřených dveří), nebo jen k uvítání či

pozdravu kolemjdoucích či návštěvníků. Celkově tento panel může sloužit jako praktická realizace již zmíněné zásady „Dejte o sobě vědět“.

V následující tabulce pak uvádím předpokládané náklady jednotlivých dílčích návrhů, které se celkově vztahují k tomu alespoň nějakým způsobem uvést externí personální marketing do podnikové reality.

Tab. 8: Náklady návrhu č. 1
(Zpracováno podle: Gradua-CEGOS, 2016; ICT Pro, 2016; Polák - Apel, 2016 a Vlastní zpracování)

Návrh 1: Začít s externím personálním marketingem	náklady
Venkovní elektronický panel s pohyblivým textem (2300 x 900 x 150 mm), 4 řádky textu (Polák - Apel)	101 800 Kč bez DPH
Zapojení studentů vysokých škol do plánování externího personálního marketingu (stipendia, odměny ze soutěže)	12 000 Kč
Soutěž pro zaměstnance podniku – návrh sloganu	9 500 Kč
Práce marketingového a personálního oddělení	0 Kč ⁵
7hodinový prezenční kurz HR marketing od Gradua-CEGOS, s.r.o. v Praze	4 477,00 Kč s DPH /osoba
8hodinový prezenční kurz HR marketingu od ICT Pro v Brně	3 872,00 Kč s DPH /osoba
Zdarma dostupné online kurzy na webové stránce Personální marketing v praxi	0 Kč

⁵ Zaměstnanci dotyčných oddělení by navrhované činnosti realizovali v rámci své standardní pracovní doby, tedy náklady se mohou jevit jako nulové, nicméně je třeba také brát v úvahu to, že tyto aktivity jdou nad rámec jejich současné náplně práce a tedy nákladem by byl reálný čas strávený nad aktivitami personálního marketingu. Vzhledem ke mzdě ve formě mzdového měsíčního tarifu pak nelze přesně kvantitativně stanovit náklady související s prací těchto zaměstnanců. Toto tvrzení pak platí i pro všechny následující tabulky s odhadem nákladů jednotlivých návrhů.

4.2 Zrealizovat personálně-marketingový výzkum se zaměřením na Employer Brand

Významným prvkem externího personálního marketingu je i Employer Brand, nicméně společnost nemá žádné reálné podklady o tom, jak působí na veřejnost a potenciální zaměstnance, jakou zaměstnavatelskou značku mezi zaměstnanci i lidmi mimo společnost má. Proto bych doporučovala **zrealizovat personálně-marketingový výzkum týkající se Employer Brandu**, neboť pokud by společnost měla sesbíraná data o názorech, potřebách a očekávání potenciálních zaměstnanců, byla by o krok před konkurencí a mohla by své personální aktivity vhodněji a efektivněji zaměřovat.

Tento výzkum může mít různou podobu i rozsah, přičemž doporučila bych jej **zorganizovat svépomocí** v určitém lokalizovaném časovém období – například v průběhu jednoho měsíce a **za pomoci dotazníkového online šetření**. Ústní šetření s pomocí tazatelů ani šetření za pomoci tištěných formulářů nepovažuji za časově i finančně zrealizovatelné. Vytvořený online dotazník se může šířit mnohými kanály: umístila bych jej na webové stránky a podnikové profily na sociálních sítích, na facebookové stránky města Vsetína, odkaz na něj bych uveřejnila na nástěnkách v prostorách Úřadu práce a také bych o výzkumu informovala pomocí placené inzerce v lokálním tisku – týdeníku Jalovec a ve čtrnáctideníku Vsetínské noviny, který je distribuován do poštovních schránek.

Jako motivaci pro vyplnění bych stanovila **pro účastníky šetření určitou odměnu** – kdy například každý stý respondent by po uvedení svých kontaktních údajů získal od společnosti určitou odměnu, ve formě balíčků propagačních materiálů či dárkových poukázek (šeků), kdy by se ve společnosti **po ukončení výzkumu odehrálo hromadné předání cen**, kdy i tato společenská událost může sloužit jako forma PR.

S ohledem na využití online formuláře je analýza sesbíraných dat již poměrně jednoduchá a rychlá a tedy předpokládám, že by ji mohli provést přímo zaměstnanci společnosti, pravděpodobně z marketingového oddělení. Některé výstupy tohoto výzkumu bych zpřístupnila jak pro současné zaměstnance, tak pro širokou veřejnost, abych poukázala na zájem společnosti získávat zpětnou vazbu ze svého okolí působení.

Jednu variantu dotazníku jsem za využití bezplatné služby Formuláře Google pro společnost zpracovala, kdy tato služba umožňuje velmi snadnou tvorbu dotazníků

i velmi přehledné a kvalitní automatické zpracování obdržených odpovědí. Návrh dotazníku pak uvádím jako Přílohu 6.

V následující tabulce jsem se opět pokusila odhadnout předpokládané náklady:

Tab. 9: Náklady návrhu č. 2
(Zpracováno podle Jalovec, 2016; Město Vsetín, 2016 a Vlastní zpracování)

Návrh 2: Zrealizovat personálně-marketingový výzkum	náklady
Tvorba dotazníku v online podobě	0 Kč (již vytvořen, součástí příloh této práce)
Inzerce o konání výzkumu v lokálním týdeníku Jalovec - velikost 9,5 x 5 cm, barevný tisk, dvojí opakování	3665 Kč bez DPH
Inzerce o konání výzkumu v čtrnáctideníku Vsetínské noviny, 4 x 4 cm, barevný tisk, dvojí opakování	740 Kč bez DPH
Vyhodnocení dat a jejich zpracování do publikovatelné formy zaměstnanci marketingového oddělení společnosti	0 Kč
Odměna pro soutěžící (reklamní materiály, dárkové poukázky)	8 000 Kč

4.3 Upravit webové stránky jako pohled do srdce zaměstnavatele

Webové stránky jsou obvykle jedním z prvních nositelů informací o společnosti, které uchazeči o zaměstnání navštěvují, je to brána do srdce podniku, proto jejich podobu považují za klíčovou. Jak jsem zmiňovala v analytické části, současným nedostatkem stránek je jejich orientace na prezentaci podniku jako výrobce, nikoli jako atraktivního zaměstnavatele a také nedostatečná komunikace různých potenciálně významných informací pro uchazeče o zaměstnání směrem ven.

Za klíčovou změnu bych považovala **rekonstrukci vzhledu a zejména obsahu webových stránek společnosti, se zaměřením na sekci „Kariéra“**, která nesplňuje požadavky na moderní kariérní stránky. V tomto návrhu tak uvádím spousty drobných úprav, z nichž některé lze velmi levně zavést, nicméně ve výsledku mohou vytvořit svým synergickým potenciálem efektivní prvek externího personálního marketingu.

Pokud by společnost přistoupila k úpravě celých webových stránek (nejen obsahu), rozhodně by se měla zaměřit na **grafické zvýraznění samotné sekce „Kariéra“**, neboť se svou stávající šedivou barvou a pozicí na spodním okraji stránky poměrně „zapadá“. Tato sekce by ale měla být na první pohled výrazná, potenciální zaměstnanec by ji neměl složitě na stránkách hledat, aby jej toto hledání neodradilo od jeho zamýšlené akce.

Uchazeč o zaměstnání se sice z inzerovaných pozic dozví náplň práce, požadavky na něj kladené a podobu ohodnocení své práce, nicméně na úvodní stranu sekce „Kariéra“ bych zařadila **explicitní vyjádření toho, proč si má daný jedinec za svého zaměstnavatele zvolit právě TES VSETÍN s.r.o. a ne konkurenci**, v čem je výjimečný. Určitým způsobem bych proto **formulovala jak nejvýznamnější priority personální strategie podniku**, tak i **významné či humorné statistiky vztahující se k zaměstnancům společnosti** a jejich každodenní práci, které by pro potenciální zaměstnance mohly být zajímavé. Tyto střípky o personální situaci ve společnosti a její nabídce potenciálním uchazečům bych zpracovala **do formy přehledné infografiky** (viz obrázek 11), nikoli souvislého textu.



Obr. 11: Ukázka možné infografiky
(Vlastní zpracování)

V současnosti se uchazeč o zaměstnání dále na stránkách nedozví, jakým způsobem společnost vůbec organizuje své výběrové řízení na hledané pozice, proto bych vytvořila určitý **návod pro uchazeče**, který by je **detailně seznámil s průběhem získávání a výběru zaměstnanců**, což představuje na jednu stranu projevení otevřenosti a férovosti směrem k uchazečům, kteří budou mít reálnější a přesnější představu o průběhu výběrového řízení. Na druhou stranu jde i o úsporu času pro Recruitment Specialistku při odpovídání na dotazy od uchazečů, typu kdy budou společností kontaktováni, jak se mají hlásit a podobně. Tento návod lze například formou „divadelní hry“, kdy je využit prvek humoru a nevšednosti, kdy můj návrh příkládám jako Přílohu 4.

