

# Projekt personálního marketingu softwarové firmy

Bc. Tereza Stanovská

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Stanovská**  
Osobní číslo: **M18724**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing, specializace Design management**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt personálního marketingu softwarové firmy**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky z oblasti personálního marketingu a specifikace marketingu služeb v IT sektoru.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň personálního marketingu softwarové firmy.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt personálního marketingu softwarové firmy.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

#### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 9780749469641.  
FISHER, John G. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, 2014, 219 s. ISBN 9780749470135.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.  
PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2.vyd. Praha: Grada, 2019, 328 s. ISBN 9788027107872.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 9788024750378.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je zaměřena na personální marketing softwarové firmy. Teoretická část se zabývá literární rešerší týkající se především pojmů z personálního marketingu a specifík IT sektoru.

V rámci řešení praktické části je využita PEST a SWOT analýza. Za účelem výzkumu bylo využito kvantitativní metody sběru dat pomocí dotazníkového šetření a byly stanoveny výzkumné otázky. Na základě získaných dat je vypracován projekt, který nabízí řešení zjištěných nedostatků. Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu na zlepšení současného personálního marketingu softwarové firmy v oblasti náboru nových zaměstnanců, udržení zaměstnanců stávajících a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

**Klíčová slova:** Personální marketing, HR marketing, lidské zdroje, IT.

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on personnel marketing of a software company. The theoretical part deals with a literature search concerning mainly concepts from personnel marketing and the specifics of the IT sector.

Within the solution of the practical part I used PEST and SWOT analysis. For the purpose of the research were used a quantitative method of data collection using a questionnaire survey and there were determined research questions. Based on the obtained data is made a project, which offers a solution to the identified shortcomings. The main goal of the thesis is to create a project to improve the current personnel marketing of a software company in the field of recruiting new employees, retaining existing employees and increasing the competitiveness of the company.

**Keywords:** Personnel marketing, HR marketing, human resources, IT.

Ráda bych poděkovala své vedoucí Ing. Lucii Tomancové, Ph.D. za její trpělivost při vedení mé diplomové práce. Dále děkuji všem kolegům z Blogicu za pomoc, především Ing. Jiřímu Pálkovi, Ph.D a Ing. Františkovi Bolfovi za cenné rady a za možnost psaní této diplomové práce ve společnosti Business Logic s.r.o.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING</b> .....	<b>15</b>
1.1 INTERNÍ A EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	17
1.2 CÍLE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	24
1.3 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	24
1.4 MĚŘENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	26
1.5 EMPLOYER BRANDING.....	29
1.6 MARKETINGOVÝ PERSONÁLNÍ MIX.....	36
<b>2 SPECIFIKACE MARKETINGU SLUŽEB V IT SEKTORU</b> .....	<b>40</b>
<b>3 SBĚR DAT</b> .....	<b>47</b>
<b>4 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY</b> .....	<b>48</b>
4.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	48
4.2 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	49
4.2.1 PEST analýza.....	49
4.2.2 Benchmarking.....	52
4.2.3 SWOT analýza.....	52
<b>5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>56</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>57</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SOFTWARE FIRM</b> .....	<b>58</b>
6.1 OBLAST PODNIKÁNÍ.....	59
6.2 FIREMNÍ KULTURA.....	59
6.3 BENEFITY.....	60
6.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	62
6.5 SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	63
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÉHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU SOFTWARE FIRM</b> .....	<b>65</b>
7.1 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	65
7.2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	67
7.3 MĚŘENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	70
7.4 MARKETINGOVÝ PERSONÁLNÍ MIX.....	71
<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>74</b>
7.5 PEST ANALÝZA.....	74

7.5.2	Ekonomické vlivy .....	76
7.5.3	Sociálně-kulturní vlivy.....	79
7.5.4	Technologické vlivy.....	80
7.6	ANALÝZA KONKURENCE A JEJÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	81
7.6.1	Analýza vybraných konkurentů .....	82
7.6.2	Benchmarking .....	91
<b>8</b>	<b>VÝZKUM.....</b>	<b>94</b>
8.1	SHRnutí VÝZKUMU.....	102
<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>104</b>
9.1	EFE MATICE .....	105
9.2	IFE MATICE .....	106
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>107</b>
10.1	CÍLE PROJEKTU.....	108
10.2	CÍLOVÉ SKUPINY .....	108
10.3	UDRŽENÍ STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ .....	109
10.3.1	Rozšíření benefitů .....	109
10.3.2	Zpětná vazba při odchodu spolupracovníka.....	111
10.4	NÁBOR NOVÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ .....	112
10.4.1	Referral program .....	112
10.4.2	Kariérní stránky.....	113
10.4.3	Zlepšení výběrového řízení .....	115
10.4.4	Zpětná vazba na náborový proces .....	117
10.4.5	Akce pro studenty .....	118
10.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	120
10.6	ČASOVÁ ANALÝZA .....	120
10.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	123
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>127</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>129</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>137</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>138</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>139</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>140</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>141</b>





## ÚVOD

Téměř každá společnost chce mít kvalitní a spokojené pracovníky. Ke splnění těchto cílů je však zapotřebí podniknout určité kroky a vyvinout aktivity, které by měly přitáhnout uchazeče a uspokojit potřeby pracovníků. Těmito kroky a aktivitami se zabývá problematika personálního marketingu. Ta definuje způsoby, jakými je vhodné komunikovat s potenciálními uchazeči a jakou péči je třeba věnovat stávajícím zaměstnancům podniku.

V této diplomové práci je analyzován personální marketing v IT prostředí. Technologie, technika a software obklopují každodenně každého člověka při běžných činnostech. Z tohoto důvodu stoupá atraktivita a význam oboru IT a tato diplomová práce reaguje na aktuální problém trhu práce, jímž je nedostatek kvalifikovaných IT pracovníků. Přestože je tento obor nadprůměrně finančně oceňován, není pro firmy jednoduché nalézt na volné pozice vhodné kandidáty. Proto je podstatné, jakou formu personálního marketingu bude společnost vytvářet. Pro většinu potenciálních uchazečů i stávajících zaměstnanců je v IT oboru kladen důraz především na smysluplnost vykonávané práce, pověst zaměstnavatele, atmosféru, přístup k zaměstnancům, kolektiv a svou roli zde však hrají i benefity či finanční ohodnocení.

Silný personální marketing lze tedy na trhu práce chápat jako silnou konkurenční výhodu. Té je možné dosáhnout díky efektivnímu rozpoznání potřeb a přání spolupracovníků, zvyšování jejich motivace k práci pomocí vzdělávání, zpětné vazby a náležitých odměn či finančního ohodnocení. Je vhodné zjišťovat průběžnou spokojenost zaměstnanců například při osobním pohovoru nebo dotazníkovým šetřením. Z dosažených výsledků je nutno vyvodit závěry a zrealizovat potřebná opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Díky tomu lze předejít odchodu nespokojených pracovníků. Při výběru nového zaměstnance je potřeba jej nejprve správně oslovit a zaujmout. K tomuto účelu je možné také využít několik prostředků a metod, které jsou v této diplomové práci specifikovány.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je pozornost věnována obecnému pojetí marketingu a poté je blíže specifikován personální marketing se souvisejícími náležitostmi. Ty se týkají především cílů personálního marketingu, způsobů měření, nástrojů, employer branding a personálního marketingového mixu. Dále jsou determinována specifika marketingu služeb v IT sektoru a teoretická východiska marketingových situačních analýz. Nedílnou součástí práce je praktická část. V jejím úvodu je popsána konkrétní IT společnost a zanalyzován současný stav jejího

personálního marketingu včetně situačních marketingových analýz. Na základě zjištěných skutečností pomocí zmiňovaných situačních marketingových analýz a také dotazníkového šetření je vypracován projekt s cílem odstranění zjištěných nedostatků, což je klíčovým výstupem této diplomové práce.

Hlavní přínos této práce spočívá v posílení personální marketingové komunikace softwarové firmy se dvěma cíli. Prvním cílem je zvýšení spokojenosti současných zaměstnanců softwarové firmy tak, aby byly co nejvíce minimalizovány důvody k odchodu pracovníků. Druhým cílem je oslovení a zaujetí nových potenciálních uchazečů o práci.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl diplomové je vytvoření projektu ke zlepšení personálního marketingu softwarové společnosti, spočívající především v uspokojení přání a požadavků současných zaměstnanců firmy a oslovení nových uchazečů dle definované cílové skupiny.

První krok ke splnění cílů diplomové práce je literární rešerše aktuální české a cizojazyčné literatury a ostatních dostupných zdrojů. Tato rešerše bude zaměřena na personální marketing, řízení lidských zdrojů, marketing služeb a na specifika oboru IT.

Práce si klade za cíl zanalyzování stavu personálního marketingu softwarové firmy. Nejprve je zkoumán interní a externí personální marketing softwarové firmy, dále jsou zkoumány způsoby a nástroje měření personálního marketingu a vše je aplikováno v personálním marketingovém mixu. K analýze vnějšího prostředí je využita PEST analýza, který zkoumá ekonomické, technologické a sociálně-kulturní vlivy včetně vlivů demografických. Analýza konkurence je vyhodnocena pomocí benchmarkingu. Praktická část dále zahrnuje výzkum. Jedná se o výzkum zaměřen na personální marketing společnosti, týkající se především spokojenosti a vnímání softwarové firmy jejími zaměstnanci. Výzkum bude prováděn pomocí dotazníkového šetření, a to elektronickou formou Google Forms. Cílovou skupinou tohoto šetření jsou zaměstnanci softwarové firmy. Hlavní výzkumné otázky jsou následující:

- Jaká je image společnosti Business Logic s.r.o. z pohledu jejich zaměstnanců?
- Jaká je celková spokojenost zaměstnanců?
- Jaký typ benefity zaměstnanci upřednostňují?
- Jaké mají zaměstnanci připomínky a náměty ke společnosti Business Logic s.r.o.?

Průzkum bude probíhat květnu 2020, to znamená po uklidnění situace s pandemií COVID-19. Je jisté, že budou osloveni všichni spolupracovníci, tzn. 70 respondentů. Výsledky šetření budou zpracovány graficky v textovém editoru Microsoft Word za pomoci tabulkového editoru Microsoft Excel.

Všechny získané výsledky budou zhodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy, která determinuje vnitřní i vnější vlivy společnosti. Z této SWOT analýzy bude následně vycházet EFE a IFE matice, které hodnotí faktory O-T a S-W analýz.

Na základě těchto analýz budou navržena opatření pro zlepšení fungování personálního marketingu softwarové firmy, především v oblasti spokojenosti současných zaměstnanců

s cílem udržení spolupracovníků ve firmě a v oblasti náboru s cílem oslovení a zaujetí nové uchazeče z cílové skupiny generace Y. Celý projekt bude podroben finanční, rizikové a časové analýze, která bude zhotovena pomocí Ganttova diagramu v textovém editoru Microsoft Excel.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Úvodem teoretické části bude vymezen pojem marketing a personální činnosti, následně bude specifikován personální marketing a náležitosti s ním související.

Marketingová podstata spočívá v určení a nalezení rovnováhy mezi dvěma subjekty, konkrétně mezi zájmy zákazníka a zájmy podnikatelského či nepodnikatelského subjektu. Marketing si neklade za cíl pouhé uspokojení potřeb zákazníka, ale je nutné vyvolat nové potřeby, o kterých zákazník prozatím netuší. (Paulovčáková, 2015, s. 11) V marketingovém světě známá dvojice Kotler a Keller (2013, s. 35) vymezila pro marketing velmi jednoduchou a trefnou definici marketingu, jež zní „uspokojování potřeb ziskově“.

V rámci této kapitoly je také vhodné vydefinovat, co vše zahrnuje personální činnost. Personalistika značí oblast řízení organizace, zabývající se vedením a řízením všech lidských zdrojů v souvislosti s pracovním procesem. Jedná se především o získávání pracovních sil, jejich formování, udržení a organizování. Aby společnost byla úspěšná, musí si nejprve uvědomit významnost hodnoty lidských zdrojů, které jsou pro organizaci největším bohatstvím. (Koubek, 2015, s. 13)

Co se týče personálního marketingu, je nutno podotknout, že v české literatuře není prozatím příliš zdrojů, které by ho tento obor popisovaly. Nejvýstižnější definici, na kterou se spousta jiných autorů odvolává, uvedl do naší literatury Josef Koubek. Ten personální marketing definoval jako „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce“. (Koubek, 2015, s. 160) Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace. Kociánová (2010, s. 89) nabízí rozšíření chápání významu personálního marketingu tak, aby nebyl chápán pouze jako synonymum pro získávání pracovníků. Kociánová souhlasí s definicí od Kouba a zároveň ji doplňuje o způsoby, jakými se společnost prezentuje. Jedná se především o sponzoring, mediální politiku a způsoby získávání spolupracovníků. Poslední zmiňovaný způsob zahrnuje např. inzerci, spolupráci se školami či personálními agenturami nebo jinými partnery. Dále zde Kociánová (2010, s. 89) nastiňuje úhel pohledu zaměstnance i uchazeče. Ti sledují především systém odměňování, benefity, pracovní podmínky a péči o zaměstnance, zahrnující především možnosti kariérního a osobního růstu. Tyto dva pohledy na personální marketing uzavírá Bednář (2013, s. 192), který říká, že přestože oba autoři přistupují k personálnímu marketingu svým vlastním pohledem, cíl je jednoznačně

jasný a stejný. Ten spočívá z dlouhodobého hlediska v systematickém ovlivňování vnitřního i vnějšího trhu s vidinou obsazení volných pozic vhodnými uchazeči, které je potřeba si udržet. Dále personální marketing cílí na udržení dobrých vztahů se stávajícími spolupracovníky, budování mezilidských vztahů a vytváření dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce.

Dvořáková (2012, s. 539) uvedla ve své knize dva úhly pohledu, jak se lze na personální marketing dívat. První pohled je v užším pojetí, ve kterém je HR marketing chápán jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z vnějšího trhu práce vytvořením kladné a pozitivní pověsti zaměstnavatele. V druhém úhlu pohledu, v širším pojetí, se na personální marketing nahlíží jako na opatření, která jsou zaměřena na zvýšení stabilizace současných zaměstnanců, konkrétně je zacíleno na řešení problémů v pracovní motivaci, vedení, péče, odměňování a rozvoj zaměstnanců.

Zařazení personálního marketingu ve firmě a zacílení na jeho úkoly přináší s sebou několik změn a také přínosů. Mezi nejvýznamnější benefity a přínosy marketingového přístupu dle Menšíka a Těšitelové (2012) patří:

- „vybudování silné značky zaměstnavatele na trhu práce (vyšší atraktivita pro uchazeče i stávající zaměstnance,
- snížení nákladů spojených s nábořem a kratší čas potřebný k obsazení pozic,
- zlepšení vnitřní komunikace a vyšší míra angažovanosti zaměstnanců,
- zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy na trhu vzhledem ke kvalitě a stabilitě lidských zdrojů,
- silnější pozice personálního oddělení ve firmě.“

Poslední a důležitý úhel pohledu na personální marketing nabízí Bednář (2013, s. 192). Cílem každé společnosti je zisk, úspěšnost a konkurence schopnost. Tyto aspekty však v dnešní době nesouvisí jen s nabízeným produktem uspokojujícím potřeby zákazníka, ale je nutné se také zaměřit na to, jakým způsobem se firma prezentuje jako zaměstnavatel. Organizace by měla chápat své zaměstnance jako své zákazníky, proto doporučuje začít postupně pracovat se svou nabídkou zaměstnání jako s produktem.

Marketingovou podstatu a srovnání personálního marketingu a marketingu výrobků a služeb nejlépe popsal Stýblo (2003, s. 19). Ten uvedl, že cíl marketingu výrobků a služeb spočívá v předpovědi a uspokojení potřeb zákazníků a díky prodeji výrobků či služeb je dosaženo



podnikatelského záměru a úspěchu organizace. Ve srovnání s personálním marketingem je cíl orientován na lidské zdroje a spočívá v předpovědi a uspokojení potřeb podniku prostřednictvím lidí a jejich potenciálu, které pomáhají v dosažení podnikatelského záměru a úspěchu organizace. V tabulce níže je přehledně znázorněno srovnání klasického pojetí marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu.

Tabulka 1 Srovnání klasického marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu

	<b>Marketing výrobků a služeb</b>	<b>Personální marketing</b>
<b>Subjekty trhu</b>	Současní a potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenti, firmy, veřejnost aj.	studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
<b>Objekt zájmu</b>	výrobek, služba (nebo obojí)	potenciální (i stávající) zaměstnanci
<b>Cíl</b>	předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	předvídání a uspokojování potřeb firmy prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zpracování vlastní

Zdroj: Stýblo, 2013, s. 19

Subjekty se na trhu výrobků a služeb rozhodují pro koupi produktu. Z obecného hlediska je rozhodováno většinou na základě ceny, ale pozornost je věnována i typu, původu, složení a vlastnostem výrobku, společenské odpovědnosti či záměru organizace. Když se tento princip aplikuje na subjekty personálního trhu, můžeme říci, že se zaměstnanec rozhoduje většinou na základě výše mzdy, ale zajímá se i o náplň práce, odpovědnost za vykonanou práci, mezilidské vztahy na pracovišti, benefity a zaměstnanecké výhody, význam organizace či možnosti dalšího růstu. (Koubek, 2015, s. 157)

## 1.1 Interní a externí personální marketing

Personální marketing je rozdělen na dvě části, které přispívají k plnění hlavního úkolu HR marketingu. První částí je interní personální marketing a druhou částí je externí personální marketing. Obě tyto části jsou společně provázané a z praxe je většinou obtížné rozdělit, do které kategorie spadají jednotlivé personální aktivity. Charakteristiky tohoto rozdělení jsou konkrétně specifikované níže.

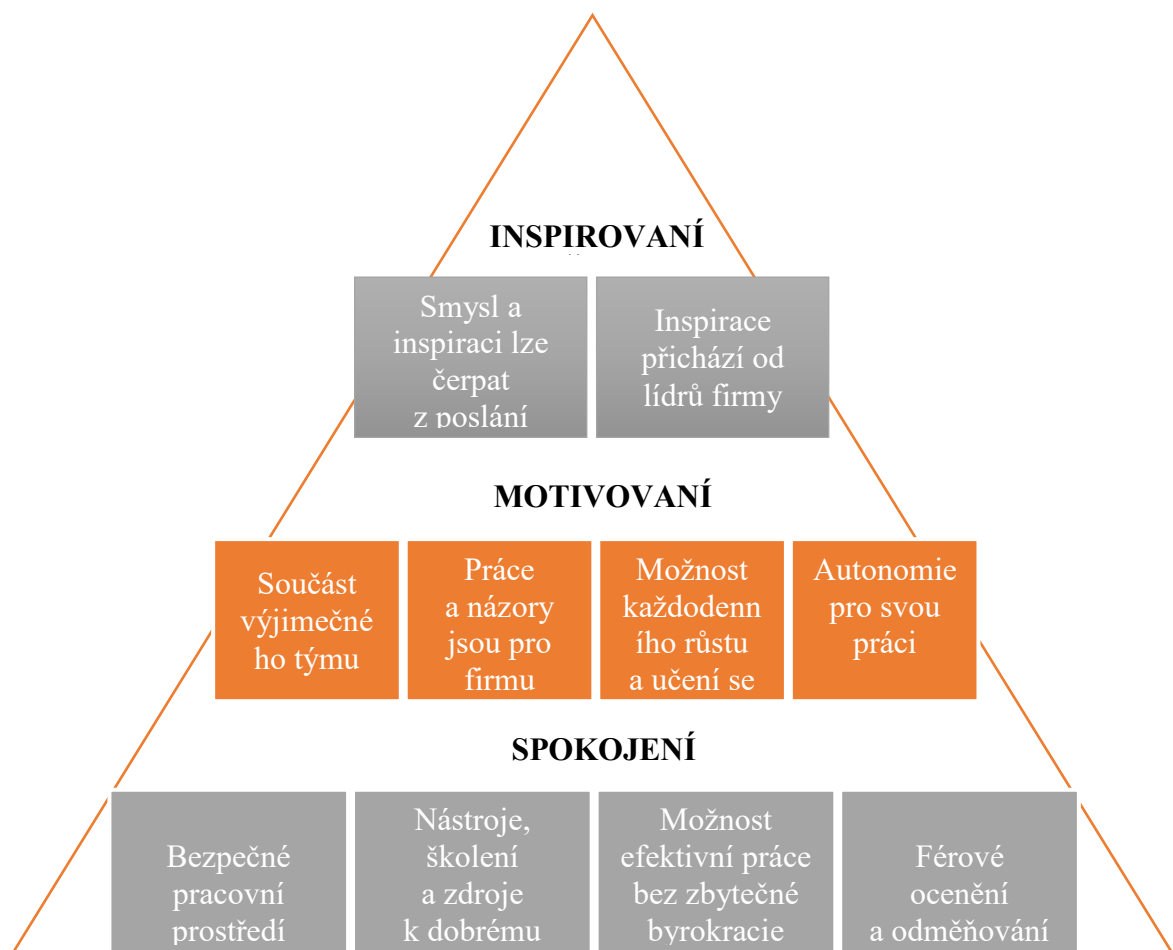
### 1.1.1 Interní personální marketing

Interní personální marketing je zaměřen na aktivity směřující dovnitř podniku. Tyto aktivity slouží k vybudování atraktivitu podniku pro současné zaměstnance. Keller a Kotler (2013, s. 403) uvádí, že interní marketing obsahuje školení a motivování zaměstnanců s cílem poskytování dobrých služeb. Jako největší přidanou hodnotu vidí zapojení zaměstnanců do marketingu. Koubek (2015, s. 157) chápe podstatu interního personálního marketingu především v náležitě péči o zaměstnance a jejich pracovní podmínky, rozvoji pracovníků, zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Spolupracovníky definuje jako koncové zákazníky. Interní personální marketing má za cíl udržet stávající zaměstnance, kteří jsou motivovaní k rozvoji svých profesních i osobních kvalit. Mimo nabízení lepší úrovně odměňování je nutné brát v potaz podílení se na dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele i obchodního partnera. V podstatě většinu svých myšlenek shrnul do slova slušnost, protože míra, v níž společnost dodržuje etická pravidla, ovlivňuje kvalitu její pověsti. Z tohoto důvodu jsou nedílnou součástí interního personálního marketingu zaměstnanecké průzkumy firemní pověsti, které začínají poslední dobou růst u zaměstnavatelů v oblibě.

Jakubíková (2013, s. 12) definuje cíle a úkoly interního personálního marketingu, které zahrnují přijímání, zaučení a motivování schopných zaměstnanců a zajištění toho, aby každý ve firmě, především vedení, dodržoval firemní marketingové zásady.

Rozdílný pohled nejen na interní marketing má Hovorka (2019b) ze společnosti Brandbakers, který s pojmem interní HR marketing vůbec nepracuje. Má za to, že „prodávat firmu zaměstnancům musíte zejména a především prací – dobrou interní komunikací, jejich vedením – atd.“ Na HR Breakfast ve Zlíně 21. 11. 2019 uvedl svou prezentaci, která byla zveřejněna na LinkedIn o měsíc později s názvem Úspěšnější díky lidem. (Hovorka, 2019b) Zde představil pyramidu potřeb zaměstnanců vycházející z článku od Gartona a Mankinse (2015). Pyramida má představovat ekvivalent Maslowovy pyramidy se zaměřením na smysluplnou práci zaměstnanců. Abraham Maslow již dříve konstatoval, že není možné zabývat se vyššími cíli a potřebami, dokud nejsou uspokojeny základní potřeby. Pro splnění spokojenosti zaměstnance je nutné uspokojit tyto potřeby, které, z personálního pohledu, spočívají v zajištění bezpečného pracovního prostředí, poskytnutí nástrojů a školení, které jsou nezbytné k vykonávání práce, možnosti efektivní práce bez zbytečné byrokracie a férové ocenění a odměňování. Za tyto základní potřeby zodpovídá HR oddělení. Dalším stupněm pyramidy jsou prvky angažovanosti, jako je pocit, že je zaměstnanec součástí

výjimečného týmu, má autonomii pro svou práci, má možnost každý den se učit a růst a v neposlední řadě je to vědomí toho, že jeho práce a názory jsou pro firmu důležité. Za tyto předpoklady pečujícího prostředí zodpovídá střední management a po splnění všech těchto potřeb, lze považovat zaměstnance za motivovaného. Na samotném vrcholu této pyramidy jsou inspirovaní zaměstnanci. Jako ekvivalent Maslowovy seberealizace jsou zde inspirace a smysl práce, které jsou čerpány z poslání firmy a z lídrů ve firmě. Nutný předpoklad k dosažení této části je srozumitelnost, za kterou zodpovídá řídicí tým.



Obrázek 1 Pyramida potřeb zaměstnanců

Zpracování vlastní

Zdroj: Garton a Mankins, 2015

K dosažení spokojených, motivovaných a inspirovaných zaměstnanců je rozhodně potřeba zapracovat na činnostech, které jsou nutné k dosažení těchto úrovní. Tyto činnosti jsou definované výše v charakteristikách interního personálního marketingu. Většina autorů se

však shodne, že interní personální marketing je orientován na zaměstnance a jejich udržení. Tento záměr je ve většině případů podceňován finanční či nefinanční odměnou a dalších zaměstnaneckých výhod. Důvody, proč jsou tyto výhody nabízeny, spočívají především v očekávání snížení odchodu spolupracovníků a snížení nákladů, které jsou spojeny s fluktuací zaměstnanců. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměnu za vykonávanou práci, zahrnuje také povýšení, uznání, věci či okolnosti, které nejsou samozřejmé (např. nadstandardní vybavení kanceláře a zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu. (Koubek, 2015, s. 283) Zaměstnanecké výhody neboli benefity definuje Frischman a Žufan (2017, s. 198) jako prostředky konkurenčního boje na trhu práce umožňující odlišit se od jiných zaměstnavatelů a poskytnout zaměstnanci odměnu, která je pro něj a pro společnost specifická. Nejčastější benefity jako příspěvek na stravování a různé formy připojištění jsou v dnešní době brány spíše jako samozřejmost. Benefity lze dle Frischmana a Žufana (2017, s. 202) rozdělit do tří skupin, a to jako benefity plošné, které jsou určeny pro všechny zaměstnance, benefity spojené s funkcí a individuální benefity.

#### **Mezi plošné benefity se nejčastěji řadí:**

- příspěvek na stravování, zaměstnavatel hradí 55 % hodnoty stravenky,
- dny dovolené nad rámec stanoveného zákoníkem práce, tj. 4 týdny,
- příspěvek na penzijní a kapitálové životní pojištění,
- možnost nákupu zboží za režijní ceny,
- nadstandardní péče ve smluveném zdravotnickém zařízení,
- sick days neboli placené volno na léčení se bez nutnosti prokazování neschopnosti,
- příspěvek na rehabilitaci a rekondici a na nákup zdravotních pomůcek,
- možnost vzdělávat se v oblasti, která nesouvisí s pracovním zařazením,
- odměny a věcné dary k životním a pracovním jubileím,
- dětská rekreace pro děti zaměstnanců.

#### **Mezi benefity spojené s funkcí patří:**

- služební telefon,
- služební osobní automobil k soukromému užití,

- pojištění odpovědnosti hrazené zaměstnavatelem,
- vybavení pracoviště,
- vzdělávací školení.

**Benefity poskytované individuálně zahrnují především prostředky podporující mobilitu:**

- příspěvek na přestěhování,
- pronajmutí bytu za sníženou cenu,
- pomoc při umístění dětí do školy při změně bydliště,
- zaměstnání partnera.

Frýbová Uličná (2019, s. 4) ve svém článku píše, že ne všichni zaměstnanci chápou benefity jako výhodu – např. mladý pracovník nepotřebuje mít nutně penzijní připojištění či nadstandardní zdravotní péči. Nově nastupující generace má navíc odlišné požadavky na benefity, než jaké firmy v současnosti nabízejí. U mladých v první řadě vítězí flexibilní pracovní doma a homeoffice, dále je důraz kladen na smysluplnou práci a možnost co nejvíce rozhodovat o svém čase. U nastupující generace má vliv benefitů nižší motivaci než u odměny závislé na splnění úkolů a cílů. Frýbová Uličná (2019) k dosažení lepšího výsledku a účinnosti benefitů doporučuje spoluúčast zaměstnance na benefitu – např. zaměstnanec si finančně přispívá nebo využívá benefit mimo pracovní dobu (např. vzdělávání, jazykové kurzy, školení). V rámci průzkumu od Frýbové Uličné vyšlo najevo, které faktory zaměstnanci nejvíce oceňují:

- práce na věcech, které dávají smysl a přinášejí hodnotu společnosti a druhým,
- možnost samostatného rozhodování,
- možnost zlepšování své práce a její podmínky,
- možnost vlivu na kvalitu,
- podpora od druhých/seniorů,
- možnost učit se (rotace, mentoring, koučing),
- vzájemné sdílení znalostí a zkušeností,
- podpora v profesním rozvoji,

- odbornost a možnost stát se odborníky,
- autonomie v řešení problémů,
- být součástí ryze české společností s vlastním know-how/ být součástí nadnárodní společnosti s mezinárodním know-how,
- být součástí malého/velkého týmu,
- mít možnost cestovat,
- mít pracovní prostředí, které si může zaměstnanec sám uzpůsobit,
- plat/mzda chodí pravidelně,
- co je slíbeno, je dodrženo.

### 1.1.2 Externí personální marketing

Externí personální marketing si klade za primární cíl vybudování dobré pověsti zaměstnavatele, druhým cílem je zaměření na oslovení a získání nových pracovníků pomocí správného zacílení náborových kampaní na uchazeče o práci. V některých případech se interní a externí personální marketing střetává. Například v případě, kdy organizace prezentuje potenciálním uchazečům o práci své zaměstnanecké benefity za účelem nalákání uchazeče, z pohledu interního personálního marketingu je tato činnost prováděná za účelem udržení stávajících zaměstnanců. (Monster, 2019)

Menšík (2013) zastává názor, že není potřeba marketing dělit na externí a interní, protože trh práce je vždy pouze jeden. Každá osoba je teoreticky ve stejném okamžiku uchazečem o práci, současným i bývalým zaměstnancem.

Získávání zaměstnanců patří k základním činnostem personálního marketingu. Otázkou je, z jakých zdrojů se organizace rozhodne uchazeče oslovovat. Na výběr má ze dvou zdrojů – vnitřních neboli z vlastních řad zaměstnanců anebo z vnějších zdrojů.

