

# **Komunikační nástroje využívané k získávání zaměstnanců ve vybrané firmě**

Vendula Mašláňová

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vendula Mašláňová**  
Osobní číslo: **K20456**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Komunikační nástroje využívané k získávání zaměstnanců ve vybrané firmě**

## Zásady pro vypracování

1. V teoretické části proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti řízení lidských zdrojů, HR a náborových aktivit.
2. Stanovte cíl bakalářské práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat, identifikujte limity práce.
3. Zpracujte výzkum ve formě dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů na vzorku cílové skupiny. Vyhodnoťte získaná data a vyvoďte relevantní závěry.
4. Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a zhodnoťte přínosy práce pro praktické využití. Stanovte doporučení pro zkoumanou oblast.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 9788024752587.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 281 s. ISBN 9788024738239.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 9788072611683.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. 190 s. ISBN 9788020027733.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2023**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 6.4.2023.....

Jméno a příjmení studenta: Vendula Mašláňová.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce pojednává o HR marketingu a zabývá se efektivitou komunikačních nástrojů pro konkrétní firmu. HR marketing se věnuje získávání, výběru a udržení pracovníků v organizaci.

V teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy, je definován model marketingového mixu z pohledu HR marketingu, popsán proces získávání zaměstnanců a jsou zde představeny využívané nástroje a aktuální trendy.

Praktická část práce představuje vybranou společnost. Seznamuje s výsledky výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Obě formy výzkumu analyzují efektivitu jednotlivých komunikačních nástrojů a její výsledky budou sloužit ke zlepšení efektivity náborových řízení.

Klíčová slova: HR marketing, získávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, personální management, Employer branding, marketingová komunikace, komunikační nástroje

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis discusses HR marketing and deals with the effectiveness of communication tools for a specific company. HR marketing deals with the acquisition, selection and retention of employees in the organization.

In the theoretical part, key concepts are defined, the marketing mix model is defined from the perspective of HR marketing, the process of recruiting employees is described, and the tools used and current trends are presented here.

The practical part of the work presents the selected company. It introduces the research results in the form of semi-structured interviews and questionnaires. Both forms of the research analyse the effectiveness of individual communication tools, and the results of this work will serve to improve the effectiveness of recruitment procedures.

Keywords: HR marketing, employee acquisition, human resources management, personnel management, Employer branding, marketing communication, communication tools

Srdečně děkuji vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Elišce Káčerkové, Ph.D., za vstřícný, odborný a neuvěřitelně lidský přístup. Vážím si času, který mi ochotně věnovala a způsobu, jakým mě během celé tvorby provázela.

Jsem také vděčná za FMK a všechny příležitosti, které mi Zlín za dobu studia nabídl a za všechny, kteří mě během studia podporovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 SOUVISLOST VYMEZENÝCH POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT A PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	11
1.2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....	12
1.3 EMPLOYER BRANDING .....	12
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX V HR MARKETINGU</b> .....	<b>14</b>
2.1 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE .....	14
2.1.1 Product – pracovní místo .....	14
2.1.2 Price – motivace a odměna za práci .....	15
2.1.3 Place – podniková kultura .....	15
2.1.4 Promotion – prezentace pracovní nabídky a firmy .....	15
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>17</b>
3.1 NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ K ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	17
3.1.1 Online recruitment .....	18
3.1.2 Inzerování v médiích .....	18
3.1.3 Sociální média .....	19
3.1.4 Pracovní portály .....	19
3.1.5 Úřady práce .....	19
3.1.6 Personální agentury .....	20
3.1.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	20
3.1.8 Doporučení od zaměstnanců .....	20
3.1.9 Letáky a poutače .....	20
3.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
<b>4 TRENDY V HR MARKETINGU A EMPLOYER BRANIDNGU</b> .....	<b>26</b>
4.1 ASSESSMENT CENTRUM.....	26
4.2 ARTIFICIAL INTELLIGENCE .....	27
4.3 HYBRIDNÍ PRACOVIŠTĚ .....	27
<b>5 VYMEZENÍ METODICKÉHO POSTUPU PRÁCE</b> .....	<b>28</b>
5.1 VYMEZENÍ CÍLE A ÚČELU .....	28
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	28
5.3 METODICKÝ POSTUP PRÁCE.....	28
5.4 METODY VÝZKUMU.....	28
5.4.1 Polostrukturované rozhovory .....	29
5.4.2 Dotazníkové šetření.....	29
5.5 OBJEKT VÝZKUMU.....	30
5.6 NAČASOVÁNÍ VÝZKUMU .....	30

5.7	LIMITY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	30
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>32</b>
6.1	OBOR PODNIKÁNÍ .....	32
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	32
6.3	VYUŽÍVANÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE .....	32
<b>7</b>	<b>KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>33</b>
7.1	POPIS PRŮBĚHU .....	33
7.2	PARTICIPANTI VÝZKUMU .....	33
7.3	TEMATICKÉ CELKY .....	34
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ .....</b>	<b>35</b>
8.1	VYHODNOCENÍ DOTAZOVANÝCH OTÁZEK .....	35
8.2	KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ KVALITATIVNÍHO ZJIŠTĚNÍ .....	43
<b>9</b>	<b>KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>44</b>
9.1	POPIS PRŮBĚHU .....	44
9.2	RESPONDENTI VÝZKUMU .....	44
9.3	OPODSTATNĚNÍ POČTU ODPOVĚDÍ .....	44
<b>10</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....</b>	<b>45</b>
10.1	VYHODNOCENÍ DOTAZOVANÝCH OTÁZEK .....	45
10.2	KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ .....	48
<b>11</b>	<b>ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....</b>	<b>49</b>
11.1	VO1 – JAKÝMI KOMUNIKAČNÍMI NÁSTROJI SE O FIRMĚ XY DOZVÍDAJÍ POTENCIÁLNÍ ZAMĚSTNANCI? .....	49
11.2	VO2 – NA JAKÝCH PLATFORMÁCH SE POTENCIÁLNÍ ZAMĚSTNANCI VYSKYTUJÍ? .....	50
11.3	DOPORUČENÍ .....	51
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>



## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je významným tématem, které se dotýká malých i velkých firem. Je nedílnou součástí firemního prostředí a přímo ovlivňuje úspěšnost organizace.

Problematika lidských zdrojů je v zájmu firem, veřejné správy, neziskových organizací a jiných institucí. Proto také k tomuto tématu existuje mnoho přístupů a pohledů. Od druhé poloviny 20. století toto téma zaznamenalo zvýšený zájem a pozornost (Bakoš, Binek a Póč, 2006). V současné době firmy přecházejí k označení Human Resources management.

Bakalářská práce se zabývá komunikačními nástroji, které jsou konkrétní firmou využívány. Pojednává o HR marketingu, problematice získávání zaměstnanců a o náborovém řízení.

Cílem bakalářské práce je za pomoci charakteristiky chování potenciálních a současných zaměstnanců vyhodnotit podklady pro nastavení efektivnější komunikační strategie při náboru na pracovní pozice ve firmě XY.

Práce je členěna do dvou základních celků, na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce je uvozena kapitolou, která vymezuje základní pojmy, potřebné k pochopení předkládané problematiky a vysvětluje jejich souvztažnosti. Následující kapitola popisuje model marketingového mixu z pohledu HR marketingu. Nástroje a procesy získávání zaměstnanců jsou popsány ve třetí kapitole. Teoretická část je zakončena pojednáním o současných trendech a metodikou práce.

V úvodu praktické části je charakterizována zkoumaná společnost. Jsou zde prezentovány využívané komunikační nástroje, obor podnikání a organizační struktura této společnosti. Následuje vymezení kvalitativního výzkumu a následné vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů. Součástí vyhodnocení jsou pak klíčová zjištění. Praktická část pokračuje kapitolou kvantitativního výzkumu zastoupenou dotazníkovým šetřením. Na ní navazuje kapitola obsahující vyhodnocení a klíčová zjištění tohoto výzkumu. Praktická část je zakončena kapitolou vyhodnocující výzkumné otázky a z nich vycházející doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SOUVISLOST VYMEZENÝCH POJMŮ

Téma získávání zaměstnanců a řízení lidských zdrojů je významnou součástí každé firmy, nebo organizace. První kapitola práce je proto věnována teoretickému definování tématu a vymezení nezbytných pojmů pro tuto problematiku.

### 1.1 Human Resources Management a personální práce

Personální práce, nebo také personalistika vychází z cílů personálního řízení. Člověk, který vykonává tuto práci je personalista.

Personalista musí mít jak teoretické znalosti, tak i praktické dovednosti v oblasti personální práce. Musí se umět orientovat v souvislostech, vidět jejich následky a mít podrobný přehled o organizaci ve které působí. Je žádoucí, aby uměl jednat s lidmi, měl dobré organizační schopnosti a byl schopný rychle reagovat na změny (Koubek, 2007).

„Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Nejmodernější pojetí personální práce bývá označeno termínem řízení lidských zdrojů“ (Koubek, 2011). V současné době se však firmy přiklánějí spíše k anglickému pojmenování HR management. Tato zkratka označuje tzv. „Human Resources Management“ a toto označení obecně pojímá procesy řízení a vývoj lidských zdrojů (HRM, 2015).

Pojem lidské zdroje však nelze jednoznačně vymežit. Existující definice mají mnoho společného, ale každá z nich klade důraz na jinou složku problematiky a zohledňuje jiný přístup. Dle Dvořákové a kol. (2004) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou v organizaci, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Nejsilnějším záměrem při řízení lidských zdrojů je realizovat potenciál zaměstnanců, kteří jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů konkurenčních výhod firmy. Lidé ve firmě představují investici, která ale produkuje přidanou hodnotu. (Mužík, Krpálek, 2017). Lidský kapitál nejsou jen lidé v organizacích. Je to i přidaná hodnota, kterou tito lidé přispívají organizaci a tím pomáhají k jejímu úspěchu. Je to kolektivní hodnota znalostí, dovedností a motivace pracovní síly v organizaci (Mathis, Jackson a Velentine, 2016).

Lidskými zdroji se však nezabývá žádné vědní odvětví, okrajově spadá do psychologie či sociologie. Toto téma je nutné vnímat v souvislostech, protože většina složek lidských zdrojů se obtížně objektivizuje a není jednoduché shromáždit potřebná data (Bakoš, Binek a Póč, 2006).

## 1.2 Personální management

„Personální management je jedna z funkcí řízení podniku, jejíž podstatou je realizovat personální politiku, zajišťovat její implementaci a veškeré s tím související personální služby“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 46).

Hlavním úkolem personálního řízení je vytvářet prostředí, které umožňuje managementu kontrolu nad progresem organizace, zajištění rozvoje lidského potenciálu a vytváření prostředí, které bude pracovníky motivovat. Cílem personálního managementu je optimálně využívat potenciálu zaměstnanců a investic do nich vložených, které vede ke spokojenosti zaměstnanců a k dosahování cílů organizace (Kocianová, 2010).

Personální management je souhrn personálních činností a metod vedení pracovníků. Patří sem veškeré manažerské schopnosti, které se týkají personálního plánování, organizace pracovníků a jejich procesů, vedení lidí a jejich kontrola. Důležitou součástí je také vytváření vhodných podmínek a prostředí, pro využití potenciálu zaměstnanců což vede k lepším výkonům organizace. Možnými prostředky jsou například vzdělávání a motivace zaměstnanců (Mužík, Krpálek, 2017).

## 1.3 Employer branding

Employer branding v češtině označuje značku zaměstnavatele. Je to pověst, kterou má zaměstnavatel nejen mezi svými zaměstnanci. Employer branding se tedy zaměřuje především na budování dobrého jména značky, čímž má velký vliv na získávání nových zaměstnanců do organizace. Je jedním z nástrojů personálního marketingu.

Jde o strategický přístup ke komunikaci organizace, především k potenciálním zaměstnancům a k veřejnosti. Cílem je předkládat přesvědčivé argumenty, proč by si měl případný zaměstnanec vybrat právě tuto společnost a budovat její dobré jméno. Firma za

tímto účelem prezentuje například svou vizi, poslání nebo hodnoty společnosti. Důraz je v dnešní době kladen především na autenticitu (Cahlík, [b.r.]).

Značku zaměstnavatele máte, ať už jste do ní vložili úsilí, nebo ne. Branding zaměstnavatele je v základu způsob, jakým tónem se o vaší společnosti mluví a jak prezentujete svou firmu uchazečům o zaměstnání. Strategie budování značky umožňuje tato sdělení a názory zaměstnanců o pracovišti ovlivňovat (Forsy, 2023).

## 2 MARKETINGOVÝ MIX V HR MARKETINGU

Dobře fungující personální marketing může firmě přinést mnoho výhod a může mít za následek celkové zlepšení její konkurenceschopnosti na trhu. Pro správné a komplexní fungování tohoto systému se využívá marketingového mixu.