Společnost má mnohdy potenciál k realizaci zajímavých prvků personálního marketingu, kdy ale nevyužívá všech svých možností, nebo je nevyužívá ideálním

způsobem. **Nevyužitý potenciál má například 3,5minutové video** (v sekci Kariéra – Práce u nás), prezentující předmět podnikání, činnosti a pracovníky společnosti, je škoda, že video má tak malý náhled, navíc popisek „Elektrické komponenty – výroba“ není moc říkající. **Toto video bych doplnila o průvodní hlasový komentář a titulky**, které by zodpověděly, jak vypadá práce v TES VSETÍN, čím se společnost zabývá, či co může svým zaměstnancům nabídnout. Taktéž bych jej **umístila přímo na úvodní stránku webových stránek společnosti**, kde je v současnosti úvodní animované video, které naopak prezentuje jen logo společnosti a naznačuje oblast podnikání, které ale z hlediska externího personálního marketingu nemá žádný veliký efekt. **K úpravě stávajícího videa** se přikláním více než k tvorbě zcela nového, neboť tuto variantu považuji z hlediska nákladů za přijatelnější. Pokud by to finanční situace do budoucna ale umožnila, uvažovala bych o **vytvoření zcela nového videa, prezentující TES VSETÍN s.r.o. opravdu specificky z pohledu zaměstnavatele**. Toto video bych pak umístila jak na stránky, tak na všechny sociální sítě a snažila bych se o co největší jeho sdílení mezi lidmi.

Další úpravy bych provedla v sekci „Volné pozice“, neboť je to první stránka, která se návštěvníkům po kliknutí na tlačítko „Kariéra“ zobrazí, a tedy její obsah bude pro návštěvníka vytvářet první dojem, který je nejdůležitější. Stávající text psaný ve třetí osobě, který jsem popisovala v analytické části, bych přepsala do osoby první, kdy bych přímo oslovila potenciální uchazeče o zaměstnání (viz obrázek 12).

Volné pozice

TES Vsetín, společnost v srdci Valašska s mezinárodní působností, patří mezi přední výrobce elektrických strojů, pohonů a komponentů. Ve svém výrobním areálu o rozloze 100 000 m² s rozsáhlým výrobním parkem i ve svých kancelářích v Praze a Brně zaměstnává téměř 800 zaměstnanců. Nabízí jim možnost seberealizace v silné perspektivní společnosti, motivaci a osobnostní růst, stejně jako zájem v podobě příjemného pracovního prostředí a propracovaného systému benefitů.

Nabízíme Vám volné pracovní pozice


Chcete se přidat k našemu týmu TES Vsetín čítající téměř 800 zaměstnanců?

Chcete se seberealizovat v silné perspektivní společnosti s mezinárodní působností a podílet se tak na produkci špičkových elektrických strojů, pohonů a komponentů?

Chcete pracovat v příjemném pracovním prostředí a získávat ke mzdě atraktivní benefity?

Odpověděli jste třikrát „ano“?

Tak již nezbývá nic jiného než si prohlédnout aktuálně nabízené pracovní pozice!



Úspěšná firma díky svým lidem

Obr. 12: Srovnání původního a navrhovaného sdělení (Zpracováno podle TES, 2015 a Vlastní zpracování)

Sdělení pro potenciální uchazeče bych doplnila ještě o **výzvu ve stylu: „Nenalezli jste vaši vysněnou pozici? Nevadí. Dejte nám i tak o sobě vědět a zašlete svůj životopis!“**, aby společnost nepřicházela o kvalitní uchazeče, kteří se nechtějí/nemohou ucházet o některou z aktuálně inzerovaných pozic. Tedy vyzvat je, aby se určitě ozvali a přihlásili, s tím, že jejich životopis bude zařazen do podnikové databáze a v případě výskytu vhodné pracovní pozice by se danému uchazeči společnost ozvala nazpět. Konkrétní formou realizace těchto „přihlášek“ bych zvolila elektronický formulář s instrukcemi, který může zájemce přímo vyplnit a přiložit k němu svůj životopis či motivační dopis.

Další určitou drobností, kterou u zveřejněných volných pozic na webových stránkách postrádám, je **uvedení data, ke kterému byla provedena aktualizace daných zveřejněných pozic**. Aby bylo patrné, že společnost pravidelně aktualizuje pozice kontroluje a že se zde nenacházejí již obsazené, či uzavřené pozice. Společnost se navíc vyhne v současnosti častým telefonátům s dotazem „*zdali je místo ještě stále volné?*“, a tedy opět dojde k úspoře času Recruitment Specialistky.

Dále bych navrhovala vytvoření nějakého **jedinečného krátkého kariérního sloganu**, který by se mohl využívat jak na kariérních stránkách, tak na inzerátech a který by vystihoval podstatu podniku, jeho zaměření. Tento kariérní slogan by byl doplňkem celkového podnikového sloganu „TES – úspěšná firma díky svým lidem“ zaměřeného na stávající lidské zdroje v podniku, kterým prostřednictvím tohoto sloganu společnost vyjadřuje svou vděčnost a to, že si jich váží.

Kariérní slogany lze akomodovat v závislosti na zvolené cílové skupině, kdy například směrem ke studentům bych si dovolila odvážnější slogany, směrem k „vyšším pozicím“ pak zase jejich umírněnější verzi. Vzhledem k výrobnímu programu podniku bych navrhovala například vydat se touto cestou:

Varianta A: Bud' motorem našeho podnikání! Dej šťávu našim pracovním místům!

Varianta B: Nastartujte svou kariéru s námi!

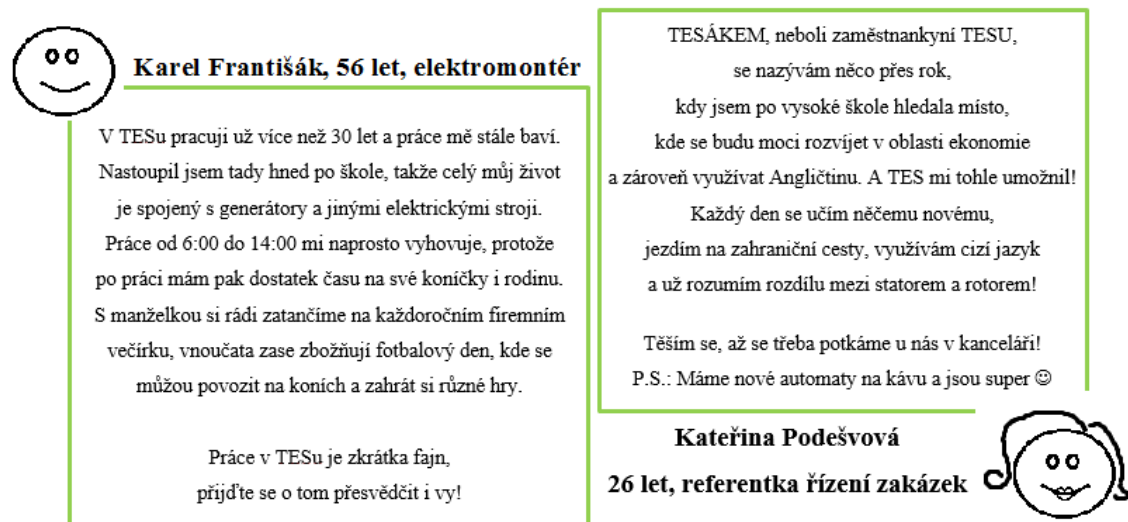
První slogan bych cílila na studenty, absolventy a mladší uchazeče, kdy je více neformální, jeho první část se vztahuje k tradiční výrobě motorů, druhá část vystihuje energetické, či elektrické zaměření podnikání. Druhý uvedený slogan společnost dnes již využívá, ale pouze u inzerce na LinkedIn, přičemž považuji jej za univerzální vzhledem


ke všem segmentům uchazečů, a tedy bych se nebála jeho častějšího užívání, zejména na webových stránkách.

Tvorbou dalších a propracovanějších kariérních sloganů bych pak pověřila opět marketingové oddělení, které by mělo být k této činnosti nejvíce kompetentní.