Kociánová (2010, s. 84) se s Koubkem (2015, s. 129) shoduje na hlavních vnějších zdrojích:

- volné pracovní síly na trhu práce, jako jsou nezaměstnaní uchazeči o práci evidovaní v databázi úřadů práce,
- čerství absolventi škol,

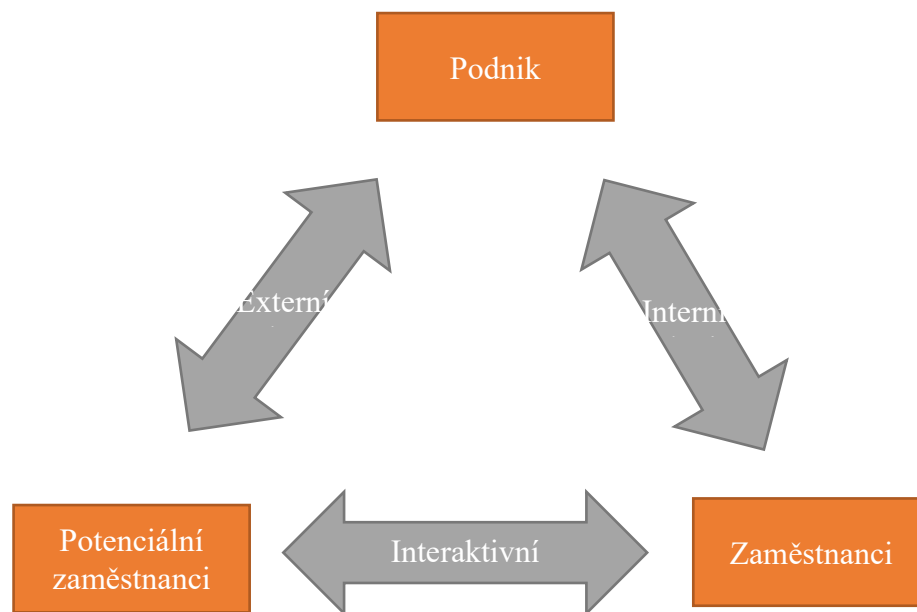
- pracovníci, kteří mají v plánu změnit svého stávajícího zaměstnavatele, nebo je osloví pracovní nabídka,
- další zdroje např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti, zahraniční pracovní síly.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů s sebou přináší řadu výhod, ale také i nevýhod. Mezi hlavní výhody lze zařadit vnesení nového pohledu, impulzů, poznatků, vlastního know-how a vysoké pracovní nasazení nového pracovníka. Nový spolupracovník bývá většinou uznán, protože je nový a přišel zvenčí, což se většinou nestává při povýšení stávajícího zaměstnance. Poslední nespornou výhodou je přesné pokrytí potřeb pracovního místa díky výběru pracovníka. Do nevýhod patří vyšší náklady a časová náročnost na proces spojený se získáváním a adaptací spolupracovníka, existující míra rizika (riziko nesprávné volby) při přijetí nového zaměstnance a stres, který vzniká při nástupu na nové pracoviště. (Kociánová, 2010, s. 84) Co se týče metod oslovení uchazečů z vnějších zdrojů, Armstrong a Taylor (2014, s. 276) nabízí možnosti jako je online recruitment, využívání sociálních medií, inzerování, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, poradenskými společnostmi, vzdělávacími institucemi nebo outsourcing procesu získávání zaměstnanců.

Nedílnou a důležitou součástí externího personálního marketingu je průzkum trhu práce, zahrnující průzkum všech vnějších zdrojů a podmínek ovlivňující formování a fungování pracovní síly v organizaci. Dále je nutné sledovat a zajímat se o konkurenci a její nabídku pracovních příležitostí, populační vývoj, sociální podmínky hodnotové orientace lidí, technologie, mobilitu obyvatelstva, změny v poptávce po výrobcích a službách organizace. (Koubek, 2015, s. 162)

### **1.1.3 Interaktivní personální marketing**

Cílem společnosti je bezpochybně dosažení vynikající úrovně v externím i interním marketingu a tyto oblasti propojit v pozitivní iterativní marketing. Toto spojení lze sledovat v marketingu služeb (Kotler, Keller, 2013, s. 403), nabízí se možnost aplikace i na personální marketing, s tím že interaktivní marketing sleduje a ovlivňuje pověst zaměstnavatele a zároveň propojuje externí a interní personální marketing. Interaktivní marketing nelze přímo řídit a ovlivňovat, protože zaměstnanci denně, ať už vědomě či nevědomě, zprostředkovávají firemní kulturu a hodnoty organizace a tím vytváří pověst zaměstnavatele.



Obrázek 2 Interaktivní personální marketing

Zpracování vlastní

## 1.2 Cíle personálního marketingu

Na základě všech výše uvedených charakteristik personálního marketingu lze shrnout jeho cíle. Odborná literatura definuje cíle, které jsou zaměřeny na získání vhodných kandidátů a zaměstnanců, udržení stávajících zaměstnanců v podniku, péči o zaměstnance, vytváření pozitivních mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a společností, motivaci spolupracovníků k práci, průzkum trhu práce a vytváření dobré pověsti zaměstnavatele.

Téměř všichni autoři se na výše zmíněném shodují, kromě Hovorky (2019b) který primární cíl HR marketingu chápe jako získávání zaměstnanců, získání pozornosti a následné vyvolání zájmu, aby se lidé začali ucházet o práci v dané organizaci. Je toho názoru, že do firmy je především nutné přivést lidi, kteří mají podobné názory, hodnoty a přístupy, chtějí budovat firemní kulturu a celkově budou s firmou rezonovat.

## 1.3 Nástroje personálního marketingu

Podnik má několik nástrojů a možností, kterými může být zvýšena atraktivita organizace a efektivnost získávání spolupracovníků. V dnešní době, ve které je pozornost obrácena na péči o zaměstnance, zlepšování mezilidských vztahů v rámci podniku, vytváření personálního a sociálního růstu či vytváření dobrého jména podniku, je nutné zamyslet se nad možnostmi a nástroji, kterými lze tyto oblasti uspokojit a zrealizovat. (Koubek, 2015,



s. 157) Kmošek (2016) nástroje personálního marketingu rozděluje na offline, online a další nástroje. Do offline personálních nástrojů řadí nadlinkové aktivity - televize, tisk, rozhlas, kinoreklama, plakáty a billboardy a podlinkové aktivity – spotřebitelské soutěže, direct mail, telemarketing, propagační předměty, product placement. Do dalších nástrojů zařazuje public relations na internetu vyhledávání vhodných partnerů k rozvoji a spolupráci, affiliate marketing, tvorbu PR článků, výměnu bannerů a odkazů na další možné kanály, správu kontextové reklamy v Google, Seznamu nebo na Facebooku. Shrnuje, že online personální marketing bude nejspíše užitečnější a úspěšnější pro uchazeče o práci než offline personální marketing, zároveň však doporučuje mix všech zmiňovaných aktivit. V neposlední řadě doporučuje zaměřit se na analýzu toho, kde a jak se pohybuje uchazeč, kterého chceme přitáhnout do firmy. Koubek (2015, s. 157-162) vymezil nástroje personálního marketingu, které Kociánová (2010, s. 89) doplnila o další možnosti. V tabulce níže jsou nástroje rozděleny na nástroje interního a externího personálního marketingu, které jsou doplněny ještě Menšíkem (2013). Je nutné myslet na to, že, některé marketingové nástroje se střetávají a mohou být řazeny do obou skupin, jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.2.

Tabulka 2 Nástroje interního a externího marketingu

<b>Nástroje interního personálního marketingu</b>	<b>Nástroje externího personálního marketingu</b>
benefity	náborová brožura
péče o pracovníky	náborová videa
zlepšení pracovních podmínek	inzerce na pracovních portálech
osobní a kariérní růst	kariérní webová stránka
firemní kultura	sponzoring
interní komunikace	způsob získávání pracovníků
firemní akce pro zaměstnance	spolupráce se školy
onboarding	způsob jednání s uchazeči
výstupní pohovory	účast na veletrzích
outplacement	spolupráce s personálními agenturami
způsob odměňování	sociální média
přístup nadřízeného	výběrové řízení

Zpracování vlastní dle Koubek,2015, Kociánová, 2010, Kmošek, 2016 a Menšík,2013

## 1.4 Měření personálního marketingu

Na konferenci Employer Branding Experience 2019 prezentovaly Petra Nulíčková, recruiterka roku 2019, a Lucie Chladová (2019), jakým způsobem se dá měřit výkonnost a efektivita HR marketingu. Jako první zde uvádí, že je důležité mít přehled o své firemní kariérní stránce. Zde by pomoci např. Google Analytics či Hotjar měla být rozhodně sledována návštěvnost (Career-Page-Views), atribuce (tzn. vzhled do procesů konverze napříč prodejními kanály) organická a placená, bounce rate (tzn. procento uživatelů, kteří přijdou na web a neprovedou žádnou další aktivitu.), heat mapping (tzn. zjištění, ve které oblasti webové stránky se uživatelé nejčastěji pohybují a vytváří tepelnou mapu) a konverzní poměr (tzn. průměrný počet konverzí na interakci s reklamou vyjádřený procentuální hodnotou). Druhá sledovaná oblast se týká profesionální sociální sítě LinkedIn. Zde je za potřebí sledovat počet likes, komentářů a sdílení, dosah příspěvku, audience neboli odkud pochází sledující (firmy, pozice, lokalita), traffic neboli přechod z LinkedIn na kariérní stránky i inzerci, konverzní poměr, CPC (cena za proklik) a CTR (poměr prokliků s celkovým zobrazením reklamy) u příspěvků či reklamy a cenu za konverzi. Další oblastí, která je za personální marketing měřitelná, je sledování, jak si společnost vede na sociálních mediích např. Instagram či Facebook. Zde jsou sledované stejné atributy jako u LinkedIn. Předposledním ukazatelem pro měření výkonnosti a efektivy personálního marketingu je sledování úspěšnosti inzerátu na pracovním portále a posledním ukazatelem je úspěšnost na konferencích či veletrzích. Tato úspěšnost je měřena počtem nových kontaktů, počtem přímých hirů neboli přijatých lidí, počtem kontaktů, které se objevily v náborovém procesu, a mediální pokrytí. Další oblast měření HR dle Bartyzala (2020) spočívá v měření jednotlivých fází náboru. Je rád za to, že většina firem již pochopila, že nabídka zaměstnání je jejich nový produkt, proto je nutná orientace na kandidáta. Z analýzy náboru se dá vyčíst např., jak fungují zdroje, odkud uchazeči přicházejí a zda není nějaká část náboru příliš zdlouhavá. Proto razí teorii, že je nutné co nejdříve reagovat na uchazeče, aby čas mezi jednotlivými fázemi byl maximálně v jednotkách dnů. Nejdůležitější je první reakce a pozvání na pohovor a poté dostat kandidáta na pohovor. Bartyzal (2020) tvrdí, že pozvání kandidáta by mělo přijít do následujícího týdne, nejideálněji vidí reakční dobu v pozvání do dvou dnů. Zná však i firmy, které kandidátovi volají okamžitě, ve stejný den. Petr Hovorka (2019a) doplňuje další část měření HR marketingu. Ta je definována „v nízkých nákladech na jednoho nového zaměstnance (Cost-per-Hire) společně s časem potřebným pro obsazení nové pozice (Time-to-Hire) a to při současném zachování nízkého podílu nováčků, kteří

z firmy dobrovolně odcházejí do jednoho roku po nástupu. Podotýká, že je nevýhodné a neefektivní snažit se dlouho získávat drahé uchazeče, kteří firmu opustí. Petr Hovorka (2019a) stanovil ještě následující parametry k měření HR marketingu:

- Candidate-per-Hire – počet uchazečů který je zapotřebí vidět na obsazení jedné pozice,
- Candidates-per-Position – počet uchazečů, kteří se hlásí na konkrétní pozice,
- Caree-Page-Applicationns: počet návštěvníků kariérních stránek, kteří se začnou o pozici ucházet,
- Career-Page-Views – stejná metrika, kterou zmiňovala Petra Nulíčková a Lucie Chladová (2019) neboli počet lidí, kteří shlédli kariérní stránky.

S měřením efektivnosti náboru a orientací na kandidáta souhlasí i odborníci na OnlineHr.cz a doplňují další KPI v recruitingu. Je vhodné také sledovat dobu od otevření pozice po nástup konkrétního uchazeče, náklady na získání relevantního CV (Cost-Per-Resume) a náročnost onboardingu. Právě u onboardingu, neboli nástupu a adaptace nového zaměstnance, by měl být čas minimalizován a měl by být maximálně efektivní, proto radí zavést dílčí KPI a vyhodnocovat na úrovni hodin lidí, kteří se při onboardingu věnují novému kolegovi. (Jak stanovit cíle (KPI) v recruitingu, 2018)

Bajer (2020) přichází s dalším tipem, jak měřit efektivitu personálního marketingu. Ten spočívá v měření spokojenosti kandidátů s nábořem. Základní metrikou pro měření spokojenosti kandidátů je tzv. NPS (Net Promoter Score), které vyjadřuje míru „Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a hledat práci v naší společnosti příteli nebo kolegovi?“ Odpověď kandidátů na spokojenost se nachází na škále 0 (zcela nepravděpodobné) až 10 (zcela pravděpodobné). Princip výpočtu NPS funguje tak, že je otázka položena co největšímu počtu kandidátů a procento těch, kteří odpověděli 0 až 6 (nelojální) se odečte od procenta těch, kteří odpověděli 9 nebo 10 (lojální kandidáti). Výsledný rozdíl je NPS. Je však potřeba na samotné číslo NPS nahlížet v určitém kontextu. NPS nabývá hodnot od -100 do + 100, neexistuje však jasné měřítko, co je považováno za ideál. Nejlepší je srovnání s výsledky z předchozího období. Pokud je výsledek lepší než předchozí období, je logicky jasné, že to je dobře a spokojenost roste. Pokud je však výsledek pod 0, značí to, že je nutné odstranit mnoho problémů a nedostatků, v opačném případě, když je výsledek NPS nad 30, značí to, že se společnost ubírá v této

oblasti náborem správným směrem. V diskuzi nad tímto článkem (Bajer, 2020) na LinkedIn od Bajera vznikla myšlenka, že ne všichni dokáží správně vyhodnocovat a pracovat s NPS, proto se většina komentátorů přiklání k variantě, že by k ohodnocení výběrového řízení stačily pouze hvězdičky/smajlíci. V jednoduchosti je síla, a čím jednodušší bude poskytnout zpětnou vazbu, tím se zvyšuje šance feedback dostat od kandidáta, který nepostoupil do dalšího kola nebo nebyl přijatý.

Níže na obrázku je možné vidět příklad pro srovnání varianty hodnocení spokojenost kandidáta s náborem a výběrovým řízením ve variantě NPS a navrhovaného jednoduššího řešení pomocí hvězdiček, který by byl po skončení výběrového procesu s kandidátem zaslán emailem.

**Na škále od 0 do 10 ohodnoťte, jak je pravděpodobné,  
že byste doporučil/a hledat práci v naší společnosti svému příteli nebo kolegovi.**

1 = nedoporučil bych vůbec, 10 = rozhodně bych doporučil

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Prostor pro poznámky, připomínky a jinou zpětnou vazbu.

Obrázek 3 Spokojenost kandidáta s náborem pomocí NPS

Zpracování vlastní dle Bajer, 2020

**Doporučil/a byste hledat práci v naší společnosti svému příteli nebo kolegovi?**

1 hvězda = nedoporučil bych vůbec, 5 hvězd = rozhodně bych doporučil

Prostor pro poznámky, připomínky a jinou zpětnou vazbu.

Obrázek 4 Spokojenost kandidáta s náborem pomocí hodnotících hvězdiček

Zpracování vlastní

## 1.5 Employer branding

O významu značky rozhodně není v dnešní době pochyb, respektive většina lidí, kteří se pohybují v marketingové branži, chápe, že značka je více než jen logo a ochranná známka. Je nutné podotknout, že lidé mimo marketing, jako zákazníci či zaměstnanci, mohou mít jiný názor a nemusí značku chápat stejně. Na této stejné myšlence se shoduje i Wimmers (2009, s. 12). Každá značka i firma je jedinečná, protože každá má svou unikátní historii a své jedinečné týmy zaměstnanců. Některé firmy, především ty s dlouholetou historií, již mají vybudovaný svůj brand, a proto zaměstnanci i dodavatelé ví, co od dané společnosti očekávat. Brand, jakožto obchodní značka, je důležitou součástí každé firmy. (Fisher, 2014, s. 15)

Employer branding, v překladu budování značky zaměstnavatele, se vytváří z názorů zaměstnanců a externích publik. Každá firma má svoji značku, kterou se může zaměstnavatel snažit vést či ovlivňovat, ale není možné ji tvořit a kontrolovat. Podstatou employer branding je mít vyjasněné a formulované odlišné a charakteristické prvky zkušenosti sdílené zaměstnanci firmy. Jedná se o zkušenosti, které procházejí celým životním cyklem zaměstnanců a zahrnují funkční, ekonomické i psychologické aspekty a benefity poskytované zaměstnavatelem a výkonem práce. Týkat se můžou např. organizačních přínosů (poslání, kultura, manažerský styl), odměňování (mzda, benefity, zaměstnanecké výhody) nebo pracovní pozice (náplň práce, kariérní možnosti, osobní růst). Ve správném employer branding lze nalézt potenciál a udržovat vztah a spřízněnost mezi zaměstnanci společnosti skrze jejich identifikaci se společenstvím značky. (Bednář, 2013, s. 211) Petr Hovorka (2020) definoval employer branding jako leadership koncept pro zvyšování hodnoty firem, který pomáhá získávat nové zaměstnance, podporovat jejich zapojení a snižovat fluktuaci. Koncept, který staví zejména na pochopení vlastní firmy. Uspořádává myšlenky a formuje týmy inspirovaných zaměstnanců, kteří táhnou za jeden provaz. Úspěšnost employer branding shrnul Petr Hovorka (2020) do následujících vět. Když se podíváte do finančních výkazů, uvidíte, jak se vám dařilo v minulém období. Když se podíváte do firemní, kultury, uvidíte, jak se vám bude dařit v následujících letech. Employer branding jednoduše a výstižně definuje Wimmers (2009, s. 12) jako vytvoření lákavého obrázku celé společnosti. Ve shrnutí, které nabízí Menšík (2019), lze říci, že employer branding se zaměřuje na vzájemné porozumění, které by mělo vyjadřovat vizi a poslání společnosti, co je smyslem práce a kam společnost směřuje. Dále by employer branding měl odpovídat na otázky, co je očekáváno od zaměstnanců a co je jim na oplátku

dáváno, v čem spočívá odlišnost od konkurence a z jakého důvodu by se měl uchazeč rozhodnout právě pro danou firmu. K dosažení porozumění a odpovědi na zmiňované otázky je nejprve nutné udržovat dobré vztahy. Ty by měly být na prvním místě udržovány se současnými zaměstnanci. Právě oni jsou tím nejdůležitějším a nejdůvěryhodnějším zdrojem zkušeností s danou firmou v roli zaměstnavatele. Pomocí nástrojů personálního marketingu se může šířit dobré jméno firmy na trhu práce, ale nesmí se zapomenout na pravidlo branding – vše mluví. To znamená, že vše, co společnost dělá či nedělá, o ní vždy něco vypovídá a vytváří její pověst.

Jak posílit značku zaměstnavatele radí Tegze (2019, s. 228-236). Hlavní důvod budování značky vidí v přímém ovlivnění potenciálních uchazečů. Nutí je totiž klást si dotaz – Byl bych jinde šťastnější? Úspěšní lidé jsou většinou ve stávajícím zaměstnání spokojeni, proto je musí nová pracovní nabídka oslovit a chytout za srdce. Z toho důvodu je vhodné zaměřit se na dlouhodobou strategii budování značky zaměstnavatele. Silná značka zaměstnavatele představuje velký závazek vůči jeho zaměstnancům, protože dodržování zásad aktivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a tím i jejich výkonnost. Zde platí dvojnásob, že je nutné dodržovat sliby společnosti vůči zaměstnancům – např. pokud se firma prezentuje programem work-life balance neboli dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, je nutné dokázat, že se nejedná jen o hezkou frázi z inzerátu. Lidé ve firmě si to totiž sami ověří. Sílu značky zaměstnavatele z větší části ovlivní recruiter. Kvalita jeho práce značku a image zaměstnavatele buď posílí, nebo oslabí. Recruiter musí být důvěryhodný, musí mít odborné znalosti a výborné komunikační dovednosti, protože to je většinou on, který se v první linii setkává s uchazečem. Výběrem kvalitních kandidátů se totiž podílí na budování týmu, výkonnosti týmu, atmosféry na pracovišti a plnění cílů společnosti. Proto je k budování značky mj. důležitým a prvním krokem pochopit, jaké typy lidí mají být osloveny a přivedeny do firmy. K přispívání budování silné značky zaměstnavatele nastiňují následující kroky a úkoly, které zastává nejenom recruiter, ale i ostatní subjekty společnosti či externí publikum.

### **1) Určení hodnot**

Prvním krokem je jednoznačně stanovení hodnot a pravidel, která určují, jak se chovat, co je žádoucí a co nebude tolerováno. Jedná se o kritéria, podle kterých jsou hodnoceni zaměstnanci i uchazeči. Výkon a chování zaměstnanců a vedení musí být v souladu s těmito nastavenými hodnotami. Společnost je vnímána pozitivněji, pokud zkoumá názory, jak na firemní hodnoty nahlíží současní zaměstnanci a dokáže z nich vyvodit výstupy a případná

opatření či zlepšení. Tím firma dokazuje, že je ochotná brát v potaz názory svých zaměstnanců a dává jim možnost jistou formou participace podílet se na vytváření života firmy. Naslouchání názorům zaměstnanců se rozhodně řadí mezi silný argument recruitera na pohovoru, protože to je velmi pozitivní poselství potenciálním uchazečům. Tzv. třesničkou na dortu je prodání tohoto faktu na sociálních sítích.

## **2) Poznání kultury**

Nejprve je nutné poznamenat, že kultura ve firmě se tvoří a prosazuje shora, protože o jejím obsahu rozhoduje vedení. Díky tomu se nabízí pravdivý fakt, že kultura a hodnoty spolu úzce souvisí. Vedení společnosti je totiž inspirátorem a hlavním moderátorem při diskuzích týkajících se kultury firmy. Jakmile je firemní kultura přijata vedením, je téměř povinností přijetí a respektování kultury i zaměstnanci. Recruiter je chápán jako nositel firemní kultury, takže s ní musí být v souladu, aby mohla být značka zaměstnavatele posilována.

## **3) Názory druhých**

Je potřebné zabývat se firemní reputací a názory druhých. Někdy nemusí být názory jen pozitivní, ale i negativní. I přesto si lze vzít z každého názoru myšlenku. V České republice lze zjistit názor na zaměstnavatele např. na Atmoskop.cz, v případě zahraničních firem lze sledovat spokojenost na glassdoor.com. Názory druhých je nutné sledovat také v případě, pokud firma cílí na generaci Z, která téměř vyrůstá s mobilním internetem a má sklony k závislosti na sociálních médiích.

## **4) Zapojení sociálních medií**

Reputace firmy by měla být rozhodně sledována na sociálních médiích. Potenciální uchazeči jsou nejvíce oslovováni prostřednictvím sociálních sítí, jako je Facebook, Instagram, LinkedIn či Twitter. Z toho důvodu, že informace na sociálních sítích čtou potenciální uchazeči, je důležité zaměřit se na prezentaci zaměstnavatele na těchto kanálech. Pokud se podaří zaujmout potenciálního uchazeče, stává se z něj lepší propagátor značky. Při psaní a propagování příspěvků je nutné klást důraz na kvalitu zpráv, zajímavost, informativnost, pravidelnost a také jejich čtivost.

## **5) Sdílení úspěchů**

Je známo, že pozitivní příběhy motivují. Za každým úspěchem je většinou konkrétní osoba, která má určité dovednosti a schopnosti., které ji vedly k úspěchu. Pokud na sociálních sítích bude sdílen rozhovor s touto osobou, je zaručen úspěch v posílení značky zaměstnavatele.

Fotografie pracovníků na soc. médiích, kariérních stránkách, v newsletteru atd. přispějí v autentičnosti sdělení.

## **6) Loajalita**

K vybudování firemní kultury je potřeba dostatek času, protože se jedná o běh na dlouhou trať. Je vyžadována soustavnost v prosazování a dodržování všech stanovených pravidel a zásad od vedení až po posledního zaměstnance. Přijetím a dodržováním stanovených pravidel se všichni stávají spoluvůrci firemní kultury a konzumenty všech benefitů, které s sebou firemní kultura přináší. Je však potřeba zaměřit se na srozumitelnost pravidel. Když se vše podaří spojit, přichází loajalita. Ta je projevoována především v ochotě přispět k aktivnímu řešení problémů a snést nepohodu, která je s nimi spojena, nehledě na zaměstnancův čas a pohodlí. Loajalita je zde definována jako vztah věrnosti, ve kterém jsou vztahy silné, upřímné a saturující.

## **7) Naslouchání**

Naslouchání lze v řeči recruitera a v kontextu budování značky zaměstnavatele chápat jako zjišťování a porozumění. Prostředky, kterými lze naslouchat, mohou být rozděleny do dvou kategorií. První kategorie je postup přímého kontaktu např. odeslání konkrétní nabídky konkrétnímu kandidátovi, pohovor či telefonický kontakt. Každý pohovor vyvolá v kandidátovi emoce a dobře vedený pohovor se opírá o schopnost naslouchat. Nesmí být opomenuto, že pohovor je první přímou zkušeností kandidáta s firmou a tato zkušenost je další kamínek do mozaiky dobré image zaměstnavatele. Do druhé kategorie jsou zařazeny dotazníkové metody, průzkumy, analýzy potřeb zaměstnanců atd. Díky těmto metodám lze předcházet profesní slepotě recruitera, protože se na malou chvíli zaměstnanci stanou jeho očima a pomohou vidět jisté věci z jiného úhlu pohledu.

## **8) Vyprávění příběhu**

Sdílení vlastních příběhů a cest zaměstnanců je významný způsob, jak se může kandidát s firmou seznámit a vytvořit si na ní vlastní názor. Na rozdíl od klasických PR článků, které bývají většinou nějakým způsobem stylizované, si kandidát může díky sdílenému příběhu vytvořit svůj názor přes existujícího zaměstnance. Příběh může být vyprávěn i skrze zákazníky. Např. pokud vyzveme zaměstnance, aby pro své klienty udělali vždy něco navíc, lze pak docílit toho, že klienti sdílejí své příběhy s tím, co pro ně zaměstnanci udělali. Tato pozitivní zkušenost poté vytváří dobré jméno firmy a také podporuje loajalitu a hrdost zaměstnanců.



### 1.5.1 Měření employer branding

K zakončení představení značky zaměstnavatele je důležité vydefinovat způsoby, jakým lze employer branding měřit. Touto problematikou se zabýval již Hovorka (2019c) a určil šest oblastí, které by měly být v úspěšnosti budování značky zaměstnavatele měřeny a sledovány.

- 1) Candidates-to-Pool – počet uchazečů, kteří se hlásí, přestože nikoho společnost zrovna nehledá.
- 2) Referral Rate – počet nováčků, kteří přichází na doporučení stávajících zaměstnanců.
- 3) Employee Net Promoter Score – počet zaměstnanců, kteří by společnost doporučili.
- 4) Engagement Rate – počet zaměstnanců, kteří jsou skutečně angažovaných.
- 5) Attrition Rate – počet zaměstnanců, kteří dobrovolně odchází.
- 6) Early-Life-Attrition – počet nováčků, kteří odchází do jednoho roku po nástupu.

### 1.5.2 EVP

EVP (Employer Value Proposition) zahrnuje komplexní nabídku společnosti jako zaměstnavatele. Mezi základní kameny nabídky EVP patří systém odměňování podle znalostí, dovedností, schopnost a zkušeností, které pracovníci do firmy přinášejí. EVP vymezuje budoucí ideální stav, tedy jak chce být firma vnímána svými zaměstnanci a kandidáty a definuje se výhodami, které zaměstnanci využívají. Definuje důvody, proč by stávající zaměstnanci měli ve firmě zůstat a proč by uchazeči měli chtít ve firmě začít pracovat. Mezi důvody může patřit např. firemní kultura na pracovišti, možnost profesního rozvoje, motivující vize nebo smysl pro komunitu. (Tegze, 2019, s. 237)

Fisher (2014, s. 180) definuje EVP jako vše, co zahrnuje detaily nabídky a důvody, proč by se měl kandidát přihlásit do výběrového řízení. EVP by mělo odrážet značku zaměstnavatele a dodává, že je nutné brát v potaz, že každé odvětví bude mít jiné EVP. Např. u prodejních pozic by měl být kladen důraz na dosažení lepších osobních cílů či životní styl, u pozic technického zaměření může být důležitou hodnotou možnost být ve vývojářském týmu při zavedení nového produktu. Každá EVP by měla mít svoji linku a zdůrazňuje, že stále platí, že EVP doplňuje značku zaměstnavatele.

Hovorka (2017) EVP shrnul do odpovědi na otázku „Proč se stát a proč zůstat zaměstnancem dané společnosti?“. Dodává, že je zapotřebí zjistit a porozumět tomu, jak současnou značku vnímají zaměstnanci, co očekávají kandidáti a jaká je tržní nabídka konkurence.

V neposlední řadě zdůrazňuje, že je důležité mít vlastní představu, jaká by společnost měla být a jak by se měla prezentovat.

Rozdíl mezi employer brandingem a EVP popsal Tegze (2019, s. 236) a ztotožnil se s ním i Hovorka (2017). Employer branding, značka zaměstnavatele, zachycuje to, jak nás v současné době vnímají zaměstnanci a uchazeči neboli jednoduše, říká světu, kdo jsme a jací jsme. Zatímco EVP říká potenciálním zaměstnancům, jak se o ně zaměstnavatel bude starat a vytyčuje budoucí ideální stav, tedy jak chceme být vnímání zaměstnanci a kandidáty.

Prvním krokem Employer Brandingu je definování EVP (Employer Value Proposition) neboli hodnot, které firma přináší potenciálním či existujícím zaměstnancům. EVP mohou být srovnávané s nefinančními benefity firmy, ale zároveň mohou být rozhodující pro přilákání potenciálních uchazečů a udržení současných zaměstnanců. EVP zahrnují např. zodpovědné podnikání, respektování rozmanitosti v názorech, firemní kulturu, work-life balanc či profesní růst. V rámci EVP lze definovat pilíře, které je nutné nejprve potřeba analyzovat. Poté firma zjistí, co a v jakých oblastech může svým zaměstnancům nabídnout.

Oblasti k analýze pro sestavení EVP jsou následující:

- vlastní reputace jako firma a zaměstnavatel,
- pracovní prostředí,
- umístění společnosti,
- možnosti kariérního růstu,
- rozsah možnosti ve vzdělávání a rozvíjení schopností zaměstnanců,
- podmínky a pravidla nabízeného zaměstnaneckého poměru. (Armstrong, Taylor, 2014, s. 247-248)

Hodnotová propozice musí vždy vycházet z identity firmy, aby byla vytvořena realistická očekávání. Díky EVP je zvýrazňována jedinečnost nabídky společnosti od konkurenčních nabídek a zároveň jsou vyjasňována pravidla vztahu zaměstnance a firmy. (Bednář, 2013, s. 212)

Pokud je EVP správně naimplementováno do nabídky, recruiter by toho měl využít na pohovorech. Právě EVP pomáhá při oslovení a přilákání a udržení odborníky. Důležitost

efektu EVP roste, protože přirozeně žádné společnosti neprospívá vysoká fluktuace a náklady spojené s hledáním nového zaměstnance. (Tegze, 2019, s. 236-238)

Tegze (2019, s. 238-240) vydefinoval postup, jak vytvořit EVP. Tento postup se z části shoduje s oblastí analýzy potřebné k určení EVP, které již zmiňoval Armstrong a Taylor (2014, s. 248).

Jeho postup je popsán v následujících čtyřech bodech.

### **1) Shromažďování a analyzování dat**

Recruiter bývá většinou velkým zdrojem informací, dat a názorů zaměstnanců ve firmě, protože to je právě on, kdo je přijímal anebo s nimi vedl pohovor. Při shromažďování dat je možné opřít se o pohovory s přijímanými pracovníky, během nichž byla zjišťována např. jejich motivace, proč se ozvali, co je na nabídce zaujalo a co bylo jejich zdrojem informací o firmě a pozici.