Marketingový mix je definován jako „Soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“ (Kotler, 2007, s. 70).

Tradičními složkami marketingového mixu jsou: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Označují se jako 4P (Kotler a Armstrong, 2014).

### 2.1 Marketingový mix v personalistice

V personálním marketingu lze model 4P využít také. Ze základních nástrojů 4P lze vytvořit marketingový mix přizpůsobený pro personalistiku. Dle Antošové (2005) následovně.

Product = pracovní místo

Price = motivace a odměna za práci

Place = podniková kultura

Promotion = prezentace pracovní nabídky a firmy

#### 2.1.1 Product – pracovní místo

Pracovní místo je prvním z nástrojů mixu personálního marketingu. Ať už jde o obsazení nového, nebo již existujícího místa. Součástí nabídky pracovní pozice je kromě popisu pracovního i specifikace požadavků. Díky analýze pracovních míst je možné vypracovat popis práce, ze kterého vyplývá i pracovní náplň (Antošová, 2005). Pracovní náplň je oproti popisu práce podrobnější a obsahuje popis konkrétních činností, které je zaměstnanec povinen vykonávat.

### 2.1.2 Price – motivace a odměna za práci

Dalším, tj. druhým nástrojem mixu personálního marketingu je motivace a odměna.

Odměnou pro zaměstnance je v první řadě vyplácení jeho platu. Ten však plní funkci kompenzace za jeho odvedenou práci a vyplácení je tedy povinné. Kromě platu personalistika zařazuje kromě mzdy i další odměny, jako je vzdělávání, povýšení, nebo zaměstnanecké benefity, jako například firemní automobil, pojištění, sleva na stravování, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky a další. Tyto zaměstnanecké výhody bývají většinou nepeněžního charakteru. Mezi motivační prostředky lze řadit i formální uznání, pozvání na slavnostní oběd, nebo pověření prestižním úkolem (Koubek, 2011).

Pro každou organizaci bude fungovat jiný systém odměňování. Organizaci je nutné vnímat jako komplexní celek a brát v potaz obor, ve kterém působí, její finanční možnosti, lidské zdroje i vnější vlivy. Proto je nutné odměňování přizpůsobit pro každou firmu dle jejích potřeb a možností.

### 2.1.3 Place – podniková kultura

Třetím nástrojem je podniková kultura a také image firmy. Ta ovlivňuje nejen zaměstnance uvnitř organizace, ale i uchazeče o zaměstnání. Je to často zásadní faktor při rozhodování o výběru pracovního místa a výběru nového zaměstnavatele.

Podnikovou kulturu tvoří lidé a jsou také jejími šířiteli. Firemní kulturu ovlivňují vzájemné vztahy zaměstnanců, jejich názory a postoje, které vyznávají. To odlišuje jednu firmu od druhé a ovlivňuje to zásadně její fungování (Antošová, 2005).

Pojem podniková kultura je „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18). Firemní kultura by dle definic obou autorů mohla být jednoduše definována, jako to, co sjednocuje, nebo rozděluje jedince v konkrétní organizaci.

### 2.1.4 Promotion – prezentace pracovní nabídky a firmy

Nabídka volného pracovního místa je čtvrtým nástrojem mixu personálního marketingu. Na trhu práce je velká konkurence, proto je nutné pracovní nabídku formulovat srozumitelně,

poutavě a tak, aby motivovala potenciální uchazeče. Je vhodné uvést všechny důležité informace, které by mohly uchazeče přesvědčit.

Mezi tyto informace patří název pracovní pozice, popis činností, které bude zaměstnanec vykonávat, jeho povinnosti a odpovědnosti, požadavky na vzdělání, předchozí praxe a zkušenosti, nebo také požadavky na osobnostní vlastnosti uchazeče. Předpokladem pro efektivní prezentaci je kromě informací i ochota s uchazečem komunikovat. Pro lepší úspěšnost je možné doplnit nabídku o benefity, jako je možnost vzdělávání zaměstnanců, nebo o specifikaci pracovních podmínek (Antošová, 2005). Uvedení těchto informací je nutné pro odfiltrování nehodících se uchazečů, kteří neodpovídají představě zaměstnavatele a nespĺňovali by tak potřeby firmy.



### 3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků, nebo také nábor, je klíčová personální aktivita v organizaci. Ovlivňuje, zda bude dostatek pracovní síly, kdo bude ve firmě pracovat, na jakých pracovních pozicích bude kdo působit, jestli mají uchazeči pro tuto pozici dostatečné kompetence a tím přímo ovlivňuje úspěšnost organizace a její ekonomiku.

Tento proces lze definovat takto. „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto míst, v jednání s uchazeči a v organizačním a administrativním zajištění těchto činností“ (Koubek, 2007, s. 126). Z toho vyplývá, že je třeba přemýšlet nad náborem pracovníků strategicky, předvídat budoucí vývoj a zohledňovat dlouhodobé následky rozhodnutí.

#### 3.1 Nástroje využívané k získávání zaměstnanců

Personální marketing ovlivňuje celou řadu personálních činností. Jeho největší zásah lze zaznamenat v náborovém procesu. A pro jeho správné fungování využívá celou řadu nástrojů.

Komunikace podniku se dělí na dva základní směry. První z nich je ve vztahu k vlastním zaměstnancům ve firmě a druhý směr se vztahuje k vnějšímu okolí. Tedy například obchodní partneři, zákazníci, státní orgány, široká veřejnost a další. Komunikace je přizpůsobena těmto odlišným příjemcům informací. Směrem k zaměstnancům je hlavním účelem vytvořit vzájemné propojení zaměstnanců s firmou a budovat tak jejich celistvost. Směrem navenek bývá kladen důraz na podporu důvěryhodnosti firmy. Mezi nejúčinnější prostředky pro podpoření důvěryhodnosti firmy se považuje pravidelné poskytování podstatných informací. Například o podniku jako takovém, o produktech, nebo o CSR aktivitách dané firmy (Mužík, Krpálek, 2017). Jak je z textu patrné, organizace může obsazovat volná pracovní místa z mnoha zdrojů. Základní dělení je na vnitřní zdroje a vnější zdroje. Následný průběh získávání pracovníků a volba metod se odvíjí právě od toho, zda bude pracovní místo obsazeno z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Zaměstnance lze nacházet kupříkladu za pomoci personálních agentur, úřadů práce nebo na doporučení současných zaměstnanců. Metod je však mnoho a neexistuje jediná a nejlepší metoda pro nábor pracovníků.

Některé organizace (především zahraniční) využívají vnitřní zdroje tak, aby volná místa nabízeli nejdříve svým zaměstnancům. Tím pracovníkům zajišťují možnost kariérního postupu a nabízí jim tak větší jistotu. Využívat vnitřní zdroje je z tohoto pohledu také efektivnější, protože organizace už vlastní informace o zaměstnanci a má s ním zkušenost. Proto je snazší odhadnout jejich vhodnost pro tuto pozici (Mayerová, Růžička, 2000). Pokud se organizace rozhodne obsazovat místa z řad vlastních pracovníků, je to projev její personální strategie. Mít možnost kariérního postupu je pro zaměstnance motivující a organizace si tímto gestem také zabezpečuje oddanost a stabilizaci klíčových zaměstnanců. Snižuje si tím i náklady a odpadá nutnost adaptace zaměstnanců (Kocianová, 2010). Mezi vnitřní zdroje lze řadit ušetření z důvodu technologického pokroku, organizačních změn, ochota změnit práci, nebo schopnost vykonávat náročnější práci (Šikýř, 2016).

Mezi vnější zdroje patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti, absolventi, důchodci, matky v domácnosti a jiné (Šikýř, 2016). V případě, že organizace nedisponuje dostatečnými vnitřními zdroji, musí zajišťovat pracovní sílu mimo organizaci. Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů popisují následující podkapitoly.

### **3.1.1 Online recruitment**

Online recruitment využívá k inzerování volných pracovních míst internet. Poskytuje uchazečům potřebné informace o pracovním místě i organizaci a umožňuje kontaktování společnosti zájemcem. Uchazeči se mohou pomocí e-mailu rovnou zařadit do výběrového řízení zasláním životopisu. Online recruitment je tedy rychlejší a levnější než běžné formy inzerování, protože umožňuje oslovit více uchazečů (Armstrong, Stephen, 2015).

### **3.1.2 Inzerování v médiích**

Inzerovat volná místa lze v tisku, v rádiu, v televizi, a to buďto v celostátním rozsahu, nebo pouze lokálně. Méně častou, ale teoreticky efektivní variantou může být inzerování v odborných časopisech. Je nutné zvážit volbu médií, aby odpovídalo typu pracovní pozice. (Kocianová, 2010).

### 3.1.3 Sociální média

Sociální sítě jsou vhodným nástrojem pro komunikaci s veřejností. Je-li sociálním sítím věnována dostatečná a odborná péče, jsou silným nástrojem pro budování silnější a atraktivnější značky organizace. V HR marketingu jsou využívány sociální sítě Facebook, Twitter a nejčastěji pak sociální síť LinkedIn. Ta je přímo uzpůsobena pro navazování kontaktů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Za pomoci sociální sítě LinkedIn mohou personalisté hledat a oslovovat vhodné kandidáty napřímo. Uživatelský profil na této sociální síti připomíná životopis. Uživatelé vytvoří svůj vlastní profil, do kterého vypíší základní osobní údaje a informace potřebné pro získání nového zaměstnání jako je například dosažené vzdělání, nebo pracovní zkušenosti a dovednosti.

Díky založenému profilu je možné rozvíjet vzájemné kontakty s dalšími uživateli. A díky získaným kontaktům pak najít kromě nových přátel například i vhodné uchazeče. Sociální sítě lze využívat i pro personální marketing a k efektivnímu přádání informací např. o volných pracovních místech (Šikýř, 2016).

### 3.1.4 Pracovní portály

Tato metoda spadá pod online recruitment. V dnešní době jde o velmi oblíbenou a hojně využívanou metodou získávání pracovníků.

Tyto weby obsahují databázi volných pracovních míst. Velmi často jde o placenou službu, kdy zadavatel musí za zařazení svého inzerátu do databáze zaplatit provozovateli webu (Armstrong, Stephen, 2015).

V české republice jsou to např. portály jobs.cz, práce.cz, profesia.sk, dobraprace.cz a další.

### 3.1.5 Úřady práce

Úřady práce nabízí své služby bezplatně jak organizacím, tak uchazečům. Naopak může v případě naplnění podmínek dojít k vyplacení příspěvku, např. pro osoby s menší pracovní schopností. Vyhledávat zaměstnance na úřadu práce bývá efektivnější pro méně kvalifikované pracovní pozice (Kocianová, 2010).

### 3.1.6 Personální agentury

Personální, nebo také zprostředkovatelská agentura stejně jako pracovní portál pracuje s databází. Personální agentura využívá uchazeče, kteří jsou u nich zapsaní a propojuje je se zaměstnavateli. Propojení bývá rychlé, efektivní, ale poměrně drahé.

Lze je rozlišovat podle toho na jakém trhu práce operují. A pro koho zprostředkovávají práci, zda jde o manuální práci, administrativní pozici, nebo manažerské a seniorní funkce (Dvořáková a kol., 2004).

### 3.1.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Méně využívaná metoda, která spočívá ve spolupráci s univerzitami a středními školami. Jde například o vystavení firmy na dni otevřených dveří, nebo jiné akce pro studenty.

Tímto způsobem lze získat pracovníky se specifickým profesním zaměřením. Zároveň organizace využívající tuto metodu mají často vypracovanou přesnou metodologii výběru studentů a nabízí například jejich podporu při studiu, nebo pracovní stáže. Ty pak částečně nahrazují zkušební dobu (Kocianová, 2010).

### 3.1.8 Doporučení od zaměstnanců

V rámci náboru využívají firmy doporučení od svých zaměstnanců. Jako motivace se často využívá finanční odměna, nebo jiný benefit.

Před přijetím navrhnutého kandidáta je nutné prověřit jeho potenciál a porovnat ho i s úrovní ostatních kandidátů. Pravidla náboru by měla být spravedlivá a měla by platit pro všechny kandidáty stejně (Vajner, 2007).

### 3.1.9 Letáky a poutače

Metoda využívající vývěsky, poutače a letáky může fungovat v rámci organizace (např. nástěnka ve společných prostorech) nebo mimo organizaci (například rozdávání letáků na akcích, nebo do schráněk). Zpravidla nebývá efektivní pro vysoce kvalifikované pracovní pozice, ale má poměrně vysokou úspěšnost u studentů a absolventů při vystavení v prostorách vzdělávací organizace (Kocianová, 2010).