Dále bych **na kariérní stránky zařadila „příběhy“ zaměstnanců** – fotografii určitého zaměstnance, jeho jméno, věk, pracovní pozici, délku trvání zaměstnání ve společnosti a pak několik vět, ve kterých se snaží svým jazykem popsat externím lidem svou práci a s ní související činnosti, emoce či zážitky. Zkrátka neprezentovat společnost anonymním, neosobním sdělením, ale prostřednictvím reálných osob, kterým potenciální uchazeč bude více věřit. Jednotlivá sdělení, jejich obsah a formu bych volila na základě zvolených cílových skupin. Tyto příběhy lze pak zpracovat i například do audiovizuální podoby, která působí na více smyslů a bude ještě více pro návštěvníky zapamatovatelná.

Zaměstnancům, kteří by byli ochotní svůj příběh sdílet, bych pak oplátkou poskytla například finanční odměnu ve výši 2000 Kč/os.



 **Karel Františák, 56 let, elektromontér**

V TESu pracuji už více než 30 let a práce mě stále baví. Nastoupil jsem tady hned po škole, takže celý můj život je spojený s generátory a jinými elektrickými stroji. Práce od 6:00 do 14:00 mi naprosto vyhovuje, protože po práci mám pak dostatek času na své koníčky i rodinu. S manželkou si rádi zatančíme na každoročním firemním večírku, vnoučata zase zbožňují fotbalový den, kde se můžou povozit na koních a zahrát si různé hry.


Práce v TESu je zkrátka fajn,
přijďte se o tom přesvědčit i vy!

TESÁKEM, neboli zaměstnankyni TESU,
se nazývám něco přes rok,
kdy jsem po vysoké škole hledala místo,
kde se budu moci rozvíjet v oblasti ekonomie
a zároveň využívat Angličtinu. A TES mi tohle umožnil!

Každý den se učím něčemu novému,
jezdím na zahraniční cesty, využívám cizí jazyk
a už rozumím rozdílu mezi statorem a rotorem!

Těším se, až se třeba potkáme u nás v kanceláři!
P.S.: Máme nové automaty na kávu a jsou super 😊

Kateřina Podešvová
26 let, referentka řízení zakázek



Obr. 13: Ukázky příběhů zaměstnanců
(Vlastní zpracování)

V současnosti na webových stránkách chybí i autentické fotografie „zevnitř“ firmy, mapující tamější výrobu, zaměstnance, pracovní prostory a právě **na prezentaci** takovýchto **interních fotografií bych se zaměřila**, na to jak vypadají výrobní prostory, společenské prostory, zkrátka v jakém prostředí tráví pracovníci svůj běžný pracovní den, kdy bych tyto fotografie doplnila i slovním popiskem. Tímto se dá návštěvníkovi stránky

pocit „být na místě“, dá se mu možnost vytvořit si ke společnosti bližší a hlubší vztah, aby si mohl říct „ano, tady bych chtěl pracovat“. Celkově na stránkách **chybí sekce „Fotogalerie“**, proto bych **doporučovala její vytvoření**, kde zde mohou být historické fotografie, fotografie z areálu společnosti i alba fotografií z proběhlých akcí. Fotogalerie a ilustrační fotografie doplňující textové sdělení na stránkách může fungovat i jako propojení personálního a výrokového marketingu, kdy bych **nafotila fotografie zaměstnanců s výrobky, které společnost vyrábí**, neboť výrobní program je poměrně specifický a tudíž tuto specifčnost bych promítla i do prezentace Employer Brandu.

Z fotografií zevnitř společnosti by se dal vytvořit také například **„průběh pracovního dne zaměstnance XY“**, kdy by se zachytil jeden pracovní den konkrétního pracovníka od jeho příchodu, po vlastní práci na pracovišti či návštěvu jídelny, kdy by se obrazový materiál propojil ještě více s emocemi (viz obrázek 14):

Zdravím Vás, jmenuji se **MICHAL**,

v **TES**

pracuji 3 roky jako strojní konstruktér a takto vypadá můj pracovní den...

Foto při vstupu do areálu	Foto z místa pracoviště při práci	Foto z jídelny z obědu s kolegy	Foto z porady s kolegy a nadřízeným
7:20 h	9:45 h	11:30 h	14:55 h

**Chceš i ty svůj pracovní den prožívat u nás? Přidej se k nám!
Napiš na personalni@tes.cz nebo zavolej na +420 571 812 111 ještě dnes!**

Obr. 14: Fotogalerie "Jeden den zaměstnance X"
(Vlastní zpracování)

Pro komfort uchazečů o zaměstnání, kteří půjdou osobně navštívit společnost, bych navrhovala **na webové stránky umístit také detailní mapu celého areálu, s vyznačením budovy, v níž sídlí personální oddělení**, aby byli na návštěvu již předem připravení a předešlo se zbytečnému bloudění návštěvníků v rozlehlém areálu. Zveřejněním této mapky se slovním popisem tak opět společnost zvyšuje komfort pro uchazeče, navíc dává najevo, že ji její návštěvníci skutečně zajímají a pečuje o ně.

S ohledem na stále větší význam sociálních sítí bych na stránkách také **lépe odkazovala na podnikové profily na sociálních a profesních sítích** LinkedIn, YouTube, Facebook a Twitter, kdy odkazy na poslední dva dnes na webových stránkách ani nejsou. Pokud už zaměstnanci podniku vynakládají svůj čas a podnikové prostředky k vytvoření a vedení těchto profilů, je žádoucí, aby tyto profily plnily svůj účel a měly co největší dosah směrem k cílovým skupinám. Návštěvníci navíc nejsou na webových stránkách explicitně vyzváni k návštěvě a sledování těchto profilů, proto bych tuto praxi změnila například tímto způsobem:



Obr. 15: Výzva k sledování profilů společnosti
(Vlastní zpracování)

V následující tabulce pak odhaduji náklady související s úpravou webových stránek tak, aby byly skutečně moderními kariéerními stránkami a podporovaly tak externí personální marketing.

Tab. 10: Náklady návrhu č. 3
(Zpracováno podle Spaneco Production, 2016; Qfoto.cz, 2016 a Vlastní zpracování)

Návrh 3: Upravit webové stránky	náklady
Celková přestavba webových stránek	cca 40 000 Kč bez DPH ⁶
Odměny zaměstnancům za účast na tvorbě různých sdělení	14 000 Kč
Spolupráce se studenty vysokých či středních škol	12 000 Kč
Práce zaměstnanců marketingového oddělení	0 Kč
Vytvoření profesionálního podnikového videoklipu (délka 2 min) (Spaneco Production)	165 000 Kč
Pořízení fotografií pro jednotlivé návrhy 1denní focení + postprocessing (Qfoto.cz)	20 000 Kč

⁶ V tomto případě vycházím z odhadu částky, kterou mi uvedla sama společnost.

4.4 Vytvořit modernější a atraktivnější personální inzerci

Konkrétní způsob inzerce volných pracovních míst je taktéž významnou vizitkou firmy a z hlediska externího personálního marketingu má obrovský potenciál. Jak jsem ale již zmiňovala v analytické části, v současnosti společnost všechna svá místa prezentuje tradičním triem „náplň práce-požadujeme-nabízíme“, což ale nijak mezi ostatními podniky nevyčnívá a nepracuje se segmentací uchazečů.

Inzeráty pracovních pozic a jejich podobu bych taktéž akomodovala v závislosti na předpokládaném věku uchazečů, jejich kvalifikaci a jejich pracovních zkušenostech, tedy **každý segment uchazečů bych oslovovala jejich jazykem**, přizpůsobovala bych společnostmi nabízené benefity a jiné. Při oslovení studentů, či absolventů bych se nebála i méně formálních výrazů, naopak u fundovaných, zkušených zaměstnanců bych dodržovala odbornost, důstojnost a formálnost. Zajímavá personální inzerce pak může sloužit nejen k zisku žádoucích lidských zdrojů, ale může být i dobrou propagací společnosti jako celku, kdy například kreativní inzeráty mohou uživatelé mezi sebou sdílet. Na základě analýzy počtu vyhledávaných pozic v jednotlivých měsících se domnívám, že lze inzeráty na jednotlivé pracovní pozice alespoň částečně diverzifikovat.

Na úvod každého inzerátu bych vložila krátké a výstižné představení společnosti, tedy aby se společnost představila ve své roli prodávajícího svých pracovních míst. Níže prezentuji dvě své vytvořené alternativy tohoto typu sdělení:

Varianta A (formální)

Společnost TES VSETÍN, přední český výrobce a exportér
elektrických strojů, pohonů a komponentů s téměř stoletou tradicí,
hledá nového kolegu, jenž by rozšířil stávající řady více než 750 zaměstnanců

Varianta B: (informální)

Naším revírem je elektromechanický průmysl, naše tempo je více než sto let vražedné,
našimi výrobky jsou elektrické stroje, pohony a komponenty.
Zaměstnanci personálního oddělení TESU VSETÍN pracují ve dne v noci,
jejich úkolem je najít ty nejlepší z Vás!