### **2) Zaměření na klíčová témata**

Jedná se o proces, do kterého musí být zapojeno vedení společnosti včetně osob z HR týmu a marketingu a někdo ze stávajících zaměstnanců. Případně lze pozvat externího specialistu, aby byla stanovena ta správná klíčová témata.

### **3) Jedinečnost EVP**

Každý ví, že seznam benefitů není nekonečný a ani není zapotřebí vymýšlet každý den nové benefity. Důležitější je vystihnout to, co je pro náplň a cíle společnosti největším přínosem. Dobré EVP zahrnuje podmínky pro podávání těch nejlepších pracovních výkonů s cílem co nejvíce omezit vliv rušivých momentů na výsledek činnosti zaměstnance. Jedinečnost EVP by měla být v atraktivnosti pro budoucí zaměstnance, proto nespočívá v benefitech jako takových, ale v jejich správném složení.

### **4) Uplatnění EVP**

EVP by měla být uplatněna ve všech činnostech ve vztahu k potenciálním uchazečům i stávajícím zaměstnancům, při jejich oslovování, výběru, přijímání, adaptaci na prostředí a tým, odměňování, vzdělávání i propouštění. EVP by se k lidem mělo dostávat různými kanály. Dalším důležitým aspektem v uplatňování EVP je zpětná vazba, aby byly zjištěny informace o průběhu a kvalitě realizace EVP.

Hlavní úkol EVP dle Koláčkové (2020) je pojmenovat, v čem je firma autentická a co konkrétně nabízí svým lidem. Dále Koláčková nezapomněla podotknout, že EVP je velmi užitečným podkladem pro následné budování reálného Employer Brandingu. Právě Koláčková zmiňuje, že EVP lze pojmenovat jako DNA firmy. S tímto označením se také sžil Hovorka (2019d, který tvrdí, že lidé najdou smysl ve své práci tehdy, kdy porozumí, na čem se podílí a jaký má jejich práce přínos a dopad. K porozumění je nutné vytvořit srozumitelné DNA firmy. K definování DNA má dopomoci zodpovězení následujících šesti otázek.

- 1) Čím se firma zabývá? (představení a příběh)
- 2) Proč firma existuje nad rámec vydělávání peněz? (poslání)
- 3) Čeho chce firma dosáhnout v dlouhodobém horizontu? (vize)
- 4) Jak se firma chová? (firemní hodnoty) Jakou buduje firemní kulturu díky svému chování?
- 5) Díky čemu firma uspěje v očích zákazníků? (byznys model)
- 6) Co dalšího firma nabízí zaměstnancům? (příležitost, odměna, podmínky)

Hovorka (2019) dále upozorňuje, že předchozí dotazy musí být zodpovězeny managementem tak, aby byly co nejvíce srozumitelné a autentické. Jedině to je dostatečná záruka, že se srozumitelnost (rozumějte strategie) dostane ze slov do činů a konání firmy.

## 1.6 Marketingový personální mix

Marketingový mix definovali Kotler (2007, s. 70) jako „soubor taktických marketingových zdroj, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“ Existuje několik modelů marketingového mixu, jejichž užívání se liší v závislosti na oblasti činnosti firmy. Nejznámější a nejvyužívanější koncept marketingového mixu vytvořil v roce 1960 E. J. Mc Cartny z Minnesota State University. Marketingový mix rozdělil do čtyř politik a podle prvních písmen vznikl model 4P – Product (Product), Cena (Price), Distribuce (Place), Propagace (Promotion). Později byl tento marketingový mix rozšiřován o další politiky a specifikován pro dané oblasti. Například výrobce produktu bude používat model 4P či 5P, ale v případě kategorie služeb je marketingový mix rozšířen na 7P, tzn., že zde přibyla politika Procesy (Process), Materiální prostředí (Physical environment) a Lidé (People). Každá organizace si marketingový mix volí v závislosti na co nejvíce efektivní přípravě celé marketingové strategie. (Marketingové pojmy v personalistice, 2020)

Při tvorbě marketingového mixu v personální oblasti lze brát v potaz výrobní mix. Zde z firemního pohledu tvoří marketingový mix produktová politika, tvorba cen, distribuční cesty a komunikace. (Přikrylová, 2019, s. 45) Na marketingový mix v kontextu personálního marketingu bývá často nahlíženo pouze z úhlu pohledu firmy hledající zaměstnance. Jednou z možností je tedy také využití modelu 4C. (Marketingové pojmy v personalistice, 2020) Protože je ale směna oboustranná – tedy firma i zaměstnanec zároveň nakupují i nabízejí svůj produkt, je nutné se podívat na marketingový mix z komplexního hlediska. Proto se v kontextu personálního marketingu používá model 5P, ve kterém páté P představuje Personality. (Bednář, 2013, s. 193). Přikrylová (2011, s. 92) však pracuje s marketingovými nástroji pouze s modelem 4P a personální model marketingového mixu sestavila následovně:

- 1) Product (produkt) – pracovní pozice
- 2) Price (cena) – motivace a odměna za práci
- 3) Place (místo) – místo výkonu práce
- 4) Promotion (prezentace) – prezentace pracovní nabídky
- 5) Bednář (2013, s. 193) přidává ještě páté P Personality – osobnost.

Jednotlivé marketingové politiky budou popsány v modelu 5P v personálním pojetí.

### **1) Pracovní pozice**

Pracovní pozice (Product) je základní nástroj personálního marketingového mixu. Společnost přemýšlí nad vytvořením nového pracovního místa či obsazením již existujícího místa uvolněného v rámci interní mobility stávajících zaměstnanců. (Přikrylová, 2011, s. 92) Pracovní pozice má však své vlastní atributy, jako je například místo výkonu práce, organizace dané práce či délka pracovní doby. Každý kandidát má své potřeby, které chce uspokojit. Požadované uspokojení si kandidát může „koupit“, protože ve výběrovém procesu „prodává“ sám sebe. Jeho nabízeným produktem je práce, kterou kandidát dokáže dle zadání zvládnout v dané kvalitě a splnit v určitém čase. Na straně zaměstnavatele je předmětem směny pracovní pozice včetně zmiňovaných atributů a na druhé straně, na straně zaměstnance, je předmětem směny odvedená práce.

### **2) Motivace a odměna za práci**

Druhým nástrojem personálního marketingového mixu je motivace a odměna za práci (Price). Aspekt, který je spojen s odměnou a motivací, je pracovní činnost, která je činností

záměrnou, vědomou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou. Odměna je možná formou finanční (mzdy, platu, prémie) nebo nefinanční (benefity a zaměstnanecké výhody). Výše odměny určuje cenu pracovní příležitosti, jako je v klasickém modelu 4P cena produktu. Je velmi důležité mít spravedlivý a motivující systém odměňování a řádně si rozmyslet jak formy a postupy budou použity, protože se vždy bude jednat o náklady. (Příkrylová, 2011, s. 92) Cílem obou stran, zaměstnavatele i kandidáta, je minimalizovat své náklady a maximalizovat své přínosy. Cena pro uchazeče je definována např. věnovaným časem potřebným k výkonu práce, organizací práce, které je potřeba se podřídit či požadovaným výkonem. Cena pro zaměstnavatele představuje úplné náklady práce, tzn. veškeré výdaje na mzdy zaměstnanců, náklady vynaložené na nábor, adaptaci a na zákonem stanovených či dobrovolně domluvených personálních a sociálních potřeb zaměstnanců. (Bednář, 2013, s. 196)

### 3) Místo výkonu práce

Příkrylová (2011, s. 92) definuje třetí nástroj personálního marketingového mixu ve smyslu místa vykonávané práce jako podnikovou kulturu (Place). Při výběru zaměstnání je pro uchazeče determinujícím faktorem podniková kultura a celková image podniku. V obecném smyslu je podniková kultura chápána jako soubor zvyklostí a tradic podniku, firemních hodnot, psaných i nepsaných pravidel. To, jaká je ve společnosti firemní kultura a atmosféra, hraje pak velkou roli při rozhodování o přijetí či odmítnutí pracovního místa uchazečem.

Jiný úhel pohledu na třetí nástroj personálního marketingu má Bednář (2013, s. 197), který z pohledu 5P chápe Place jako distribuci, stejně jako v klasickém marketingovém mixu. Distribuce je soubor akcí, které vedou k zákazníkovi, a je tak definovaná přímá forma, kdy je produkt doručen přímo zákazníkovi - zaměstnanci. Takle forma je nejčastěji aplikována u osob samostatně výdělečně činných nebo u trvalých pracovních závazků, kdy se organizace stává přímým zaměstnavatelem. Nepřímá forma je uplatňována při směně produktu s kandidátem prostřednictvím partnerů – personálních agentur. V tomto případě je nejčastěji využívána forma personálního leasingu či agenturního zaměstnance. Zaměstnanec nepřímo konzumuje produkt firmy, ale jeho zaměstnavatelem je právě personální agentura. Pozitiva v nepřímé distribuci spočívají ve snížení právních a investičních rizik, která jsou spojena se zaměstnáváním, využitím pracovníka po nutnou dobu nebo hledání nového uplatnění. Nevýhodou nepřímé distribuce je navýšení ceny produktu pracovníka a obtížné budování vzájemné důvěry a loajality zaměstnanců. Uchazeč zajišťuje distribuci svého produktu nepřímou formou pomocí agentur či personálního

leasingu, distanční formou - např. v podobě homeoffice, nebo přímou formou čili výkonem zadané práce v podniku. Agenturní zaměstnání však přináší několik nevýhod také pro zaměstnance, jako je např. vyšší míra nejistoty či nemožnost růstu. Na druhou stranu výhody této formy zaměstnání především ve vyšší mzdě kompenzují nevýhody a v proměnlivosti práce. Firma potřebuje mít motivované zaměstnance k dlouhodobé spolupráci a toho dosáhne jen tehdy, když bude citlivě zvažovat cílový segment a vyhodnocovat situaci na trhu práce s ohledem na nastavení marketingového mixu.

#### **4) Prezentace pracovní nabídky**

Předposlední nástroj personálního marketingového mixu je prezentace pracovní nabídky (Promotion). Jedná se o konkrétní, jasnou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která navodí motivaci a vzbudí dostatečný zájem uchazečů. (Příkrylová, 2011, s. 92) Propagace v personálním smyslu podněcuje ze strany firmy dobré jméno podniku a silné značky zaměstnavatele na interním i externím trhu práce. Politika promotion ovlivňuje množství a kvalitu uchazečů. K marketingové komunikaci lze využít tradiční nástroje z oblasti získávání zaměstnanců, jako je např. náborová inzerce, dny otevřených dveří, účast na pracovních veletrzích nebo systémy vnitřních referencí tzv. referral programy. Uchazeč při prezentaci svého produktu, respektive výkonu činnosti práce, využívá také politiku promotion. Nabízí se mu možnosti spolupráce s personálními agenturami, služby speciálních personálních a inzertních webů či komunikace se zaměstnavatelem skrz síť sociálních kontaktů. (Bednář, 2013, s. 196)

#### **5) Osobnost**

Posledním nástrojem personálního marketingového mixu je osobnost (Personality). V rámci této marketingové politiky je popisován výběr a vzájemný soulad budoucího zaměstnance s organizací. Při výběru zaměstnance je brána v potaz řada kritérií a požadavků, např. odborné zkušenosti, postoje, přístupy a hodnotová orientace. Cílem je pečlivě vybrat budoucího spolupracovníka, který je schopen se přizpůsobit a ztotožnit s organizací a jejím stylem a hodnotami. Výběr budoucích zaměstnanců je občas chápán jako jednostranný proces, ale opak je pravdou. Také uchazeč si vybírá organizaci, do které půjde nabízet svůj produkt – svou práci. Z tohoto důvodu se nesmí zapomínat, že se jedná o oboustranný proces. Uchazeč sleduje osobnost firmy stejně, jako firma sleduje osobnost uchazeče. Silná osobnost firmy napomáhá její identifikaci s uchazečem a velkou roli zde hraje firemní kultura, EVP a celková komunikace s okolím. (Bednář, 2013, s. 196)

## 2 SPECIFIKACE MARKETINGU SLUŽEB V IT SEKTORU

IT sektor je v mnoha ohledech specifický. Není zde nabízen žádný hmotný produkt, ale pouze software jako služba a co se týče náboru, je vhodné k němu přistupovat odlišnějším přístupem než u jiných pozic. Specifika IT náboru jsou popsána v kapitole níže.

### 2.1 Marketing služeb

Nejprve je nutná specifikace služeb, jelikož společnost nevyrábí hmatatelný produkt, ale nabízí službu. Vašítková (2014, s. 16) definuje služby dle Americké marketingové asociace jako „samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují upokojení potřeb a nemusí být nutně spokojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží. Kotler a Keller (2013, s. 394) vymezili službu jako jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmotatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.

K pochopení hlavního tématu diplomové práce, tedy personálního marketingu softwarové firmy, je potřeba pochopit marketingový mix ve službách, jelikož softwarová firma nabízí službu a také z něj mj. vychází marketingový personální mix.

Marketingový mix zahrnuje soubor nástrojů, díky kterým marketingový manažer vytváří vlastnosti služeb nabízeným zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu slouží ke stejnému cíli, který představuje uspokojení potřeb zákazníka a zisk organizace. Původní marketingový mix obsahoval jen čtyři prvky, a anglicky 4P, a to produkt (product), cena (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion). Z důvodu nedostatečného pokrytí marketingu v organizacích orientovaných na služby byly přidány další tři prvky, a to materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). Materiální prostředí pomáhá ve zhmotnění služby, lidé usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a procesy pomáhají, usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům. (Vašítková, 2014, s. 21-23).

Marketingová komunikace je jedním z nejdůležitějších marketingových nástrojů. Je uplatňována napříč všemi obory a odvětvími. Díky využití vhodných komunikačních nástrojů může společnost rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svojí cílovou skupinou. (Vašítková, 2014, s. 126) Marketingový komunikační mix je podsystémem



marketingového mixu. (Přikrylová, 2019, s. 45) Nástroje komunikačního mixu rozděluje Vašítková (2014, s. 126) do těchto skupin – reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations.

Díky tomu, že marketingové prostředí je v dnešní době ovlivňováno mnoha dalšími faktory, především rychlým vývojem v informačních technologiích, jsou marketingoví pracovníci nuceni přehodnocovat úlohu nástrojů marketingové komunikace. Z toho důvodu dochází k obohacování nástrojů marketingové komunikace o další trendy. Jedná se o:

- přímý marketing (direct marketing),
- internetovou komunikaci,
- komunikaci na sociálních sítích,
- marketing událostí (event. marketing),
- guerilla marketing,
- virální marketing,
- product placement. (Vašítková, 2014, s. 126-127)

Přikrylová (2019, s. 45) doplňuje výše zmiňované nástroje o Word-of-Mouth (WOM), neboli česky šeptandu, a zmiňuje se o následujících nástrojích využívaných především v komunikačním mixu na internetu a trendech:

- online reklama,
- online public relations,
- online přímý prodej,
- online osobní prodej,
- online podpora prodeje (Přikrylová, 2019, s. 169-202),
- personalizace,
- automatizace,
- eventizace,
- content marketing,
- senzorický marketing,
- Value-based marketing. (Přikrylová, 2019, s. 267-285)

## 2.2 Specifika IT sektoru

Z pohledu nábory v IT oblasti je nutno říci, že obsadit pozici např. programátora bývá většinou velmi náročné a finančně nákladné. Recruiterka roku 2018, Krejčíková (2020), uvádí, že výhodou v IT oblasti může být to, že recruitéři ví, kde mohou IT odborníky hledat. Programátoři a jiní IT odborníci, ve větší míře využívají sociální sítě a vyvábí si profesní profily např. na LinkedIn, GitHub, Stack Overflow atd. Dle výzkumu společnosti Nymble.eu (2020) mezi 400 českými IT profesionály a programátory však bylo zjištěno, že v současnosti IT recruitment na LinkedIn ztrácí na důvěryhodnosti, protože tři čtvrtiny vývojářů dostává nerelevantní pracovní nabídky. Každý pátý tedy považuje LinkedIn za nedůvěryhodnou síť. Vliv na to má i zával irelevantních nabídek práce z IT odvětví, které recruitéři zasílají 37,1 % lidí více než dvakrát týdně. Více než polovina z nich (56,2 %) je přitom pro jejich příjemce irelevantní. 35,5 % lidí považuje obsah sdílený technologickými firmami za nepřínosný, 41,2 % pochybuje o autenticitě příspěvků pracovníků z personálních oddělení. Obsah sdílený firmami na LinkedInu přitom hraje roli při rozhodování o výběru práce jen pro každého desátého IT pracovníka.

Co se týče nábory IT odborníků, dle zkušeností Krejčíkové (2020) rozhodně nefunguje assessment centrum (AC), protože programátoři jsou skupinou lidí, pro které AC není komfortní. Žák (2018a) uvádí několik tipů, které není vhodné využívat při nábory v IT odvětví. První rada se týká komunikace s uchazečem. V komunikaci s IT odborníkem, není potřeba využívat přehnaných zdvořilostních frází a prázdných slov. Na tom se shoduje i článek z magazínu LMC (2019) a dodává, že je nutné mluvit IT řečí, tzn. obrátit se na odborníky a nebát se pozvat do procesu jeho budoucího nadřazeného. Ten by měl zvládnout sestavit popis pozice, náplně a využívaných technologií, protože konkrétní nabídka přinese konkrétní zájem. Dále Žák ze společnosti Smitio (2018) uvádí, že je vhodné mluvit na rovinu a tzv. "nemazat med kolem pusu" ohledně používaných technologií, firemní kultury a také odměně. Poslední rada se týká délky náboryvého procesu. Pokud se např. musí programátor dvakrát potkat s personální vedoucím, který na prvním pohovoru nevěděl odpovědi na jeho odborné dotazy, rozhodně to uchazeče může odradit. Toto doporučení potvrzuje i článek z magazínu LMC (2019). Speciálně v IT odvětví, musí být celý proces rychlý a reakční doba by měla být co nejkratší, proto je vhodné vše co nejvíce zjednodušit. Junior by po pohovoru měl zpracovat vzorový úkol a seniora by měl rovnou posoudit IT manažer. Žák ze společnosti Smitio (2018b) upozorňuje ještě na další nedostatky v IT recruitingu. Po IT odborníkovi by neměl být vyžadován motivační dopis. Tvrdí, že motivace přece již byla

předvedena tím, že se kandidát ozval na nabídku práce, navíc jsou programátoři zvyklí psát kódy na místo „slohovek“. Dále radí, že místo CV, které většinou není relevantním zdrojem informací o zkušenostech kandidáta, je vhodné chtít po uchazeči, aby předvedl své portfolio např. na GitHubu. Dále Žák uvádí, že není nutné orientovat se jen na vysokoškolsky vzdělané kandidáty. Mnoho IT odborníků totiž nemuselo dokončit vysokou školu, protože je více zajímala reálná praxe a i přesto mohou být kvalitní programátoři. Stejnou myšlenku podporuje i článek z magazínu LMC (2019). Poslední tip se zabývá benefity. Uchazečovi by měly být představeny a nabídnuty pouze relevantní benefity. Např. tvrdit v inzerátu, že jako benefit je nabízen počítač a monitor není vhodné, jelikož se jedná o pracovní nástroj zaměstnance. IT odborníci mnohem více ocení možnosti home office, prodlouženou dovolenou, zkrácený pracovní týden, případně personifikovaný benefit na jednotlivce či skupinu. Dle průzkumu HAYS (2020) mezi nejžádanější benefity v IT sektoru patří flexibilita a home office, příspěvek na vzdělávání, roční bonusy a firemní akcie.

Žák (2018a) pak shrnuje, co by se IT odborník na pohovoru chtěl dozvědět a která komunikační témata v případě nábory tohoto typu pracovníka fungují:

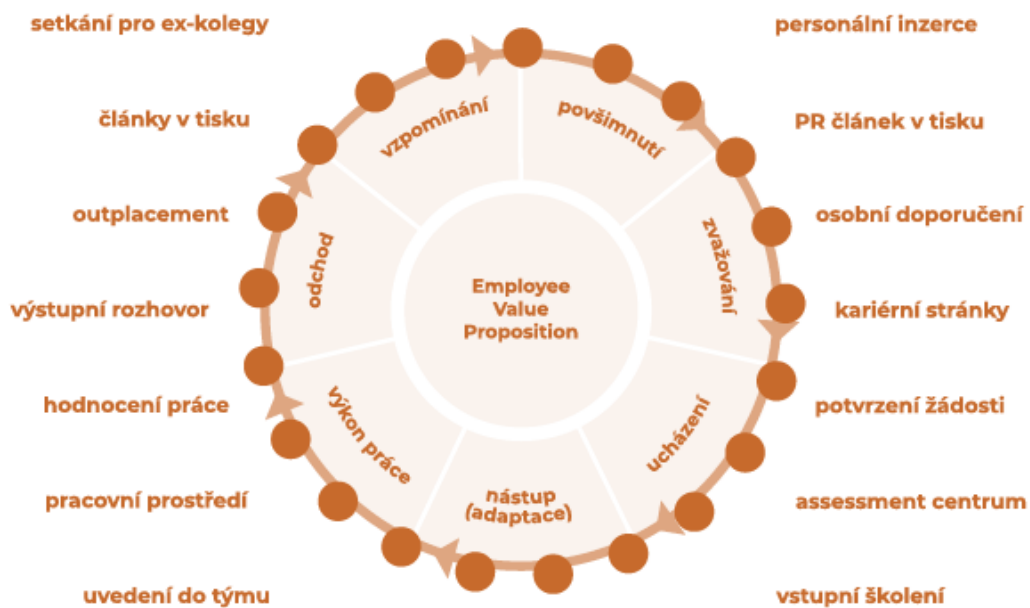
- Na jakém produktu bude uchazeč pracovat?
- V jakém jazyku bude programovat?
- Jaké technologie bude využívat?
- Bude se jednat o vývoj nebo servis?
- Jaké schopnosti má nadřizený uchazeče a zda se bude moci od něj učit?
- V jak velkém týmu bude uchazeč pracovat?
- Pro jakou firmu bude uchazeč pracovat a jaké jsou její hodnoty?

Před přijetím pozvánky na pohovor prostuduje uchazeč průměrně sedm zdrojů o společnosti. Z toho důvodu je vhodné k oslovení kandidáta použít fakta či důkazy a do přímého oslovení vložit i konkrétní odkazy na meetupy, hodnocení firmy, odkaz na kariérní stránky, profil na sociálních mediích či videa vlastních edukativních školení. Nejlepší však je nekončit u slov, ale dokázat že to, co je psáno, se ve firmě skutečně děje, shrnuje Krejčíková (2020). Samotný inzerát by pak měl být konkrétní, strukturovaný, v jazyce, kterému IT odborníci rozumí. Neměly by chybět důvody, proč si vybrat danou firmu, a v neposlední řadě je důležité nepsat polopravdy, ale raději představit tým a vedoucího pracovníka. Pohovor, a vlastně i celý náborový proces, by měl být brán jako zážitek. Samozřejmostí je být na pohovor připraven

a je důležité myslet na to, že jakákoliv špatná zkušenost na začátku náborového procesu se s firmou i v průběhu celého pohovoru ponese. Je doporučeno umocnit zážitek uchazeče přidáním malých pozorností, kterými bude uchazeč překvapen či potěšen. Pokud totiž uchazeč odchází z pohovoru se špatným zážitkem, je pravděpodobné, že už se ve firmě o žádnou pozici nebude ucházet, a také řekne svým známým, aby se do firmy nehlásili. (Vítková, 2020)

Zdárným příkladem z praxe pro zavedení náboru jako zážitku může být brněnská IT firma Iresoft s.r.o. Majitel společnosti, Jiří Halousek, (2016, s. 4), měl jasnou představu, že by celý náborový proces měl být od prvního setkání s firmou pojat jako zážitek. Od navštívení webových stránek a inzerátu, přes komunikaci, výběr až po podepsání pracovní smlouvy. Jeho vize spočívala v odlišení se na pracovním trhu a zároveň chtěl budovat pozitivní značku zaměstnavatele. Nábor ve společnosti byl rozdělen na několik samostatných částí, které na sebe navazují. Nejdříve však bylo nutné uvědomit si, koho chce společnost přitahovat a z jakého důvodu, vydefinovat si smysl dané pozice a očekávané výsledky s pozicí spojené. Poslední otázka spočívala ve způsobu a místě přitahování neboli oslovování. Poslední dotaz myslel na to, jak vybrat toho správného uchazeče z přitáhnutých zájemců.

Vítková (2020) dodává, že je v IT oboru důležité budovat svoji značku a věnovat tak pozornost employer branding. Pozornost by měla být věnována současným zaměstnancům, protože pokud je zaměstnanec spokojen, předává na firmu lepší doporučení. Pokud spokojený zaměstnanec firmu opustí, bude o firmě vždy mluvit pozitivněji a tím pomáhá budovat brand společnosti.



Obrázek 5 Firemní EVP

Zdroj: Vítková, 2020b

Důležitou oblastí jsou náklady na nábor IT odborníků, které se s rostoucím nedostatkem lidí na českém trhu zvyšují. Spousta firem nezahrnuje tyto náklady do svých plánů především z toho důvodu, že je nejsou schopny vyčíslit. Přitom při vyšší fluktuaci mohou tyto náklady negativně ovlivnit celkový hospodářský výsledek. Finanční aspekty nábory jsou reprezentovány náklady na získání zaměstnance – CPH (Cost-Per-Hire). Jedná se o veškeré zdroje, které jsou zapotřebí k získání nového zaměstnance, např. náklady na interní náborový tým, marketing a inzerci, program doporučení, externí dodavatele a čas lidí mimo HR oddělení zapojených do náborového procesu. Při náboru v IT odvětví se tyto náklady pohybují kolem dvojnásobku superhrubé mzdy, např. zkušený programátor se mzdou 60–100 tisíc měsíčně bude stát společností v náborových nákladech zhruba 160–270 tisíc. Další náklady jsou ještě spojeny se zaučením nově přijatého spolupracovníka, protože je nutné počítat s tím, že nějakou dobu potrvá, než se nový zaměstnanec zapracuje a bude schopen odvádět odpovídající výkon. Bohužel jen hrstka společností skutečně ví, v jaké výši jsou tyto náklady. Jde přitom o jednoduchou matematiku, kdy se musí počítat nejen s výdaji spojenými s onboardingem a zaškolením, ale i se mzdovými náklady v době počáteční nižší produktivity nového pracovníka. Čarou přes rozpočet je pak případné ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Tíživá situace s nedostatkem IT odborníků je prohlubována

fluktuací pracovních sil. Průměrná fluktuace se pohybuje kolem 15 %, v některých technologických firmách je však často přes 20 %. Pokud IT firma roste třeba jen o skromných 10 % ročně, tak to při týmu o velikosti 100 lidí znamená nabrat 30 expertů ročně, tedy skoro 3 měsíčně. CPH se tedy dostává do poměrně vysokých částek. (Pavlov, 2019)

Nejen v rámci IT se pak objevuje nový trend gamifikace. Jedná se o novou techniku marketingu, která má za cíl, zvýšit zájem kandidátů prostřednictvím využívání herních prostředků, myšlení, principů do neherní oblasti. V rámci náboru lze gamifikaci chápat jako zvyšování zájmu u potenciálních uchazečů a jejich zapojování do aktivit podobných hře. (Tegze 2019, s. 281).

Z výše uvedené teorie jednoznačně vyplývá, že společnosti, které se zabývají personálním marketingem, vyvíjí aktivity směrem k potenciálním uchazečům i současným zaměstnancům, mají tendenci získávat silnější postavení na trhu práce.

### 3 SBĚR DAT

Sběr dat patří ke klíčové fázi výzkumného procesu. Tento proces zahrnuje přípravu dotazníku či scénáře, odměny tazatelům a respondentům. Jedná se o fázi, kterou lze těžko znovu opakovat, proto by měl být důraz kladen na předchozí důkladnou přípravu s maximálním úsilím. Pokud by otázky byly špatně naformulované nebo byli vybráni špatní respondenti, docházelo by k chybnému vyhodnocení a zjištění chybných dat. Jednalo by se prakticky o chyby, které není již možné odstranit.

Sběr dat může probíhat za pomoci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V této práci je využit kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazník patří k nejčastějším nástrojům pro sběr dat, ale je nutné při jeho tvorbě dodržovat základní pravidla, aby měla data správnou vypovídající hodnotu. Dotazník by neměl obsahovat nadbytečné otázky a měly by zde být jasně formulované dotazy, na které je respondent schopen odpovědět.

Otázky dělíme na otevřené (odpověď je možná svými slovy), uzavřené (volba z připravených odpovědí) a polouzavřené (kombinace výše uvedeného). Pro uzavřené dotazy se nabízí více možností odpovědí. Jednou z nich je Likertova škála, což je typ uzavřené otázky, jejímž prostřednictvím respondent vyjadřuje míru souhlasu s definovaným výrokiem. Škála může být číselná či slovní. (Tahal, 2017, s. 46)

## 4 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Hlavní smysl provádění situačních analýz spočívá v nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro společnost, a mezi schopnostmi a zdroji společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 94) Paulovčáková (2012, s. 64) definuje marketingovou situační analýzu následovně: „Marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů.“ Prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu je marketingová situační analýza, která směřuje k volbě cílových trhů, k nalezení reálných a náročných marketingových cílů společnosti včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Marketingová situační analýza je rozdělena a obsahově popsána ve třech následujících částech:

### 1) Informační část

- hodnocení vnějších faktorů a vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí),
- hodnocení vnitřních faktorů a vnitřního prostředí firmy,
- matice konkurenčního profilu.

### 2) Porovnávací část

- matice SWOT,
- matice SPACE,
- matice BCG,
- interní - externí matice.

### 3) Rozhodovací část

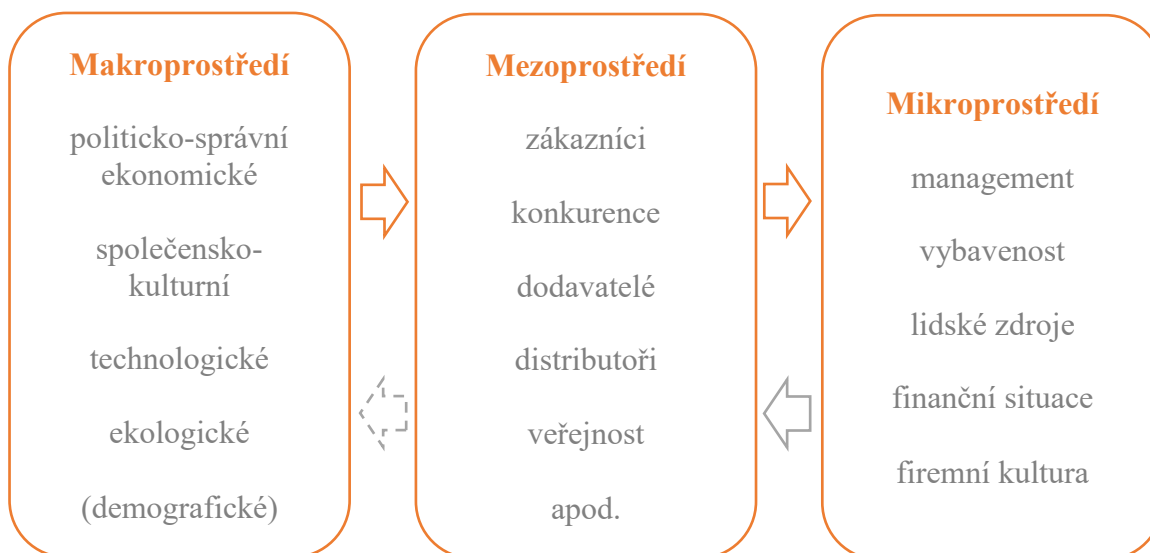
- objektivní zhodnocení zvažované strategie,
- doporučení pro případné změny. (Jakubíková, 2013, s. 96)

#### 4.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Marketingová situační analýza začíná nejprve analýzou prostředí firmy. Prostor je dle Jakubíkové (2013, s. 94) definováno jako soubor okolností, ve kterých někdo (např. člověk, rodina, podnik) žije a které ho nějak ovlivňují. Marketingové prostředí je velmi dynamické a představuje nekončící řetězec příležitostí a rizik. Včasná reakce na změněné podniky



v prostředí, je pro podniky důležitá, aby přežily a prosperovaly. Paulovčáková (2015, s. 67) rozděluje marketingové prostředí a vnitřní prostředí organizace na makro prostředí, mezoprostředí a mikroprostředí viz obrázek níže.