### 3.2 Proces získávání zaměstnanců

Pro proces získávání pracovníků platí obecný metodologický postup. Jeho dodržením dochází k uspořené finančních i časových zdrojů organizace. Pro efektivní fungování procesu je nutné mít znalost o pracovních místech ve firmě, předvídat jejich možné uvolnění, nebo v případě potřeby zařadit novou pracovní pozici.

Proces získávání pracovníků lze dle Koubka (2014, s. 131) rozdělit do následujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých se zakládá získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří měli být pozváni k výběrovým procedurám.

#### 3.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Je nutné, aby tato identifikace potřeby byla pohotová (kupříkladu při náhlém odchodu zaměstnance, úmrtí, nebo úrazu) avšak zároveň fungovala s dostatečným předstihem (v případě plánovaného odchodu do důchodu, opuštění pracovního místa, z důvodu mateřské dovolené a podobně). Musí korespondovat s cíli a plány organizace. Pro dobré fungování je nezbytné potřebu určovat a hlídat průběžně (Koubek, 2007).

### 3.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Pracovní místo, nebo také pracovní pozice je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má pracovník na starost. Zároveň je to jeho místo ve struktuře organizace (Kocianová, 2010).

Je nezbytné mít dostatek informací o pracovní pozici, aby se dalo určit, komu toto místo nabídnout a pro koho bude vhodné. Je potřebné mít informace o pracovních podmínkách, o požadavcích na pracovníka a také znát možné komplikace. Tyto informace nám poskytuje popis a specifikace pracovního místa, kterou musíme udržovat aktuální. Potenciální zájemce se tak může sám rozhodnout, jestli je pro něj tato pozice vhodná a chce se na ni přihlásit. To organizaci šetří čas při výběrovém řízení (Koubek, 2007).

### 3.2.3 Zvážení alternativ

Otevírat nové pracovní pozice není vždy nejehospodárnější řešení. Součástí procesu by mělo být i zvážení alternativ, která povedou ke snížení nákladů.

Může jít například o rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, nebo pokrytí práce formou částečného úvazku. Pokud vyhodnotíme, že práce vyžaduje plný úvazek, pokračujeme v procesu dále (Koubek, 2007).

Dále je možné pracovní místo dočasně obsadit přiděleným zaměstnancem agentury práce, nebo jiného zaměstnavatele. K tomuto procesu existuje v obou případech dohoda o dočasném přidělení zaměstnance (Šikýř, 2016).

### 3.2.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Popis pracovního místa je velmi podrobný dokument. Proto nelze uvést do nabídky zaměstnání jeho celé znění. Je nutné vybrat jen důležité informace a charakteristiky pracovního místa pro výběr vhodného kandidáta a určit jejich prioritu. Je příhodné uvést i nezbytné nároky a požadavky na pracovníka (Koubek, 2007).

### 3.2.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku jde o rozhodnutí, zda budou pro získávání pracovníků využity zdroje vnitřní, vnější, nebo kombinace obou přístupů (Koubek, 2007).

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Jestliže nejsou odpovídající vnitřní zdroje uchazečů, využijeme vnější zdroje. Oslovení těchto uchazečů může probíhat velmi rozmanitými způsoby jako je online recruitment, využití sociálních médií, spolupráce s agenturami a úřadem práce a další (Armstrong, Stephen, 2015).

### 3.2.6 Volba metod získávání pracovníků

Následuje volba způsobu, jak dát vědět vhodným lidem o existenci volného pracovního místa. A zároveň je motivovat k tomu, aby se o dané místo ucházeli.

Tato volba závisí na rozhodnutí, zda se organizace rozhodne získávat pracovníky z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, jaká je aktuální situace na trhu práce, kolik prostředků může organizace vydat a jak rychle je nutné pracovní místo obsadit (Koubek, 2007).

Standardní metodou získávání pracovníků je inzerování v médiích. Inzerovat lze v rozhlasu, tisku, nebo v televizi. Organizace může inzerci vytvořit sama, nebo se spojit s profesionální agenturou (Kocianová, 2010). Metod pro získávání pracovníků existuje mnoho a velmi často se používá kombinace několika metod současně. Kombinací více metod vzniká synergie.

Mezi metody získávání pracovníků patří dle Koubka (2007) varianta, že se uchazeči nabízejí sami, doporučení od současných pracovníků, přímé oslovení, vývěsky, letáky, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využití jejich informačního systému, spolupráce se sdružením odborníků a využití jejich informačního systému, využití služeb komerčních zprostředkovatelen a použití internetu.

### 3.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Nadcházející bod ovlivňuje, kolik informací o uchazeči získáme. Mohou personalistům pomoci rozklíčovat způsobilost a vhodnost uchazečů.

Nejčastěji je nutno doložit doklad o vzdělání, předešlé pracovní zkušenosti, životopis a výpis z rejstříku trestů. Mnohdy je požadováno doložení referencí od předešlého zaměstnavatele

(pokud není součástí životopisu), osvědčení o zdravotním stavu a motivační dopis. Ojediněle je vyžadováno psát motivační dopis vlastním písmem kvůli grafologickému zkoumání (Koubek, 2007). Zaměstnavatelé často požadují takzvaný strukturovaný životopis, který je seřazený chronologicky do tematických celků. Strukturovaný životopis zjednodušuje vyhodnocení a posuzování informací o uchazečích (Šikýř, 2016).

### **3.2.8 Formulace nabídky zaměstnání**

Nabídka je zpracována na základě zvolené metody získávání, je upravena charakteru uchazečů, přizpůsobuje se náročnosti na získání určitého typu zaměstnance a při její tvorbě se bere v potaz popis a specifikace pracovního místa (Koubek, 2007).

### **3.2.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Formulovanou nabídku zaměstnání uveřejňujeme podle stanovené metody získávání zaměstnanců. Při využití vnitřních zdrojů ji umístíme na intranet, úřední desku či nástěnku v organizaci, nebo ji rozešleme elektronickou poštou. Při získávání z vnějších zdrojů nabídku zveřejníme na webových stránkách, v tisku, v rozhlase či televizi, odešleme ji na úřad práce, nebo obeznámíme personální agenturu (Šikýř, 2016).

### **3.2.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Jedná se o klíčové období z důvodu komunikace se zájemci ze strany organizace. Představitelé organizace by měli být nejen v tomto kroku přívětiví a ochotní pomoci. Aby neodradili možného zájemce. Součástí procesu je i kontrola úplnosti informací a uspořádání shromážděných dokumentů (Koubek, 2007).

### **3.2.11 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Úkolem předvýběru je posouzení vhodnosti uchazeče. Adepti jsou porovnání s klíčovými kritérii pracovního místa a jsou členěni do skupin. Nejčastěji na velmi vhodné, ucházející a nevhodné pro tuto pozici. Pokud dojde k nedostatku velmi vhodných kandidátů, vybere se adept ze skupiny ucházející, nebo se ponechají jako rezerva (Kocianová, 2010).



### 3.2.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří měli být pozváni k výběrovým procedurám

Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. První kolo často plní funkci předvýběrovou, tedy slouží k tomu, aby došlo k vyřazení nevhodných kandidátů a navázání kontaktu s vhodnými pracovníky (Kocianová, 2010). To, že uchazečův životopis splňuje kritéria ještě neznamená, že bude vhodný pro nabízenou pozici. Proto je nutné předvýběr provést i ve formě osobního setkání.

Při předvýběru se uchazeči třídí do skupin, avšak pro tento krok je vhodné, aby se pořadí uchazečů formovalo až podle všech aspektů výběrového řízení, tedy až po osobním pohovoru. Proto je seznam uchazečů nejčastěji zkompletován abecedně a nesestavuje se posloupnost uchazečů podle preferencí (Koubek, 2007).

Postup při třídění potenciálních pracovníků definoval také Armstrong (2007).

1. Vytvořit seznam uchazečů, který obsahuje jména, data, kdy žádost došla.
2. Odeslání písemného poděkování uchazečům.
3. Možné vyplnění podnikového dotazníku, nebo průvodního dopisu.
4. Porovnání uchazečů s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa. A následné třídění do kategorií dle přijatelnosti.
5. Třídění uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru, nejčastěji v počtu čtyři až osm.
6. Sestavení programu pohovorů.
7. Pozvání uchazečů k pohovoru.
8. Zpětná kontrola souboru uchazečů, zařazení přijatelných kandidátů jako možnou rezervu a obeznámení s odmítnutím ostatním uchazečům.

## 4 TRENDY V HR MARKETINGU A EMPLOYER BRANDINGU

HR marketing se průběžně rozvíjí. A protože proniká do mnoha odvětví a personálních činností, musí se jim plynule přizpůsobovat. Personální marketing a náborový proces se zdokonalují a neustále se vyvíjí, což má za následek vznik nových trendů.

Výzkumu HR marketingu a employer branding v České republice se v minulosti věnovala společnost Brand Bakers. „Výzkum aktuálních trendů HR marketingu v České republice“ proběhl poprvé v roce 2014, podruhé v roce 2015 a třetí ročník výzkumu proběhl v roce 2016. Poté šetření změnilo název na „Výzkum trendů Employer Brandingu v České republice“ jehož 4. ročník proběhl v roce 2017 a dosud nejaktuálnější, 5. ročník se konal v roce 2018. V roce 2019 a 2020 již neproběhlo výzkumné šetření, šlo o predikce autora.

Poslední výzkum probíhal online formou, obsahoval 17 otázek a sběr odpovědí se konal v období od 1. 3. do 12. 4. 2018. Výzkumu se zúčastnilo 101 respondentů z řad nejvyššího vedení a vyššího či středního managementu. Z výzkumu vyplynulo, že mezi nejčastěji používané nástroje k náboru zaměstnanců patřily v roce 2018 pracovní portály, interní nábor a doporučení. Mezi trendy Employer Brandingu pro rok 2018 lze dle výsledků analýzy a odpovědí respondentů zařadit například náborové inzeráty vystupující z šedi, vlastní obsah pro účely náborové komunikace, promyšlený a vyladěný onboardingový proces, nebo atraktivně zpracovaný uvítací balíček pro nové zaměstnance (Výzkum trendů, 2018). Aktuální analýza, která by zkoumala situaci na českém trhu v letošním, nebo v minulém roce však není dostupná.

### 4.1 Assessment centrum

Jedním z aktuálních trendů v HR marketingu je assessment centrum. Nejčastěji se využívá pro manažerské a obchodní pozice.

Patří mezi velmi efektivní metody, protože je založeno na principu multisituační zkoušky, která se blíží reálným podmínkám pracovního prostředí (Koubek, 2014). V případě assessment centra se nejedná o jednu metodu, nebo aktivitu, ale o celý postup, který obsahuje několik dílčích kroků. Metoda assessment centra se využívá nejen k výběru zaměstnanců, ale pomáhá v rozhodnutích o povýšení, nebo přesunu zaměstnance, napomáhá k lepší diagnostice pracovních dovedností a také k rozvoji dovedností, které jsou důležité pro pracovní pozici (Vaculík, 2010). Tuto metodu lze provozovat i v online prostředí.

## 4.2 Artificial intelligence

Umělá inteligence bude jistě významným trendem i v oblasti lidských zdrojů pro rok 2023. Díky jejímu využití mohou HR docílit větší efektivity a optimalizovat tak pracovní sílu. Není však nutné striktně využívat umělou inteligenci, jen protože jde o aktuální trend. V současné době jde spíše o inspiraci, jak pracovníkům HR usnadnit některé pracovní úkony.

Artificial intelligence může personalistům usnadnit řešení jednoduchých manuálních úkolů a tím jim dopřát více prostoru pro kreativní řešení zásadnějších problémů. Software s umělou inteligencí může například pomoci zefektivnit zdlouhavé procesy, nebo asistovat při zodpovídání dotazů v opakujících se konverzacích (Vermast, 2023).

## 4.3 Hybridní pracoviště

Velký vliv na celkovou změnu režimu na pracovišti a nárůst zaměstnanců pracujících v režimu home office měla pandemie covid-19. Práce na dálku se díky této skutečnosti stala v dnešní době téměř běžnou. Tento režim však nelze zavést v případech, kdy je nutná přítomnost pracovníků, například u výrobních společností, nebo zdravotních zařízení.

V červnu 2020 provedla společnost Gartner průzkum mezi 127 světovými společnostmi. Zjišťovala jejich plány ohledně úpravy režimu na pracovišti a jejich přístup k zachování režimu home office. Průzkum ukázal, že 47 % dotazovaných společností umožní svým zaměstnancům pracovat na dálku i po pandemii. 43 % respondentů uvedlo, že ve společnosti zavedou flexibilní dny, takže zaměstnanci si mohou vybrat mezi prací na dálku nebo na místě přímo v kanceláři (Baker, 2020).