Následně bych ke každé pozici přidala **jedinečné průvodní slovo s oslovením potenciálního uchazeče a s položením specifických otázek**, na které si má uchazeč sám pro sebe odpovědět, tedy cílem je vytvořit s uchazečem nepřímý komunikační dialog.

Strukturu tradičního tria „náplň práce-požadujeme-nabízíme“ bych dodržela, nicméně změnila bych nadpisy těchto sekcí, například ve stylu „*Co u nás budete dělat? Kdo jste a co máte za sebou? Co můžete od nás za své pracovní nasazení očekávat?*“. Záměrné využití otázek opět podporuje dialog s potenciálním uchazečem a je více osobní.

V zápatí každého inzerátu bych pak ještě jednou uchazeče oslovila a vyzvala jej k akci, což prezentuji níže:

Tak co na to říkáte, to nezní špatně, že? Pošlete nám svůj strukturovaný životopis ještě dnes a zúročte u nás své znalosti a dovednosti. Těšíme se na Vás!

Kontaktujte nás na: personalni@tes.cz; +420 734 680 329; www.tes.jobs.cz

Ukázku jednoho možného inzerátu (konkrétně na pozici Obráběče kovů - horizontkáře) jsem zde pak vložila jako Přílohu 5, přičemž tento inzerát jsem vytvořila právě jako ukázkou možného použití neformálního stylu.

Další z návrhů by bylo **vytvoření nových inzertních míst pracovních míst přímo v blízkosti podniku**. Jedním z řešení by byla instalace venkovní tabule, na které se mohou operativně zveřejňovat volné pracovní pozice, přičemž pořizovací cenu této tabule, která se dá z hlediska externího personálního marketingu využít různými způsoby, jsem zmínila již v návrhu č. 1 (viz tabulka 8).

Pořizovací cenu této tabule je však poměrně vysoká, a tedy v případě zamítnutí jejího pořízení bych navrhovala alespoň **zřízení určité vitríny**, která by se nacházela před vstupem do areálu společnosti, tak, aby si její obsah mohli přečíst kolemjdoucí osoby.

Dále bych se pokusila využít výhodné polohy areálu, kdy podél jeho jedné strany vede frekventovaná cyklostezka, na níž se mohou pohybovat taktéž potenciální zaměstnanci. **Venkovní plakáty s inzercí volných pracovních pozic** bych tak umístila na oplocení areálu, či na fasádu budov, tak, aby inzeráty byly z cyklostezky a chodníku dobře vidět.

Co se týče **podnikových profilů na sociálních a profesních sítích**, zde bych se **snažila být v prezentaci personální inzerce více kreativní**. Inzeráty bych jako doposud sdílela ve formě přidané fotografie, nicméně vyhnula bych se stávajícím doprovodným frázím „Hledáme XY“, ale **dle segmentu potenciálních zaměstnanců, na které daný inzerát cílí, bych doplňující specifický komentář k vloženým pozicím**. Také bych

každou vloženou pozici doplnila **výzvou, aby uživatelé daných sítí tento inzerát sdíleli** se svými přáteli, kteří by dle jejich názoru mohli být vhodnými kandidáty.

Kromě textového sdělení o parametrech pozice bych **inzeráty doplňovala i o obrazové prvky** - například fotografie daného pracoviště a kolegů, výhled z okna na daném pracovišti, fotografie stroje, který by uchazeč obsluhoval, **ale také o perličky, či detailní informace o prostředí konkrétního pracoviště** – například: „Těší se na tebe kolegové Anna a Karel“, „Kávovar máme 2 kroky od kanceláře“. Těmito kroky by se personální inzerce stala výrazná a atraktivní, navíc její sdělení by bylo protkáno emocemi a co největší důvěryhodností a autenticitou. V tomto případě příkládané fotografie nemusí být nijak profesionální, mohou je tedy pořizovat sami zaměstnanci marketingového oddělení.

Příklad doplňujících textů a fotografií pro zveřejněné volné pracovní pozice na sociálních a profesních sítích uvádím v následující tabulce.

Tab. 11: Doplňující text a fotografie inzerátů
(Vlastní zpracování)

Pozice	Doplňující text	Fotografie
Administrativní	Tohle místo čeká na tebe a tvoje osobní věci!	volná kancelářská židle a stůl
Horizontkář	Jsem horizontální frézka XY a čekám tady na tvé zlaté ručičky!	Horizontální frézka XY
Elektro konstruktér	Víš jak na tomhle (foto počítače se softwarem pro tvorbu 3D modelů) navrhnout tohle (foto motoru)?	Stůl s počítačem s otevřeným XX, vedle toho již hotový generátor

V následující tabulce jsem zachytila náklady týkající se návrhu č. 4, orientovaného na podporu a rozvoj stávající personální inzerce:

Tab. 12: Náklady návrhu č. 4
(Zpracováno podle: Fojtů - Exodus, 2016; Kastro, 2016 a Vlastní zpracování)

Návrh 4: Modernější a atraktivnější personální inzerce	náklady
Plakát s nabídkou pracovních míst, 3 ks, 3 x 2 m (Fojtů - Exodus grafické studio)	4 770 Kč bez DPH + montáž
Zřízení venkovní vitríny pro inzerci a jiná sdělení 1,2 x 0,7 m (Kastro)	9590,08 Kč bez DPH + montáž
Spolupráce personální a marketingového oddělení	0 Kč

ZÁVĚR

Současný negativní demografický vývoj způsobuje, že ne všechny firmy jsou a do budoucna budou schopny uspokojit své potřeby kvalifikovaných lidských zdrojů, v důsledku čehož eskaluje soutěž o nejlepší zaměstnance mezi společnostmi. Získávání a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků se tedy stává rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti a úspěchu. Jedním z řešení může být vybudování a realizace podnikového personálního marketingu, jakožto souhrnu aktivit zaměřených na stávající i potenciální zaměstnance, jehož cílem je nastavit takovou personální politiku, řízení lidských zdrojů a marketingové aktivity, které pomohou získat a udržet kvalifikované, loajální a motivované zaměstnance. Plánování, tvorba a realizace této určité podnikové inovace je pak v kompetenci zejména personálního a marketingového oddělení.

Cílem této práce bylo vypracování návrhů aktivit externího personálního marketingu určených pro výrobní podnik TES VSETÍN s.r.o., které by potenciálně mohly vést ke zlepšení stávající praxe v oblasti řízení lidských zdrojů podniku, ve smyslu zlepšení procesu získávání nových zaměstnanců. Dílčími cíli bylo vytvoření teoretického rámce práce a také zpracování analýzy, zaměřené na podobu současného systému externího personálního marketingu v daném podniku.

S využitím metod dotazování a obsahové analýzy textů jsem se v analytické části zaměřila na současnou podobu personálního marketingu, kdy společnost aktivně a cílevědomě nepracuje ani s externím personálním marketingem ani s Employer Brandem.

Na základě analýzy jsem vypracovala 4 okruhy návrhů, kdy první se týká samotného rozvoje externího personálního marketingu v podniku, druhý představuje provedení personálně-marketingového výzkumu, třetí se zaměřuje na upravení webových stránek společnosti se zaměřením na kariérové stránky a jako poslední jsou návrhy vedoucí k modernizaci stávající personální inzerce. Důležité je pak mít na paměti, že efekty těchto aktivit nelze nijak kvantitativně, respektive ekonomicky vyjádřit.