Zpracování vlastní dle Paulovčáková 2015, s. 67

## 4.2 Vnější a vnitřní analýza prostředí

Vnější prostředí společnosti je rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí. Pro zanalyzování vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzu. Ta zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. V souvislosti zkoumání vnějšího prostředí se lze setkat i s rozšířenou analýzou PESTEL, která zahrnuje ekologické faktory. (Jakubíková, 2013, s. 99) Makroprostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují plánování, tvorbu strategie a ostatní podnikatelské činnosti a aktivity, zároveň také pomáhá odhalit významné klíčové trendy a změny, které jsou využívány k prognóze budoucího plánování. (Paulovčáková, 2015, s. 67)

### 4.2.1 PEST analýza

#### Politicko- právní faktory

Tyto faktory odráží vnitrostátní a mezinárodní politické dění, které ovlivňuje situaci na trhu, rozvoj podnikání a má velký vliv na marketingové rozhodování. Společnost musí dodržovat pravidla týkající se finančního hospodaření, soukromí zákazníků, konkurenčního prostředí, reklamy atd. Mezi hlavní atributy, které jsou posuzovány, se řadí politická stabilita, stabilita

vlády, vliv politických stran, podpora zahraničního obchodu, fiskální a sociální politika, dohody o zamezení dvojího danění, vývoj státního rozpočtu apod.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí ovlivňuje společnost především v závislosti na kupní síle zákazníků, která se promítá do struktury poptávky a na složení výdajů domácnosti. K ekonomickým faktorům patří např. vývoj DPH, fáze hospodářského cyklu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, průměrná výše důchodů, složení platební bilance, stav platební bilance státu, životní minimum, dávky státní sociální podpory atd.

### **Společensko-kulturní faktory**

Společensko-kulturní nebo také sociokulturní faktory působí ve dvou následujících rovinách.

- kulturní – vnímání sebe sama, ostatních firem, organizací, společnosti, přírody a vesmíru, spotřební zvyky, kulturní hodnoty, osobní image, řeč těla atd.,
- sociální – hmotná spotřeba a spotřeba služeb, trávení volného času, úroveň vzdělání, životní styl.

V rámci sociálně-kulturního prostředí je zkoumáno i demografické prostředí. Demografické faktory se týkají lidí, tzn. počtu obyvatel, hustoty zalidnění, populace dle pohlaví, věkové struktury, natality, délky života, migrace obyvatel, mortality atd.

### **Technologické faktory**

Technologické prostředí pružně zaznamenává změny, představuje trendy ve výzkumu a vývoji a ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Je nutno podotknout, že nové technologie významně podporují inovace, především v oblastech telekomunikace, počítačů a biotechnologie.

### **Přírodní faktory**

Přírodní neboli ekologické faktory zahrnují zdroje, které jsou vstupy do procesu produkce, a jedná se o zdroje, které jsou limitovány a vyčerpatelné. Může se jednat o přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí atd. Ekologické otázky jsou většinou zahrnovány do strategických plánů společností, které řeší např. třídění odpadu, ekologické balení produktu atd. (Paulovčáková, 2015, s. 67-73)

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat si ze všech zmiňovaných faktorů jen ty, které jsou pro danou společnost důležité a užitečné. Z tohoto důvodu je vhodné, aby analýza makroprostředí byla prováděna pečlivě s myšlenkou týkající se identifikace budoucího vývoje a dopadu na firmu. (Jakubíková, 2013, s. 102)

Mezoprostředí, je prostředí, ve kterém podnik vyvíjí své podnikatelské aktivity a do jisté míry je možné toto prostředí ovlivňovat. Mikroprostředí zahrnuje zákazníky, dodavatele, veřejnost a konkurenci. (Paulovčáková, 2015, s. 74) Poslední zmiňovaná, konkurence, je tvořena firmami, které nabízí podobné produkty či služby a je důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové aktivity. Je doporučováno provádět analýzy každého z hlavních konkurentů. Nejprve je důležité vyhodnotit si silné a slabé stránky konkurenta a ty srovnat s vlastními silnými a slabými stranami. Dále je možné vypracovat profil konkurentů, který bude sledovat výkon konkurence (obrat, podíl na trhu atd.) a identifikovat cílové skupiny konkurence včetně její strategie. (Jakubíková, 2013, s. 108)

Mikroprostředí neboli vnitřní prostředí organizace je tvořeno podmínkami a úrovní technického vývoje, finančního hospodaření, vybavení informačními technologiemi, lidských zdrojů atd. Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je identifikace silných a slabých stránek společnosti. Firemní prostředí ovlivňuje vhodně zvolená firemní a organizační struktura, úroveň procesního managementu či strategického řízení, propojenost týmů apod. Neopominutelnou součástí mikroprostředí jsou zaměstnanci, jejich vhodná struktura, kompetence a loajalita ke společnosti. K úspěšnému a správnému mikroprostředí přispívají dobré mezilidské vztahy či firemní kultura. Firma má možnost významně ovlivnit mikroprostředí svými činnostmi a aktivitami, správným výběrem zdrojů a jejich efektivním využíváním. Analýza mikroprostředí je důležitá k tomu, aby firma zjistila svoji pozici v prostředí, ve kterém se nachází, reagovala efektivně na neustálé změny prostředí, uměla posoudit svůj potenciál pro další rozvoj, uměla predikovat chování zákazníků a konkurentů a identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru. (Paulovčáková, 2015, s. 77-78)

Existuje několik metodických přístupů určených ke sběru dat a jejich analýz, např. profil konkurentů, benchmarking, analýza prostředí, finanční analýzy, odvětvové analýzy atd. V této diplomové práci je zvolena SWOT analýza, analýza konkurence a již zmiňovaná PEST analýza.

### 4.2.2 Benchmarking

Benchmarking je jedna z metod analýzy konkurence. Tato analýza srovnává organizaci s konkurencí v oblasti produkce, postupů, metod, marketingových aktivit apod. Při využití metody benchmarkingu dochází k identifikování nejlepších parametrů výkonnosti konkurenta a stanovení postupů k jejich dosažení vlastní společností. Benchmark je vydefinován jako hodnota, která je nastavená z analýz, a jako hodnota, kterou se chce společnost inspirovat. Jedná se o bod (standard, vzor, ukazatel), který je základem pro srovnání vlastního ukazatele s ukazatelem konkurenta. (Paulovčáková, 2015, s. 90) Jakubíková (2013, s. 154) rozděluje Benchmarking na interní, konkurenční, funkcionální, generický a spolupracující. Dodává, že benchmarking slouží jako systém včasného varování, díky kterému vy měla být pozornost manažeru orientována na objektivní potřebu a nutnost změn.

### 4.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejvyžívanějším analýzám prostředí. Cílem analýzy je vydefinovat, do jaké míry je relevantní současná strategie firmy a její silná a slabá místa. SWOT analýza se skládá ze dvou analýz. První analýza SW je analýzou silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, druhá analýza OT identifikuje příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Literatura doporučuje začít s analýzou OT nebo příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Analýza by měla mapovat makroprostředí i mezoprostředí (dodavatelé, zákazníci, odběratelé, konkurence, veřejnost). Následně by měla být provedena analýza SW, která se zabývá vnitřním prostředím firmy. (Jakubíková, 2013, s. 129)

#### **S-W analýza**

Při posuzování silných a slabých stránek společnosti je důležité zaměřit se zejména na klíčové kvalifikace a zdroje firmy, jako je např. úroveň managementu, finance, schopnosti a dovednosti společnosti, výzkum a vývoj, technické a technologické vybavení, vlastní výkonnost, zdrojové možnosti či marketing.

#### **Silné stránky**

Silné stránky jsou tvořeny skutečnostmi, které vytváří konkurenční výhody jak zákazníkům, tak firmě. Může se jednat např. o know how společnosti, kvalitní produkty, silnou značku, kvalifikované lidské zdroje, kvalitní marketingový management atd.

### **Slabé stránky**

Slabé stránky představují soubor věcí, které společnost nedělá správně, případně ty věci, které dělá konkurence lépe. Slabé stránky pomáhají organizaci vymezit kritická místa, na která je potřeba se zaměřit. Může se jednat např. o nekvalitní produkty, nesprávně nastavenou výši a způsob odměňování, špatnou reputaci, nevhodné umístění atd. (Paulovčáková, 2015, s. 85)

Silné a slabé stránky jsou určovány pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Využít lze klasifikace hodnotících kritérií např. podle nástrojů marketingového mixu 4P. (Jakubíková, 2013, s. 129) K vyhodnocení analýzy S-W lze využít matici IFE (Internal Forces Evaluation). Jedná se o matici hodnocení faktorů interní analýzy, která je prováděna v oblasti marketingu či v ostatních oblastech společnosti. Konstrukce matice IFE je zcela shodná s maticí EFE, která je podrobně popsána níže v části O-T analýzy. U matice IFE spočívá rozdíl oproti matici EFE v tom, že jsou zde hodnoceny silné a slabé stránky místo příležitostí a hrozeb. (Jakubíková, 2013, s. 132)

### **O-T analýza**

Analýza příležitostí a hrozeb představuje faktory z vnějšího prostředí. Vnější prostředí představuje okolí firmy, které není možné zásadně ovlivňovat a kontrolovat tak, jako tomu je u vnitřního prostředí.

#### **Příležitosti**

Příležitosti, pokud jsou atraktivní, zajišťují společnosti lepší podmínky a možnosti, které lze využít ke splnění nastavených cílů. Jedná se o skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést společnosti úspěch. (Jakubíková, 2013, s. 129)

#### **Hrozby**

Hrozby neboli ohrožení z vnějšího prostředí můžou vzniknout díky nepříznivým trendům či situaci v podnikovém poli, konkurenci, nepříjemným legislativním podmínkám atd. a mohou snížit poptávku nebo může vzniknout nespokojenost zákazníka. (Paulovčáková, 2015, s. 81)



Obrázek 6 SWOT analýza

Zdroj: SWOT analýza, 2017

K vyhodnocení O-T analýzy je využívána matice hodnocení faktorů externí analýzy, tzv. matice EFE (External Forces Evaluation). Paulovčáková (2015, s. 85) popsala postup pro tvorbu matice EFE:

- 1) Zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb s vlivem na strategický záměr.
- 2) Výběr stejného počtu příležitostí i hrozeb z důvodu nutné symetričnosti matice.
- 3) Přiřazení váhy každému faktoru dle důležitosti (váhy v rozsahu 0,00-1,0 s tím, že součet vah O a T je roven 1,0).
- 4) Ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu ve vztahu ke strategickým východiskům bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost či hrozbu (4 stupně: 4= nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1= nízký), na základě vynásobení váhy a se stupněm vlivu u každého faktoru vzniká vážené ohodnocení.

- 5) Stanovení celkového váženého ohodnocení na základě součtu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové ohodnocení je vypovídající o celkové citlivosti strategického záměru společnosti na externí prostředí. Největší citlivost značí ohodnocení 4, střední citlivost 2,5 a nízkou citlivost 1. Tato informace je potřebná a významná při rozhodování o tvorbě scénářů (při vysoké citlivosti) nebo zdali je nutné spolehnout se více na trendy z předešlého období, pokud se nevyskytují významné odchylky (při nízké citlivosti). (Paulovčáková, 2015, s. 83)

## 5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na úvod teoretické části byly pro snadnější pochopení dané problematiky vymezeny pojmy marketingové podstaty a také obsah personálních činností. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně mladé téma, není základna literatury tak obširná, jako je tomu u jiných marketingových témat. Ve velké části literatury nelze nalézt přímo kapitoly věnující se personálnímu marketingu, ale je možné každopádně objevit jednotlivé zmínky, které s tímto pojmem pracují.

Jako zásadní okamžik pro téma personálního marketingu lze považovat zmínku o úloze zaměstnance, na které se nahlíží jako na svého zákazníka místo pouhé pracovní síly. S touto myšlenkou přišli Kotler a Armstrong před deseti lety ve své knize *Principles of Marketing*. Pokud se na zaměstnance bude nahlížet jako na zákazníka, je nutné upravit činnosti společností tak, aby bylo docíleno uspokojení jeho potřeb. Autoři dále podotýkají, že zaměstnanci představují jednu z nejdůležitějších skupin, které ovlivňují prosperitu podniku. Z toho důvodu by jim měla být věnována stejná pozornost, jako je to mu u koncových zákazníků. (Myslivcová, 2019, s. 32) Vzhledem k tomu, že první zmínka o personálním marketingu se v zahraničí objevila před deseti lety a česká literatura definuje personální marketing se zpožděním, je většina zdrojů velmi aktuálních.

V teoretické části je definován personální marketing, jeho cíle, nástroje a způsoby měření. S personálním marketingem souvisí employer branding, který zde byl také zmíněn a na závěr je popsán marketingový personální mix. Další část teorie se zabývá specifiky marketingu služeb v IT sektoru, popisem sběru dat kvantitativní metodou a jsou definovány analýzy, které jsou dále použity v diplomové práci.

Při zpracování teoretické části byly čerpány informace z odborných zdrojů, české a zahraniční literatury. Přesný výčet je uveden v seznamu literatury na konci této diplomové práce.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SOFTWAREVÉ FIRMY

Společnost Business Logic s.r.o. byla oficiálně založena v roce 2008, ale její zakladatelé společně pracovali už od roku 2002 jako vývojářský tým ještě před vlastním založením firmy. Od tohoto data uvedení na trh lze společnost pokládat za již stabilní firmu nabízející IT služby. Ředitel společnosti je Ing. Jiří Pálka, Ph.D., který firmu, ve zmiňovaném roce 2002, založil společně s Ing. Martinem Dvořáčkem MBA. Od té doby se však firma mnohonásobně rozrostla a s ní také vedení firmy. Společnost má více než 70 spolupracovníků. Oblast podnikání a zaměření softwarové firmy je rozepsáno v kapitole níže. Hlavní sídlo společnosti je ve Zlíně, vedle Fakulty aplikované informatiky UTB ve Vědeckotechnickém parku ICT. Zde sídlí převážná část vývojářů, vedení, HR a back office. Společnost má pobočky v Praze, ve Vsetíně a v Novém Jičíně. K představení firmy je nutno zmínit zkrácený název společnosti, který se v poslední době využívá čím dál více nejen mezi zaměstnanci ale i klienty – Blogic.



Obrázek 7 Logo společnosti Business Logic s.r.o.

Zdroj: Interní

### Výpis z obchodního rejstříku

Datum vzniku a zápisu:	19. listopad 2008
Obchodní firma:	Business Logic s.r.o.
Sídlo:	Nad Stráněmi 5656, 760 05 Zlín
Identifikační číslo:	28308751
Právní forma:	Společnost s r.o.
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:	Jednatel Jiří Pálka
Společníci	Martin Dvořáček, Jiří Pálka, Jan Pálka
Základní kapitál	200 000,-Kč (Obchodní rejstřík firem, 2020)

## 6.1 Oblast podnikání

Business Logic s.r.o. je softwarová firma, která vyvíjí software na míru a prezentuje se širokým tvůrčím rozpětím. Vytváří komplexní informační systémy, jako jsou CRM, e-shopy či sjednávače využívající databáze se stovkami až tisíci tabulkami, backendy skládající se z desítek subprojektů a rozsáhlým user interface. Společnost je také činná v podpoře startupů. V této oblasti si připisuje již několik úspěšných participací nejen jako technologický dodavatel, ale i jako tvůrce celého startupu na klíč. Mezi aktuální vize a cíle společnosti lze řadit zaměření se na trh bankovního sektoru a finančně-poradenských společností. V neposlední řadě nabízí společnost také konzultační služby v oblasti vývoje software a GDPR. (Co děláme, 2020)

## 6.2 Firemní kultura

Na firemní kultuře si společnost Business Logic obzvláště zakládá. Jádrem firemní kultury je ztotožněno s firemním mottem „Fair and Professional“. S tímto mottem přistupuje celé vedení ke klientům a především také ke kolegům ve všech směrech. Chování a přístup ke kolegům si pod tímto mottem lze reálně představit jako férové jednání ve vyřizování jakýchkoliv požadavků a přání a to především požadavků technologických a finančních. (Kariéra, 2020) Atmosféra ve firmě je velmi přátelská a otevřená. Ve firmě si všichni od prvního dne tykají. Ke komunikaci, kromě osobního kontaktu, je využíván interní komunikační kanál, díky kterému se celá firma okamžitě dozví o novinkách ve firmě. Pokud kdokoliv ze zaměstnanců má nápad, který by posunul jeho samého anebo celou společnost dopředu, rozhodně má svůj hlas a může se ozvat. Požadavky sbírá především HR oddělení, avšak není problém přijít se svým nápadem za ředitelem firmy. (Dozvi se víc, 2020)

Přestože je ve firmě více než 70 spolupracovníků, lze tvrdit, že Business Logic je ve své podstatě rodinná firma. Ve vedení firmy je několik osob provázaných rodinnými vazbami a proto se vedení snaží také ke všem zaměstnancům chovat a přistupovat, jako k vlastní rodině.

V Business Logic pracují zapálení lidé, kteří vytvářejí sehraný tým. Správný tým a kolektiv lze jednoduše poznat tak, že i v malých detailech táhnou všichni za jeden provaz. Ať už se jedná o nutnost dokončení projektu včas nebo jen o interní soutěž. (Dozvi se víc, 2020)

Společné akce, které dotvářejí přátelský obraz firemní kultury, jsou vypsány v textu popisujícím benefity. V neposlední řadě společnost, vedení i zaměstnanci podporují neziskové organizace. (Dozvi se víc, 2020)

### 6.3 Benefity

V IT oblasti lze z důvodů nabitého pracovního trhu popsaného v teoretické části cítit vysoký tlak na množství a druh nabízených benefitů. Spousta věcí, které jsou v jiných firmách viděny jako benefit či punc „luxusu“, je v IT společnostech ve většině případů považována za samozřejmost. V Business Logic s.r.o. nejde ani tak o množství či předhánění se s konkurencí v benefitech, jako spíše o správnost zvolení druhu benefitu. Upřednostňovány jsou benefity, které člověk využije a uvítá. Dotaz na benefity je pravidelně zařazován na pohovory se spolupracovníky.

Mezi benefity společnosti patří flexibilní pracovní doba. Pro zaměstnance to znamená, že v kanceláři musí být nejpozději v 9:00 a odejít mohou nejdříve v 14:00 hodin. Samozřejmě existuje zde možnost domluvit se, v případě potřeby, na dřívějším odchodu či pozdějším příchodu. Tento benefit ocení nejenom studenti, kteří díky této možnosti mohou skloubit práci se školou, ale i rodiče dětí nebo každý zaměstnanec, který má běžné pochůzky po městě nebo své soukromé plány. V IT profesích se běžně nabízí benefit home office neboli práce z domova. Ten je v Business Logic také využíván. Vedení společnosti rovněž klade důraz na možnost odpočinku, proto umožňuje zaměstnancům čerpat 25 dnů dovolené. (Kariera, 2020)

Další nezpochybnitelný benefit je možnost práce na zajímavých projektech a především využití nových technologií. V tomto oboru je důraz kladen na náplň práce, a to především u IT seniorů. Ti většinou upřednostňují zaměření projektu, smysl práce a používané technologie před navyšováním finančního ohodnocení. V Business Logic jsou projekty z větší části zaměřené do oblasti FinTech a InsurTech neboli finančnictví a pojišťovnictví. Co se týče technologií, tendencí Business Logic je rozhodně neusnout na vavřínech a posouvat se neustále dále a zkoušet nové věci. Reálně si pod tím lze představit projekty v Reactu, Angularu, JavaScriptu, C# a v ASP.NET MVC. (Kariera, 2020)

Za účelem rozvíjení se v nových technologiích podporuje Business Logic iniciativu svých zaměstnanců jejich vysíláním na konference a školení. Ve společnosti vznikla také vlastní Blogic IT Academy, což je série přednášek na nové technologie a aktuální trendy v IT, které jsou pro všechny zaměstnance přístupné. Výhodou těchto přednášek je vlastní pokrytí, což znamená, že interní IT senior, znalec problematiky, odprezentuje dané téma a zároveň prakticky ukáže možnosti využití nebo případnou aplikaci na projektech firmy. K vzdělávání je také nutno zmínit firemní knihovnu s odbornými knížkami k zapůjčení a kurzy angličtiny s rodilým mluvčím. (Interní zdroj Blogic HR Manager, 2020)

Pro IT juniory a především studenty je nabízen benefit v podobě vlastní Blogic University, která je pro všechny od počátku placená. Jedná se o interní program, pomocí něhož jsou nováčci postupně seznamováni se způsoby a standardy práce. Během prvních dvou měsíců vyvinou webovou aplikaci, při níž se seznámí s širokým okruhem technologií, které budou později používat. Nováčci jsou seznámeni s ASP.NET frameworkem, SQL serverem, jQuery, Dependency Injection, Entity Framework a dalšími. Během jejich působení v Blogic Univerzity jsou nováčkům k dispozici dva koučové, kteří jim zadávají práci a usměřují jejich snažení. Od studentů, kteří prošli Blogic Universitou, je z hodnotících pohovorů posbírána především pozitivní zpětná vazba. Pochvalují si systém, vedení koučů, zadání úkolů. Náročnost úkolů je převažována množstvím získaných zkušeností. Po absolvování Blogic University, což je zhruba po dvou měsících, probíhá rozřazení do týmů na reálný projekt. Studenty společnost podporuje během celého studia, cílem je vždy jeho úspěšné dokončení. Z toho důvodu je studentům vycházeno vstříc především v časové flexibilitě. Ta je přívětivě vítaná především v období zápočtů, zkoušek a státních závěrečných zkoušek. Studenti, kteří úspěšně dokončili studium, jsou firmou vždy oceněni. (Interní zdroj Blogic HR Manager, 2020)

Společnost si je vědoma skutečnosti, že talenty nemusí hledat jen v mladých studentech, proto se zaměřila i na nováčky, kteří nejsou studenty, ale jsou prozatím na juniorní pozici. Právě pro ně vytvořila další interní program s názvem Blogic Trainee Program. Do tohoto programu jsou vybíráni nadaní lidé, ve kterých vedoucí vidí dřímající potenciál. Účastníci programu jsou během prvního roku finančně podporováni nad výši své mzdy. Tyto peníze si mohou buď nechat anebo v případě zájmu využít na placená školení. Další nespornou výhodou tohoto programu je vzdělávání se díky mentorovi, kterého má každý účastník k dispozici. Díky tomu rozvíjí své znalosti, dovednosti a neustále se posouvá, jelikož se mu

mentor věnuje, pomáhá a předává cenné rady ze své zkušenosti. (Interní zdroj Blogic HR Manager, 2020)

Firma ví, že čas jsou peníze. Proto chtěla ušetřit svým zaměstnancům čas při nakupování jídla, jelikož v nejbližším okolí zlínské pobočky není obchod. Proto mají zaměstnanci možnost nakoupit si menší občerstvení přímo ve firmě. Jedná se o tzv. Dutyfree skříň, která je pravidelně doplňována snídaňovými kašemi, snacky, energy drinky a sladkostmi. Skříň je kdykoliv k dispozici všem zaměstnancům. K tomuto benefitu Dutyfree také patří čerstvé tousty a v létě zmrzliny. Na přání kolegů je tento benefit rozšířen i na ostatní pobočky. K jídlu a benefitům také patří stravenky a bohaté zázemí v kuchyňce čítající nepřeborné množství čajů, kávy, sirupů a kuchyňského vybavení jako je ledovač či várnice s neustále horkou vodou, která při množství vypitých čajů rozhodně šetří čas! (Interní zdroj Blogic HR Manager, 2020)

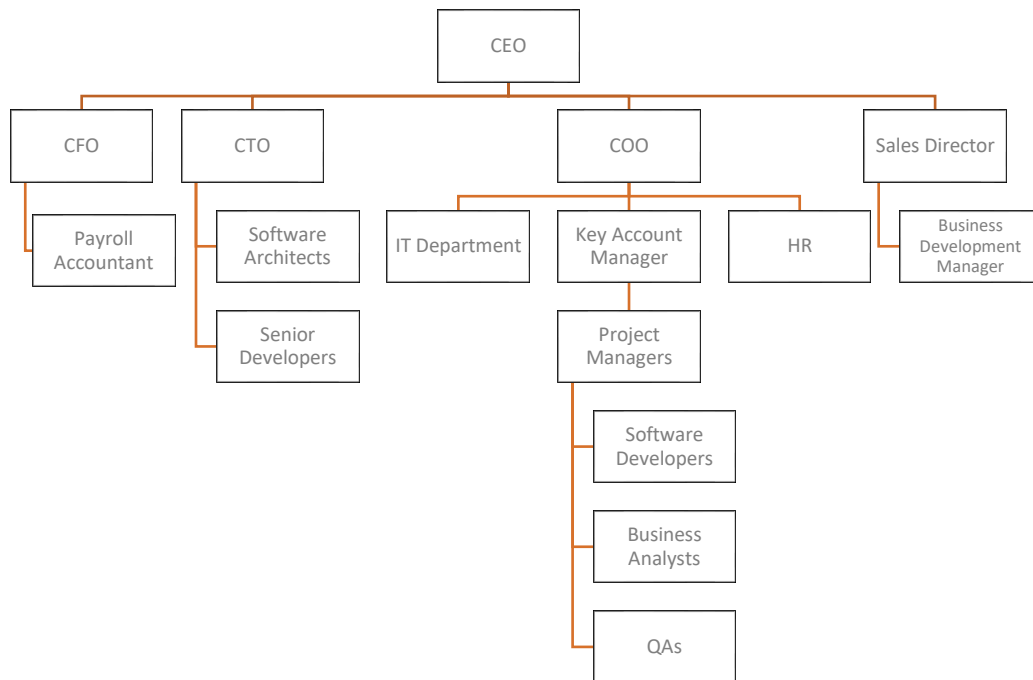
Velkou roli v celé firmě hraje jednoznačně kolektiv. K posílení firemní kultury a celého kolektivu patří firemní akce. V Business Logic jsou zavedeny tradiční, pravidelně se opakující akce, vedle toho se konají také nepravidelné či spontánní akce. K tradičním akcím lze zařadit pravidelný Slivovicový košť, společné pletení pomlázky s dětmi na Velikonoce, Vánoční večírky nebo Blogic Open Air neboli firemní grilovačka pro celou firmu a rodinné příslušníky, firemní obědy a snídaně. Z nepravidelných či jednorázových akcí lze zmínit například teambuildingové aktivity v podobě Exit room, motokár či bowlingu s klienty, Burčákový pochod, společné kino pro celou firmu a rodinu, projížďky v Tesle, nepravidelné běžecké tréninky, účasti na běžeckých maratonech, společné hory či cyklo výlety. Obzvláště po společném sportování všichni ocení sprchy na pracovišti. Ke sportování mohou zaměstnanci využít další benefit, kterým je Multisport karta.

Další benefit, který na první pohled nemusí být nikterak velký či důležitý, ale určitě potěší, jsou například dárky k narozeninám, jmeninám a životním událostem. (Interní zdroj Blogic HR Manager, 2020)

## 6.4 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti lze označit převážně za liniovou, tzn., že vztahy podřízenosti a nadřazenosti jsou uspořádány vertikálně, takže každý podřízený má svého nadřízeného. V některých případech může nastat situace směřující k maticové organizační struktuře, kdy jeden podřízený pracuje na více projektech a má více nadřízených, avšak tyto stavy jsou ve většině případů v kratším časovém horizontu. Následující obrázek níže

zobrazuje organizační strukturu společnosti Business Logic s.r.o. (Interní směrnice Blogic kariéra, 2020)

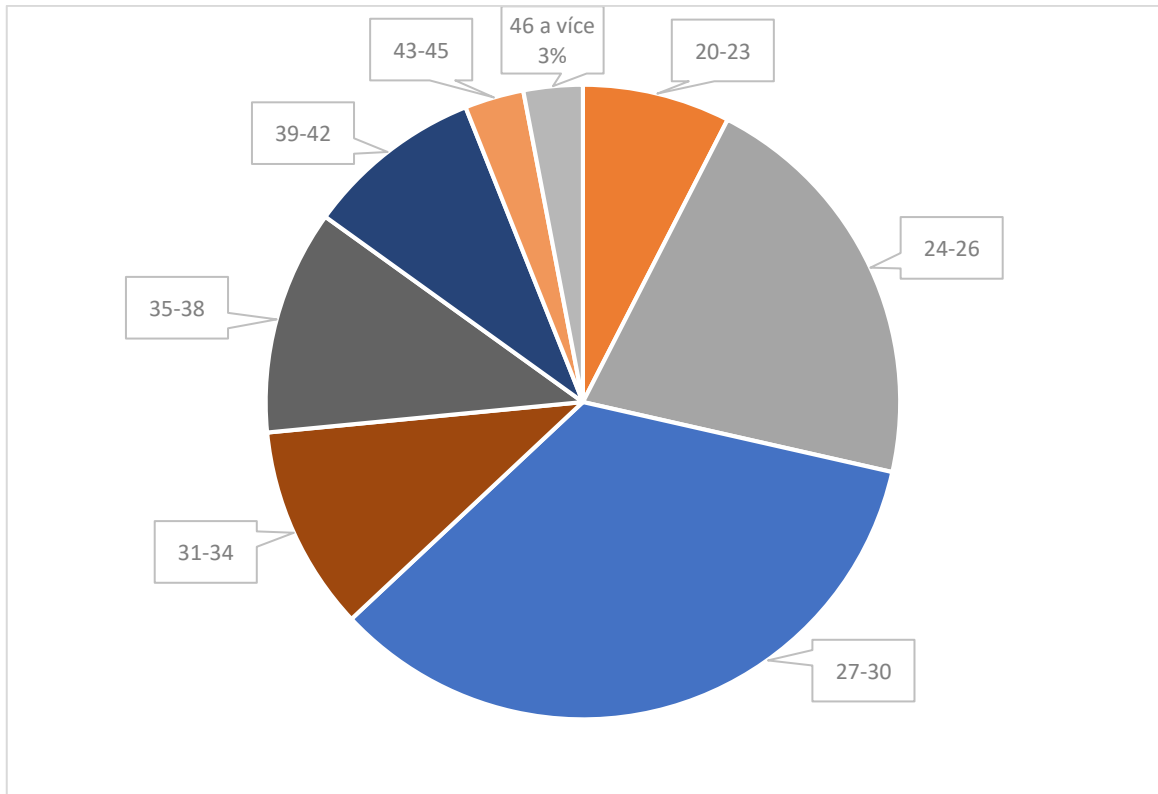


Obrázek 8 Firemní struktura

Zpracování vlastní dle Interní směrnice Blogic kariéra 2020

## 6.5 Složení zaměstnanců

Společnost Business Logic s.r.o. se prezentuje poměrně mladým kolektivem. Ilustruje to podoba grafu, který je uveden níže. Více než třetina, konkrétně 35 % ze všech zaměstnanců, je ve věkovém rozmezí 27-30 let v reálném zastoupení 23 zaměstnanců. Hned za nimi je tak početná skupina ve věkovém rozmezí 24-26 let, jedná se většinou o zaměstnance, kteří dokončili či dokončují vysokoškolské studium. Nejnižší zastoupení je poté v kategorii 40 let a výše.