V roce 2021 bylo v ČR zaznamenáno 40 % pracovních nabídek, které umožňovaly tzv. home office. V roce 2022 už to bylo pouze 27 %. Lze tedy sledovat klesající trend. Protichůdnou skutečností je, že Češi nevnímají home office, jako pracovní benefit, nýbrž jako standardní součást pracovního úvazku (Bohačiková, 2023). Vláda také schválila novelu zákoníku práce, která vstoupila v platnost v dubnu roku 2023.

Součástí této novely je mimo jiné zakotvení pojmu práce na dálku, která bude od teď možná pouze na základě písemné dohody se zaměstnavatelem. V případě, že zaměstnavatel nevyhoví této žádosti, bude ji muset písemně odůvodnit. Zároveň s tím bude zaměstnavatel povinen paušálně hradit náklady, které zaměstnanci vzniknou v souvislosti s výkonem práce na dálku, jako je teplo, elektřina a další výdaje (Hrtoňová, 2023).

## **5 VYMEZENÍ METODICKÉHO POSTUPU PRÁCE**

Obsahem následující kapitoly je metodika práce, definování cíle, seznam výzkumných otázek a podrobný popis využitých metod pro výzkum.

### **5.1 Vymezení cíle a účelu**

Cílem bakalářské práce je za pomoci charakteristiky chování potenciálních a současných zaměstnanců vyhodnotit podklady pro nastavení efektivnější komunikační strategie při náboru na pracovní pozice ve firmě XY.

Účelem práce je zpracování výsledků analýzy, které budou pro zkoumaný subjekt zpětnou vazbou a ve formě doporučení budou využity jako podklad pro zlepšení efektivity náborových řízení.

### **5.2 Výzkumné otázky**

VO1: Jakými komunikačními nástroji se o firmě XY dozívají potenciální zaměstnanci?

VO2: Na jakých platformách se potenciální zaměstnanci vyskytují?

### **5.3 Metodický postup práce**

Teoretická část je vypracována na základě rešerše literárních a odborných zdrojů. Zároveň je podkladem pro vypracování praktické části.

Praktická část obsahuje jak kvalitativní, tak i kvantitativní výzkum a jejich výsledky. Důraz je v této části kladen na zmapování postojů účastníků výzkumu k výběrovým řízením a zhodnocení celkového postoje ke komunikaci firmy s potenciálními zaměstnanci. Získaná data jsou prezentována a vyhodnocena.

### **5.4 Metody výzkumu**

Pro tento výzkum byla využita kombinace kvalitativního a kvantitativního šetření.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hledání motivů, příčin a postojů. Odpovídá na otázky, proč a jak. Cílem je najít souvislosti, asociace a najít důvod vedoucí k jejich chování (Tahal, 2022). Jako metoda sběru dat byla zvolena pro tento výzkum forma polostrukturovaného rozhovoru.

Kvantitativní výzkum hledá odpověď na otázku kolik. Cílem je získat a vyhodnotit data, která zjišťují kolik respondentů má znalost, nebo názor na dotazovanou problematiku. Výstupem bývá tabulka, graf, nebo číselná hodnota vycházející z analýzy (Tahal, 2022). V případě této práce byla zvolena výzkumná sonda dotazníkového šetření.

#### **5.4.1 Polostrukturované rozhovory**

Osobním dotazováním můžeme docílit větší upřímnosti a otevřenosti od participanta. Získané informace nám pomohou pochopit a objasnit, co se děje v mysli dotazovaného. Tak zvané Face to Face rozhovory bývají velmi náročné, proto je důležité vybrat zástupce cílové skupiny obezřetně, aby se výzkum neminul účinkem (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 719). Tazatel musí zvládat klást otázky, umět rychle reagovat, podle potřeby změnit pořadí otázek a umět se vhodně doptat. Projev musí být jasný, srozumitelný a měl by působit na účastníka výzkumu přívětivě.

Klíčovým materiálem je při provádění rozhovorů scénář. Ten je předem připravený a obsahuje otázky a témata, která budou při rozhovoru diskutována. V úvodu scénáře bývá sepsána zahajovací pasáž, která informuje participanta o zvukovém záznamu z rozhovoru (pokud je pořízen), žádá o autentičnost odpovědí, uvádí, za jakým účelem jsou data shromažďována a kam je možné je šířit (Tahal, 2022).

#### **5.4.2 Dotazníkové šetření**

Dotazník je často využívaný nástroj marketingového výzkumu. Do dotazníkového šetření se respondent nemůže zařadit sám, ale musí být dle metodiky vybrán a osloven.

Při této metodě je největší důraz kladen na formulaci otázek, protože ne vždy je tazatel při výzkumu přítomný, a nemůže tak položenou otázku případně dovysvětlit. Důležitá je také délka otázek a využití správného typu otázek. „Otázky rozlišujeme na následující tři typy: 1. otevřené (volné, nestandardizované) 2. uzavřené (standardizované, řízené) 3. jejich

kombinace v podobě kompromisních otázek polootevřených (polouzavřených)“ (Foret a Melas, 2021, s. 49–51). Uzavřené otázky pak dále dělíme na výběr z variant, škálové – Osgoodova škála a sémantický diferenciál, řazení podle důležitosti a další (Bradley, 2013).

## 5.5 Objekt výzkumu

Objekty zkoumání jsou v tomto výzkumu dva. Pro sondu dotazníkového šetření jsou to potenciální zaměstnanci, kteří dorazili na přijímací pohovor. A pro polostrukturované rozhovory zaměstnanci vybrané firmy, kteří ve firmě pracují méně než 6 měsíců.

## 5.6 Načasování výzkumu

Sběr dotazníků trval v období od 11. 1. do 30. 3. 2023.

Realizace rozhovorů proběhla 8. 3. 2023.

## 5.7 Limity výzkumného šetření

Počet dotazníků byl omezen počtem přijímacích pohovorů, které v termínu sběru dat proběhly. Firma XY sice měla naplánováno více přijímacích pohovorů, ale dlouhodobě se potýká s problémem, že uchazeči na sjednaný pohovor nedorazí.

Z důvodu zachování přesného zaměření na cílovou skupinu, nebylo možné distribuovat dotazník jiným způsobem, např. v online formě. To však mělo za výsledek, že opravdu všichni respondenti výzkumu byli zástupci této přesně vymezené cílové skupiny a nedošlo tak ke zkreslení výsledků. Do dotazníku nebylo nutné zařazovat filtrační otázku, její funkci totiž plnil samotný způsob distribuce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Následující kapitola představuje zvolenou společnost. Z legislativních důvodů není možné zveřejnit název společnosti, proto je v práci nazývána jako firma XY. Je však možné uvést obecné informace, představit obor podnikání a přiblížit její organizační strukturu

### 6.1 Obor podnikání

Společnost zvolená pro tuto bakalářskou práci se zaměřuje na výrobu a vývoj produktů pro domácnosti. Portfolio firmy obsahuje především produkty z odvětví termoregulace, rozvodu vody, zabezpečení a chytré domácnosti. Tyto produkty distribuuje nejčastěji do zemí západní Evropy a Ameriky.

### 6.2 Organizační struktura

Firma vznikla odštěpením od původní společnosti. Po tomto oddělení si vytvořila vlastní značku a začala používat samostatný název. Vedení společnost sídlí v USA a celosvětově má firma přibližně 14 500 zaměstnanců. V České republice je jich přibližně 800.

### 6.3 Využívané komunikační nástroje

Firma disponuje globální webovou stránkou, která popisuje její aktivity, obsahuje nabídku produktů a nabízí podporu majitelům domácností i profesionálům. Tato webová stránka však nemá českou mutaci a je celá pouze v angličtině.

Česká webová stránka, nesoucí jméno společnosti, funguje jako produktový katalog. Na této webové stránce se lze přihlásit k newsletteru, nebo zde lze zjistit, kde produkty zakoupit. Nelze na ní však dohledat komplexní informace o české pobočce firmy jako takové. Z tohoto webu se lze prokliknout na náborový web společnosti.

Tento náborový web však nenes název společnosti. Specializuje se především na vystavení volných pracovních pozic a nábor zaměstnanců na tzv. DL pozice.

Firma se prezentuje také na sociální síti Facebook, kde nejčastěji komunikuje témata zaměstnaneckých výhod, pořádá soutěže, sdílí novinky a informačně-edukační příspěvky.



## 7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Výzkum se zaměřuje na zjištění postojů participantů k využívání jednotlivých nástrojů HR marketingu. V rámci této kapitoly je přiblížen průběh výzkumu, uveden přehled participantů a v závěru kapitoly jsou popsány tematické okruhy otázek.

### 7.1 Popis průběhu

Rozhovory proběhly 8. 3. 2023 v sídle společnosti a pro potřeby tohoto výzkumu bylo provedeno 8 rozhovorů. Všechny rozhovory byly realizovány formou osobní schůzky.

Pro výzkum byla zvolena metoda polostrukturovaných, individuálních rozhovorů. Ta umožnila dosáhnout detailnějších odpovědí a díky tomu komplexnější zjištění pro vyhodnocení výsledků.

Ze všech rozhovorů byl pořízen audiozáznam (záznamy jsou součástí přílohy P1).

Scénář polostrukturovaného rozhovoru (příloha P2), který byl proveden s participanty výzkumu byl složen z 13 na sebe navazujících otázek, rozdělených do dvou tematických okruhů. Tyto otázky byly v průběhu rozhovoru operativně doplněny o rozšiřující otázky.

### 7.2 Participanti výzkumu

Do výzkumu se zapojilo celkem 8 účastníků, kteří splňují předem nastavená kritéria, jsou tedy zaměstnaní ve vybrané firmě a pracují pro ni méně, než 6 měsíců.

Výběr participantů byl proveden zaměstnancem společnosti. Volba účastníků výzkumu tímto způsobem vedla k rozmanitosti účastníků a tím i k rozmanitosti v jejich názorech. Velikost vzorku byla stanovena úsudkem s přihlédnutím na rozsah bakalářské práce.

Rozložení mužů a žen bylo v poměru 5:3, pro účely tohoto výzkumu však odlišování výpovědí mužů a žen nehraje významnou roli.

Účastníci výzkumu zodpovídali anonymně, proto jsou pro potřeby této práce označeni jako P1 – P8. O participantech je však možné uvést jejich základní demografické údaje a to pohlaví, věk a nejvyšší ukončené vzdělání.

*Tabulka 1: Přehled participantů výzkumu (Zdroj: vlastní)*

Označení participanta	Pohlaví	Věk	Nejvyšší dosažené vzdělání
P1	žena	50 a více let	Výuční list
P2	muž	26–30 let	Střední škola s maturitou
P3	muž	26–30 let	Výuční list
P4	muž	41–49 let	Základní vzdělání
P5	žena	31–40 let	Střední škola s maturitou
P6	žena	18–25 let	Výuční list
P7	muž	18–25 let	Střední škola s maturitou
P9	muž	18–25 let	Střední škola s maturitou

### 7.3 Tematické celky

Scénář rozhovorů byl rozdělen do dvou tematických okruhů. První z nich byl zaměřen na získání informace odkud se o firmě zaměstnanci dozvěděli. Odpovědi byly využity pro zodpovězení výzkumné otázky VO1. Druhý tematický celek zkoumal postoj participantů k jednotlivým komunikačním nástrojům pro hledání zaměstnání. Výsledky tohoto celku vedly k vyhodnocení výzkumné otázky VO2. Rozhovor byl zakončen shrnující otázkou.

## 8 VYHODNOCENÍ ROZHovorŮ

V následující kapitole jsou analyzovány a vyhodnoceny odpovědi na dotazované otázky v individuálních, polostrukturovaných rozhovorech. Analýza a vyhodnocení jednotlivých otázek je rozdělena do logických a tematických celků. V závěru kapitoly jsou uvedena klíčová zjištění, která vyplynula z výzkumu.

### 8.1 Vyhodnocení dotazovaných otázek

Po dokončení sběru dat byla ze získaných materiálů provedena hloubková analýza odpovědí participantů. Z provedených rozhovorů vyplynulo následující.

#### 8.1.1 Kde jste se o firmě dozvěděli?

Z odpovědí na vstupní otázku bylo zjištěno, že participanti se o firmě dozvídají rozmanitými způsoby. Ne všichni spoléhali na online komunikační nástroje.

Nejfrekventovanějším způsobem se jeví využití některého z pracovních portálů. Se třemi výskyty jobs.cz a hned po něm další pracovní portál prace.cz, který byl zmíněn dvakrát. Tuto možnost zmínili participanti P2, P3, P5, P7 a P8. Například participant P2 zmínil důvod, proč se na pracovní portál díval jako na první možnost. Jako výhodu spatřuje velké množství pracovních nabídek. P2: „*No určitě ty portály, vzhledem k tomu, že tam je největší množství nabídek. Člověk si nejrychleji vybere.*“

Po jednom výskytu participanti využili nabídky úřadu práce a placenou reklamu na sociální síti Facebook. Participantka P1: „*Byla jsem asi tři týdny na pracáku a sháněla jsem práci. Takže inzeráty, taková klasika.*“ Naproti tomu participantku P6 oslovila cílená placená reklama, která ji i přesvědčila o dohledání si dalších informací o firmě.