S ohledem na úsporu nákladů při plánování a zavádění personálního marketingu bych společnosti doporučovala co nejvíce využít znalostí, dovedností a kompetencí stávajících zaměstnanců (zejména personálního a marketingového oddělení), tedy využít spíše interních zdrojů, než externích. Za velmi perspektivní a výhodné pak považuji i spolupráci se studenty vysokých škol z marketingově a personalisticky zaměřených oborů, kdy i tato spolupráce je zároveň prvkem externího personálního marketingu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AMBLER, T., BARROW S., 1996. The Employer Brand, *The Journal of Brand Management*, 4, s. 185-206.
- ANNA, 2015. Inzerát TES, *Reklamní zpravodaj Valašska*, 24(12), s. 5.
- ANTOŠOVÁ, M., 2005. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení*, 40(11), s. 42–44. Praha: Economica. ISSN 0026-8720.
- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80- 7169- 614- 5.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- ASWATHAPPA, K., 2007. *Human Resource and Personnel Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill. ISBN 0-07-059930-0.
- BAŤA, T., 2013. *Úvahy a projevy*. Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7390-019-9.
- BLÁHA, J., MATEJČÍK, A. a KAŇÁKOVÁ, Z., 2005. Brno: CP Books., a.s. *Personalistika pro malé a střední firmy*. ISBN 80-251-0374-9.
- BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- BRACHTL, O., 2006. Personální marketing – ano, či ne? *Hospodářské noviny*. [cit. 2015-12-05]. Dostupné z:
[http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T00000_d&&article\[id\]=18755310&article\[area_id\]=10117500](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T00000_d&&article[id]=18755310&article[area_id]=10117500)
- BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.
- D'AMBROSOVÁ, H. a kol., 2014. *Abeceda personalisty 2014*. 5. Vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DRUCKER, P. F., 2007. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-066-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978- 80-7400-347-9.
- EMPLOYER BRANDING, 2016. Employer Branding [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.employerbranding.cz/>

- FOJTŮ, D. (2016). *Exodus grafické studio: Poptávka pro bakalářskou práci - venkovní plakát* [online]. Message to: Monika Hanzelová. 2016-04-27 [2016-04-28].
- FORET, M., 2003. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer press. ISBN 80- 7226-811-2.
- GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Gradua-CEGOS, 2016. *HR marketing* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/hr-marketing.html>
- HANNAGAN, T., 2008. *Management: concepts & practices*. Pearson Education. ISBN 978-0-273-71118-6.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L., 2013. *Personální strategie: Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HEPBURN, S., 2005. Creating a winning Employer reputation. *Strategic HR review*. 4(4), s. 20-23. ISSN 1475-4398.
- HOLMAN, R., 2011. *Ekonomie*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-006-5.
- HRONÍK, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., VIGNOLLES, A., 2015. Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*. 41(246), s. 63-82. ISSN 0338-4551.
- ICT PRO, 2016. *HR marketing (MADO9)* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.skoleni-softskills.cz/kurz/HR-marketing-MADO9.aspx>
- JALOVEC, 2016. *Řádková inzerce* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.jalovec.cz/zadat-inzerci/radkova-inzerce-2/>
- KASPER, H., MAYRHOFER, W., 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: LINDE nakladatelství. ISBN 80-86131-57-2.
- KASTRO, 2016. *Venkovní vitríny* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.kastro.cz/vitriny/vitriny-venkovni/>
- KLIMENTOVÁ, L., 2008. Personální manažment verzus personální marketing. In: *ACTA UNIVERSITATIS BRUNENSIS IURIDICA No 337, Dny práva - 2008 - Days of Law, 2. ročník mezinárodní konference pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity*. Brno: Masarykova univerzita, s. 137-149. ISBN 978-80-210-4733-4.

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

KOTLER, P., 2003. *Marketing od A do Z: 80 pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P., KELLER K. L., 2012. *Marketing Management*. 14. vyd. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

KOUBEK, J., 2010. *Řízení lidských zdrojů v praxi: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, L., 2013. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6384-6.

LAICK, S., DEAN, A., 2011. Using web 2.0 technology in personnel marketing to transmit corporate culture. *International Journal of Management Cases*. 13(3), s. 297-303. ISSN 1741-6264.

LIPPOLD, D., 2014. *Die Personalmarketing – Gleichung: Einführung in das wert- und prozessorientierte Personalmanagement*. 2. vyd. München: Oldenbourg. ISBN 978-3-11-036253-4.

MAPY.CZ, 2016. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>

MENŠÍK, T., 2015a. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální Marketing.cz* [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-Employer-Branding/>

MENŠÍK, T., 2015b. Lesk a bída personální inzerce. *Personální Marketing.cz* [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/lesk-a-bida-personalni-inzerce/>

MĚSTO VSETÍN, 2015. *Strategický plán rozvoje města Vsetína pro období 2016-2023*, 2015 [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: http://www.mestovsetin.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=18676&id_dokumenty=518949

MĚSTO VSETÍN, 2016. *Vsetínské noviny* [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/vsetinske-noviny/ds-1027/p1=6731>

NĚMEC, O., BUCMAN, P. a ŠIKÝŘ, M., 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. ISBN 978-80-7408-083-8.

- NOVOTNÝ, J., 1999. Personální marketing jako tržní interpretace výrobního faktoru práce. In: *Aktuální tendence podnikového hospodářství: sborník prací*. Brno: Masarykova univerzita, s. 107-116. ISBN 80-210-2067-9.
- PAVLÍK, J., 2009. Personální marketing očima marketingového manažera. *Deloitte* [online] [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/publications/newsletters/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.
- PAVLŮ, D. a kol., 2004. *Marketingové komunikace a firemní strategie*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-178-9.
- PENGUE, Y., 2007. Nedostatek talentovaných pracovníků. *Práce a mzda*. 55(7), s. 49–50. ISSN 0032-6.
- POLÁK, V. (2016). *Apel: Poptávka pro bakalářskou práci - venkovní elektronický panel* [online]. Message to: Monika Hanzelová. 2016-05-02 [2016-05-06].
- POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S., 2008. Personální marketing. *Moderní řízení*. 38(8), s. 46–47. ISSN 0026-8720.
- QFOTO.CZ (2016). *Poptávka pro bakalářskou práci - podnikové fotografie* [online]. Message to: Monika Hanzelová. 2016-04-29 [2016-05-01].
- SEQUENSOVÁ a kol., 2005. *Lidské zdroje?* Havířov: Question Marks. ISBN 80- 239- 5053-3.
- SETHI, S., 2004. The Franchise Expo: The Personal Marketing Tool. *Franchising World*. 36(9), s. 61-62. ISSN: 10417311.
- SIMPSON, P., 2007. Personal marketing: the key to personal service. *Market Leader*. 58(12), s. 43-45. ISSN 1463-0877.
- SOCHOROVSKÁ, E., POPELKOVÁ, T., 2009. Trendy v odměňování: Váha bonusů roste. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. 5(1), s. 34–36. ISSN 1801-4690.
- SPANECO PRODUCTION (2016). *Poptávka pro bakalářskou práci - podnikový videoklip* [online]. Message to: Monika Hanzelová. 2016-05-02 [2016-05-04].
- SPIELMANN, K., 2015. Příběh 7P pro personální marketing. In: *Personální Marketing.cz* [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- STÝBLO, J., 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, J., 2008. *Management a lidé ve firmě: podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-86754-98-7.

SVĚTLÍK, J., 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Karel Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

SZARKOVÁ, M., 2009. Personálny marketing podnikov v podmienkach globálnej hospodárskej krízy. *Ekonomické rozhľady*. 38(3), s. 398-404. ISSN 0323-262X.

SZARKOVÁ, M., 2015. Manažérske kompetencie personálnim marketingu. *Ekonomické rozhľady*. 44(2), s. 222-233. ISSN 0323-262X.

SZARKOVÁ, M., ANDREJČÁK, M. a MATKOVČÍKOVÁ, N., 2014. *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-263-0809-6.

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

TOTH, D., 2010. *Personální management*. Praha: SKSH. ISBN 978-80-87415-05-4.

TES, 2015. TES [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupný z: <http://www.tes.cz/>

TES, 2016. In: Facebook [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/TES-Vset%C3%ADn-435935729856100/?fref=ts>

TES, 2016. In: LinkedIn [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/tes-vset-n-s-r-o->

TES, 2016. In: Twitter [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://twitter.com/TESVSETIN?lang=cs>

TES, 2016. In: YouTube [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/TESVSETIN>

ŤEŠITELOVÁ, H., MENŠÍK, T., 2012. *Personální marketing v praxi: Využití marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů* [online]. Brno: ManSeek. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/informacni-brozura-programu-personalni-marketing-v-praxi/>

URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-019-X.

VITBERG, A. K., 2009. Analog vs. Digital Personal Branding - A New Twist on Personal Marketing Plans. *CPA Practice Management Forum*. 5(11), s. 10-19, ISSN 1556-0899.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H., 1998. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing. ISBN 80-7219-014-8.

WELSING, C., 2006. *HR marketing: a new perspective on human resources management*. Amsterdam: Prentice Hall. ISBN 978-90-430-1340-6.

WIMMERS, J., 2009. *HR Marketing from job advertising to Employer Branding*. Norderstedt: GRIN Verlag. ISBN 978-3-640-44934-7.