Obrázek 9 Věkové složení zaměstnanců

Zpracování vlastní dle interních evidence informací

Z pohledu vzdělání lze konstatovat, že 72 % zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných, zbývající pracovníci dosáhli středoškolského vzdělání. Z hlediska genderové vyváženosti lze očekávat, že v IT firmě je převážně více mužů. V IT oblasti ve firmě pracují dvě ženy na pozici Business Analyst, zbývajících 6 žen se zabývá HR, Back Office a finančními záležitostmi.



## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU SOFTWAREVÉ FIRMY

Personální úsek společnosti Business Logic s.r.o. zahrnuje HR Managera, HR Specialistu a COO neboli provozního ředitele, který tento úsek zastřešuje. HR Manager formuluje a řídí personální politiku společnosti, včetně personálního marketingu. Rozhoduje o strategickém plánování oblasti řízení lidských zdrojů. Navrhuje a připravuje metodiky nábory, školení a odměňování spolupracovníků, motivačních programů. HR Manager musí mít výborné komunikační, prezentační a argumentační schopnosti a zkušenosti s vedením lidí. Od HR Managera je vyžadována diskrétnost a flexibilita. HR Specialist poté doplňuje HR Managera a stará se o realizaci dílčích HR aktivit v rámci společnosti. U HR Specialisty jsou nároky kladeny především na komunikační dovednosti a pečlivost. (Interní směrnice Blogic kariéra, 2020)

### 7.1 Interní personální marketing

Interní personální marketing je realizován především v oblastech přijímání a adaptace zaměstnanců, v rozsáhlé péči o zaměstnance a také v motivaci zaměstnanců.

#### Přijímání a adaptace nových zaměstnanců

Jakmile je rozhodnuto o přijetí, je podstatné o této skutečnosti informovat nově přijatého pracovníka. Většinou mu HR Manager tuto zprávu zavolá, aby se mohly doladit další detaily, co se týče záležitostí před nástupem, samotného nástupu, mzdy, benefitů atd. Všechny domluvené podmínky se pak posílají uchazeči ještě emailem, který je formulován v přátelském duchu a sděluje nově přijatému pracovníkovi, že se na něj jeho tým těší. První den, který bývá velmi důležitý pro vytvoření celkového dojmu, se novému zaměstnanci věnuje HR Manager společně s HR Specialist. Na pořadu dne je samozřejmě seznámení s prostory, vysvětlení interních pravidel a nastavení všech záležitostí, které jsou nutné k výkonu práce. Samozřejmostí je také seznámení s týmem, včetně majitele firmy. Jelikož si je firma vědoma, že první den je pro nového spolupracovníka velmi náročný, co se týče množství informací a především jmen, přišla společnost s neotřelým způsobem, jak vyřešit problém se zapomenutým jménem svého nového kolegy. Business Logic sleduje trendy v IT i v HR, proto se rozhodla pokrýt tuto problematiku pomocí gamifikace. Nováček má prostor a možnost zjistit informace o svých kolezích pomocí hry, kterou vyvinuli studenti v rámci Blogic University.

V dalších dnech jde nově přijatý pracovník do svého týmu, ve kterém ho má na starost zodpovědná osoba, která jej v průběhu adaptace vede a zadává práci. HR Manager se o pracovníka však i po přeřazení zajímá, např. hned po prvním měsíci práce společně absolvují pohovor, na kterém jsou zjišťovány prvotní dojmy spolupracovníka i firmy. Společnost si uvědomuje sílu zpětné vazby, proto je právě tento pohovor uskutečňován, neboť je vedení firmy přesvědčeno, že v mnoha případech je lepší zachytit případnou nespokojenost či myšlenku hned na začátku spolupráce. (Interní směrnice HR Workflow, 2020)

### **Péče o zaměstnance**

Společnost naslouchá přáním a připomínek spolupracovníků, z toho vyplývá, že se péčí o zaměstnance rozhodně zabývá. Zaměstnanci mají možnost se kdykoliv obrátit na HR oddělení, které je schopno veškeré požadavky zpracovat, vyřídit a zprocesovat. Pro zaměstnance se obchodní oddělení snaží neustále domlouvat práci na zajímavých projektech s využitím nových technologií. Zaměstnancům je věnována pozornost ze strany HR i ze strany nadřízeného v rámci pravidelných pohovorů, na kterých je zjišťována spokojenost se zaměstnavatelem, pracovními podmínkami, náplní práce, kolektivem a nadřízeným, dále jsou řešeny veškeré připomínky a náměty. Poslední, důležitá část, která je součástí výročního pohovoru, je zaměstnancův posun. (Interní směrnice HR Workflow, 2020) Jak již bylo zmiňováno výše mezi benefity, zaměstnancům je věnována péče i v tomto směru, tedy v otázce dalších benefitů či námětů na firemní akce. Firemní kultura společnosti je detailně rozepsaná v kapitole 6.2.

### **Motivace zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno výše v teoretické části diplomové práce, je rozhodně vhodné, mít motivované zaměstnance, protože užitek je pak na obou stranách. Motivace zaměstnanců může mít finanční i nefinanční charakter. Společnost se snaží skloubit oba tyto směry. Vedení firmy oceňuje šikovné a výjimečné lidi. Z tohoto důvodu je ve firmě Blogic Trainee program, který se zaměřuje na podporu a rozvoj vybraných nových zaměstnanců ve společnosti Business Logic. Jedná se o exkluzivní program pro talentované nováčky, který slouží pro podporu prvního roku zaměstnání v Business Logic. Program je složen se ze dvou částí. První částí je rozvoj pracovníka. Každý z účastníků programu má alokovaného vlastního mentora, který má účastníka programu posouvat v daných oblastech. Druhá část zahrnuje finanční příspěvek. Celý program je financován z Fondu Jiřího Pálky. Finanční

příspěvek pro každého účastníka Blogic Trainee programu je několik desítek tisíc korun. (Interní směrnice Blogic Trainee Program, 2020)

## 7.2 Externí personální marketing

Důležitou součástí HR oddělení je získávání nových zaměstnanců. Společnost Business Logic s.r.o. využívá své kariérní webové stránky [www.blogic.cz/kariera](http://www.blogic.cz/kariera), na kterých jsou vypsané otevřené pozice. Do společnosti se hlásí spousta studentů, především díky úzké spolupráci s Fakultou aplikované informatiky UTB. Z toho důvodu byla pro studenty zřízena webová stránka [www.vyuzijsanci.blogic.cz](http://www.vyuzijsanci.blogic.cz), týkající se stáží pro studenty. Studenti se však mohou hlásit z jakékoli stránky společnosti. Na kariérních stránkách je popsána firemní kultura, co vše firma nabízí a co získá uchazeč, dále jsou v této prezentaci uvedeny také reálné příběhy zaměstnanců a v neposlední řadě je zde graficky znázorněn průběh pohovoru a jemu předcházející kroky. Dále se na uvedeném webu lze dočíst informace o Blogic University a firemních programech, stránka je přehledně uspořádaná, prezentuje také několik reálných fotografií ze života firmy včetně fotografie celého týmu v záhlaví. (Kariéra, 2020)

The screenshot displays a testimonial from Tomáš, a Project Manager, and a list of available job positions. The testimonial text reads: "V BL mi věřili a já se mohl ve špičkovém kolektivu rychle posunout a naučit nové dovednosti. Píle a urputnost dokázat něco velkého přispěly k tomu, že teď pracuji na věcech, na kterých jsem vždycky chtěl - projektech, které mají budoucnost." To the right of the text is a profile picture of Tomáš and his name and title. Below the testimonial is a section titled "Volné pozice" (Available positions) with icons and labels for: Analytik vývoje SW, Databázový specialista, Programátor ASP.NET MVC, Support specialista, Tester, Angular programátor, and Pozice šitá přímo pro tebe.

Obrázek 10 Ukázka volných pozic a reálného příběhu zaměstnance

Zdroj: Kariéra, 2020

### Blogic University

Žádný učený z nebe nepadl.

Pro co nejkvalitnější zaškolení studentů jsme sestavili vlastní program Blogic University.

V programu se věnujeme individuálnímu coachingu v začátcích kariéry našich developerů.





Obrázek 11 Blogic University a popis průběhu pohovoru

Zdroj: Kariéra, 2020

Co se týče samotného inzerátu na pozici, ten je po rozkliknutí dané pozice poměrně obsáhlý. Výhodou podoby prezentovaných pozic je to, že pokud si uchazeč nevybere žádnou nabízenou pozici, která by mu seděla, může se i přesto ozvat díky možnosti „Pozice šitá přímo pro tebe“. (Kariéra, 2020)

V offline prostředí Business Logic využil v minulém roce možnost tištěné reklamy ve zlínském zpravodaji Okno do kraje. (Okno do kraje, 2019) Další možností, kterou společnost využívá k inzerování, jsou pracovní portály. Společnost inzeruje na pracovním portále Jobs.cz, indeed.com a jobcentrum.utb.cz.

Co se týče sociálních medií, Business Logic využívá Facebook, na kterém má nejvíce sledujících - 1145 sledujících. Příspěvky jsou často z oblasti tzv. Blogic life, prezentující firemní kulturu a benefity. Samozřejmě jsou zde publikované také odborné příspěvky, ale nutno podotknout, že je těchto příspěvků méně. Na Facebooku je sledován počet sledujících, dosah příspěvků, počet lajků a také srovnání s ostatními firmami. Podobné parametry jsou sledovány na Instagramovém profilu firmy. Na LinkedIn jsou prezentovány lehce protřízené příspěvky a cílem je, vzhledem k profesnímu zaměření media, plnit profil

příspěvky odbornějšími. Na Facebooku i LinkedInu bylo v minulosti vystaveno několik pracovních pozic. Nutno podotknout, že v porovnání úspěšnosti a počtu reakcí inzerátů na těch dvou sociálních sítích, vedl si Facebook mnohem lépe. V neposlední řadě má Business Logic firemní profil také na Twitter, kam jsou pravidelně postovány zkrácené příspěvky z aktuálního dění v Business Logic.

Společnost se také pravidelně dvakrát ročně účastní veletrhů pracovních příležitostí, které probíhají ve Zlíně. Stánek se společnost snaží každý rok trochu obměnit. Základem jsou vždy bannery, plachta s velkoformátovou fotografií, stolečky s propagačními předměty, sedací vaky a nápoje zdarma pro studenty a uchazeče, např., Kofola či Oranžáda. (Facebook Business Logic, 2020)

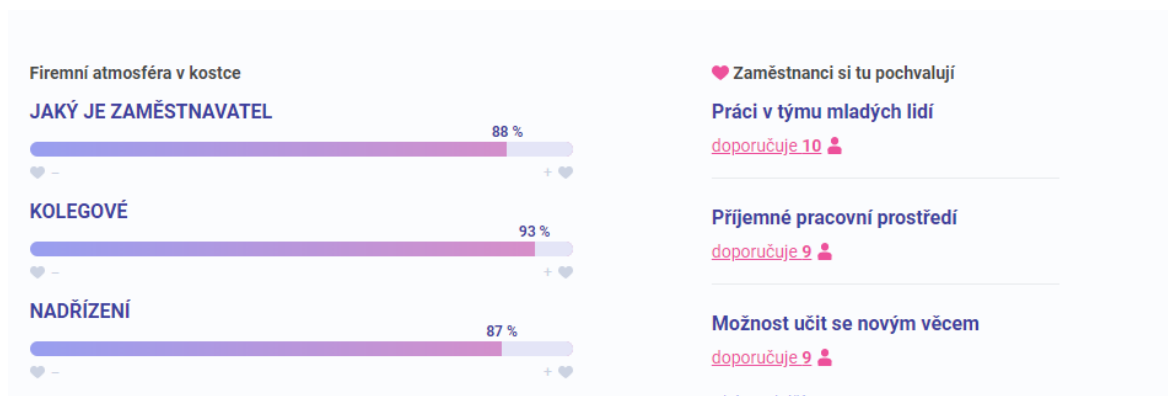
Jak již bylo zmiňováno, společnost pracuje v úzké spolupráci s Fakultou aplikované informatiky UTB, takže se zástupci Business Logic účastní také akcí pořádaných fakultou, samozřejmě s vlastním příspěvkem (jedná se např. o akci RoboGames). Další spolupráce spočívá v pravidelné účasti na workshopech a přednáškách a zaměstnanci Business Logic také ve vybraných předmětech vyučují studenty fakulty. Dále společnost např. sponzorovala nákup učebnic pro studenty FAI UTB. V oblasti sponzorství také firma společně se zaměstnanci každý rok pravidelně přispívá na vybrané zlínské organizace (např. Útulek pro zvířata v nouzi Vršava, Savio, Baby box, Život je dar atd.). Spolupráce se studenty neprobíhá jen na VŠ, pravidelně Business Logic navštěvuje také střední školy v celém kraji a nabízí studentům praxi. (Facebook Business Logic, 2020)

V rámci pohovoru s uchazečem se firma snaží vycházet zájemcům vstříc, co se týče časového hlediska. Celý pohovor probíhá v přátelském duchu a HR se snaží navodit příjemnou atmosféru, aby z kandidáta opadl stres. Každému uchazeči je samozřejmě nabídnuto občerstvení v podobě nápoje, kávy či čaje. Při loučení dostává každý uchazeč malou upomínku na společnost. (Interní směrnice HR Workflow, 2020)

V rámci externího personálního marketingu také probíhá průzkum trhu. HR oddělení sleduje a hledá kandidáty na sociálních sítích, je v kontaktu s úřady práce, navštěvuje konference zaměřené na personální oblast a v neposlední řadě sleduje svoji konkurenci. (Interní směrnice HR Workflow, 2020)

Co se týče pověsti zaměstnavatele, firma Business Logic s.r.o. zjišťuje názory ze svých interních zdrojů a také na relativně nové stránce Atmoskop.cz, která je právě určena k hodnocení zaměstnavatelů. Na zmiňovaném Atmoskopu byla společnost Business

Logic s.r.o. ohodnocena pouze 12 lidmi. Ze souhrnu, který je k nahlédnutí na následujícím obrázku, vyplývá, že zaměstnanci si nejvíce pochvalují práci v týmu mladých lidí, příjemné pracovní prostředí a možnost učit se novým věcem.



Obrázek 12 Atmoskop společnosti Business Logic s.r.o.

Zdroj: Atmoskop Business Logic s.r.o, 2020

### 7.3 Měření personálního marketingu

Cílem HR oddělení ve společnosti Business Logic s.r.o. je mj. také sledovat výkonnost a efektivitu. K tomuto měření je interně stanoveno mnoho KPIs, které jsou každý měsíc sledovány. Jedním z měřených nástrojů personálního marketingu je ukazatel, který se mj. využívá k měření employer branding Referral Rate neboli počet nováčků, kteří přichází na doporučení. Nejvíce takto přijatých spolupracovníků evidovala společnost v roce 2018, jednalo se celkem o 12 nových kolegů, což představovalo přesně třetinu z celkového množství přijatých zaměstnanců rok 2018. Za rok 2019 byl podíl přijatých osob na základě doporučení nižší, ale zase se 100% úspěšností, protože všichni ve firmě vydrželi déle než půl roku, což je pravidlo pro vyplácení odměn.

Dále je sledován také počet nováčků, kteří odchází do jednoho roku po nástupu. V roce 2019 odešla třetina lidí z celkového počtu přijatých osob téhož roku. Jednalo se v drtivé většině o studenty, kteří většinou skončili kvůli časové náročnosti plnění svých školních povinností, anebo nebyla spokojenost na straně zaměstnavatele. Velmi podobná čísla odchodů nováčků do jednoho roku po nástupu se opakují i v roce 2018. V rámci employer branding, neboli značky zaměstnavatele, je také vhodné zmínit reakční dobu během nábory nových uchazečů. Je běžnou praxí, že spousta kandidátů nedostane odpověď po výběrovém řízení. V Business

Logic má HR oddělení dané pravidlo, aby nejpozději každý pátek byli informováni všichni uchazeči, kteří se do firmy přihlásili, nebo s nimi již proběhl pohovor o aktuálním stavu.

Společnost za HR dále měří a sleduje následující ukazatele:

- počet zaměstnanců, kteří dobrovolně odchází (Attrition Rate),
- počet zaměstnanců, kteří odešli z důvodu ukončení zaměstnavatelem,
- počet příchozích a odchozích zaměstnanců za jednotlivá období,
- údaje odkud noví zaměstnanci a uchazeči přichází,
- informace, kde na inzerát uchazeči narazili,
- výši fluktuace,
- důvody odchodu,
- meziroční mzdové růsty,
- počet sledujících na sociálních sítích a úspěšnosti příspěvků,
- strávený čas při zaučování nováčka,
- efektivita a dosah sociálních sítí,
- počet uchazečů a počet reálně zaměstnaných lidí ze stánku na veletrhu,
- spokojenost se zaměstnavatelem, kolektivem, nadřízeným atd. (Interní směrnice HR Workflow, 2020)

## 7.4 Marketingový personální mix

Níže bude postupně popsán marketingový personální mix společnosti Business Logic s.r.o. Jednotlivé marketingové politiky budou popsány v modelu 5P (Product, Price, Place, Promotion, Personality) avšak v personálním pojetí.

### Pracovní pozice

Všechny pracovní pozice mají danou stejnou strukturu a jsou ve stejné podobě nebo s minimálními úpravami inzerovány na všech inzertních místech. V každém inzerátu je nejprve specifikováno, na kterou pobočku je hledána posila a o jaký typ spolupráce se jedná (full time, part time). Dále je uvedeno krátké představení společnosti, protože na pohovoru často padne dotaz na uchazeče, zdali o firmě něco ví. Pak jsou uvedeny požadavky, co firma hledá u uchazeče, a co naopak nabízí, přesný popis náplně dané pozice, výčet projektů

a klientů společnosti a kontaktní údaje. Na závěr inzerátu, je vždy uvedeno, že je možné se přihlásit, i když uchazeč nenašel to, co hledal (Pozice šitá na míru). Na webu jsou také přehledně zobrazeny využívané technologie, protože právě ty hrají pro uchazeče velkou roli. Aktuální otevřené pozice jsou určeny pro uchazeče, kteří se chtějí uplatnit jako Angular či ASP.NET MVC programátor, tester, support, analytik vývoje nebo databázový specialista.

## Technologie

Používáme nejnovější a ověřené technologie.



Obrázek 13 Technologie společnosti Business Logic s.r.o.

Zdroj: Co děláme, 2020

### Motivace a odměna za práci

Společnost má nastavenou finanční politiku tak, aby byli férově a spravedlivě odměňováni všichni uchazeči. Firma sleduje náklady spojené se zaučením nováčka z pohledu finančního i časového. Motivační program Blogic Trainee byl již představen v rámci kapitoly 6.1. Společnost odměňuje zaměstnance v rámci dokončení projektu či části projektu. Mzdy zveřejněné nejsou, avšak v rámci určitého rozmezí se lze individuálně domluvit na pohovorech. Další zajímavostí je každoroční (u některých i víceroční) rostoucí trend mzdového ohodnocení. Finanční odměna se dá shrnout tak, že pokud je s daným zaměstnancem spokojenost, je za svojí práci řádně odměněn. Benefity, které souvisí s odměnou za práci, jsou zde již popsány v kapitole 6.3.

### Místo výkonu práce

Místo výkonu práce, potažmo firemní kultura podniku je již detailně rozepsaná v kapitole 6.2. Co se týče druhého pojetí této marketingové politiky jako distribuce, lze říci, že společnost nevyužívá žádných personálních agentur k najímání pracovníků. Se všemi zaměstnanci je uzavřen hlavní pracovní závazek, tzn., že se jedná o přímou formu. (Interní směrnice HR Workflow, 2020)



### **Prezentace pracovní nabídky**

Kromě klasických inzerátů na kariérních stránkách a inzerátu v tiskovinách a pracovních portálech se společnost pravidelně zúčastňuje veletrhů pracovních příležitostí. Společnost má také nastavený referral program a dále se společnost prezentuje v rámci nahodilých akcí, např. akce Otestuj Teslu, která probíhala při náboru testerů a spočívala v projížděce Teslou zdarma pro všechny zájemce, kteří si auto chtěli otestovat. (Facebook Business Logic, 2020)

### **Osobnost**

Nějakou osobnost mají vždy obě strany – zaměstnavatel a uchazeč/zaměstnanec. To hlavní spočívá ve vzájemném souladu. Z toho důvodu je již při prvním pohovoru s HR kladen vysoký důraz na to, aby uchazeč nějakým způsobem seděl do firemní kultury společnosti. Proto je pohovor koncipován také na lidskou stránku uchazeče a je bráno v potaz několik kritérií týkající se postojů, přístupů, názorů a hodnotové orientace. Jelikož je Business Logic rodinná firma s přátelskou atmosférou, posuzuje se, zdali by byl uchazeč ochoten sžít se s ostatními členy týmu, protože někteří stávající členové jsou specifictí. Je vždy vybírán člověk, který nemá jen odborné znalosti a kvalitu, ale zároveň rezonuje s firemní politikou. Tzn., že je ochotný se přizpůsobit stylu práce v týmu, dodržovat pravidla, která jsou stanovena, má proaktivní přístup, je přátelský, týmový, není negativní atd. (Interní směrnice HR Workflow, 2020)

## ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato část diplomové práce se zabývá marketingovými situačními analýzami softwarové firmy Business Logic s.r.o. Pro analýzu vnějšího prostředí byly zvoleny PEST analýza a analýza konkurence. Ke každému analyzovanému vlivu jsou níže uvedeny faktory se zaměřením na personální marketing IT firmy.

### 7.5 PEST analýza

Díky PEST analýze lze zmapovat makroprostředí firmy, což pomáhá určit, které faktory jsou nejdůležitější a mají na firmu největší vliv. Ke každému z vlivů byly proto vybrány faktory, které makroprostředí společnosti Business Logic s.r.o. vzhledem k HR nejvíce ovlivňují.

#### 7.5.1 Politicko-legislativní vlivy

Všechny podniky jsou ovlivňovány různými zákony, které jsou spojeny s nařízeními vlády a musí být dodržovány. Česká republika, jakožto člen Evropské Unie je povinna řídit se nadnárodními zákony vydanými touto institucí.

#### Ochrana dat

Obecné nařízení na ochranu osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation) – celým názvem Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 se 25. 5. 2018 dotklo všech firem, institucí i jednotlivců. Jedná se o ucelený soubor pravidel na ochranu dat, týkající se všech, kdo shromažďují či zpracovávají osobní údaje. Před začátkem platnosti zmiňovaného zákona byli všichni zaměstnanci proškoleni a také seznámeni s Informačním memorandem pro zaměstnance společnosti, které popisuje, jaké osobní údaje a jakým způsobem jsou zpracovávány. Školení zahrnovalo i digitální a organizační zabezpečení. Co se týče uchazečů, ti podepisují při prvním pohovoru souhlas se zpracováním osobních údajů, který je pak uchováván ve fyzické i elektronické podobě. Ve Standardech společnosti Business Logic s.r.o. jsou definována základní pravidla pro uchovávaní a práci s dokumenty a osobními údaji. Dále je GDPR zahrnuto ve všech pracovních smlouvách a dohodách, ve kterých jsou vymezena práva a povinnosti zaměstnanců a také mlčenlivost.

#### BOZP

Česká republika je vázána předpisy Evropské Unie v oblasti BOZP neboli Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Rizika v IT a administrativě jsou samozřejmě menší než např.

ve výrobní společnosti, ale není radno přehlížet tuto problematiku. Proto je ve společnosti Business Logic sestavena interní řídicí směrnice Bezpečnost při ochraně a Požární ochrany. Tato směrnice definuje, komu a které typy školení jsou určeny, vstupní instruktáž na pracovišti, pracovnělékařské prohlídky, prověrky BOZP, preventivní požární hlídky, analýzu rizik, revize elektrospotřebičů a v neposlední řadě se zabývá problematikou pracovních úrazů.

Směrnice je zpracována v souladu s příslušnými ustanoveními následujících obecně platných právních a ostatních předpisů:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách
- Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci
- Nařízení vlády č. 362/2005 Sb., o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky
- Nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a náradí
- Nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků
- Nařízení vlády č. 168/2002 Sb., kterým se stanoví způsob organizace práce a pracovních postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při provozování dopravy dopravními prostředky
- Nařízení vlády č. 375/2017 Sb., o vzhledu, umístění a provedení bezpečnostních značek a značení a zavedení signálů
- Nařízení vlády č. 201/2010 Sb., o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu

- Vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci)
- Vyhláška č. 432/2003 Sb., kterou se stanoví podmínky pro zařazování prací do kategorií, limitní hodnoty ukazatelů biologických expozičních testů, podmínky odběru biologického materiálu pro provádění biologických expozičních testů a náležitosti hlášení prací s azbestem a biologickými činiteli
- Vyhláška č. 79/2013 Sb., o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, (vyhláška o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče)
- Vyhláška č. 180/2015 Sb., o zakázaných pracích a pracovištích
- Vyhláška ČÚBP č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice. (Interní směrnice BOZP)

### 7.5.2 Ekonomické vlivy

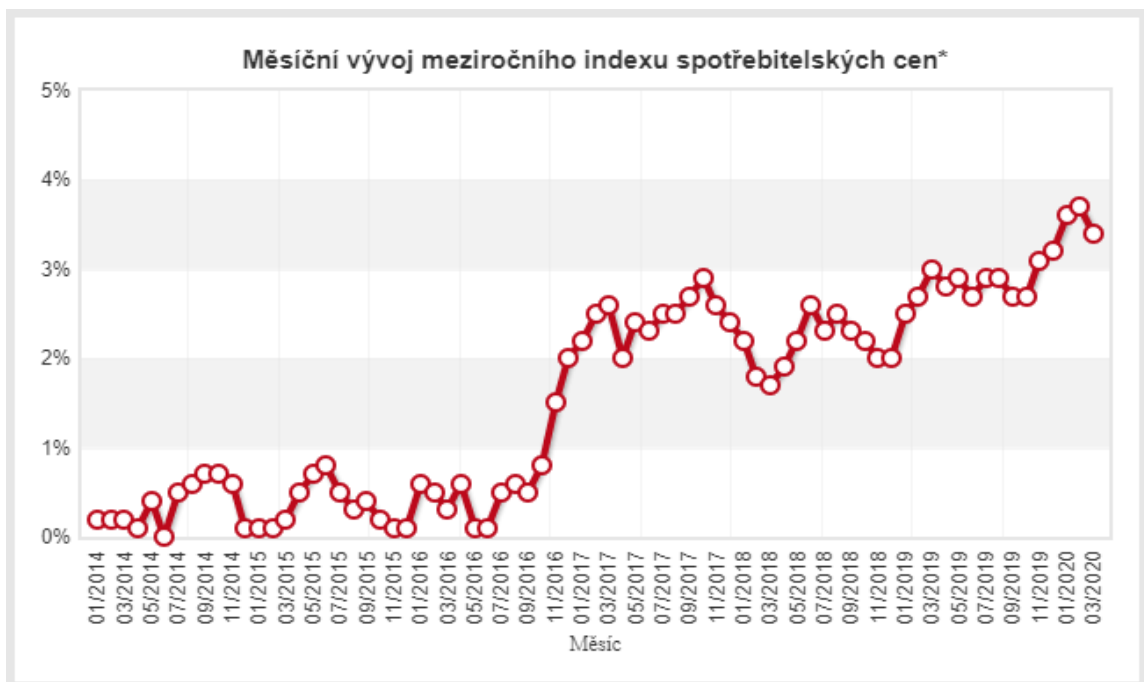
Z ekonomických vlivů je jako určující nutné zmínit HDP, míru inflace, průměrné mzdy a nezaměstnanost. Vybrané ukazatele, mimo HDP a inflaci, budou uvedeny za celou Českou republiku a navíc také za Zlínský kraj, jelikož sídlo firmy je právě ve Zlíně a sídlí zde větší část zaměstnanců.

#### **HDP**

Růst hrubého domácího produktu, ukazatele, který se používá k měření výkonnosti ekonomiky, meziročně, ve srovnání s předešlým rokem 2018, vzrostl o 1,8 %, růst za celý rok 2019 činil 2,4 %. Přestože česká ekonomika v roce 2019 rostla, je nutné podotknout, že progres růstu ekonomiky během roku 2019 postupně klesal. (ČSÚ, 2020a) Ke srovnání je níže graf, ve kterém lze vidět růst a meziroční růst HDP roku 2019, 2018 a 2017. (ČSÚ, 2019a) HDP roku 2018 meziročně vzrostl o 2,8 %, růst za celý rok 2018 činil 3 %, HDP roku 2017 meziročně vzrostl o 5,2 %, růst za celý rok činil 4,5 %. (ČSÚ, 2018a)

#### **Inflace**

Průměrná míra inflace, čili míra cenové hladiny, v roce 2019 díky akceleraci cenového růstu činila 2,8 %. Aktuální míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v březnu 2020 činí 3,1 %. Míra inflace je v grafu níže vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. (ČSÚ,2020b)

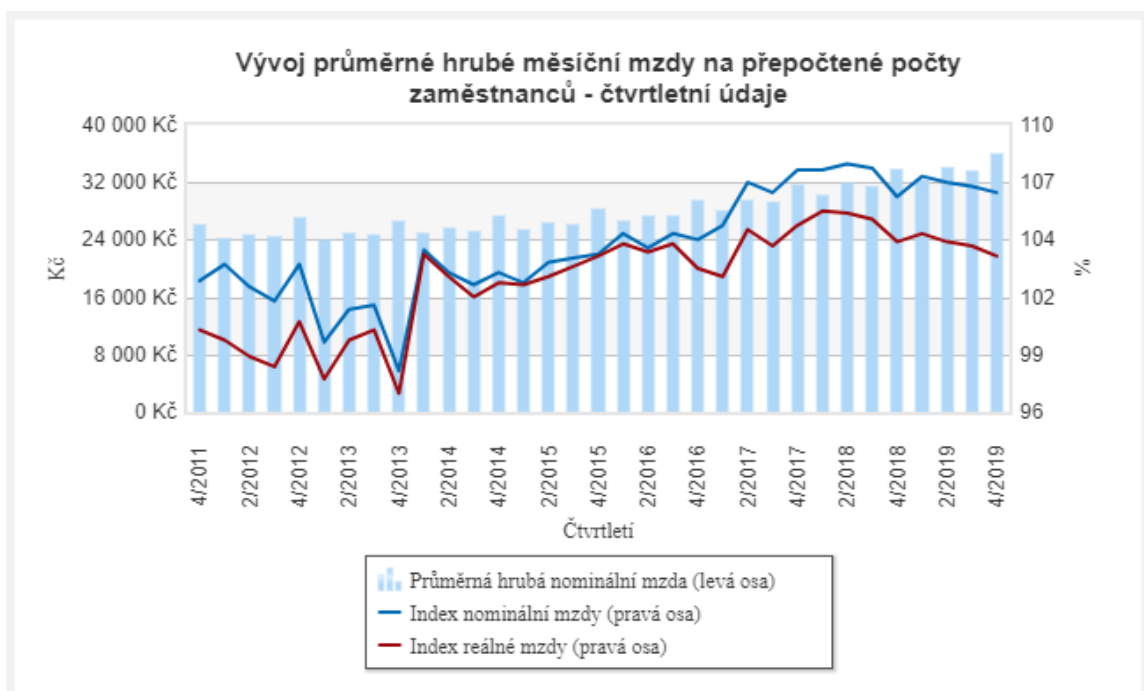


Graf 1 Inflace

Zdroj: ČSÚ, 2020b

### Průměrná mzda

Z hlediska celorepublikového je za 4. čtvrtletí roku 2019 průměrná hrubá mzda ve výši 36 144 Kč, meziroční nominální nárůst je 6,7 %.