Jeden z účastníků výzkumu primárně nevyužil žádného komunikačního nástroje. Na firmu narazil přímým oslovením. P4: „*Já jsem prostě přijel za bratrem a chtěl jsem tady najít práci... My jsme se s bratrem rozhodli, jakože půjdeme sem a že tady obejdeme prostě nějaké ty firmy.*“

Nejpreferovanějším způsobem, díky kterému se o firmě participanti dozvěděli byly pracovní portály. Ty jsou v tomto procesu nejzásadnějším a nejvyhledávanějším nástrojem. Kromě

pracovních portálů se participanti o firmě dozvěděli i z jiných zdrojů, ale v mnohem menší míře.

### 8.1.2 Kde jste si následně dohledali informace?

Přestože pracovní portály a další nástroje, díky kterým se participanti o firmě dozvěděli, poskytují velké množství informací, ne všichni participanti volili k dohledání dalších informací firemní webové stránky. Významnou roli v tomto procesu hrají i osobní reference.

Přesto byly nejčastějším zdrojem informací webové stránky společnosti. Tuto variantu zvolili participanti P1, P3, P7, P8. Nejčastěji se na stránky společnosti, k dohledání dalších informací, dostali odkazem z inzerátu na pracovních portálech. To může být způsobeno tím, že tyto inzeráty jsou například oproti tištěné reklamě opatřeny přímým odkazem na web společnosti. Jinou cestu zvolila participantka P1, která si cíleně našla webové stránky společnosti, vyhledala možnosti kariéry a volných pracovních míst a teprve poté se rozhodla firmu oslovit. P1: *„Když mě něco zaujme, může to být třeba i obchod, tak si ho otevřu a podívám se na rubriku kariéra a podívám se, jestli přijímají. I když nevidím nikde inzerát.“*

Na rozdíl od výše uvedených participantů, kteří hledali informace na webu, tři participanti pro doplnění informací o firmě využili osobní reference. Participanti P5 a P6 získali tuto referenci od stávajícího zaměstnance firmy. P5: *„To bylo i tady. Já jsem měla komunikaci přes Facebook s nějakým klukem, který tu pracuje. Tak proběhla nějaká reference.“* P6: *„Ještě jsem měla bývalého kolegu... on mi doporučil, že tady to vypadá super, že semka to mám jít zkusit. Takže i přes kamaráda.“* Oproti tomu participant P2 využil vlastní osobní zkušenosti s firmou, kde již jako brigádník pracoval. Tato pozitivní zkušenost ho motivovala k ucházení se o stálé pracovní místo. P2: *„Já jsem tu brigádníčil 3 roky zpátky, takže jsem tu firmu znal. A když jsem viděl reklamní nabídku, tak jsem ji hned vzal a poslal jsem životopis.“*

I když participanti primárně hledají informace na jiných kanálech, ukázaly se webové stránky jako nejpreferovanější zdroj sekundárních informací. Webové stránky poskytují komplexní informace o nabízené práci. Participanti také použili některou z forem osobní reference.

### 8.1.3 Navštívili jste někdy pracovní veletrh?

Žádný z oslovených participantů možnosti navštívit pracovní veletrh nevyužil. Avšak participantka P1 uvedla, že o této variantě zvažovala. P1: *„Měla jsem to v plánu, ale nenavštívila. Bylo to kvůli tomu, že jsem akutně nic nesháněla.“*

Nejčastějším důvodem negativní odpovědi bylo, že je tato možnost nenapadla, nebo o ní vůbec nevěděli. Toto uvedli participant P3, P5, P6 a P8. Sedm z osmi respondentů tedy uvedlo, že tuto variantu ani nezvažovali. Participant P8 svůj postoj shrnul následujícím výrokem: *„Neměl jsem důvod, nebo spíš jsem se o něj nezajímal.“*

Z rozhovorů vyplývá, že pracovní veletrhy jsou u dotazovaných na okraji zájmu. Ani jeden z participantů se žádného pracovního veletrhu nikdy nezúčastnil. Jde tedy o nejméně preferovanou variantu hledání si nového zaměstnání.

### 8.1.4 Využili jste někdy služeb pracovního portálu?

Výzkum potvrdil, že všichni participant v minulosti využili, nebo aktivně využívají služeb pracovních portálů.

Nejfrekventovanější možností byl portál prace.cz. Ten zmínili participant P1, P2, P3, P4, P5, P8. Zkušenost s portálem jobs.cz uvádějí participant P1, P2, P5, P7.

Ne tak často zmíněné byly následující portály. Participantka výzkumu P1 využila jenprace.cz, participant P2 slovenského portálu profesia.sk, portálu pracezarohem.cz využila participantka P6 a účastník výzkumu P7 využil služeb portálu volnamista.cz

Všichni účastníci výzkumu se k problematice využívání pracovních portálů vyjadřovali velmi stručně a brali ji jako samozřejmou součást procesu hledání si nového zaměstnání. To podpořil i fakt, že tuto variantu znali všichni participant výzkumu.

Zajímavým zjištěním bylo, že přes vysokou oblíbenost tohoto komunikačního nástroje ani jeden z participantů nevyužil výhod zpoplatněné verze. P1: *„Já jsem se vlastně zaregistrovala na prace.cz, na jobu, jen práce a na pár tady těchhle jsem se zaregistrovala, ale bezplatně.“*

Výsledky výzkumu poukazují na fakt, že mezi dotazovanými jde o nejoblíbenější nástroj pro hledání zaměstnání. Mezi participanty jde tedy o nejpreferovanější variantu hledání pracovních nabídek a teprve poté volí některou z dalších možností.

### 8.1.5 Využili jste někdy služeb personální agentury?

Personální agentura zprostředkovává kontakt uchazeče s firmou a předpokládá se, že základní agendu a vyřízení potřebných náležitostí zabezpečí za uchazeče. Záporným efektem této možnosti bývá fakt, že vstupem třetího článku do procesu komunikace se může celý postup zkomplikovat a zpomalit. To potvrzují i vyloženě negativní zkušenosti participantů P4 a P6. P4: *„Myslíte agenturu? To sem měl dvakrát v životě a už bych to nikdy nechtěl.“* P6: *„V minulé firmě jsem byla právě přes agenturu, ale pak jsem šla pod kmen, protože jsem zjistila, jaké to má výhody a nevýhody právě tady těch agentur. A pak už jsem věděla, že pod agenturu nechci nikdy jít.“*

K problematice personálních agentur se vyjádřili i ostatní participanté. Účastník výzkumu P3 neviděl ve využití této služby žádný benefit, P7 o této variantě přemýšlel, ale nerealizoval. Participantka P5 využila služeb agentury pouze jednou s neutrálním hodnocením. A participant P8 nejeví o službě personální agentury zájem.

Tato tvrzení prokázala, že personální agentury se u zájemců netěší velké oblibě. Participanté, kteří měli osobní zkušenost s personální agenturou by pravděpodobně znovu těchto služeb nevyužili. Radí se tím mezi nepreferované možnosti.

### 8.1.6 Když jste si vybírali zaměstnání, koukali jste na webové stránky firem?

Přestože ani jeden z participantů neuvedl, že by se o pracovní nabídce dozvěděl přímo na webu, byl to často další nástroj, který využili pro následné dohledání si dalších informací. Učinili tak participanté P1, P3, P6, P7 a P8. Participantka P6 uvádí, že všechny potřebné informace našla na náborovém webu společnosti. P6: *„Já jsem se chtěla hlavně podívat co se tady vyrábí, nebo o co tady v té práci jde. Abych prostě nešla do něčeho, co by mě fakt nebavilo. A tady to je hodně strojový, nebo takhle a to mě zaujalo.“* O nabídce se tedy dozvěděla z placené propagace na sociální síti, ale cíleně si doplnila informace o zaměření společnosti.

Mezi participanty, kteří nenavštívili web patří i participant P2. Ten uvádí, že webovou stránku společnosti po shlédnutí nabídky na pracovním portálu nenavštívil, protože v jeho případě to nebylo třeba. Už byl rozhodnutý pro tuto pracovní nabídku, a proto se o toto místo přihlásil rovnou z pracovního portálu, kde našel všechny pro něj důležité informace. Tomu

zřejmě přispěl i fakt, že s firmou měl osobní zkušenost, a proto si o ní nemusel dohledávat další informace.

Součástí rozhovoru byla i doplňující otázka týkající se mezinárodní webové stránky této konkrétní firmy. Ta totiž nedisponuje českou webovou stránkou, ale má pouze společnou, mezinárodní, která funguje pro celou organizaci globálně. V češtině lze dohledat pouze jejich náborový web, který však nenese název společnosti. Přestože by mohlo jít o potenciální překážku, participanti P2, P5, P6, P7 a P8 uvedli, že s anglickou verzí webu nemají problém. Tito participanti patří z většiny do věkové kategorie 18–25 a 26–30 let pro které v současné době není znalost cizího jazyka překážkou.

K využití webových stránek společnosti se participanti vyjádřili v poměru 5:3, ve prospěch využívání webových stránek společnosti jako nástroje pro hledání zaměstnavatele. Naproti tomu účastníci výzkumu, kteří uvedli zápornou odpověď, neměli k tomuto rozhodnutí žádný vyhraněný názor, ani neuvedli žádný důvod proč.

### **8.1.7 Máte profil na některé ze sociálních sítí (Facebook/LinkedIn)**

Tato otázka byla do rozhovoru zařazena s cílem zmapovat poměrné zastoupení participantů, kteří využívají sociální sítě nejen pro osobní účely, ale také pro potřeby HR a náborových aktivit. Ukázalo se, že profil na nějaké sociální síti má založeno 7 z 8 participantů, ale jen P1, P5, P6 a P7 ho aktivně využívá pro náborové účely.

Právě 4 výše uvedení participanti využívají symbolického znaku pro sociální síť Facebook, kterým jsou skupiny. V těchto uzavřených, či veřejných skupinách jsou sdíleny pracovní nabídky podobně jako na pracovním portálu. S tím rozdílem, že mohou být sdíleny i bez schvalovacího procesu. Často jsou tyto skupiny cíleny na konkrétní geografická území.

Další dotazovanou sociální sítí byl LinkedIn. Přestože jde o sociální síť zaměřenou přímo na HR účely, zřízený profil potvrdil pouze participant P2. Participanti P6, P7 a P8 mají o této síti povědomí, ale nemají na ní založený profil a nijak ho nevyužívají.

Sociální sítě obecně nabízí uchazečům o pracovní pozice největší výběr individuálních možností. To potvrzuje i fakt, že profil na některé ze sociálních sítí mají kromě jednoho všichni dotazovaní. Jen polovina participantů je však cíleně využívá pro náborové účely.

### 8.1.8 Využili jste někdy služeb úřadu práce?

Úřady práce jsou pro některé participanty preferovaným informačním kanálem pro získávání pracovních nabídek.

Služeb úřadu práce nevyužili participant P3, P7 a P8. Například participant P7 toto odůvodnil následovně. P7: „*Nevyužil jsem úřad práce, protože jsem měl status studenta ještě do nedávné doby a mezitím jsem si stihl najít práci. Takže nebylo třeba.*“

Jednorázově využili úřadu práce participant P1, P2 a P6. Tito se k nabídkám pracovních příležitostí dostali paralelně s jinými činnostmi na úřadu práce. P2: „*Byl jsem tam vedený během jednoho léta jako uchazeč o práci a využil jsem možnosti rekvalifikačního kurzu na němčinu. Tam jsem asi 2 měsíce chodil a pak jsem nastoupil do školy.*“

Opakovaně se k uplatnění benefitů, které úřad práce nabízí přihlásili pouze participant P4 a P5. Participantka P5 vysvětluje opakované využití úřadu práce svou častou změnou zaměstnání.

Reakce participantů na využívání služeb úřadu práce nabídly široké spektrum možných odpovědí. Pohybovaly se v celé škále od úplně záporných odpovědí, až po několikanásobné využití.

### 8.1.9 Dáte při výběru zaměstnání na doporučení?

Následující otázka byla rozfázována do dvou částí. Primárně se ptala na doporučení od přátel, rodiny a kolegů. Druhá část otázky směřovala na doporučení z některého z portálů, které poskytují právě doporučení.

V poskytnutých odpovědích lze spatřovat dva postoje participantů k položené otázce. Tyto odpovědi byly navzájem v přímém protikladu u většiny participantů. Ti, kteří preferují osobní referenci směřovanou od jejich blízkých téměř odmítají reference z portálů. Byli to participant P1, P3 a P6. Naproti tomu participant P4, P5 a P8, preferující portály naopak nespolehají na reference od přátel a od rodiny.