ZIKMUND, M., 2010a. Moderní marketing aneb od 4P ke 4C. *BusinessVize*. [online]. [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/moderni-marketing-aneb-od-4p-ke-4c>

ZIKMUND, M., 2010b. Word of mouth – moderní strašák každého businessu. *BusinessVize*. [online]. [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/zakaznici/word-of-mouth-moderni-strasak-kazdeho-businessu>

ŽARNIK-ŽUŁAWSKA, J., 2012. Personnel marketing as a stimulant for creating a new company identity. *Journal of positive management*. 3(1), s. 105-120. ISSN 2083-103X.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu inzerovaných pozic	42
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model marketingového procesu.....	17
Obr. 2: Personální marketing – vztah lidských zdrojů a podniku	24
Obr. 3: Poloha podniku a jeho blízké okolí.....	37
Obr. 4: Vstup do areálu společnosti	40
Obr. 5: Vývoj loga společnosti.....	41
Obr. 6: Informace o společnosti na Facebooku.....	52
Obr. 7: Úvodní sdělení na LinkedIn.....	54
Obr. 8: Popis společnosti na YouTube profilu.....	55
Obr. 9: Tři zásady Employer Brandu	62
Obr. 10: Umístění billboardu ve městě	63
Obr. 11: Ukázka možné infografiky.....	67
Obr. 12: Srovnání původního a navrhovaného sdělení	68
Obr. 13: Ukázky příběhů zaměstnanců	70
Obr. 14: Fotogalerie "Jeden den zaměstnance X"	71
Obr. 15: Výzva k sledování profilů společnosti.....	72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: 4P v personálním marketingu a srovnání s 4C.....	18
Tab. 2: Perspektivy konceptu personálního marketingu	20
Tab. 3: Srovnání výrobního a personálního marketingu	22
Tab. 4: Metody získávání zaměstnanců	33
Tab. 5: Starší a novější pojetí sekce „nabízíme“	44
Tab. 6: Příspěvky na Facebooku v období srpen 2013 až duben 2016	52
Tab. 7: SWOT analýza externího personálního marketingu	58
Tab. 8: Náklady návrhu č. 1	64
Tab. 9: Náklady návrhu č. 2	66
Tab. 10: Náklady návrhu č. 3	72
Tab. 11: Doplnující text a fotografie inzerátů.....	75
Tab. 12: Náklady návrhu č. 4.....	75


SEZNAM ZKRATEK

HR	Human Resources
PR	Public Relations
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Podoba personální inzerce na webových stránkách.....	i
Příloha 2: Úvodní náhled webových stránek.....	ii
Příloha 3: Podoba inzerce v tisku a na internetu	iii
Příloha 4: Návrh popisu výběrového řízení	iv
Příloha 5: Navrhovaná podoba inzerce (méně formální varianta)	v
Příloha 6: Vytvořený dotazník pro zjištění vnímání Employer Brandu.....	vi

Příloha 1: Podoba personální inzerce na webových stránkách (Zdroj: TES, 2015)

 [Volné pozice](#) [Práce v TES](#) [Studenti](#) [Bulletin TES](#)

Projektant / konstruktér jednoúčelových strojů a pohonů

Vašimi úkoly bude:


- 3D konstrukce mechanických částí jednoúčelových strojů;
- Návrh a výpočet jednotlivých částí strojů a zařízení;
- Příprava modelů a dílů sestav;
- Zhotovení výkresové dokumentace dle norem;
- Spolupráce s oddělením elektro-projekce a dalšími odd. včetně výroby;
- Asistence při montáži strojů;
- Komunikace se zákazníkem a dodavateli;
- Práce s informačním systémem.

Požadujeme:

- SŠ/VŠ strojínského zaměření;
- Min. 2 roky praxe ve strojírenském oboru;
- Praxe na obdobné pozici (mechanická konstrukce) výhodou;
- Znalost práce ve 3D (Solid Edge, Inventor);
- Tvorba modelů a výkresové dokumentace;
- Znalost cizího jazyka výhodou (AJ,NJ,RJ);
- Schopnost pracovat v týmu;
- Tvůrčí myšlení;
- Plnění termínů;
- Celková aktivita a přístup ke svěřené práci;
- Schopnost pracovat v týmu;
- Tvůrčí myšlení.

Nabízíme:

- Perspektivní práci v mezinárodní společnosti;
- Odpovídající mzdové ohodnocení;
- Práci v dynamickém kolektivu;
- Možnost dalšího odborného růstu;
- Možnost profesního vzdělávání;
- 25 dní dovolené;
- Příspěvek na penzijní připojištění;
- Možnost stravování v závodní jídelně.







Kontakt:

TES VSETÍN s.r.o.
Jiráskova 691
755 01 Vsetín
Česká republika

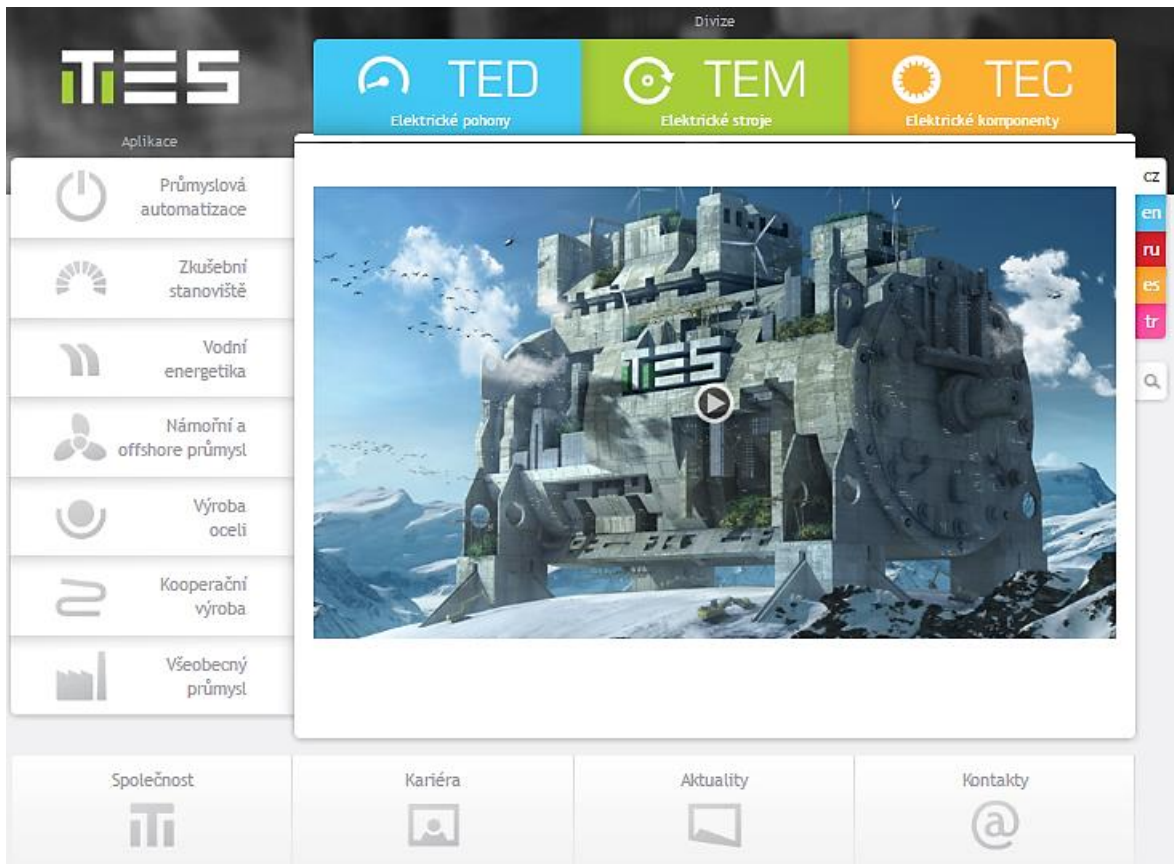
TeL.: +420 571 812 111

[Odpovědět >>](#) [Zpět na výpis pozic >>](#)

Powered by [LHC](#)

Společnost 	Kariéra 	Aktuality 	Kontakty 
---	--	--	---

Příloha 2: Úvodní náhled webových stránek
(Zdroj: TES, 2015)



Příloha 3: Podoba inzerce v tisku a na internetu
(Zdroj: Anna, 2015)



Společnost **TES VSETÍN s.r.o.**,
přední výrobce elektrických strojů,
pohonů a komponentů **hledá** nové
kolegy/ně na tyto pracovní pozice:

OPERÁTOR ROBOTIZOVANÉHO PRACoviŠTĚ

VÁŠ PROFIL:

- vzdělání strojírenského směru s maturitou, se znalostí čtení technických výkresů, základní kurz ZM1.