Graf 2 Průměrná mzda

Zdroj: ČSÚ, 2020c

Ve Zlínském kraji byla průměrná hrubá mzda za rok 2019 vyčíslena ve výši 30 425 Kč, v mezikrajoovém srovnání, tak umístila předposlední příčku. (ČSÚ, 2020c)

ČSÚ se zaměřuje přímo na ICT specialisty. Medián ICT specialistů za rok 2018 je ve výši 52 498, avšak nutno podotknout, že některé skupiny ICT specialistů mají mzdu ještě výrazně vyšší. U specialistů v oblasti bezpečnosti dat, systémových analytiků či vývojářů webu a multimédií byl medián mezd v roce 2018 skoro dvakrát vyšší, než jaký byl mezi všemi zaměstnanými v ČR. Medián u specialistů činil 58 657 Kč, U systémových analytiků 57 736 Kč a u vývojářů webu 57 542 Kč oproti mediánu všech zaměstnaných České republiky, který je ve výši 29 184 Kč. Díky těmto údajům a částkám je jednoznačné, že tento obor patří k nejvýše finančně hodnoceným. (ČSÚ, 2019b)

Dle průzkumů společnosti Hays, která je recruérskou společností, jsou čísla mnohonásobně vyšší, než je průměr České republiky. Z dat, která byla posbírána během roku 2019, zahrnující 22 000 respondentů napříč obory, vyšly výsledky obsahující minimum a maximum na dané pozici. Společnost Hays zveřejnila výsledky pro oblast Moravu, pod kterou zařadila údaje od respondentů z Brna, Zlína, Olomouce a Ostravy. Minimální hrubá mzda senior .NET programátora činí 65 000 Kč, maximum je ve výši 130 000 Kč. (Hays, 2020)

Jiné srovnání v IT oboru nabízí společnost Smitio, což je recrutérská společnost zaměřená na IT obor. Ta na programátorskou pozici uvádí průměrnou hrubou mzdu ve výši 55 000 Kč. V tomto průzkumu se zúčastnilo 1 225 respondentů z celé České republiky. (Vítková, 2020c)

Společnost Business Logic s.r.o. si pro své účely nechala vypracovat podrobnou analýzu mezd ve Zlínském kraji pro senior programátora .NET od společnosti Profesia CZ. Z jejich průzkumu vyšla hrubá měsíční mzda ve výši 45 747 Kč (medián). (Interní průzkum společnosti Profesia CZ,2018)

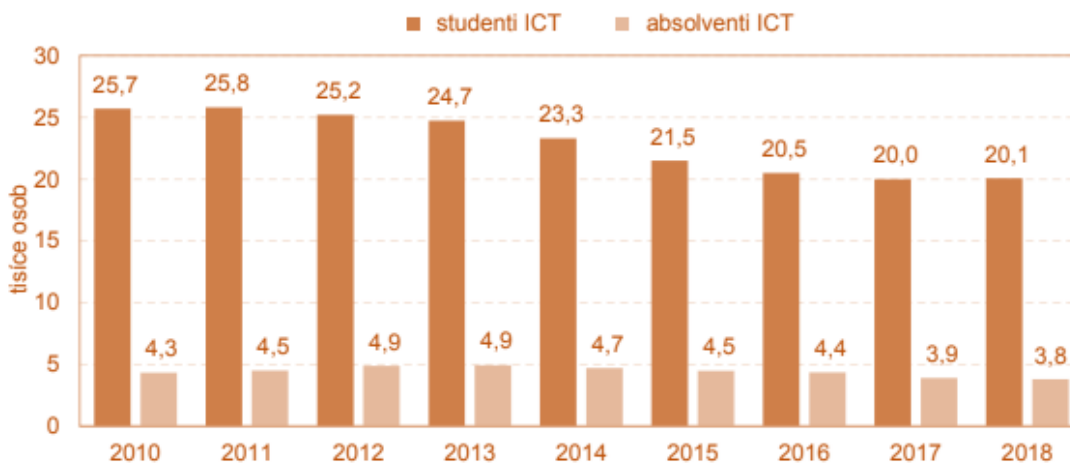
### **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost, neboli podíl nezaměstnaných osob, ve Zlínském kraji byla v roce 2019 ve výši 2,43 %. Tento údaj představuje 10 000 uchazečů, kteří byli k 31. 12. 2019 v evidenci úřadu práce. V porovnání s ostatními kraji byl Zlínský kraj šestý v pořadí s nejnižší nezaměstnaností. Co se týče počtu pracujících osob, tak zde se číslo zastavilo ve výši 283,3 tis osob. Míra ekonomické aktivity (podíl počtu zaměstnaných a nezaměstnaných na počet všech 15letých a starších) za rok 2019 dosáhla výše 58,4 %. Z pohledu celé

republiky byla míra nezaměstnanosti nadále nejnižší v Evropské unii, jelikož v průměru za celý rok 2019 činil 2,0 %. (ČSÚ, 2019c)

### 7.5.3 Sociálně-kulturní vlivy

Z hlediska kulturních vlivů, lze vyzdvihnout tlak na firemní kulturu v IT firmách. V dnešní době se každá IT společnost snaží být co nejvíce přátelská, otevřená, týmová a celkový dojem je podceňován přemrštěnými benefity či firemními akcemi, protože IT odborníků je nedostatek. Co se týče sociálních faktorů, zde by měla být pozornost směřována na zmiňovaný nedostatek IT odborníků. Problém totiž začíná již ve školách. Dle údajů ČSÚ se podíl studentů a absolventů ICT oborů na celkovém počtu všech studentů, resp. absolventů vysokých škol pohybuje kolem 6,6 %. I přes mírně rostoucí procentuální zastoupení celkový počet studentů a absolventů ICT oborů klesá. Konkrétně v roce 2018 studovalo ICT obory na vysokých školách 20,1 tisíc studentů, což je o 5,7 tisíc méně než v roce 2011, kdy byl počet ICT studentů na nejvyšší hranici. Počet absolventů poklesl za posledních 5 let o 1,1 tisíc, z necelých 5 tisíc na 3,8 tisíc. Z poměru počtu studentů a počtu absolventů ICT oborů za rok 2018 vyplývá, že každý pátý student úspěšně dokončí své studium na vysoké škole. Tabulka níže ukazuje vývoj počtu studentů a absolventů ICT oborů na vysokých školách. (ČSÚ, 2019b)



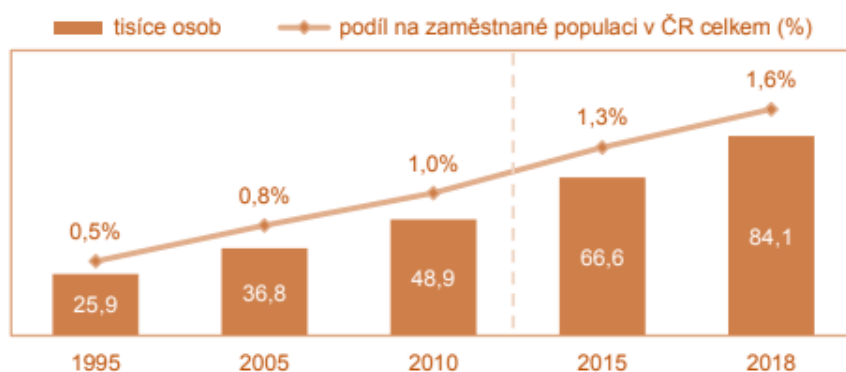
Graf 3 Počet studentů a absolventů oboru ICT

Zdroj: ČSÚ, 2019b

Z celkových údajů o vzdělání u ICT specialistů uvádí ČSÚ, že 82 % ICT specialistů má terciární vzdělání, 18 % má vzdělání střední s maturitou a zastoupení osob s nižším vzděláním je mezi ICT specialisty zanedbatelné. (ČSÚ, 2019b)

### Demografické vlivy

V rámci sociálně-kulturního prostředí lze zkoumat i demografické prostředí. V tomto případě je sledován celkový počet ICT specialistů. Dle ČSÚ v ČR v roce 2018 působilo 84,1 tisíc ICT specialistů. Zhruba ze dvou třetin se jedná o analytiky a vývojáře softwaru a počítačových aplikací a třetinu pak představují specialisté v oblasti databází a počítačových sítí. Na celkové zaměstnanosti v ČR se ICT specialisté v roce 2018 podíleli 1,6 % oproti 0,8 % v roce 2005. V grafu níže lze vidět vývoj počtu ICT specialistů a jejich podílu na celkové zaměstnané populaci v ČR. (ČSÚ, 2019b)



Graf 4 Vývoj Počtu ICT specialistů a jejich podíl  
na celkové zaměstnané populaci ČR

Zdroj: ČSÚ, 2019b

ČSÚ dále uvádí, že největší zastoupení ICT specialistů s trvalým bydlištěm je v Praze, a to 47 %, dále ve Středočeském (45 %) a Plzeňském kraji (44 %). Nejmenší zastoupení ICT specialistů bylo v roce 2018 s trvalým bydlištěm v Ústeckém kraji (22 %). (ČSÚ, 2019b)

#### 7.5.4 Technologické vlivy

Technologický vývoj postupuje neustále dopředu ve všech směrech a u IT sektoru to platí dvojnásob. Co se týče hledání potenciálních uchazečů, může recruiter využívat sociální média jako je především profesní sociální síť LinkedIn či Facebook. Pro IT sektor lze hledat talenty na sociální síti pro IT StackOverflow, Techloop nebo na cloudovém úložišti pro open-source projekty GitHubu. Mezi klasické způsoby hledání uchazečů patří kariérní stránky. Podle posledních trendů začínají fungovat především náborová videa, protože jsou většinou krátká, a shrnují vše, co uchazeč potřebuje vědět. Dále sem lze zařadit pracovní portály jako je např. jobs.cz. Nejen jobs.cz je napojen na HR systém Teamio, který usnadňuje



nábor, třídění, odpovídání a práci s uchazeči. V dnešní době existuje nepřehledné množství HRIS (Human Resources Information System) systémů, které zahrnují konzistentní a sjednocenou službu pro řízení a správu lidského kapitálu ve všech oblastech personalistiky. Pohovory již dávno nemusí probíhat jen v zasedačkách společnosti. V současnosti, mj. díky situaci COVID19, jsou často pohovory uskutečňovány online a záleží na společnosti, jaký nástroj ke spojení s uchazečem použije. Nabízí se Skype, Microsoft Teams, Whereby, WhatsApp nebo nástroj Google Meet, který je využíván v Business Logic s.r.o.

## 7.6 Analýza konkurence a jejího personálního marketingu

Ve Zlíně je několik firem, které vyvíjí svůj software. V rámci srovnání konkurence budou vybrány tři společnosti, které odpovídají přibližně velikosti společnosti Business Logic s.r.o., mají podobnou firemní kulturu, či cílovou skupinu. Pro úplnost, níže v tabulce jsou vypsané konkurenční společnosti sídlící ve Zlíně nebo mající svoji pobočku ve Zlíně společně s krátkou charakteristikou, čím se společnost především zabývá.

Tabulka 3 Zlínská konkurence v IT

<b>Autocont a.s.</b>	komplexní IT řešení a služby pro firemní klientelu a státní správu (Autocont, 2020)
<b>B2A Software Development s.r.o.</b>	implementace digitálních inovací do firem ve výrobním i nevýrobním sektoru především na platformě iOS (B2A Digital Innovation, 2020)
<b>CN Group CZ a.s.</b>	vývoji softwaru na míru pro zahraniční zákazníky (CN Group, 2020)
<b>Cominfo a.s.</b>	zaměření na identifikační systémy, turnikety a branky (Cominfo a.s., 2020)
<b>Cross Zlín a.s.</b>	specializace na řízení dopravy, parkovací systémy, silniční meteorologii (Cross, 2020)
<b>Diebold Nixdorf Retail Solutions s.r.o.</b>	specializace na propojení fyzických a digitálních světů měn a plateb (Diebold Nixdorf, 2020)
<b>Edhouse s.r.o.</b>	vývoj software na míru, především ve specifické problematice v oblasti mikroskopie či pro výrobní prostředí (Edhouse, 2020)
<b>Incinity s.r.o.</b>	vývoj a dodávky integračních platforem pro chytrá města a inteligentní dopravní systémy (Incinity, 2020)
<b>Madeo</b>	specializace na web design, vývoj webových aplikací, mobilních řešení a na tvorbu videí a her (Madeo, 2020)
<b>Monet+ a.s.</b>	specializace na bezpečnou identitu a elektronické platby (Monetplus, 2020)
<b>NWT a.s.</b>	dodavatel výpočetní techniky, zaměření na cloudová řešení a služby vlastního datového centra (NWT, 2020)

Zpracování vlastní

### 7.6.1 Analýza vybraných konkurentů

Pro analýzu byla vybrána společnosti Edhouse s.r.o. a CN Group CZ a.s. Analýza je zaměřená na vybrané aspekty, týkající se především personálního marketingu, které jsou podložené a snadno zjistitelné. Měřítko jsou daná následovně: zaměření společnosti, velikost, umístění, kariérní stránky, sociální sítě, hodnoty, benefity a další zjištěné informace týkající se oblasti nábory, marketingu, marketingové komunikace apod.

#### **Edhouse s.r.o.**

Jedná se o softwarovou společnost, založenou v roce 2006, která sídlí ve Zlíně. Pobočky má firma ve Vsetíně, v Uherském Hradišti a Olomouci. Její oblast zájmu spočívá v oborech vývoje elektronických mikroskopů, aplikované elektroniky v energetice, v oblastech maloobchodu a pohostinství či výroby polovodičů. (Edhouse,2020)

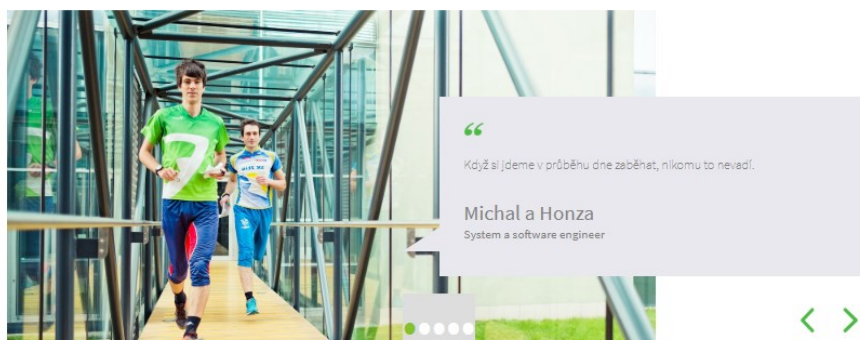
#### **- Počet zaměstnanců**

Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 80 programátorů včetně zaměstnanců ze zmiňovaných poboček ve Vsetíně, Uherském Hradišti, Olomouci a sídla ve Zlíně. (Edhouse,2020)

#### **- Kariérní stránka**

Na kariérní stránce jsou nejdříve graficky zvýrazněné charakteristiky spolupráce s Edhouse, v záhlaví je umístěná společná fotografie celého týmu. Dále je sekce s fotografiemi zaměstnanců, v prostředí zlínské pobočky. Každá fotografie je stylizována tak, aby prezentovala daného zaměstnance při jeho oblíbeném koníčku či zájmu. Dále se nachází vypsání pozice, které jsou vždy spojené s fotografií ze života Edhouse. V samotném inzerátu je nejprve popsána společnost, pak je uchazeči přiblížena náplň práce, pak jsou vydefinovány požadavky na uchazeče a je zde i sekce popisující benefity a přínosy spolupráce. Pokud si uchazeč nevybere žádnou pozici, je zde i tak možnost přihlásit se na nevypsání pozici. (Kariéra Edhouse, 2020) Společnost má také kariérní stránku určenou pro studenty a stážisty. Kariérní stránka je ve stejném duchu, jako hlavní kariérní stránka s vypsáním volných pozicemi. Edhouse rozděluje spolupráci se studenty na letní stáže pro studující studenty a pro absolventy. Na kariérní stránce pro studenty jsou reálné fotografie stážistů společně s jejich zkušenostmi. (Kariéra Studenti, 2020)

Poznej náš **tým**



Volné **pozice**

**Systémový inženýr**

Zlín



→ PŘEČTI SI VÍČ

**C# programátor**

Olomouc / Uherské Hradiště / Vsetín / Zlín



→ PŘEČTI SI VÍČ

**Java programátor**

Olomouc / Uherské Hradiště / Vsetín / Zlín



→ PŘEČTI SI VÍČ

Obrázek 14 Kariérní stránka společnosti Edhouse s.r.o.

Zdroj: (Kariéra Edhouse, 2020)



## Příležitosti pro studenty

Přihlášky na stáže 2020 přijímáme od 1.3.2020.



### Letní stáže

Podílej se s námi na zajímavých softwarových projektech třeba již během studia. Jsme lokální softwarová společnost s globálními klienty a baví nás dělat software s přidanou hodnotou

→ VÍCE INFORMACÍ



### Absolventi

Studentská léta se Ti blíží ke konci a ty začínáš přemýšlet, kam pošleš životopis a kde odstartuješ svou kariéru? První práce je důležitá, u nás získáš potřebný rozhled!

→ VÍCE INFORMACÍ

Obrázek 15 Kariérní stránka pro student společnosti Edhouse s.r.o.

Zdroj: (Kariéra Studenti, 2020)

#### - Sociální síť

Společnost Edhouse využívá sociální sítě ke komunikaci s okolním světem. Využívá Facebook, Instagram, LinkedIn, a Twitter. Na Facebooku má firemní stránka 997 sledujících. Její příspěvky často prezentují firemní kulturu, benefity, život „Edhousáků“, jsou zde propagovány vlastní akce a také odborné příspěvky. Dále má společnost profil na Instagramu a Twitteru, na který je většinou postován stejný obsah jako na Facebook. (Facebook Edhouse, 2020) Co se týče profesní sociálně LinkedIn, zde se objevuje protříděný obsah, který je spíše odbornějšího zaměření.

#### - Nábor

Společnost inzeruje na svých kariérních stránkách a na pracovních portálech jobs.cz. Právě zde má společnost zaplacený profil, který si může přizpůsobit např. fotografií nebo samostatným popisem o firmě. Další inzerce byla nalezena na pracovním portálech

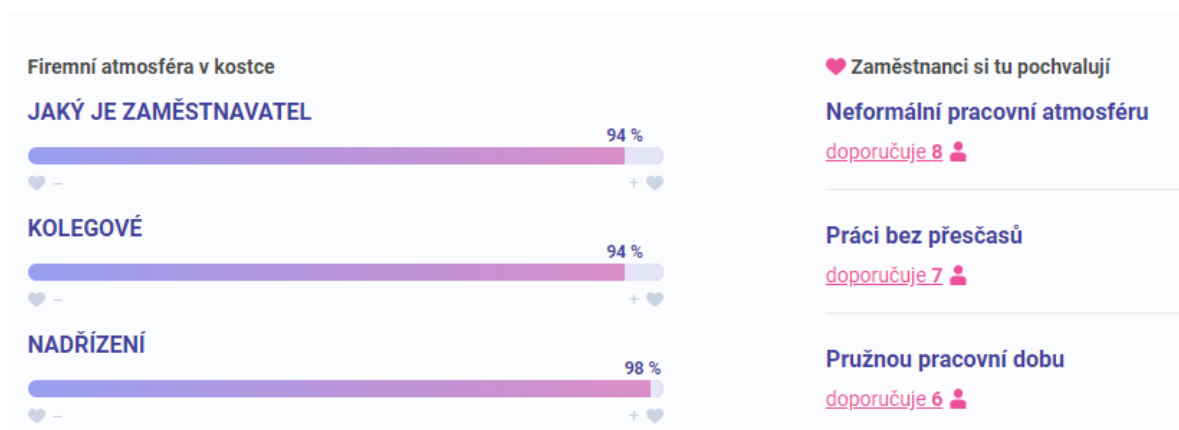
indeed.com, jooble.cz. Dále má založené profily na pracovních portálech, startupjobs.cz a inwork.cz. Průběh nábora je nastíněn u každé z inzerovaných pozic. Zaslané CV nejdříve posoudí HR Manager a některý z kolegů team leaderů, pokud je profil kandidáta zaujme, ozvou se uchazeči telefonicky či emailem a domluví si osobní schůzku. Zpětnou vazbu zasílá Edhouse vždy, a to nejpozději do 5 pracovních dnů. Vyrozumění dostane uchazeč i v případě, kdy nebude jeho profil odpovídat aktuálně nabízeným pracovním pozicím. K nábora využívá společnost také vlastní náborový spot, který oslovuje všechny uchazeče, kteří mají specifika a jednoduše chtějí skloubit práci a své zájmy. (Kariéra Edhouse, 2020)

#### - **Benefity**

Společnost na svých stránkách prezentuje mnoho benefitů. Konkrétně se jedná o flexibilní pracovní dobu, 5 týdnů dovolené, 2 sickdays za rok, home office, profit share program (roční odměny), stravenky, notebook i pro soukromé účely, interní workshopy, výuku angličtiny, masáže, fotbálek, firemní sport, skupinové teambuildingy a celofiremní akce. Tyto benefity jsou textově vypsané v jednotlivých inzerátech. (Kariéra Edhouse, 2020)

#### - **Atmoskop**

V rámci hodnocení společnosti Edhouse s.r.o. očima zaměstnanců si společnost v následujícím souhrnu vede velmi dobře. Je však nutné podotknout, že se jedná o hodnocení pouze od 8 lidí. Tito lidé si nejvíce pochvalují neformální pracovní atmosféru, práci bez přesčasů a pružnou pracovní dobu.



Obrázek 16 Atmoskop společnosti Edhouse s.r.o.

Zdroj: Atmoskop Edhouse s.r.o., 2020

## Ostatní

Společnost je velmi aktivní v účasti na veletrzích, což je zřejmé z příspěvků na sociálních sítích. Pravidelně se účastní veletrhů pracovních příležitostí ve Zlíně, také v Olomouci, Brně a v Praze. Edhouse má svůj vlastní pojízdný vozíček, na kterém jsou dostupné propagační materiály společnosti. Jedinečnost tohoto vozíčku spočívá v tom, že je na něm přístroj na výrobu popcornu, který je rozdávám studentům a uchazečům na akci. Edhouse s.r.o. je viditelný díky offline reklamě, jako jsou inzeráty v tiskovinách či billboardy. Společnost je také zapojena do spoluúčasti či celého zastřešení několika odborných akcí pro veřejnost. Jedná se například o konference WUG (Windows User Group) a JUG (Java User Group), na kterých odborníci prezentují na dané téma. Méně formální akce, které společnost pro veřejnost pořádá, je IT pivo ve Zlíně a IT sklípek ve Vsetíně. Jedná se o neformální setkání programátorů či IT nadšenců, kteří mají možnost poslechnout si zajímavé přednášky či zapojit se do diskuzí. Společnost je také činná ve sponzoringu. Jejich hlavní podpora je zaměřena na organizaci NeoCup, která pomáhá předčasně narozeným dětem. Poslední, důležitou částí pro uchazeče je náplň práce. Ta se odvíjí od používaných technologií. (Edhouse, 2020)



Obrázek 17 Technologie společnosti Edhouse s.r.o.

Zdroj: Edhouse, 2020

## CN Group CZ a.s.

Mezinárodní společnost CN Group a.s. byla založena v roce 1994 dánskými majiteli. Vlastníkem CN Group CZ je tedy společnost dánského původu CN Group Holding Aps. České pobočky (Praha, Zlín) se zaměřují na nearshore software, vývoj software na míru, testování a Quality Assurance servis, automatizované testování atd. Konkrétně zlínská

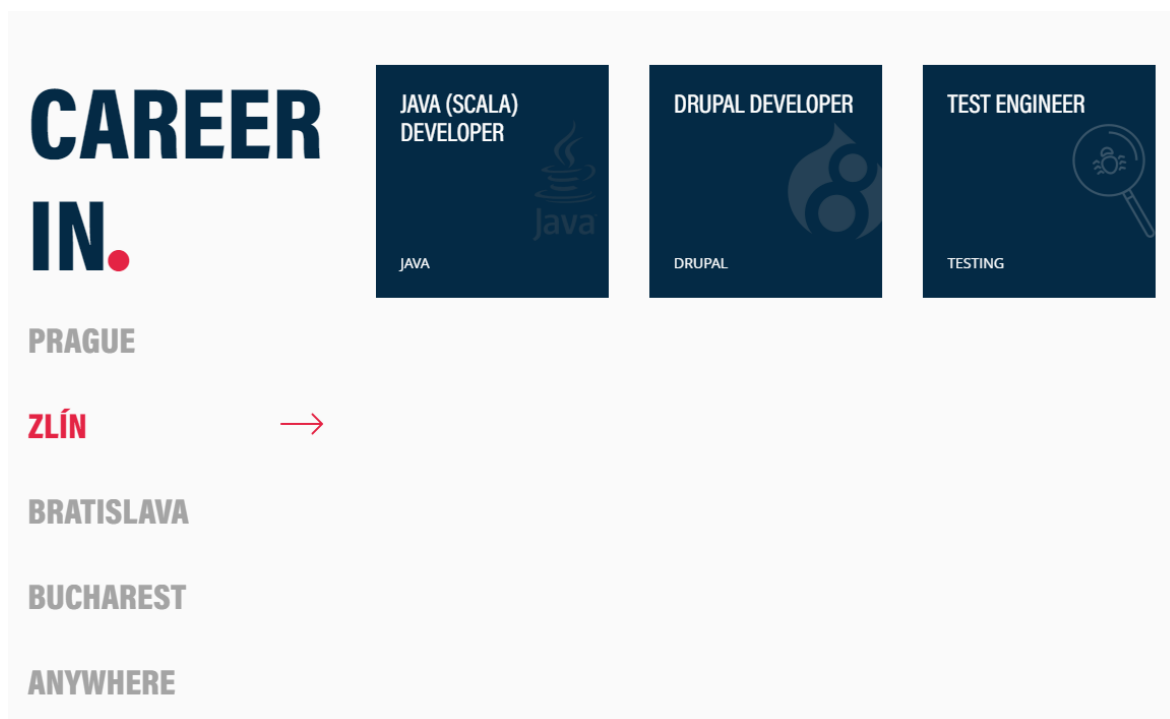
pobočka je především zaměřena na zmiňované testování, ale samozřejmě i zde je několik programátorů. Další pobočky jsou v Bratislavě a Bukurešti. Srovnání konkurence bude zaměřeno na zlínskou pobočku, která byla založena v roce 2007. (CN Group Jobs, 2020)

#### - Počet zaměstnanců

Celá společnost CN Group má dohromady 300 zaměstnanců, takže se jedná o velkou firmu. Zlínská pobočka je však menší, aktuálně zde pracuje cca 60 zaměstnanců. (CN Group Jobs, 2020)

#### - Kariérní stránka

Na úvod je nutné říct, že vzhledem k tomu, že je společnost mezinárodní, je celý web veden v anglickém jazyce. Kariérní stránky CN Group nabízejí nejprve možnost výběru požadované lokality a následně se zobrazí pozice, které jsou aktuálně otevřené pro dané město. Inzerát je velmi přehledný s jasně danou strukturou. Na začátku je popsána náplň práce, poté jsou vypsány požadavky, co zaměstnavatel od uchazeče očekává a poslední část inzerátu je věnována přínosům pro uchazeče. V záhlaví inzerátu je také reálná fotografie týmu, avšak pouze malé skupinky. Společnost nemá přímo na svých kariérních stránkách sekci pro studenty. (CN Group Jobs, 2020)



Obrázek 18 Kariérní stránka společnosti CN Group CZ a.s.

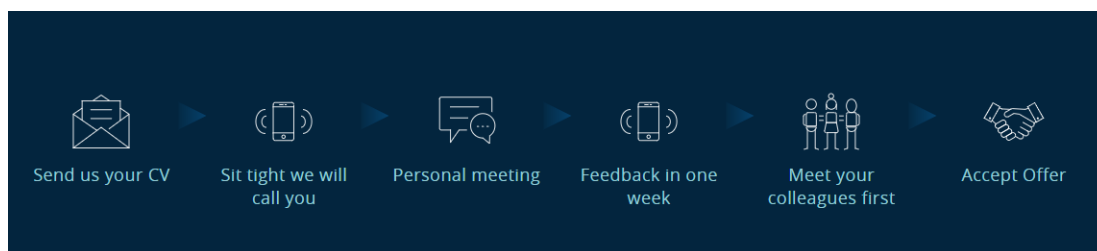
Zdroj: CN Group Jobs, 2020

### - Sociální sítě

Zlínská pobočka má svůj vlastní účet na Facebooku, kde ji sleduje 286 lidí, a také na Instagramu. Na ostatních sociálních sítích je již pouze profil, který zaštiťuje celou Českou republiku. Na zmiňovaných sítích, Facebooku a Instagramu, jsou prezentovány příspěvky především z firemní kultury pobočky, z událostí, veřejných akcí a samozřejmě příspěvky týkající se jejich zaměření. Přes sociální sítě jsou propagovány akce pořádané společností pro veřejnost. Jedná se většinou o přednášky a konference na odborné IT téma. Tyto události jsou mj. propagovány také na stránce jsemzezlina.cz. Společnost ke komunikaci hojně využívá videa, která jsou na firemním profilu na Youtube.com. Videa využívá např. k náboru, k prezentaci společnosti, firemních akcí či firemní kultury. (CN Group Zlín, 2020)

### - Nábor

Společnost CN Group, CZ se výrazně zaměřuje na vzdělávání svých pracovníků, z toho důvodu je pro toto téma vyčleněná část inzertní stránky. Pracovní inzeráty jsou zveřejněny na pracovních portálech jobs.cz, indeed.com, startupjobs.cz, práce.kurzy.cz ve spojení s úřadem práce, joble.cz a startus.cc. Celý náborový proces se společnost snaží vést co nejvíce transparentně, proto ho popsala Krejčíková ve svém videu (2018). Během prvního kola pohovoru se uchazeč potká s HR, potencionálním nadřízeným a seniorním člověkem. Pokud se naplní očekávání obou stran, je uchazeč pozván na firemní snídani, na které je seznámen s týmem a prostory pobočky, může nahlédnout do kódu, na cokoliv se zeptat. Nejdůležitější pro společnost je to, aby měl uchazeč co nejvíce informací předem. Rozhodnutí je pak na samotném uchazeči. Na kariérních stránkách je pak tento proces přehledně zobrazen pomocí statických ikon, jak ukazuje obrázek níže. Pokud pozornost bude zaměřena na konkrétní inzeráty do zlínské pobočky, pod každým inzerátem si může uchazeč udělat představu, s kým bude mít pohovor, jelikož je pod každým inzerátem fotografie HR a vedoucího. (CN Group Jobs, 2020)



Obrázek 19 Průběh náborového procesu ve společnosti CN Group CZ a.s.