Až na participanta P7, který zastává neutrální postoj by všichni ostatní nějakou formu doporučení akceptovali. Společným prvkem odpovědí participantů preferujících doporučení z portálu, byl pracovní portál [atmoskop.cz](http://atmoskop.cz), na který si participant vzpomněli nejčastěji. S jedním výskytem to byl pak portál [vimvic.cz](http://vimvic.cz).



### 8.1.10 Všimli jste si někdy reklamy na ulici, která by nabízela pracovní místa?

Reakce na tuto otázku byly tak nejednoznačné, že mezi nimi nelze najít mnoho společných prvků.

Ze získaných odpovědí vyplývá jistá přehlcenost z tohoto typu reklamy. Participant P3 na otázku, jestli si OOH reklamy všímá, doslova uvádí: „*Jo, já to ale ignoruju. Prošlo to mimo moje zorné pole.*“ V kontrastu s tímto výrokem jsou odpovědi participantky P5, pro kterou je tento typ reklamy zásadní a hodnotí ho jako nejvíce užitečný komunikační nástroj i v poslední shrnující otázce. P5: „*No, ono se nabízí říct internet, ale já bych řekla, že právě to třeba v zastávce. Člověk tam čeká na autobus, tak mu to praští do očí a podívá se. Anebo takové to, jde po ulici, když je to teda dobře udělaný, aby mu tam ty oči prostě sjely.*“

První část otázky byla formulována tak, jestli si participanti někdy reklamy na ulici všimli. Byla doplněna o podotázku, jestli by je OOH reklama motivovala si o pracovní nabídce dohledat další informace. Participanti P3, P4, P7 a P8 sice uvedli, že si reklamy na ulici, která nabízí pracovní místa všimli, ale nemotivovalo by je si informace o nabídce dohledat.

### 8.1.11 Hledali jste někdy práci v novinách, nebo časopise – tištěná periodika

Participant P4 má zcela odlišný postoj od ostatních účastníků výzkumu. Tento komunikační nástroj pro hledání pracovních příležitostí nevyužívá žádný další z participantů.

Výše zmíněný participant P4 i v současné době aplikuje tento způsob hledání práce, avšak sám přiznává, že už je nabídek v těchto médiích významně méně. P4: „*Už tam toho nabízejou strašně málo. Občas už tam jsou jenom dvě, nebo tři nabídky.*“

Tento nezáměr lze vysvětlit ústupem tištěných médií v současné době ve prospěch informačních technologií. To uvádí participanti P2, P3, P6.

Nejčastějším důvodem participantů bylo, že noviny nekupují, neodebírají a nečtou. Hned po pracovním veletrhu jde tedy o druhou nejméně preferovanou variantu.

### 8.1.12 Napadá vás jiný způsob, kde jste hledali zaměstnání?

Dotazování na tuto otázku si nekladlo za cíl získat analytický výsledek, pouze doplnit celkový pohled participantů na dotazovanou problematiku.

Participantka P1 doplnila svůj způsob hledání. Ten spočívá ve vyhledání rubriky kariéra na webech subjektů, které jsou jí sympatické, přestože nikde neviděla jejich pracovní nabídku.

Participant P3 a P5 dodali, že si vybavují reklamu nabízející práci, kterou slyšeli v rádiu.

P3: *„Já to teda furt slyším v rádiu. Já teda rádio moc neposlouchám, ale když mám chvílku puštěné, tak to tam slyším každou chvíli.“*

Participant P4 se spoléhá na osobní návštěvu ve firmě, kde se sám zeptá na volné pracovní pozice. Tuto metodu sám aktivně aplikuje.

Participant P8 rozšiřuje své vyjádření o využití přímého doporučení. P8: *„Jedině přes doporučení, že přímo zaměstnavatel nehledá, ale udělá se tam místo, protože někoho zná.“*

Polovina participantů neuvedla na tuto otázku žádnou konkrétní odpověď.

Vyjádření účastníků výzkumu na tuto otázku doplnilo další způsoby, jak získávat pracovní pozice. Šlo však o méně často využívané metody.

### **8.1.13 Jaký z těchto nástrojů vnímáte jako nejdůležitější/nejužitečnější?**

K zarámování celého rozhovoru byla zařazena tato poslední otázka. Klade důraz na ty komunikační nástroje, které participant vnímají jako nejdůležitější, nebo nejužitečnější.

Stejně jako u předcházejících otázek se nejvíce objevila možnost použití pracovních portálů, kde 3 účastníci výzkumu označili tuto volbu, jako pro ně nejužitečnější. Doplnili však tuto volbu o další možnosti. Participant P3 k této variantě přidal formu webů, které poskytují doporučení a participant P7 kombinuje svoji volbu s webovými stránkami společnosti. Participant P2 uvedl pouze možnost pracovního portálu.

Kromě participanta P3 zvolila variantu doporučení z webové stránky i participantka P1. V obou případech šlo o portál atmoskop.cz.

Dalším opakujícím se způsobem byla zmínka o využití sociálních sítí pro tuto činnost. Vypověděli tak participant P6 a P8.

Většina účastníků výzkumu uvedla v poslední odpovědi v zásadě shodné informace, jako v první otázce, která se ptá na to, kde se o firmě dozvěděli. Čímž se potvrdila relevantnost odpovědí.

## 8.2 Klíčová zjištění kvalitativního zjištění

Z výše uvedeného vyplývá několik zásadních zjištění pro tento výzkum.

Prvním klíčovým zjištěním je skutečnost, že pracovní portály jsou mezi participanty nejpoužívanějším nástrojem pro hledání zaměstnání. Tyto portály využili, nebo aktivně využívají všichni dotazovaní.

I přes velmi vysokou frekvenci využívání těchto portálů, žádný z participantů nevyužil placených služeb. Tyto benefity pro ně nejsou zajímavé a firmě se tedy nevyplatí investice do těchto placených rozšíření.

Druhým klíčovým zjištěním, které se také týká pracovních portálů, je vazba mezi těmito portály a webovou prezentací konkrétní firmy. Z odpovědí participantů vyplývá, že častým postupem je nalezení pracovní nabídky na portálu a teprve z inzerátu odkazem návštěva webové stránky. Web se z tohoto pohledu stává sekundárním způsobem vyhledávání pracovních pozic.

Třetí klíčové zjištění se týká pracovních veletrhů. Tyto veletrhy jsou naopak nejméně preferovanou možností hledání si pracovního místa. Stejně jako v případě placených služeb pracovních portálů, ani tady se firmě nevyplatí investovat do tohoto nástroje.

Čtvrtým klíčovým zjištěním je úspěšnost dalších možných nástrojů k získání pracovní pozice. Tyto nástroje se navzájem doplňují a tvoří tak významný synergický způsob hledání nových zaměstnanců. Významným hráčem na poli personální práce jsou sociální sítě. Participantů také připouštějí oblibu jakékoliv formy doporučení, ať už osobního, nebo ze specializovaného portálu. Poněkud rozporuplným způsobem se participantů staví k reklamě na ulici. Ne každý si jí všimá, a ne každého tato reklama motivuje k další činnosti. Důvodem může být, že už je jí mnoho a lidé ji přehlíží.

Páté klíčové zjištění ukazuje vazbu mezi první a poslední otázkou rozhovorů s participanty. První otázka zjišťovala, kde se o firmě participantů dozvěděli a poslední otázka se ptala, jaký z nástrojů vnímají participantů jako nejdůležitější, nebo nejužitečnější. Odpovědi mnoha participantů se v obou otázkách shodují. To utvrzuje, že odpovědi účastníků výzkumu jsou relevantní, a že se zakládají na pravdivých postojích participantů.

## 9 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Tento sekundární výzkum doplňuje získaná data z kvalitativního šetření. Zaměřuje se na zjištění stavu využívání nástrojů k hledání si zaměstnání, jejich oblíbenost u respondentů a zodpovídá na otázku, kde se o firmě XY dozvěděli.

### 9.1 Popis průběhu

Sběr dat probíhal od 11. 1. do 30. 3. 2023. V termínu bylo získáno 30 vyplněných dotazníků.

Dotazník byl složen z šesti uzavřených otázek a jeho odpovědi byly shromažďovány anonymně. Znění dotazníku je v práci uvedeno jako příloha (příloha P3).

Dotazník byl mezi respondenty distribuován přímo zaměstnanci společnosti, po provedení přijímacího pohovoru. Dotazník měl pouze papírovou formu a nebyl rozesílán v online verzi.

### 9.2 Respondenti výzkumu

Respondenty výzkumu byli uchazeči o zaměstnání, kteří dorazili na přijímací pohovor v termínu sběru dat. Jejich pracovní pozice nehrála v tomto dotazníku roli.

Velikost vzorku byla stanovena počtem provedených přijímacích pohovorů, kterých v období od 11. 1. do 30. 3. proběhlo 30.

Respondenti odevzdávali dotazníky anonymně, je však možné uvést jejich demografické údaje, které byly součástí dotazníku. Konkrétně šlo o uvedení pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání.

Rozložení mužů a žen bylo 15:15 s téměř rovnoměrným zastoupením všech věkových skupin ve věku od 18 do 49 let. Nejvíce participantů spadalo do věkové kategorie 26–30 let.

### 9.3 Opodstatnění počtu odpovědí

Přestože dotazník nasbíral 30 vyplnění bylo nutné odpovědi filtrovat a neodpovídající části odpovědí odstranit. Z tohoto důvodu nemají všechny otázky stejný počet odpovědí. Nejčastějším důvodem bylo zaznačení více, či méně možností, než jaké bylo v zadání otázky. Povaha dotazníku byla přizpůsobena cílové skupině.

## 10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Následující kapitola obsahuje vyhodnocení a analýzu dotazníkového šetření. Odpovědi z něj budou v následující kapitole využity jako sekundární zdroj dat pro zodpovězení výzkumných otázek. Kompletní výsledky tohoto šetření a zpracované grafy jsou uvedeny jako příloha (Příloha P4). Vlastní interpretace výsledků výzkumu je shrnuta v poslední podkapitole s názvem Klíčová zjištění.

### 10.1 Vyhodnocení dotazovaných otázek

Dotazník se skládal z 6 otázek, kdy 3 poslední otázky byly zařazeny pro získání demografických údajů. Těmi bylo pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Primárními otázkami bylo zjišťováno poměrné zastoupení odpovědí týkající se využívání komunikačních nástrojů a jejich dostupnosti.

#### 10.1.1 Kde jste se o firmě dozvěděli?

Na tuto otázku respondenti nejčastěji odpověděli možností využití pracovního portálu. To uvedli v 64,3 %. Nejméně častou odpovědí na tuto otázku bylo použití sociálních sítí, které mají mezi respondenty nejmenší zastoupení – 3,6 %.

Ostatní způsoby, jak se respondenti o firmě dozvěděli zastupují následující podíly. Různé formy referencí zastupují 14,3% podíl, což je druhé největší zastoupení. Reklama na ulici zaujala 10,7 % respondentů. Webová stránka a náborový web společnosti přivedly 7,1 % respondentů.

Ze zjištěných dat vyplývá, že webové stránky, jako informační kanál, jsou preferovány spíše starší věkovou skupinou. Tuto možnost pro odpověď na otázku, kde se o firmě dozvěděli nezvolil žádný z respondentů ve věkové kategorii 18–30 let. Této možnosti využili až respondenti ve věkových kategoriích 31–40 let a 41–49 let. Pro tuto věkovou kategorii jde o přirozeně preferované médium.

Výzkum ukázal, že pouze respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou ve 100 % přišli k pracovnímu pohovoru na základě využití pracovních portálů. Také vyplývá, že to byl jejich primární informační kanál. Žádný další komunikační kanál v dotazníku tato kategorie

vzdělání neuvedla. Z odpovědí respondentů z jiné kategorie vzdělání nevyplývá taková jednotnost. Ti využili kombinaci různých informačních kanálů.



Graf 1: Výsledky odpovědí první otázky (Zdroj: vlastní)

### 10.1.2 Na jakých platformách hledáte nového zaměstnavatele?

Tato dotazníková otázka hodnotila, jakých způsobů využívají respondenti k získání pracovního místa. Otázka byla koncipována tak, že respondent mohl označit více možností. Z toho vyplývá, že kvantifikace na počet respondentů není přesná, vyhodnocuje však četnost použitých odpovědí.

Nejfrekventovanější platforma, označená respondenty je využití pracovních portálů. Tuto možnost označilo 26 respondentů. Využití pracovních portálů bylo nejčastější odpovědí i v první otázce.

O polovinu méně respondentů využilo určitou formu doporučení. Tuto možnost označilo 13 respondentů, což byl druhý nejpoužívanější způsob hledání zaměstnání.