VAŠE PRÁCE:

- obsluha a programování robotizovaného pracoviště

ELEKTROMECHANIK - NAVÍJEČ

VÁŠ PROFIL:

- elektrotechnické vzdělání s výučním listem nebo maturitou
- vážně zájemce se vzděláním i mimo výše uvedené směry na tuto práci zaškolíme

VAŠE PRÁCE:

- výroba cívek nebo navíjení elektromotorů a generátorů

ZKUŠEBNÍ TECHNIK

VÁŠ PROFIL:

- elektrotechnické vzdělání, praxe v oboru elektrických strojů
- vyhláška 50/1978 Sb., min. 56, VN, znalost AJ výhodou

VAŠE PRÁCE:

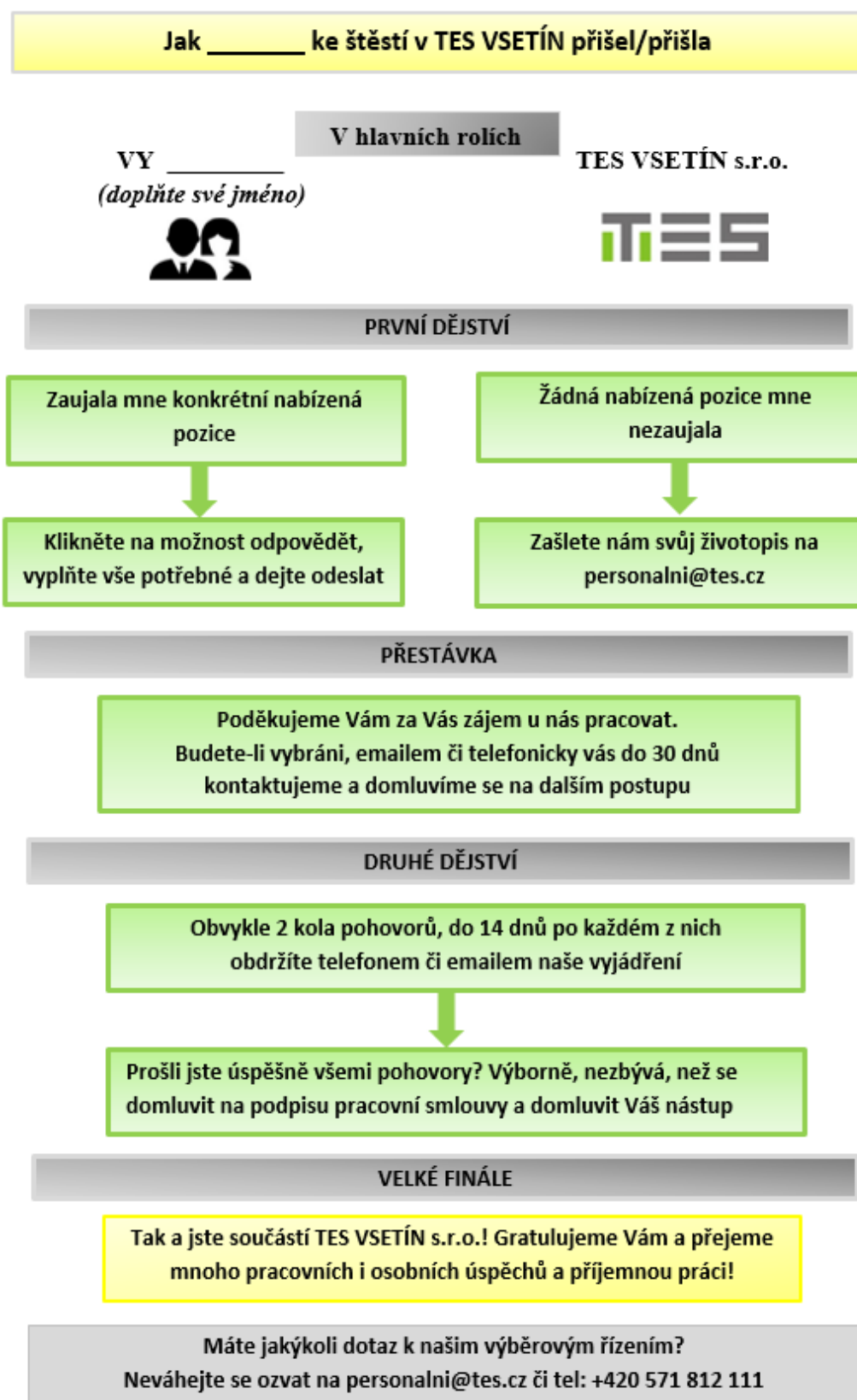
- provádění kontrolních a typových zkoušek včetně analýzy výsledků

Nabízíme:

- zázemí mezinárodní společnosti s dlouholetou tradicí
- odpovídající platové ohodnocení
- možnost dalšího odborného růstu a profesního vzdělávání
- další zaměstnanecké benefity

Pokud Vás naše nabídka zaujala, posílejte písemné nabídky, doplněné strukturovaným životopisem na naši adresu, případně nás kontaktujte na tel. číslech **571 812 587**, mobil **734 681 655**, e-mail: **radamec@tes.cz**
Více informací o společnosti naleznete na **www.tes.cz**
TES VSETÍN s.r.o., Jiráskova 691, 755 01 Vsetín

Příloha 4: Návrh popisu výběrového řízení
(Vlastní zpracování)



Příloha 5: Navrhovaná podoba inzerce (méně formální varianta)
(Vlastní zpracování)

Naším revírem je elektromechanický průmysl, naše tempo je více než sto let vražedné, našimi výrobky jsou elektrické stroje, pohony a komponenty. Zaměstnanci personálního oddělení TESu VSETÍN pracují ve dne v noci, jejich úkolem je najít ty nejlepší z Vás!



OBRÁBĚČ KOVŮ - HORIZONTKÁŘ



Víte, co se skrývá pod šifrou HEIDENHEIN 530? Cítíte se být stále mlád, jak duchem, tak fyzicky?
Baví Vás manuální práce ve výrobě?
Odpověděli jste třikrát ano? Výborně, v tom případě pokračujte ve čtení!

Co u nás budete dělat:

- Programovat, seřizovat a obsluhovat CNC horizontální vyvrtávačky při výrobě plochách, skříňových a rotačních součástí frézováním, zahlubováním, vrtáním a vystružováním
- Řezat i frézovat závity, obrábět vnější i vnitřní povrchy
- Dle možností NC systémů frézovat tvary, vačky, excentry, drážkování hřídelí
- Číst výrobní výkresy
- Kontrolovat a měřit

Co od Vás potřebujeme, aneb zkontrolujte jestli:

- Se vám doma práší minimálně na výuční list, ideálně obsahující formuli „obráběč kovů“
- Jste na podobné pozici již zazařil/a
- Je systém HEIDENHEIN 530 Váš velký kamarád
- Zvládáte pracovat sám/sama, ale týmový duch Vám není cizí
- Slova flexibilita, pečlivost a spolehlivost jsou Vašimi druhými jmény
- Zvládnete být ranní ptáče a procházet turnikety vrátnice v 5:50

Proč u nás budete pracovat rád/a?

- Budete pracovat ve firmě, které se daří, a kde se dobré nápady skutečně realizují
- Vaše práce bude smysluplná a Vaše výrobky budou cestovat po celém světě
- Dáme Vám příležitost k profesnímu i kariéernímu růstu
- Poskytneme Vám mzdové ohodnocení odpovídající Vaším schopnostem a odvedené práci
- Pro svou práci musíte vynaložit ne 40, ale jen 37,5 hodin týdně
- Po odvedené práci dostanete 25 dnů zasloužené dovolené
- Hlad nebude, poskytneme Vám dotované závodní stravování na vysoké úrovni
- Pracovat budete se špičkovými technologiemi na moderních pracovištích
- A konečně: na termínu nástupu se s Vámi rádi domluvíme

Tak co na to říkáte, to nezní špatně, že? Pošlete nám svůj strukturovaný životopis ještě dnes a zúročte u nás své znalosti a dovednosti. Těšíme se na Vás!
Kontaktujte personalistku Evu na personalni@tes.cz; +420 734 680 329; www.tes.jobs.cz

Příloha 6: Vytvořený dotazník pro zjištění vnímání Employer Brandu
(Vlastní zpracování – úpravou převeden ze své elektronické formy)

Dotazník ke zjištění názoru veřejnosti na společnost TES VSETÍN s.r.o. jako zaměstnavatele

Vážená paní/vážený pane,
právě se k Vám dostal dotazník určený pro širokou veřejnost Vsetína a okolních obcí. Jako společnost TES VSETÍN s.r.o., výrobce elektrických strojů, pohonů a komponentů sídlící ve Vsetíně, chceme prostřednictvím tohoto dotazníku získat Váš názor na naši zaměstnavatelskou atraktivitu. Zajímá nás Váš subjektivní pohled, proto prosíme o maximální upřímnost. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 10-15 min Vašeho času.