Zdroj: CN Group Jobs, 2020



### - **Benefity**

Na pracovních portálech má společnost své benefity vypsané slovně. Jedná se o flexibilní pracovní dobu, homeoffice, dovolenou navíc, stravenky, jazykové kurzy, externí a interní školení, benefiční systém cafeterie, firemní snídaně, firemní akce, různorodost práce na projektech, možnost zahrát si Counter Strike Go nebo Stracraft 2. Na firemních kariérních stránkách jsou pak benefity znázorněny graficky, jak lze vidět na následujícím obrázku. (CN Group Jobs, 2020)

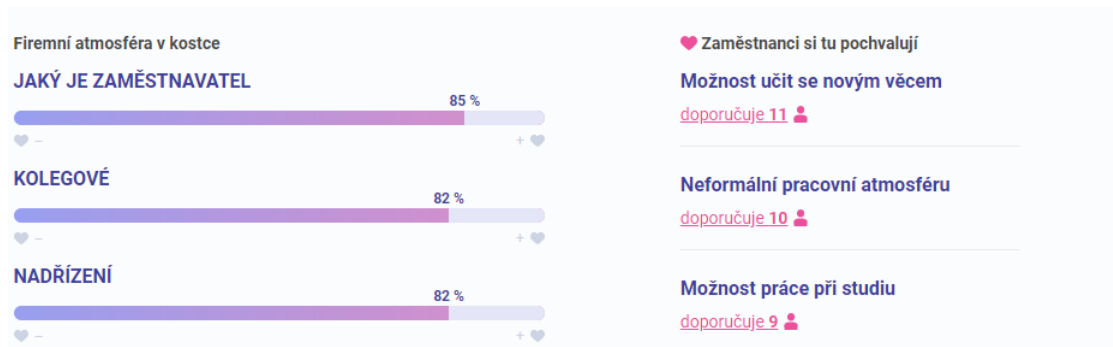


Obrázek 20 Benefity společnosti CN Group CZ a.s.

Zdroj: CN Group Jobs, 2020

### - **Atmoskop**

Na Atmoskopu je dohromady 15 hodnocení této společnosti od současných a bývalých zaměstnanců. Je nutné upozornit, že výsledky, které jsou znázorněny v obrázku níže, jsou za celou společnost CN Group CZ a.s., takže nejsou specifikované pouze na zlínskou pobočku. Z hodnocení tedy vyplývá, že si zaměstnanci nejvíce pochvalují možnosti učit se novým věcem, neformální pracovní atmosféru a možnost práce při studiu.



Obrázek 21 Atmoskop společnost CN Group CZ a.s.

Zdroj: Atmoskop CN Group CZ a.s., 2020

### - Ostatní

Zlínská pobočka společnosti CN Group CZ a.s. se pravidelně účastí veletrhů pracovních příležitostí. Stánek je většinou složen z prezentační stěny a pultu. Na stolech jsou k dispozici propagační materiály a jako oživení nabízí uchazečům nakrájenou klobásku a pro dámy jsou připravené červené růže. Společnost je velmi aktivní v pořádání akcí, přednášek a konferencí pro veřejnost z oblasti IT. Pro zbytek veřejnosti realizovala již dvakrát speciální akci Luštěniny. Jedná se o veřejnou neIT šifrovací hru vytvořenou IT pracovníky společnosti. Firma také spolupracuje s UTB a díky tomu jejich programátoři vyučují vlastní předmět na Fakultě aplikované informatiky. (Malaníková, 2019) Společnost se věnuje talentovaným lidem v rámci CN Univerzity. Jedná se o program pro developery, který trvá přibližně 6 měsíců a je rozdělen do několika fází. Pokud zaměstnanec zvládne první fázi, má nárok na vyplacení odměny. V průběhu celé CN University je účastníkovi programu k dispozici seniorní vývojář. Po úspěšném zakončení programu, by se měl zaměstnanec stát nedílnou součástí vývojářského týmu. (CN University, 2020) Technologie, ve kterých společnost pracuje, jsou zobrazeny na kariérních stránkách, viz obrázek níže.



Obrázek 22 Technologie společnosti CN Group CZ a.s.

Zdroj: CN Group Jobs, 2020

## Shrnutí

Z výše zmíněné analýzy lze obecně shrnout, že všechny analyzované společnosti vedou personální marketing víceméně podobným způsobem. Odlišnosti spočívají v maličkostech, v zásadních věcech se všechny firmy shodují. Ve srovnání společnosti Business Logic s.r.o. s ostatními, lze říci, že společnost má ještě prostor pro rozšíření svých marketingových činností, z toho důvodu se bude projektová část mj. zabývat i touto problematikou. Nutno však podotknout, že cílem není okopírovat nápady konkurenční společnosti. Vhodnější by bylo převzít pouze inspiraci a udělat si vše po svém. Koneckonců i výše zmiňované firmy se musely rozhodně někde alespoň minimálním způsobem inspirovat. Každá firma je a měla by být autentická a mít svůj osobitý styl. Hodí se zmínit, myšlenku, která padla v popisu náborového procesu CN Group CZ a.s. Nakonec se stejně rozhodne uchazeč, zdali bude chtít ve firmě pracovat.

### 7.6.2 Benchmarking

Ke srovnání konkurence byla stanovena kritéria, zabývající podobou kariérních stránek společností, průběhu náboru, nabídkou benefitů, činnosti na sociálních sítích, kariérními stránkami pro studenty a aktivitami externího personálního marketingu. K ohodnocení daných kritérií byla stanovena hodnotící bodová škála 1-5 s tím, že 1 představuje nejnižší počet bodů hodnocení a 5 představuje nejvyšší počet bodů hodnocení. V následujících tabulkách je popsána metodika hodnocení a jednotlivá kritéria. Celkové výsledky jednotlivých společností jsou shrnuty v poslední srovnávací tabulce.

Tabulka 4 Kariérní stránky

Body	Kritéria hodnocení
1	Je obtížné najít kariérní stránky společnosti.
2	Kariérní stránky jsou dohledatelné, ale velmi nepřehledné.
3	Kariérní stránky jsou dohledatelné, ale ničím výrazným nezaujmu.
4	Kariérní stránky jsou snadno dohledatelné a přehledné.
5	Kariérní stránky jsou dohledatelné, přehledné a na první pohled něčím zaujmu.

Tabulka 5 Průběh náboru

<b>Body</b>	<b>Kritéria hodnocení</b>
<b>1</b>	Chybějící nábor.
<b>2</b>	Nábor je nestrukturovaný, uchazeč není informován.
<b>3</b>	Nábor je strukturovaný, uchazeč není informován.
<b>4</b>	Nábor je strukturovaný, uchazeč ví o průběhu.
<b>5</b>	Nábor je strukturovaný, uchazeč ví o průběhu, zajímavá forma.

Tabulka 6 Nabídka benefitů

<b>Body</b>	<b>Kritéria hodnocení</b>
<b>1</b>	Benefitní nabídka chybí.
<b>2</b>	Benefitní nabídka je velmi nízká, zahrnující jen základ (např. pouze stravenky).
<b>3</b>	Benefitní nabídka je pro IT obor standardní a nevýjimečná.
<b>4</b>	Benefitní nabídka je široká, avšak bez atraktivních benefitů.
<b>5</b>	Benefitní nabídka je široká a zahrnuje jedinečné a atraktivní benefity.

Tabulka 7 Činnost na sociálních sítích

<b>Body</b>	<b>Kritéria hodnocení</b>
<b>1</b>	Nízký (<500) počet sledujících alespoň na jednom profilu, zábavné příspěvky, bez různorodosti příspěvků.
<b>2</b>	Nízký (<500) počet sledujících alespoň na jednom profilu, odborné i zábavné příspěvky, bez různorodosti formy příspěvků.
<b>3</b>	Nízký (<500) počet sledujících alespoň na jednom profilu, odborné a zábavné příspěvky, různorodé formy příspěvků.
<b>4</b>	Střední (>500) počet sledujících alespoň na jednom profilu, odborné i zábavné příspěvky, různorodé formy příspěvků.
<b>5</b>	Vysoký (>1000) počet sledujících alespoň na jednom profilu, odborné i zábavné příspěvky, různorodé formy příspěvků.

Tabulka 8 Kariérní stránky pro studenty

<b>Body</b>	<b>Kritéria hodnocení</b>
1	Chybějící kariérní stránky pro studenty, bez zmínky uplatnění studentů.
2	Chybějící kariérní stránky, na kariérní stránce je zmínka o uplatnění studentů.
3	Kariérní stránky pro studenty nejsou součástí kariérního webu.
4	Kariérní stránky pro studenty jsou součástí webu, obtížně dohledatelné.
5	Kariérní stránky jsou součástí webu, lehce dohledatelné.

Tabulka 9 Aktivity externího personálního marketingu

<b>Body</b>	<b>Kritéria hodnocení</b>
1	Chybějící aktivity externího personálního marketingu.
2	Společnost se zaměřuje jen na nábor přes vlastní kariérní stránky či pracovní portály, žádná další aktivita.
3	Společnost se zaměřuje na nábor přes vlastní kariérní či pracovní portály, účastní se pracovních veletrhů.
4	Společnost se zaměřuje na nábor přes vlastní kariérní či pracovní portály, účastní se pracovních veletrhů, zabývá se sponzoringem.
5	Společnost se zaměřuje na nábor přes vlastní kariérní či pracovní portály, účastní se pracovních veletrhů, zabývá se sponzoringem, pořádá akce pro veřejnost.

Tabulka 10 Srovnávací tabulka

<b>Kritéria</b>	<b>Business Logic s.r.o.</b>	<b>Edhouse s.r.o.</b>	<b>CN Group CZ a.s., Zlín</b>
Kariérní stránky	4	4	5
Průběh náboru	4	4	5
Nabídka benefitů	5	5	5
Činnost na soc. sítích	5	4	3
Kariérní stránky pro studenty	3	4	1
Aktivity externího personálního marketingu	4	5	5
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>24</b>

Zpracování vlastní

## 8 VÝZKUM

Cílem hlavního výzkumu této diplomové práce je zjištění, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele z pohledu personálního marketingu se záměrem sestavení EVP společnosti. Z tohoto důvodu byla zvolena kvantitativní metoda a byl sestaven anonymní dotazník, který byl rozeslán všem zaměstnancům společnosti Business Logic s.r.o. Dotazník obsahoval 16 položek, které se skládaly z otázek uzavřených, otevřených, polouzavřených a byla využita i Likertova škála. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou pomocí Google Formuláře. Dohromady odpovědělo 50 respondentů, což jsou  $\frac{3}{4}$  z celkového počtu zaměstnanců. Správně byly vyplněné všechny dotazníky, nebyl vyřazen žádný z nich. Téma otázek směřovalo především k zodpovězení následujících hlavních výzkumných otázek:

- Jaká je image společnosti Business Logic s.r.o. z pohledu jejich zaměstnanců?
- Jaká je celková spokojenost zaměstnanců?
- Jaký typ benefitu zaměstnanci upřednostňují?
- Jaké mají zaměstnanci připomínky a náměty ke společnosti Business Logic s.r.o.?

### 1. Jakým způsobem ses o Blogicu poprvé dozvěděl/a?

Tabulka 11 Četnost odpovědí na dotaz, jakým způsobem ses respondent o Blogicu poprvé dozvěděl/a?

Možnosti	Absolutní četnost	%
Kamarádi, spolužáci, známí	20	40
Letáky, plakáty na univerzitě	11	22
Pracovní veletrhy	3	6
Inzertní portály práce	8	16
Sociální sítě	4	8
Kariérní stránky společnosti	4	8

Z výše uvedených odpovědí vidíme, že 40 % zaměstnanců se o společnosti Business Logic s.r.o. dozvědělo od svých kamarádů, známých či spolužáků. Tato odpověď dokresluje analýzu výše, která se zabývala počtem přijatých spolupracovníků

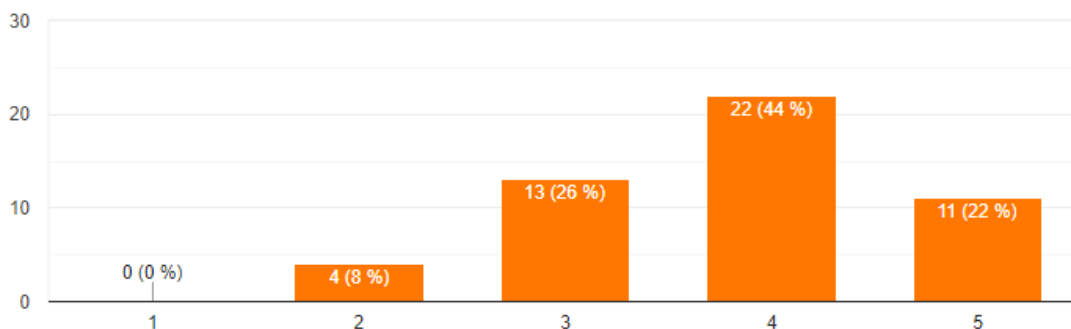
na doporučení. Druhý způsob, který zafungoval ve 22 % procentech, byly letáky a plakáty na Fakultě aplikované informatiky UTB. Z inzertních pracovních portálů se o společnosti dozvědělo 16 % respondentů a se stejným procentuálním zastoupením (8 %) se o společnosti dozvěděli zaměstnanci ze sociálních sítích a kariérních stránek společnosti. Nejmenší procento a poslední místo obsadily pracovní veletrhy.

## 2. Jaká je Tvoje první asociace, když se řekne Blogic?

Nejčastější odpověď, která se v této otevřené otázce opakovala, byly na prvním místě rodina, práce, oranžová a přátelé. Další asociace jednotlivých respondentů, které byly v této otázce zmíněny, byly následující: „mladá, oranžová a veselá“, „mladá, česká a úspěšná“, „férový tým“, „software“, „IT“, „business logika“, „lidský přístup“, „cyklodresy“, „zábava“, „komunikace“, „bug free software“ a „společnost, která jeví o zaměstnance zájem a dává jim příležitost“.

## 3. Jakou si myslíš, že má Blogic pověst?

V této otázce byla možnost zaznačit svou odpověď na stupnici 1-5. 1 = negativní, 5 = pozitivní. Odpovědi absolutní a reálné četnosti jsou znázorněné v následujícím grafu.

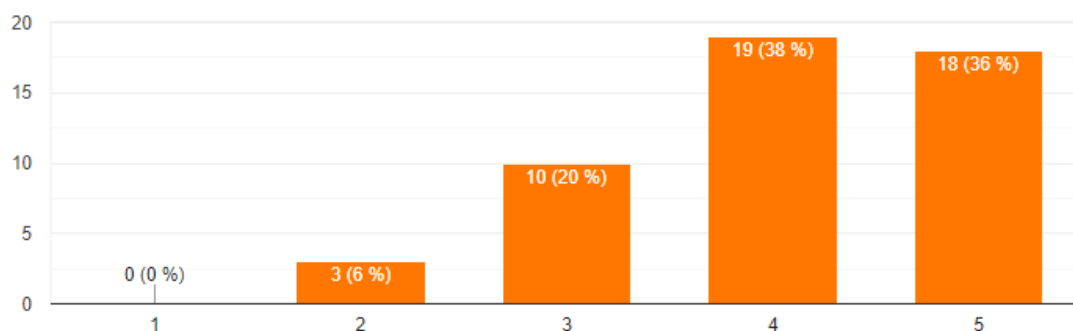


Graf 5 Blogic pověst

Z těchto odpovědí lze soudit, že Blogic je na tom se svojí pověstí docela dobře, protože 44 % respondentů ohodnotilo pověst podniku spíše pozitivně a 22 % odpovědí říká, že je pověst Blogicu pozitivní.

## 4. Jak jsi ve svém současném zaměstnání spokojen/a?

V této otázce byla možnost zaznačit svou odpověď na stupnici 1-5. 1 = nespokojen/a, 5 = spokojen/a. Odpovědi absolutní a reálné četnosti jsou znázorněné v následujícím grafu.



Graf 6 Spokojenost zaměstnanců

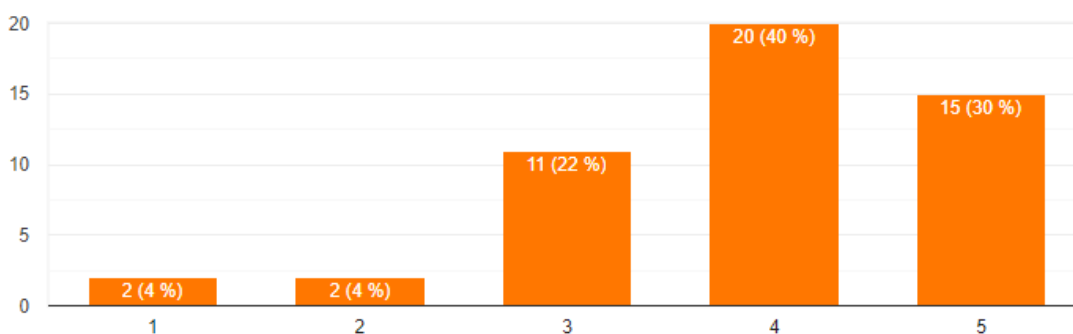
U této otázky převládají opět vyšší čísla, protože 36 % respondentů je zcela spokojeno a 38 % respondentů odpovědělo na stupnici 1-5 číslem 4, což lze chápat, že jsou spíše také spokojeni. Pozitivní pro společnost je to, že nikdo neodpověděl, že není spokojen.

#### 5. Máš pocit, že děláš smysluplnou práci?

V této polouzavřené otázce uvedlo 42 osob (84 %), že mají pocit výkonu smysluplné práce, 5 osob (10 %) uvedlo, že nemají pocit smysluplné práce a zbytek napsalo, že záleží na projektu.

#### 6. Souhlasíš s tím, že je Tvým názorům a připomínkám věnována dostatečná pozornost?

V této otázce byla možnost zaznačit svou odpověď na stupnici 1-5. 1 = nesouhlasím, 5 = souhlasím. Odpovědi absolutní a reálné četnosti jsou znázorněné v následujícím grafu.



Graf 7 Zájem o zaměstnace a jejich názory

Z odpovědí, které vycházejí z otázky číslo 6, lze říci, že 40 % odpovědí spíše souhlasí, s tím, že je jim a jejich připomínkám věnována pozornost a 30 % plně souhlasí. Neutrální



postoj v tomto případě zastává 22 % respondentů a 4 % jsou názoru, že jim a jejich připomínkám není věnována žádná pozornost.

### 7. Máš prostor pro vlastní profesní rozvoj?

V této polouzavřené otázce uvedlo 41 osob (82 %), že mají prostor pro osobní rozvoj, 5 osob (10 %) uvedlo, že nemají prostor a zbývajících 4 osoby (6 %) by ocenily více školení.

### 8. Jak jsi spokojen/a se svým nadřízeným?

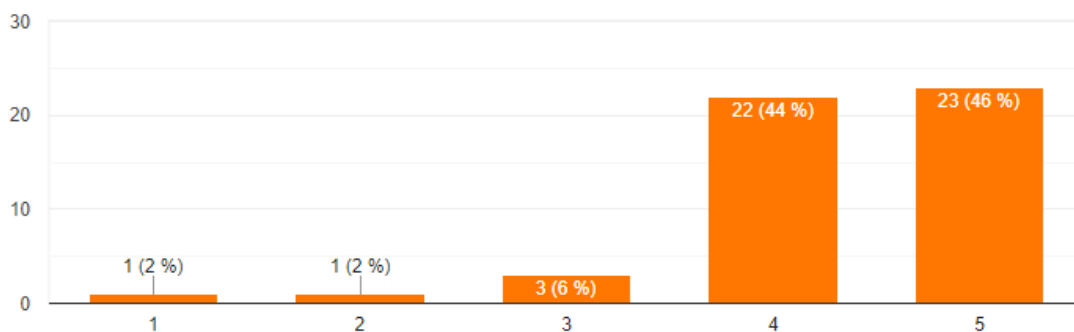
Tabulka 12 Spokojenost s nadřízeným

Možnosti	Absolutní četnost	%
Jsem zcela spokojen, nemám výhrady, vždy mi pomůže, poradí a vyjde vstříc.	34	68
K nadřízenému mám menší výhrady, ale klady převažují nad zápory.	9	18
Svého nadřízeného i svou spokojenost s ním hodnotím neutrálně.	3	6
Ke svému nadřízenému mám několik výhrad, ale nechtěl bych nikoho jiného.	2	4
Se svým nadřízeným si nerozumíme a zbytečně se obě strany trápí.	0	0
Jiné:	2	4

Z odpovědí zaměstnanců společnosti Business Logic s.r.o. lze vyvodit, že 68 % z nich je se svými nadřízenými zcela spokojeno. 18 % má ke svému nadřízenému menší výhrady, 6 % jej hodnotí neutrálně, 4 % dotazovaných má více výhrad, ale neměnili by ho. Nikdo nevedl, že by si se svým nadřízeným absolutně nerozuměl. Do možnosti jiné uvedli dva respondenti svůj názor na svého vedoucího, který spočíval v rozdílnostech názorů a vytknutí menší pozornosti, která je věnována členům týmu.

### 9. Jak jsi spokojen/a s kolektivem?

V této otázce byla možnost zaznačit svou odpověď na stupnici 1-5. 1 = nespokojen/a, 5 = spokojen/a. Odpovědi, absolutní a reálná četnost jsou znázorněny v následujícím grafu.

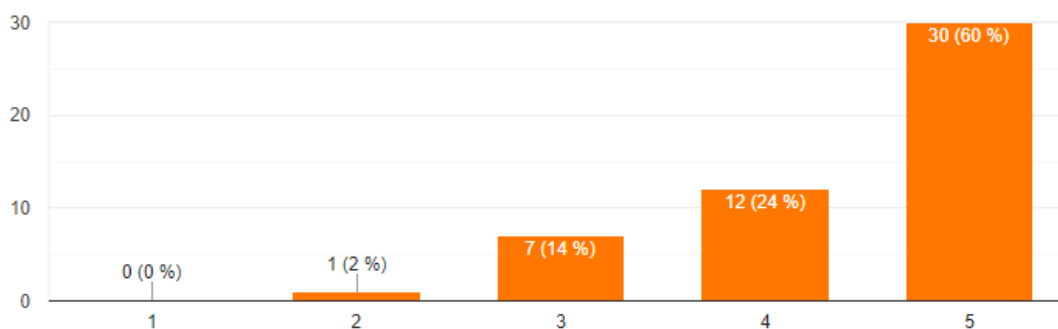


Graf 8 Spokojenost s kolektivem

Na základě výše uvedeném hodnocení lze soudit, že s kolektivem je v Business Logic spokojena většina dotazovaných. 46 % je s kolektivem zcela spokojeno, 44 % je s ním spíše spokojeno. V dalším hodnocení byl počet odpovědí velmi nízký.

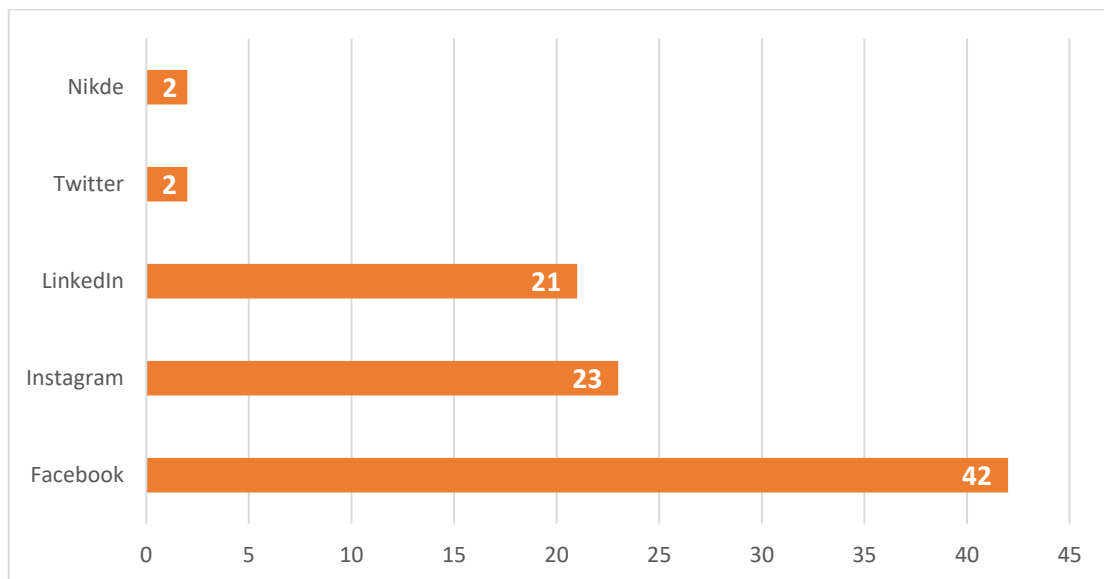
**10. Jak jsi celkově spokojen/a s informovaností v rámci firmy? (např. plánované akce, úspěchy a dění na projektech, plány do budoucna, personální informace, "Blogic life")**

V této otázce byla možnost zaznačit svou odpověď na stupnici 1-5. 1 = nespokojen/a, 5= spokojen/a. Odpovědi, absolutní a reálná četnost jsou znázorněny v následujícím grafu.



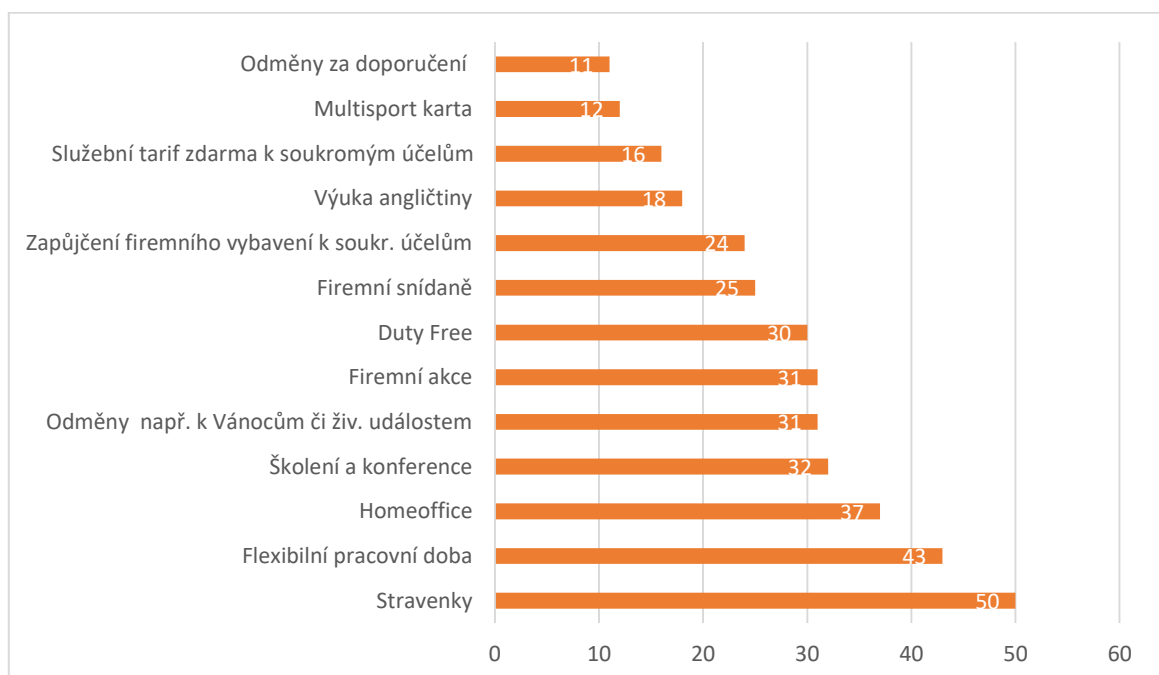
Graf 9 Spokojenost s informovaností ve firmě

Z těchto odpovědí jednoznačně vyplývá, že jsou lidé ve firmě spokojeni s celkovou informovaností o novinkách, plánech a běžném dění. Dokazuje to plná spokojenost odpovědí od 60 % respondentů.

**11. Na jakých sociálních sítích sleduješ společnost? (je možné zaškrtnout více odpovědí)**

Graf 10 Využití sociálních sítí

U této otázky je jednoznačný vítěz sociální síť Facebook. 42 respondentů z celkového počtu 50 sleduje Blogic na této síti. Obecně lze říci, že Facebook je nejsilnější síť firmy, zřejmě kvůli velké fanouškovské základně.

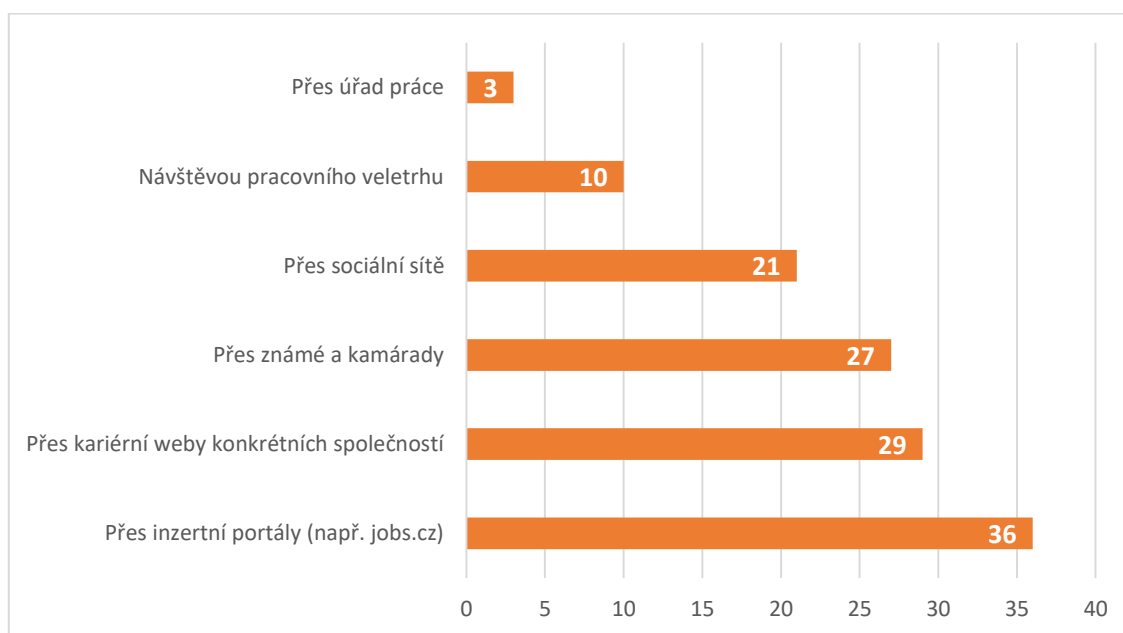
**12. Které firemní benefity využíváš? (je možné zaškrtnout více odpovědí)**

Graf 11 Využití firemních benefitů

### 13. Jaký benefit bys uvítal/a? (Pokud máš konkrétní tip, uveď ho prosím do poslední odpovědi "Jiná")

V této polouzavřené odpovědi měli respondenti na výběr z peněžních (např. příspěvek na penzijní či životní pojištění, firemní akcie, příspěvek na bydlení) a nepeněžních benefitů (vybavení pracoviště, sick days, pochvala od vedoucího, wellness program, podpora v profesním rozvoji). Respondenti mohli zaškrtnout i obě možnosti (tato varianta se objevila 15x), případně doplnit svůj tip. Na prvním místě se umístily peněžní benefity, které byly vybrány celkem jednatřicetkrát a nepeněžní benefity byly vybrány pětadvacetkrát. Z tipů, které se objevily se nejčastěji, to byly jednotlivosti, např. 13. plat, sick days, bonusy za nadstandardně odvedenou práci, firemní auto i pro osobní účely, příspěvek na bydlení, příspěvek na dopravu, příspěvek na kulturu.