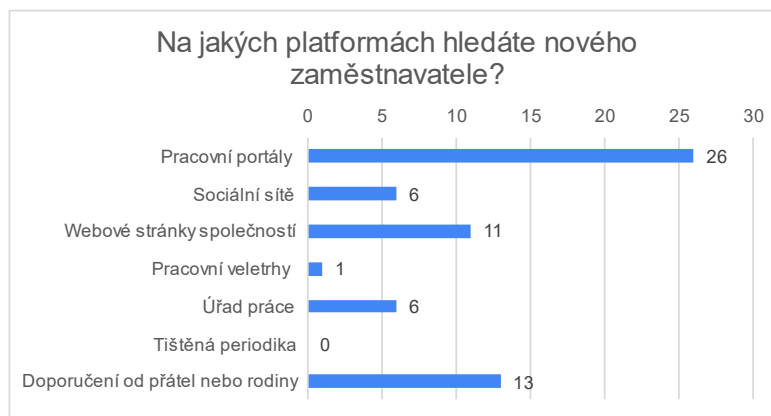
Webové stránky společností využilo 11 respondentů. Sociální sítě a služby úřadu práce měly u respondentů zastoupení po šesti odpovědích.

Pracovní veletrh navštívil jeden z respondentů, což bylo jediné zastoupení této platformy v celém výzkumu.

Analýza dat odevzdaných dotazníků odhalila vazbu mezi úrovní vzdělání a zájmem o nějakou formu doporučení. Z výzkumu vyplývá, že čím vyšší je vzdělání respondentů, tím menší je jejich zájem právě o doporučení, jako formu hledání si zaměstnání. Respondenti s vysokoškolským vzděláním důvěřují referencím jen v 7,1 % případů, respondenti, kteří zakončili vzdělání maturitou ze 17,4 %, respondenti s výučním listem z 22,2 %

a respondenti se základním vzděláním ze 42,9 %. Věk však v této spojitosti již nehraje významnou roli. U ostatních informačních kanálů nelze tuto přímou úměru sledovat.

Výsledky využívání pracovních portálů nemění svoji oblibu na základě vzdělanosti respondentů a stabilně se pohybují v rozsahu 38,9 %–43,5 %.



Graf 2: Výsledky odpovědí druhé otázky (Zdroj: vlastní)

### 10.1.3 Ohodnoťte, jak jste s danou oblastí spokojeni

Následující otázka byla zařazena do dotazníku jako doplňující. Výsledky této otázky nijak neovlivnily vyhodnocení výzkumných otázek. Sloužila jako zpětná vazba spokojenosti pro firmu XY.

Odpovědi na tuto otázku byly ve valné většině velmi pozitivní. Žádný z respondentů nevedl, že by byl s pracovním pohovorem spíše nespokojen, nebo nespokojen, což je patrné z výsledků.

Kategorií s průměrně nejvyšší spokojeností, byli respondenti ve věku 18–25 let, kteří ani jednou nevedli možnost spíše spokojen ani v jedné z kategorií. Použili ve 100 % odpovědí možnost velmi spokojen. Ve výzkumu se objevilo celkem 14 odpovědí spíše spokojen, které se v rámci věkových kategorií rozprostřely rovnoměrně mezi ostatní věkové skupiny. Ani ostatní kategorie respondentů však nebyly nijak zásadně kritické.

Výzkum prokázal přímou úměru mezi vzděláním a úrovní spokojenosti. Z odpovědí respondentů vyplývá, že čím nižší bylo hodnocení spokojenosti, tím nižší bylo i jejich dosažené vzdělání. Všichni respondenti s vysokoškolským vzděláním naopak volili pouze možnost velmi spokojen.

#### 10.1.4 Demografické údaje respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 % mužů a 50 % žen.

Z pohledu věku bylo nejčastější zastoupení respondentů ve věkové kategorii 26–30 let, což činilo 33,3 %. Druhou nejčastější věkovou kategorií byla nejmladší, ve věku 18–25 let zastoupená 23,3 %. Věkové kategorie 31–40 let a 41–49 let byly v tomto výzkumu zastoupeny shodným výsledkem a to 20 %. V nejstarší věkové kategorii 50 a více let byl výsledek pouze jednoho respondenta, což odpovídalo hodnotě 3,3 %.

Dalším parametrem demografických údajů byla vzdělanost respondentů. Zde se výsledky sloučily do 4 kategorií. Největší zastoupení měli středoškolsí respondenti s maturitou, kterých bylo 10 a zastoupili tak skupinu o 34,5 %. Vysokoškolsky vzdělaní respondenti a respondenti s výučním listem byli zastoupeni shodně v počtu 7, což odpovídalo 24,1 %. Nejméně zastoupenou skupinou byli respondenti se základním vzděláním, kterých se ucházelo o pracovní pozici 5 a to odpovídalo 17,2 %.

### 10.2 Klíčová zjištění kvantitativního šetření

Z odpovědí respondentů vychází následující podstatná zjištění tohoto výzkumu.

První klíčové zjištění se týká využívání sociálních sítí. Přestože v první otázce pouze jeden respondent uvedl, že se o firmě XY dozvěděl na sociální síti, výsledky druhé otázky naproti tomu uvádí, že nového zaměstnavatele hledá na sociálních sítích 6 respondentů. Sociální sítě jsou mezi respondenty využívány, ale cíleně je nepoužívají k HR účelům. Jiné komunikační nástroje tedy byly mezi respondenty preferovanější než nabídky na sociálních sítích.

Druhým klíčovým zjištěním bylo, že pouze jeden respondent do dotazníku zaznamenal možnost využití pracovního veletrhu, jako nástroje hledání si zaměstnání. Zároveň se ani jeden z respondentů nepřihlásil k využití tištěných periodik k tomuto účelu.

Třetí klíčové zjištění se týká spokojenosti uchazečů s přijímacím pohovorem. Z odpovědí vychází velmi vysoká míra spokojenosti. Ani jeden z respondentů nezvolil v žádné z dotazovaných kategorií negativní zkušenost. To mohl ovlivnit způsob distribuce dotazníků, kdy je respondenti obdrželi v rámci přijímacího pohovoru. Nabízená matice možností neobsahovala neutrální odpověď, respondenti se tedy museli přiklonit ke kladné, nebo záporné možnosti a projevit tak svůj postoj.



## 11 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Následující kapitola vyhodnocuje odpovědi účastníků výzkumu a z nich vycházející odpovědi na výzkumné otázky. V závěru této kapitoly jsou uvedena doporučení vycházející z tohoto výzkumu.

### 11.1 VO1 – Jakými komunikačními nástroji se o firmě XY dozvídají potenciální zaměstnanci?

Tato výzkumná otázka zpracovává data primárně z první otázky polostrukturovaných rozhovorů a první otázky z dotazníkového šetření.

Výsledky kvalitativního i kvantitativního výzkumu se shodují, že nejvyužívanějším komunikačním nástrojem, díky kterému se zaměstnanci o firmě dozvídají jsou pracovní portály. Participanti polostrukturovaných rozhovorů zmiňovali konkrétně portály jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz, jenprace.cz a profesia.sk. Respondenti dotazníkového šetření se o firmě z tohoto komunikačního nástroje dozvěděli v 64,3 %. V rámci kvalitativního výzkumu použilo 6 z 8 participantů pracovní portály, jako primární zdroj získání informací o firmě, což ho činí celkově nejfrekventovanější variantou.

Z výsledků polostrukturovaných rozhovorů dále vyplývá, že pracovní portály nejsou jediným způsobem, kterým se dotazovaní o firmě dozvídají. V obou formách výzkumu jsou sociální sítě zastoupeny, jako jeden ze zdrojů potenciálních zaměstnanců. Vzhledem k malému vzorku se tato možnost objevuje u dvou účastníků výzkumu.

Objevují se také méně frekventované varianty, kdy participanti využili nabídky úřadu práce, nebo přímého oslovení vybrané firmy. Tato data však zásadně neovlivnila celkové výsledky.

Z pohledu dotazníkového šetření se v odpovědích objevují následující zastoupené formy. Na základě doporučení se o firmě dozvěděli čtyři respondenti. Tato doporučení tvořila množinu přátel, rodiny, nebo kolegů na pracovišti. Z reklamy na ulici se o firmě dozvěděli tři respondenti a dva respondenti se o pracovní nabídce dozvěděli přímo z náborového webu firmy XY.

## 11.2 VO2 – Na jakých platformách se potenciální zaměstnanci vyskytují?

Druhá výzkumná otázka čerpá data především ze druhé otázky dotazníkového šetření a z jednotlivých otázek na toto téma v rámci polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumná otázka si klade za cíl zjistit, jaké nástroje uchazeči používají.

V obou výzkumech se jako nejfrekventovanější ukázalo využívání pracovních portálů. Všichni účastníci výzkumu tuto možnost využili, stejně tak, jako 86,7 % respondentů. Z tohoto pohledu pracovní portály vycházejí jako nejvyužívanější prostředek k hledání zaměstnání.

Stejně jako u předcházejícího nástroje, došlo i v případě doporučení ke shodě výsledků obou výzkumů. Řadí se tak na druhé místo v četnosti použití. Šest z účastníků se vyjádřilo, že některou z forem referencí použili. V rámci podrobnějšího dotazování se projevil preference účastníků. Část z nich upřednostňuje doporučení od přátel, rodiny či kolegů. Ostatní dávají přednost referencím z webových stránek. Výsledky dotazníku prezentují, že tuto variantu využilo 43,3 % respondentů.

Třetí ve využívání výzkum označil použití webových stránek. Pět účastníků vidí tuto možnost, jako reálnou pro hledání svého nového zaměstnání. V rámci dotazníkového šetření má tato platforma využitelnost 36,7 %.

Výzkum výše uvedených platforem ukázal, že využívání portálů a webů jsou v přímé vazbě. Cíleně na webech firem účastníci výzkumu práci nehledají, ale využívají je jako zdroj k získání sekundárních informací. Na web se dostávají často proklikem z portálu.

Stejných výsledků v obou formách výzkumu dosahují sociální sítě a nabídky úřadu práce. Tyto možnosti využilo po pěti účastnících a šesti respondentech, což činilo 20 % z celkových odpovědí na tuto otázku.

Z výsledků kvalitativního šetření vychází, že OOH reklamu, kterou účastníci vidí na ulici, hodnotí kladně. V minimální míře je však motivuje k dalšímu kroku dohledání si informací.

Na okraji zájmu jsou mezi účastníky výzkumu nabídky pracovních veletrhů a inzerátů v tištěných médiích. K využití pracovního veletrhu se kladně vyjádřil pouze jeden z respondentů a jeden z účastníků využil inzerátu v tištěném periodiku.

### 11.3 Doporučení

Ze získaných dat tohoto výzkumu není možné kvantifikovat závěry z důvodu nižšího vzorku respondentů. Lze však pro potřeby této práce ze zjištěných výsledků zformulovat následující doporučení. Tato jsou formulována především pro potřeby firmy XY. Vychází z konkrétního prostředí a nelze je brát, jako obecná doporučení vyhovující všem firmám.

První doporučení se týká nejefektivnějšího informačního kanálu. Z výzkumu jednoznačně vyplynulo, že tímto kanálem jsou pracovní portály. V případě, že firma bude aktivně využívat a podporovat tento způsob komunikace, je vysoká pravděpodobnost úspěšnosti. Investice do podpory tohoto informačního kanálu sice přináší vysokou efektivitu, ale je podmíněna vysokou mírou konkurence.

Druhým doporučením je podpora reklamy na sociálních sítích. Placená propagace na sociálních sítích sice nepřivedla do firmy tolik zaměstnanců, jako pracovní portály, ale je významným nástrojem, se kterým lze podpořit proces získávání zaměstnanců. Jedním ze způsobů zefektivnění náborových aktivit je publikování nabídek v uzavřených Facebookových skupinách. Ty se často specializují na hledání práce, či brigády, a proto je zde velmi vysoká pravděpodobnost oslovení relevantní cílové skupiny.

Třetí doporučení se také vztahuje k sociálním sítím. Týká se specializované profesní sítě LinkedIn. Založení českého profilu na této síti má potenciál přivést nové zájemce o zaměstnání. Díky povaze této sociální sítě bude přínos spíše pro nábor odlišné cílové skupiny, než jsou DL pozice. To mohou být například programátorské funkce, zaměstnanci vývoje, nebo například odborné seniorní pozice.

Čtvrtým doporučením je sjednocení webových prezentací firmy. Přestože výzkum ukázal, že jazyková bariéra není pro současné zaměstnance zásadním problémem, nabízí se návrh přepracovat český web společnosti a doplnit ho o aktuální informace.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit podklady pro efektivnější komunikaci při náboru nových zaměstnanců. Výsledky poslouží firmě XY ke zkvalitnění její komunikační strategie směrem k potenciálním zaměstnancům. Práce se zabývala komunikačními nástroji využívanými firmou XY a posuzovala jejich efektivitu.