V případě, že máte zájem se zúčastnit soutěže o hodnotné ceny (každý stý dotazník oceníme propagačními materiály a dárkovými šeky v hodnotě 400 Kč), prosíme, vyplňte na konci tohoto dotazníku své kontaktní údaje.

Vyplněním dotazníku nám pomůžete ve zlepšování našich personálních služeb a prezentaci na veřejnosti za což Vám předem děkujeme!

Přejeme Vám úspěšný den.

TES VSETÍN s.r.o.

*Povinné pole



1. Znáte společnost TES VSETÍN s.r.o.? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

2. Jste: *

Označte jen jednu elipsu.

- muž
 žena

3. Patříte do věkové skupiny: *

Označte jen jednu elipsu.

- 0-18 let
 19-30 let
 31-45 let
 46-55 let
 56 a více let

4. Vaše dosažené vzdělání je: *

Označte jen jednu elipsu.

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

5. Máte osobní pracovní zkušenost ve společnosti TES VSETÍN s.r.o.? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano, v minulosti jsem zde pracoval/a
- ano a stále zde pracuji
- ne

6. Vaše pracovní pozice v současném zaměstnání je: (například skladník, účetní atd.)

.....

7. Pokud v TES VSETÍN s.r.o. v současnosti nepracujete, měl/a byste zájem se zde ucházet o zaměstnání?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne
- nevím

8. Ať už jste zvolil/a v předchozí otázce jakoukoli odpověď, co Vás k ní nejvíce vedlo?

.....

.....

9. Doporučil/a byste zaměstnání ve společnosti TES VSETÍN s.r.o. svému rodinnému příslušníkovi či příteli? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne
- nevím

10. Máte představu o tom, jaký je TES VSETÍN s.r.o. jako zaměstnavatel? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím
 O tuto společnost se nezajímám

11. Jak vnímáte ze svého vlastního pohledu TES VSETÍN s.r.o. jako atraktivního zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- Zcela neatraktivní Velmi atraktivní

12. Ať už jste zvolil/a v předchozí otázce jakoukoli možnost, co konkrétního na zaměstnání ve společnosti TES VSETÍN s.r.o. považujete za atraktivní či neatraktivní? (Například poloha v centru města atd.)

.....
.....

13. Jakou pověst má podle Vás TES VSETÍN s.r.o. obecně mezi širokou veřejností? *

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
- Velmi pozitivní Velmi negativní

14. Které doplňující informace o TES VSETÍN s.r.o. jako zaměstnavateli byste uvítal/a, abyste si mohl/a o něm vytvořit lepší představu?

.....
.....

15. Odkud získáváte jakékoli informace o společnosti TES VSETÍN s.r.o.? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Od známých či rodinných příslušníků, kteří zde pracují
 Vlastní zkušenost - jsem zde aktuálně zaměstnanec
 Z webových stránek společnosti
 Z profilů na sociálních sítích
 Z akcí pro veřejnost - např. Den otevřených dveří
 Z tisku
 Jiné:

16. Navštívil/a jste někdy webové stránky společnosti www.tes.cz? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

17. Jak byste zhodnotil/a vizuální podobu webových stránek www.tes.cz?

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Velmi se mi líbí Velmi se mi nelíbí

18. Co konkrétně se Vám na těchto stránkách (ne)líbí?

.....
.....

19. Jak byste zhodnotil/a dostatečnost informací pro uchazeče o zaměstnání na stránkách www.tes.cz? (Například jak bude probíhat výběrové řízení atd.)

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Absolutně nedostatečné Zcela dostatečné

20. Pokud se Vám poskytované informace zdají být nedostatečné, co konkrétně postrádáte k tomu, abyste měl/a dostačující představu o podobě zaměstnání v této společnosti?

.....
.....
.....
.....
.....

21. Prohlédněte si, prosím, následující ukázkový inzerát z webových stránek společnosti, jak Vám vyhovuje jeho podoba z hlediska formálnosti (použitá slovní zásoba atd.)?

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Příliš formální Příliš neformální

Ukázka inzerce pracovních míst

Konstruktér elektro

Popis činnosti

Příprava rozpisů a výkresové dokumentace el. částí dle standardů a uvolňování do systému
3D design elektro částí motorů (vinutí, vkladání cívek + zapojování)
Návrh materiálů (vinutí, izolace, ...)

Požadujeme

SŠ nebo VŠ elektro v oblasti silnoproudu (zkušenost v podobném oboru výhodou, může být i absolvent)
Znalost konstrukčních programů Autocad případně jiných Inventor apod.
Znalost SW Word, Excel, Outlook
Proaktivní přístup a spolehlivost
Práce v týmu, orientace na výsledek
Zájem a chuť podílet se na rozvoji společnosti
Znalost anglického jazyku výhodou
Tvárnost, flexibilita, touha sebevzdělávat se

Nabízíme

perspektivní práci ve společnosti s dlouholetou mezinárodní zkušeností
odpovídající mzdové ohodnocení
práci v dynamickém kolektivu
možnost dalšího odborného růstu
možnost profesního vzdělávání
25 dní dovolené
příspěvek na penzijní připojištění
možnost stravování v závodní jídelně
příspěvek na ubytování



Kontakt:

TES VSETÍN s.r.o.
Jiráskova 691
755 01 Vsetín
Česká republika

Tel.: +420 571 812 111

[Odpovědět >>](#)

[Zpět na výpis pozic >>](#)

22. **Prohlédněte si, prosím, tento inzerát ještě jednou. Jak se vám líbí z hlediska jeho zajímavosti (dělení sekcí, obsah sdělení, grafické zpracování)?**

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Zcela nezajímavý

Velmi zajímavý

23. **Je něco, co Vám v tomto konkrétním inzerátu chybí? Co byste považoval/a za důležité při rozhodování zareagovat na danou pracovní nabídku:**

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

24. Pokud jste odpověděl/a ano, co v této inzerci pracovních pozic postrádáte?

.....
.....

25. **Motivovaly by Vás benefity nabízené v tomto inzerátu přihlásit se do výběrového řízení na danou pozici ve společnosti? ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ano

26. **Pokud Vám uvedené benefity nevyhovují, jaké byste uvítal/a, aby pro Vás nabídka zaměstnání byla atraktivní?**

.....
.....

27. **Víte o tom, že společnost TES VSETÍN s.r.o. má své profily na sociálních a profesních sítích? ***

Označte jen jednu elipsu.

Ano
 Ne
 Jiné:

28. **Který z následujících podnikových profilů na sociálních sítích jste někdy navštívil/a? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

Facebook
 LinkedIn
 Twitter
 YouTube
 žádný z uvedených

29. **Který z následujících podnikových profilů na sociálních sítích opakovaně (více než 2x) navštěvujete, sledujete?**

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

Facebook
 LinkedIn
 Twitter
 YouTube
 žádný z uvedených

30. **Jak hodnotíte zajímavost navštíveného/navštívených profilů z hlediska prezentace společnosti jako zaměstnavatele:**

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi nezajímavý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi zajímavý

31. **Jaké typy příspěvků byste na těchto sítích od společnosti TES VSETÍN s.r.o. uvítal/a? ***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Pozvánky na společenské akce pořádané společností
- Inzeráty volných pracovních pozic
- Fotografie z prostředí společnosti či z jejích společenských akcí
- Pozvánky na odborné veletrhy, kterých se společnost účastní
- Informace o aktuálních projektech společnosti (o konkrétních výrobcích atd.)
- Zajímavosti o společnosti, jejích zaměstnancích, aktivitách
- Jiné:

32. **Co by mohl TES VSETÍN s.r.o. pro Vás udělat, abyste zvážil/a možnost ucházet se o zaměstnání právě v této společnosti?**

.....
.....

Toto byla poslední otázka dotazníku. Ještě jednou děkujeme za jeho vyplnění a za Vaše názory. Pokud máte zájem zúčastnit se slosování o ceny, vyplňte prosím, některý z následujících kontaktů.

33. **Vaše kontaktní údaje pro účast v soutěži (telefon, emailová adresa či adresa bydliště):**

.....
.....