Teoretická část popsala nástroje využívané k získávání zaměstnanců, proces náboru, marketingový mix v personalistice a aktuální trendy v HR marketingu. Jako celek vymezila důležitá témata, která následně sloužila, jako podklad k pochopení problematiky a následné zpracování praktické části.

Praktická část této bakalářské práce použila dvě výzkumné metody. Kvalitativní výzkum byl reprezentován polostrukturovanými rozhovory a jejich výsledky byly zpracovány do klíčových zjištění. Kvantitativní výzkum byl realizován formou sondy dotazníkového šetření. Výsledky tohoto výzkumu byly zpracovány do grafů a analyticky vyhodnoceny. Výsledků obou výzkumů vedly k zodpovězení výzkumných otázek.

Z výsledků praktické části bylo zjištěno, že nejoblíbenějším a nejvyužívanějším komunikačním nástrojem jsou pro účastníky výzkumu pracovní portály. Toto zjištění potvrdily výsledky jak kvalitativního, tak i kvantitativního šetření.

V kontextu využívání pracovních portálů má významnou roli vazba mezi pracovními portály a webovými stránkami firem. Provedená analýza výsledků ukázala, že webové stránky obsahují komplexní informace o vybrané firmě. Na web se nejčastěji dostávali proklikem z pracovního portálu pro získání doplňujících informací.

Na základě zjištěných výsledků se jako nejméně efektivní nástroje ukázaly nabídky pracovních veletrhů a inzeráty v tištěných médiích. Tyto byly zcela na okraji zájmu téměř všech účastníků výzkumu. Není rentabilní do těchto nástrojů investovat mnoho zdrojů. Mezi participanty není o možnostech pracovních veletrhů obecná povědomost. Tištěná média jsou v současné době nahrazena online zdroji a z toho vyplývající nezájem o toto médium.

Sociální sítě jsou fenomén dnešní doby a jejich využití pro potřeby HR marketingu jsou naprosto zásadní. Přestože se nejedná o nejdůležitější informační kanál, je jejich využívání nezbytné. Mezi uchazeči o zaměstnání je jejich využívání spíše v rovině osobní než profesní. Využívají je k jiným účelům než k hledání práce. Přesto je důležité věnovat sociálním sítím pozornost a využít potenciál tohoto moderního média.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTOŠOVÁ, Mária. 2005. Marketing-mix v personalistice. In. *ekonom.cz* [online]. Publikováno: 11. 11. 2005 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- [2] ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. 788 s. ISBN 9788024714073.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 9788024752587.
- [4] BAKER, Mary. 2020. Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time. In. *gartner.com* [online]. Publikováno: 14.07.2020 [cit. 2023-03-20] Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time>
- [5] BAKOŠ, Eduard, Jan BINEK a David PÓČ. 2006. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty: referenční příručka*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 150 s. ISBN 8073800136
- [6] BOHAČÍKOVÁ, Andrea. 2023. Legislativní změny na trhu práce v roce 2023. In. *marter.cz* [online]. Publikováno: 7.2.2023 [cit. 2023-04-02] Dostupné z: <https://marter.cz/legislativni-zmeny-roku-2023-pro-trh-prace/>
- [7] BRADLEY, Nigel. 2013. *Marketing research: tools & techniques*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. 527 s. ISBN 9780199655090.
- [8] CAHLÍK, Pavel. [b.r.]. Employer a employee branding. In. *jsemnaznacky.cz* [online]. [cit. 2023-02-03] Dostupné z: <https://www.jsemnaznacky.cz/blog/teoriepomaha/%F0%9F%94%90-employer-branding/#1>
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 157 s. ISBN 8071794686.

- [10] FORET, Miroslav a Dávid MELAS. 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-80-271-1723-9.
- [11] FORSEY, Caroline. 2023. Employer Branding: What It Is and How To Build It for Your Business. In. *blog.hubspot.com* [online]. Publikováno: 6. 1. 2023 [cit. 2023-02-02] Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding>
- [12] HRM (Human Resources Management) - řízení lidských zdrojů. 2015. In. *managementmania.com* [online]. Poslední aktualizace: 04.08.2015. [cit. 2023.04.02] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hrm-human-resources-management-rizeni-lidskych-zdroju>
- [13] HRTOŇOVÁ, Ivona. 2023. Co změní zákoník práce v roce 2023? Pravidla pro home office, informování i dohody. In. *pravni prostor.cz* [online]. 10. 2. 2023 [cit. 2023-04-11] Dostupné z: <https://www.pravni-prostor.cz/clanky/pracovni-pravo/co-zmeni-zakonik-prace-v-roce-2023-pravidla-pro-home-office-informovani-i-dohody>
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2014. *Principles of marketing*. 15th global ed. Harlow: Pearson., 716 s. ISBN 9780273786993.
- [16] KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- [17] KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 9788072611683.
- [18] KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 281 s. ISBN 9788024738239.
- [19] KOUBEK, Ladislav. 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press. 216 s. ISBN 9788087981122.
- [20] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hanka SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6

- [21] LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 238 s. Expert. ISBN 9788024729510.
- [22] MATHIS, Robert L., John Harold JACKSON a Sean VALENTINE. 2016. *Human resource management: essential perspectives*. Seventh edition. Australia: Cengage Learning, 265 s. ISBN 978-1-305-11524-8.
- [23] MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H. 173 s. ISBN 808602265X.
- [24] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. 190 s. ISBN 9788020027733.
- [25] ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1
- [26] TAHAL, Radek. 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 293 s. ISBN 978-80-271-3535-6.
- [27] VACULÍK, Martin. 2010. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 202 s. Gaia. ISBN 9788090385887.
- [28] VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717395
- [29] VERMAST, Gea. 2023. *2023 HR trends for organizational success*. In. ag5.com [online]. 13. 03. 2023 [cit. 2023-13-20] Dostupné z: <https://www.ag5.com/2023-hr-trends-for-organizational-success/>
- [30] Výzkum trendů Employer Brandingu v České republice 2018. 2018. In. *slideshare.net* [online]. Publikováno pod jménem BrandBakers. Publikováno 5. 6. 2018 [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/BrandBakers/trendy-v-employer-brandingu-v-ceske-republice-2018>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- OOH Out Of Home reklama je forma reklamy, která působí mimo domov zákazníků
- CSR Corporate Social Responsibility je zkratka pro společenskou odpovědnost firem
- HR Human Resources označuje lidské zdroje
- DL Direct labor, pracovní pozice související s výrobou



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Graf 1: Výsledky odpovědí první otázky (Zdroj: vlastní) .....	46
Graf 2: Výsledky odpovědí druhé otázky (Zdroj: vlastní).....	47

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled participantů výzkumu (Zdroj: vlastní).....	34
---------------------------------------------------------------	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Záznamy rozhovorů

Příloha P II: Scénář rozhovorů

Příloha P III: Znění dotazníku

Příloha P IV: Výsledky dotazníkového šetření

## **PŘÍLOHA P I: ZÁZNAMY ROZHovorŮ**

Na tomto odkazu jsou nahrány audiozáznamy z rozhovorů:

[https://drive.google.com/drive/folders/1snjrDI4LXHLI07PvzDcvFIL3cU6W94pR?usp=share\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1snjrDI4LXHLI07PvzDcvFIL3cU6W94pR?usp=share_link)

## PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ ROZHovorŮ

Dobrý den, já Vám v první řadě děkuji za ochotu a za Váš čas při účasti v tomto výzkumu. Tento rozhovor bude sloužit jako podklad pro zpracování mojí bakalářské práce a odpovědi z něj budou zpracovány jako anonymní.

Z tohoto rozhovoru bude pořízen audio záznam, abych si mohla rozhovor zpětně přehrát a odpovědi z něj vyhodnotit. Souhlasíte s nahráváním?

Děkuji. Tato bakalářská práce řeší problematiku personalistiky, HR a náborových aktivit. Cílem rozhovoru bude odpovědět na 2 okruhy otázek.

Zároveň tento rozhovor nebude nijak hodnotit Vaše znalosti v této oblasti. Takže pokud nebudete něco vědět, nic se neděje, jen se snažte o co nejvíce autentickou odpověď.

---

### 1) Vzpomenete si, kde jste se o firmě dozvěděli?

Kde jste si následně dohledali informace?

2) **Jaké „nástroje“ pro hledání zaměstnání jste použili?** Budeme zjišťovat, jestli tuto možnost znáte a jestli jste ji využili při hledání zaměstnavatele. Já se budu na jednotlivé možnosti ptát a vy mi odpovíte znám/neznám, používám/nepoužívám. Pokud odpovíte ano, zjistíme jak často. Pokud ne, budu se dále dotazovat proč ne? To může být například protože jste o této možnosti nevěděli, nedůvěřujete jí, nebo vám nepřijde relevantní.

Navštívili jste někdy **pracovní veletrh**?

Využili jste někdy služeb **pracovního portálu** (nebo personální agentury?)

- Vzpomenete si, co to bylo za portál?
- Zaplatili jste si někdy placenou variantu pracovního portálu?

Když jste si vybírali zaměstnání, koukali jste na **webové stránky firem**?

- Nevadilo vám, že tato společnost nemá českou webovou stránku?
- Vnímáte to jako překážku?

Máte profil na některé ze **sociálních sítí** Facebook/LinkedIn

- Znáte sociální síť LinkedIn?

- Jenom máte profil, nebo i používáte? Jak často?
- Použili jste Facebook i pro účely HR? Znáte skupiny pro hledání práce?

Využili jste někdy služeb **úřadu práce**?

Dáte při výběru zaměstnání na **doporučení** od přátel, nebo od rodiny?

- Je pro vás relevantní využít stránek, které shromažďují doporučení od zaměstnanců?

Všimli jste si někdy **reklamy na ulici**, která by nabízela pracovní místa?

- Motivuje vás tato reklama k dohledání si dalších informací?

Hledali jste někdy práci v novinách, nebo časopise – **tištěná periodika**

Napadá vás jiný způsob, kde jste hledali zaměstnání?

**3) Jaký z těchto nástrojů vnímáte jako nejdůležitější/nejužitečnější? Kde byste hledali informace jako první zdroj?**

Poděkování za účast při rozhovoru.

## PŘÍLOHA P III: ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

### Dotazník k výběrovému řízení

Dobrý den, jmenuji se Vendula Mašláňová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Právě jste dostali dotazník, který bude sloužit jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám pouze pár minut.

Za jeho vyplnění Vám předem děkuji.

#### 1. Kde jste se o firmě dozvěděli?

*Označte jednu možnost.*

- Pracovní portál – např. jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz, ...
  - Sociální sítě – např. Facebook
  - Webová stránka ...
  - Reklama, kterou vidíte na ulici (billboard, banner, ...)
  - Doporučení od přátel nebo rodiny
  - Jiné
- 

#### 2. Jakým způsobem hledáte nové zaměstnání?

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Pracovní portály – např. jobs.cz, prace.cz, ...
  - Sociální sítě – např. Facebook, LinkedIn, ...
  - Webové stránky společností
  - Pracovní veletrhy
  - Úřad práce
  - Tištěná periodika – např. noviny a časopisy
  - Doporučení od přátel nebo rodiny
  - Ostatní – jaké?
-

**3. Ohodnoťte, jak jste spokojeni s danými aspekty pracovního pohovoru a komunikací, která mu předcházela.**

*Označte jednu možnost na každém řádku.*

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Úroveň komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatek poskytnutých informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celkový dojem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Pokud jste nebyli spokojeni, tak s čím konkrétně?*

---

**4. Pohlaví.**

*Označte jednu možnost.*

- Žena
- Muž

**5. Věk.**

*Označte jednu možnost.*

- 18 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 49 let
- Více než 50 let

**6. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**

*Označte jednu možnost.*

- Základní vzdělání
- Výuční list
- Střední škola s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání



## **PŘÍLOHA P IV: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Na tomto odkazu se nachází zpracované grafy výsledků odpovědí z dotazníku (List Vyhodnocení dotazníků). Součástí odkazu jsou také kompletní nezpracovaná data (Listy Odpovědi formuláře 1 a 2). Soubor dále obsahuje kontingenční tabulky, které vyhodnocují data z dotazníkového šetření (Listy Analýza a Analýza spokojenosti):

<https://utbcz->

[my.sharepoint.com/:x:/g/personal/v\\_maslanova\\_utb\\_cz/Eb29FzSSa59Ht\\_DrEXnpQXoBxDebH3ckbsk-sTBytVkf7Q?e=lmX5Vj](https://my.sharepoint.com/:x:/g/personal/v_maslanova_utb_cz/Eb29FzSSa59Ht_DrEXnpQXoBxDebH3ckbsk-sTBytVkf7Q?e=lmX5Vj)