### 14. Jakým způsobem bys teď hledal/a jinou práci a zaměstnavatele?



Graf 12 Využití způsobů k hledání nové práce

Tento dotaz byl položen především z důvodů zjištění, kam by se šel člověk, který je cílová skupina společnosti, informovat o nových pracovních nabídkách. Nejprve by se podíval na pracovní portály jako je např. jobs.cz, tak odpovědělo 36 zaměstnanců. Poté by šel na kariérní stránky společností, což napovídá o tom, že pokud lidé mají o nějaké firmě povědomí, jdou navštívit jejich kariérních stránky. O malý kousek se na třetím místě, s 27 odpověďmi, umístila doporučení od známých a kamarádů. Nejméně lidí by práci hledalo na úřadu práce a na pracovních veletrzích.

15. Jak důležité jsou pro Tvou spokojenost v práci následující atributy? (1 = nedůležité, 5 = nejdůležitější)

Tabulka 13 Důležitost atributů spokojenosti

Výše mzdy	medián 4	Důležitý
Atmosféra ve firmě	medián 4,5	Důležitý
Vztahy s nařízeným	medián 4	Důležitý
Vztahy s kolegy	medián 4	Důležitý
Seberealizace	medián 4	Důležitý
Vzdělávání se	medián 4	Důležitý
Dobré jméno firmy	medián 3	Neutrální
Možnost uplatnit své nápady	medián 4	Důležitý
Rozmanitost práce	medián 4	Důležitý
Náplň práce	medián 4	Důležitý
Pracovní prostředí	medián 4	Důležitý
Kariérní růst	medián 4	Důležitý
Benefity	medián 3	Neutrální
Dostatek času pro vlastní zájmy	medián 4	Důležitý

U této baterie otázek byla využita hodnotící škála od 1 čísla jedna (nedůležitý) až po číslo 5 (důležitý). K vyhodnocení je využit medián, který představuje střední hodnotu setříděných dat. Atribut, jehož medián leží v intervalu  $\langle 4;5 \rangle$ , je hodnocen jako důležitý, nástroj, který má hodnotu mediánu 3 je hodnocen neutrálně a nástroj, jehož medián leží v intervalu  $\langle 1;2 \rangle$ , je pak hodnocen jako nedůležitý. Z výsledků lze vyčíst, že téměř všechny zmíněné možnosti jsou pro zaměstnance Business Logic důležité pro jejich spokojenost v práci. Nejvyšší medián získala atmosféra ve firmě, což značí, že zaměstnance zajímá, v jaké atmosféře a náladě pracují. Naopak nejnižší medián se objevil u dobrého jména firmy a benefitech.

## **16. Doporučil/a bys svým známým pracovat v Blogicu?**

Poslední dotaz měl za úkol zjistit, zdali by současní zaměstnanci doporučili zaměstnavatele svým známým. Téměř většina 84 % neboli 42 zaměstnanců z 50 by Business Logic doporučilo dále. 4 lidé by společnost nedoporučili a 4 lidé by ji doporučili na padesát procent anebo s potřebným komentářem.

## **8.1 Shrnutí výzkumu**

Po zanalyzování současného personálního marketingu a dotazníkového šetření lze snadno zodpovědět na výzkumné otázky, které byly stanoveny:

### **Jaká je image společnosti Business Logic s.r.o. z pohledu jejich zaměstnanců?**

Zaměstnanci vnímají image firmy jako pozitivní. Nabízí se spojení, které navazuje na další dotazy z dotazníkového šetření. S ohledem na skutečnost, že má společnost pozitivní pověst, lze vyvodit vazbu na fakt, že by většina respondentů doporučila společnost svým známým či kamarádům.

### **Jaká je celková spokojenost zaměstnanců?**

Z dotazníkového šetření od 50 respondentů, současných zaměstnanců, lze tvrdit, že jsou zaměstnanci spokojení. Spokojenost byla vysoce hodnocena v oblasti informovanosti, vztahů s kolegy a nadřízenými i se vstřícností a naslouchání zaměstnancům.

### **Jaký typ benefitu zaměstnanci upřednostňují?**

Zaměstnanci společnosti Business Logic s.r.o. upřednostňují finanční benefity o několik málo více hlasů před benefity nefinančními. Jedná se však o přirozenou návaznost na baterii otázek, ve kterých byly finance ohodnocené jako důležité.

### **Jaké mají zaměstnanci připomínky a náměty ke společnosti Business Logic s.r.o.?**

Zaměstnanci díky dotazníkovému šetření vytvořili podklad pro vedení společnosti, které má možnost všechny tyto odpovědi převzít a zpracovat je. Od zaměstnanců zde padly nápady na různé typy benefitů, dotazovaní se také vyjádřili ke svému nadřízenému i ke způsobu doporučení.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 40 % současných zaměstnanců se o společnosti Business Logic s.r.o. dozvědělo od svých známých a kamarádů. Odpovědi na asociace firmy potvrzují výše zmiňovanou firemní kulturu. Otázka, dotazující se na sledování společnosti na sociálních sítích, dokazuje, že je správný krok věnovat se firemní stránce na Facebooku.

Otázka č. 14, zabředává do externího personálního marketingu a ptá se, jakým způsobem by zaměstnanci hledali nové zaměstnání. Z odpovědí vyšla silná trojice v podobě inzertních portálů práce (např. jobs.cz), kariérních stránek a kamarádů či známých. Tyto odpovědi potvrzují, že dalším správným krokem společnosti je inzerce na zmíněném portále jobs.cz. Dále poukazují na možnosti dalšího zaměření personálních aktivit v oblasti kariérních stránek. V neposlední řadě nám nabízí možnost rozpracování informace o tom, jakým způsobem se zaměstnanci o společnosti Business Logic s.r.o. dozvěděli.

Na základě analýzy současného stavu personálního marketingu a výsledků dotazníkového šetření lze sestavit hlavní EVP společnosti Business Logic s.r.o. Tyto hodnoty by měly především definovat, z jakého důvodu by ve firmě měli zaměstnanci zůstat nebo uchazeči měli začít pracovat. Do EVP je tedy rozhodně zařazen kolektiv, naslouchání zaměstnancům, mladý tým, firemní kultura, smysl práce, kariérní stránky, rodina a férovost.

## 9 SWOT ANALÝZA

Díky analytické metodě SWOT analýze lze identifikovat vnitřní a vnější faktory působící na podnik. SWOT analýza je rozdělena na analýzu S-W zabývající se vnitřními faktory a O-T analýzou zabývající se vnějšími faktory.

### S-W Analýza

Silné stránky společnosti Business Logic s.r.o. z pohledu personálního marketingu jsou následující:

- Blogic University pro juniory – zaučení nováčků
- Blogic Trainee program – motivační program pro talenty
- Rodinná firma, přátelská atmosféra
- Naslouchání zaměstnancům
- Informovanost v rámci firmy
- Smysluplnost náplně práce

Slabé stránky společnosti Business Logic s.r.o. z pohledu personálního marketingu jsou následující:

- Absence některých ukazatelů měření personálního marketingu
- Kariérní stránky pro studenty nejsou umístěné na kariérní stránce
- Nepořádání akcí pro veřejnost (budování komunity)
- Finanční benefity pro zaměstnance
- Odchod nových zaměstnanců do 1 roku

### O-T analýza

Mezi příležitosti společnosti Business Logic s.r.o. z pohledu personálního marketingu lze zařadit:

- Technologický vývoj
- Příliv lidského kapitálu
- Nové zakázky
- Příznivý vývoj ekonomiky



Mezi hrozby společnosti Business Logic s.r.o. z pohledu personálního marketingu lze zařadit:

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- Ztráta zákazníků a projektů
- Růst konkurence
- Růst nákladů na provoz (nájmy)

V souhrnu SWOT analýzy lze konstatovat, že ve firmě převyšují silné stránky nad slabými. Nalezené slabé stránky budou řešeny v projektové části, aby se co nejdříve a s co nejmenšími náklady přesunuly do silných stránek společnosti.

## 9.1 EFE Matice

EFE matice neboli External Factor Evaluation, v překladu hodnocení externích faktorů, navazuje na SWOT analýzu. Vnější faktory představují příležitosti a hrozby společnosti Business Logic s.r.o. EFE matice je sestavena základě PEST analýzy. Jsou vybrány 4 faktory příležitostí a 4 faktory hrozeb. Každému faktoru je přiřazena určitá váha a body. Vysvětlení bodů je následující: 4 – výrazná příležitost, 3 – nevýrazná příležitost, 2 – nevýrazná, hrozba 1 – výrazná hrozba.

Tabulka 14 EFE matice

Opportunities/ Threats	Faktor	Váha	Body	Celkem
O1	Technologický vývoj	0,09	3	0,27
O2	Příchod lidského kapitálu	0,15	4	0,60
O3	Nové zakázky	0,20	4	0,80
O4	Příznivý vývoj ekonomiky	0,13	3	0,39
	<b>Celkem příležitosti</b>		-	<b>2,06</b>
T1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,12	1	0,12
T2	Ztráta zákazníků	0,11	1	0,11
T3	Růst konkurence	0,10	2	0,20
T4	Růst nákladů	0,10	2	0,20
	<b>Celkem hrozby</b>		-	<b>0,63</b>
	<b>Celkem</b>	<b>1</b>	-	<b>2,69</b>

Z matice EFE vyplývá pro společnost Business Logic střední citlivost na podmínky vnějšího prostředí. Nejvýznamnější faktor příležitostí jsou nové zakázky a nejvýraznější hrozba je nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

## 9.2 IFE Matice

IFE matice neboli Internal Factor Evaluation (v překladu hodnocení interních faktorů), navazuje také na SWOT analýzu. Mezi vnitřní faktory jsou řazeny silné a slabé stránky společnosti Business Logic s.r.o. Matice je vytvořena na základě benchmarkingu. Bodové hodnocení 1-4 je mj. orientováno dle benchmarkingu ve srovnání Blogicu s konkurencí.

4 – výrazná silná stránka

3 – nevýrazná silná stránka

2 – nevýrazná slabá stránka

1 – výrazná slabá stránka

Tabulka 15 IFE Matice

<b>Strenght/ Weakness</b>	<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
<b>S1</b>	Kariérní stránka	0,15	4	0,60
<b>S2</b>	Činnost na soc. médiích	0,08	3	0,24
<b>S3</b>	Informovanost	0,13	3	0,39
<b>S4</b>	Atmosféra	0,19	4	0,76
	<b>Celkem silné stránky</b>		-	<b>1,99</b>
<b>W1</b>	Benefity	0,08	1	0,08
<b>W2</b>	Budování komunity	0,11	1	0,11
<b>W3</b>	Odchod zaměstnanců do 1 roku	0,20	1	0,20
<b>W4</b>	KPI HR marketingu	0,06	2	0,12
	<b>Celkem slabé stránky</b>		-	<b>0,51</b>
	<b>Celkem</b>	<b>1</b>	-	<b>2,5</b>

Výsledný vážený poměr získaný vynásobením váhy a bodů každého faktoru, hodnotí interní postavení společnosti Business Logic s.r.o. Z IFE matice vyplývá přesná střední citlivost na vnitřní prostředí. Eliminace slabých stránek by mělo být dosaženo rozvíjením silných stránek společnosti.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 10 PROJEKT PERSONÁLNÍHO MARKETINGU SOFTWAREVÉ FIRMY

Projekt personálního marketingu softwarové firmy je v této části diplomové práce navržen na základě provedených analýz. Důležitým předpokladem je stanovení primárních cílů projektů. Východiskem pro tuto projektovou část je současná situace ve firmě, společně s jejími cíli.

### 10.1 Cíle projektu

Z praktické části této diplomové práce vyplynulo několik poznatků. Společnost si v rámci své značky vede mezi zaměstnanci dobře. Na základě výzkumu dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci spokojeni s firemní kulturou společnosti, informovaností, s náplní práce i se svými nadřízenými. Co se týče benefitů, ty jsou ve společnosti hojně využívány. Z odpovědí dotazníku vyplynulo, že mají zaměstnanci zájem o finanční benefit. Z analýzy současného personálního marketingu společnosti Business Logic s.r.o. bylo zjištěno, že zaměstnanci doporučují společnost svým známým a kamarádům a také že odchází třetina nových spolupracovníků do jednoho roku.

Z výše zmíněných důvodů je stanoven cíl projektu. Hlavní myšlenkou projektu je udržení stávajících zaměstnanců podpořením jejich spokojenosti ve firmě. Zároveň je dalším cílem podpora nábora nových spolupracovníků.

### 10.2 Cílové skupiny

Cílové skupiny jsou v tomto případě dvě. První z nich jsou současní zaměstnanci firmy a druhou skupinou jsou mladí programátoři a studenti z generace Y (od roku narození 1994) a starší část generace Z (od roku narození 1996). (Nenadál, 2018, s. 214)

Jedná se o skupiny lidí, které žijí na sociálních sítích a jsou popisovány jako technicky zdatná, společenská a mobilní generace. Ve většině případech mají zástupci této skupiny jasno v tom, jaká by měla být kultura týmu, značka zaměstnavatele a nejdůležitější pro ně je mít smysluplnou práci. V současnosti tvoří mileniálové více než jednu třetinu pracovní síly, takže je jejich význam pro většinu firem životně důležitý. (Tegze 2019, s. 297)

### 10.3 Udržení stávajících zaměstnanců

K udržení stávajících zaměstnanců a k podpoře jejich plné spokojenosti bude navržen nový benefit. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že je zájem o finanční benefity. Existuje spousta možností nefinančních benefitů, vzhledem k tomu, že společnost již několik finančních benefitů má, je nutné zvážit, který bude ten nejefektivnější.

#### 10.3.1 Rozšíření benefitů

Ke splnění tohoto požadavku může dopomoci finanční benefit v podobě příspěvku na bydlení. Jedná se o benefit, který nenabízí ani jedná zkoumána konkurenční společnost. Navíc při dnešních cenách nájmu ve Zlíně, je to příspěvek, který by mohl být pozitivně přivítán. Jelikož je cílem udržení stávajících zaměstnanců, je nutné nastavit pravidla, aby se dostavil přínos. Příspěvek na bydlení by měl dostat každý zaměstnanec, nehledě na to, kde nebo s kým bydlí či jaká je výše jeho nájmu. Výše příspěvku by byla určena dle celkové délky spolupráce. Tento příspěvek by získal každý po prvním odpracovaném roce, zaměstnanci by byl tento benefit sdělen při výročním pohovoru s HR managerem, který má zodpovědnost za kontrolu splnění podmínek a náležitých administrativních činností. Podmínkou získání tohoto benefitu je spokojenost s prací zaměstnance, kterou každoročně vyhodnocuje nadřízený spolupracovníka.

Tabulka 16 Výše příspěvku na bydlení

Délka spolupráce	Výše příspěvku měsíčně
1 rok	500 Kč
2 roky	1000 Kč
3 roky	1500 Kč
4 roky	2000 Kč
5 a více let	2500 Kč

#### Časový harmonogram:

- 1) Přípravná fáze – srpen 2020. Administrativní záležitosti, vyčíslení nákladů.
- 2) Realizační fáze – září 2020. Prezentování návrhu na finanční benefit, schválení návrhu vedením.

- 3) Dokončující fáze – prosinec 2020. Odhalení nového benefitu všem zaměstnancům v rámci každoročního shrnutí uplynulého roku. Platnost benefitu od 1. 1. 2021.

#### Finanční vyčíslení:

Vzhledem k tomu, že každý měsíc bude částka jiná, protože každý měsíc má někdo ze zaměstnanců výroční pohovor, což znamená, že dokončil svůj další rok v Business Logic, budou náklady vyčíslené na jednotlivé měsíce následujícím způsobem (viz tabulka 17). U každého zaměstnance bude nejprve zjištěna délka spolupráce, dle pravidel mu bude přiřazená výše příspěvku pro daný měsíc. Nutná aktualizace je ve výročním měsíci, protože poté bude částka pro zbytek roku navýšena. Náklady v tabulce níže jsou vyčísleny s aktuálním počtem zaměstnanců k 31. 5., tedy 70.

Tabulka 17 Náklady na příspěvek na bydlení

<b>Měsíc</b>	<b>Celkové náklady na všechny zaměstnance</b>
Leden	88 000 Kč
Únor	89 000 Kč
Březen	91 500 Kč
Duben	92 500 Kč
Květen	94 500 Kč
Červen	95 500 Kč
Červenec	98 000 Kč
Srpen	99 500 Kč
Září	102 000 Kč
Říjen	104 500 Kč
Listopad	105 500 Kč
Prosinec	107 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 167 000 Kč</b>

Náklady pro rok 2021 budou činit 1 167 000 Kč. Nutno podotknout, že zde nejsou zahrnuté případné odchody spolupracovníků. Pokud bychom vzali hypotetickou situaci, při počtu 70 zaměstnanců, kteří budou ve firmě 5 a více let, mohou náklady vyšplhat do maximální roční výše 2 100 000 Kč.

K přípravě celého programu bude potřeba čas HR managera a provozního ředitele. Výše mezd nejsou zveřejněny, avšak ve srovnání s předpokládanou výší výplaty za doporučení se jedná o zanedbatelnou částku. Za celý program odpovídá HR manager.

### 10.3.2 Zpětná vazba při odchodu spolupracovníka

Jak již bylo zmíněno, třetina spolupracovníků odchází do jednoho roku. Přestože společnost sleduje důvody odchodu, bylo by na místě zaměřit se na tento problém více do hloubky. Při odchodu daného spolupracovníka je důležité zjistit co nejpodrobněji důvody, kterého ho k rozhodnutí odejít vedly. K tomuto účelu by měl být zasílán dotazník, který by pomohl poodhalit pravou příčinu odchodu a zároveň tak společnost získá cenné informace týkající se zpětné vazby. Dotazník by byl zaslaný přes formulář Google Forms, který společnost běžně využívá, tudíž to pro zaměstnance nebude nic nového. Z důvodu zjištění co nejvíce potřebných informací bude vhodné, aby dotazník obsahoval převážně otevřené dotazy.

Návrh na dotazník, s otevřenými otázkami, který by byl zasílán HR managerem odchozímu zaměstnanci je následující:

„Ahoj, při svém odchodu nám, prosím, vyplň tohle krátké hodnocení naší společné spolupráce. Budeme moc rádi za tvůj názor, protože nás zajímá! Přeji ti, ať se ti v budoucnu jenom daří a jsi ve svém životě spokojen/á.

- Jaká byla Tvá pozice a jak dlouho jsi u nás pracoval/a?
- Napiš, prosím, upřímný důvod Tvého odchodu.
- Mohli jsme Tvému odchodu zabránit? Pokud ano, jak?
- Jaká byla Tvoje největší pracovní výzva nebo nejsložitější pracovní úkol?
- Byl/a splněna tvá představa o mzdovém ohodnocení?
- Co by mohl zaměstnavatel udělat, aby zlepšil pracovní podmínky?
- Máš ještě něco na srdci, co bychom měli vědět?“

Za celý proces je zodpovědný HR manager, tento dotazník by byl využíván od procesu odsouhlasení s vedením – září 2020 pokaždé, když odejde spolupracovník.

## 10.4 Nábor nových spolupracovníků

Dalším cílem nejen této diplomové práce, ale i personálního marketingu a firmy, je nábor nových spolupracovníků. Cílová skupina, generace Y, již byla vydefinována.

### 10.4.1 Referral program

Z analýzy, která se nachází v praktické části, byl determinován vysoký počet přijatých spolupracovníků díky doporučení současných zaměstnanců. Z této informace lze soudit, že tento způsob získávání spolupracovníků je efektivní, proto se tento návrh zabývá programem na doporučení.

Cílem tohoto navýšení je větší motivace současných zaměstnanců k doporučení jejich známých. Pro společnost spočívá přínos v získání dalšího spolupracovníka a především se bude opět rozrůstat firemní Business Logic rodina. Je totiž pravděpodobné, že člověk, který ve firmě pracuje, se bude stýkat s lidmi podobného smýšlení a filozofie. Ke stanovení tzv. referral programu je zapotřebí stanovit určitá pravidla.

#### Pravidla pro poskytnutí odměny za doporučení:

- Přijetí nového spolupracovníka, který setrvá ve společnosti min. 6 měsíců od data nástupu.
- V případě částečného úvazku je odměna krácena výší úvazku doporučeného.
- Doporučený nastupuje na pozici, jehož hlavní pracovní náplní bude analýza, vývoj, testování, support či management.

#### Výše odměny pro rok 2020

Přijetí nového spolupracovníka na pozici junior: 15 000 Kč

Přijetí nového spolupracovníka na pozici senior: 30 000 Kč

#### Časový harmonogram:

- 1) Přípravná fáze – srpen 2020. Administrativní záležitosti, vyčíslení nákladů.
- 2) Realizační fáze – září 2020. Presentování návrhu na finanční benefit, schválení návrhu vedením.



3) Dokončující fáze – prosinec 2020. Odhalení nového benefitu všem zaměstnancům v rámci každoročního shrnutí uplynulého roku. Platnost benefitu od 1. 1. 2021.

**Finanční vyčíslení:** Vzhledem k číslům z minulých let je předpoklad, že by pro rok 2020 byli na doporučení přijati 3 junioři a 2 senioři. V tomto případě by náklady vypadaly následovně:

3 junioři:  $3 \times 15\,000 = 45\,000$  Kč

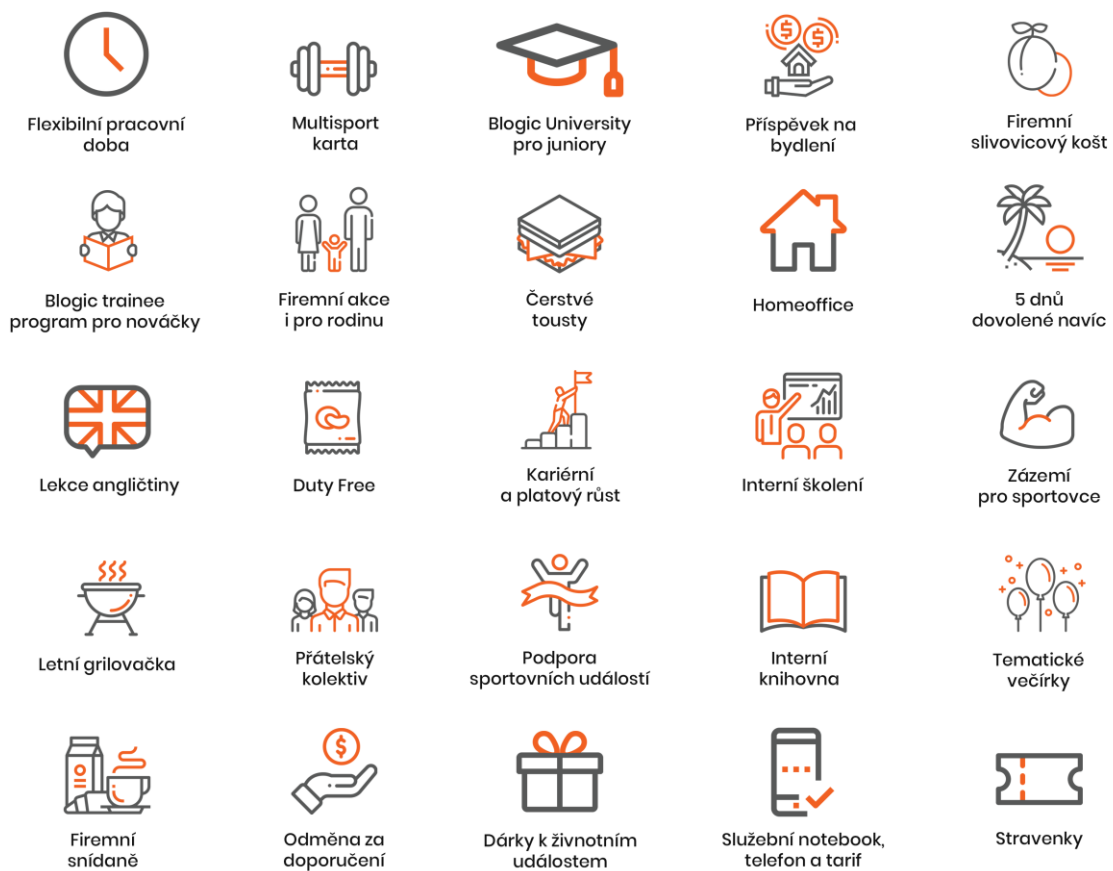
2 senioři:  $2 \times 30\,000 = 60\,000$  Kč

**Celkem: 105 000 Kč**

K přípravě celého programu bude potřeba čas HR managera a provozního ředitele. Ve srovnání s předpokládanou výší výplaty za doporučení se jedná o zanedbatelnou částku. Za celý program odpovídá HR manager.

#### **10.4.2 Kariérní stránky**

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření a také z analýzy konkurence. Kariérní stránky jsou důležitým nástrojem personálního marketingu, proto by jim měla být věnovaná pozornost. Při srovnávání kariérních stránek Business Logic a konkurence, respektive při srovnávání inzerátů, byly zjištěné podobné znaky. Ty spočívaly v obsahu a struktuře inzerátu. Nabízí se cesta vymyšlení unikátního textu, který by byl využit v inzerátech nebo se snažit inzerát co nejvíce zjednodušit. Vzhledem k tomu, že na kariérních stránkách jsou benefity vypsány na několika místech a různými formulacemi, bylo by vhodné použít ikonky představující benefity pro jasnou představu. Na obrázku níže je návrh, jak by benefity mohly nově vypadat, včetně navrhovaného příspěvku na bydlení.



Obrázek 23 Návrh na grafické zpracování benefitů

### Interní zpracování

#### Časový harmonogram:

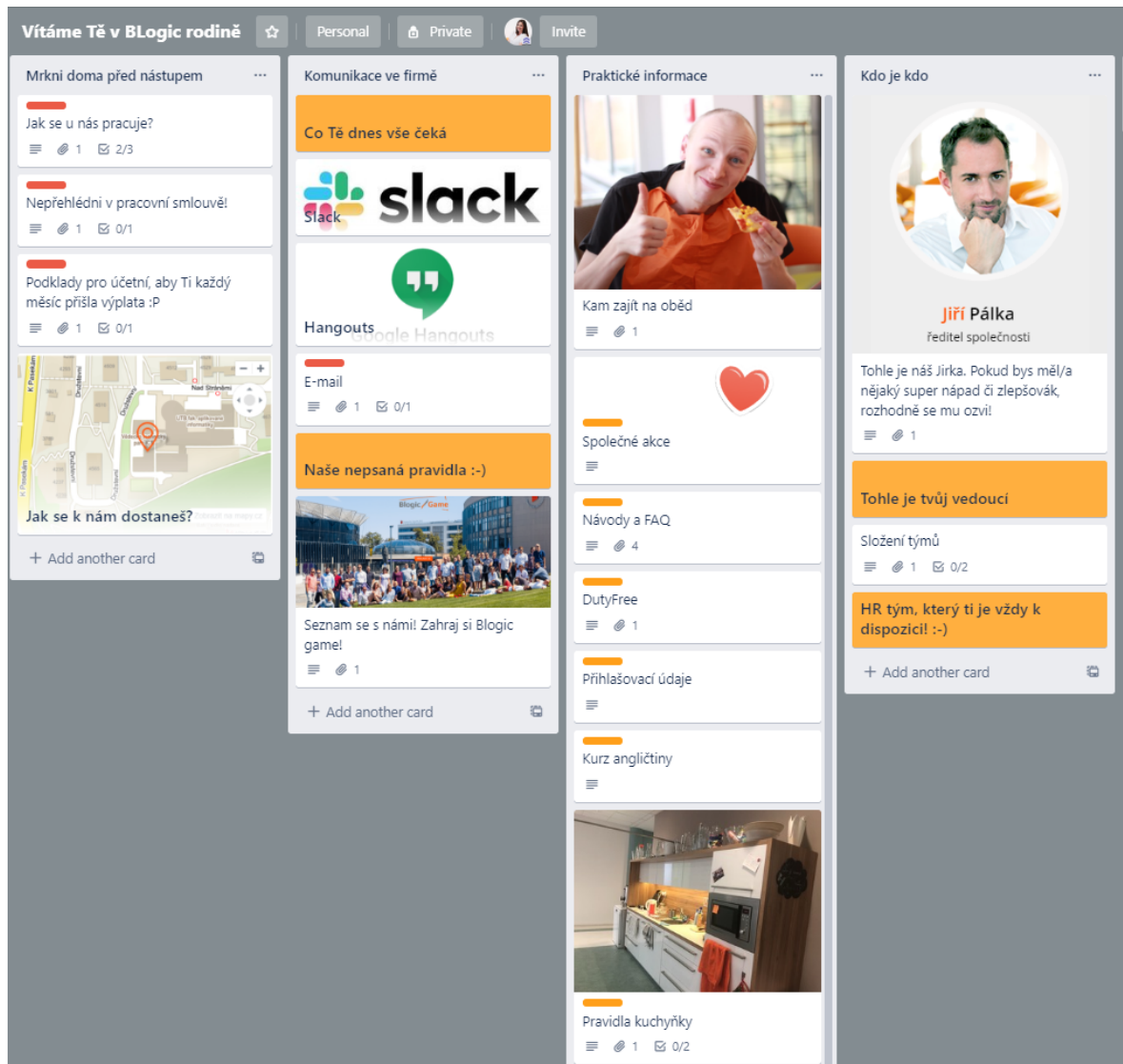
- 1) Přípravná fáze – srpen 2020. Grafika je připravena. Nutná konzultace s vedením.
- 2) Realizační fáze – září 2020. Pokud bude v tomto měsíci schválen benefit v podobě příspěvku na bydlení, může být schválena i tato grafika.
- 3) Dokončující fáze – leden 2021. Po odhalení příspěvku na bydlení může být grafika vystavena na web.

#### Finanční náročnost

Náklady jsou vyčísleny na 2 hodiny průměrné mzdy programátora na vystavení a naformátování přichystané grafiky na web. Je nutné do nákladů zahrnout také 2 hodiny průměrné mzdy grafika, pokud by byla potřeba revize připravené grafiky. Tento krok by měl být zaveden v rámci spuštění nového vzhledu webu, který je připravován, takže se tato menší úprava stává zanedbatelnou částkou.

### 10.4.3 Zlepšení výběrového řízení

Z analýzy vyšly výsledky, které poukazují na fakt odchodů zaměstnanců v průběhu prvního roku spolupráce. Na základě těchto výsledků by bylo vhodné vyjasnit si představu ještě před nástupem. Nabízí se možnost nabídnout uchazeči jeden den v práci na zkoušku. Po pohovoru s uchazečem by se kandidát a HR manager, v případě oboustranného souhlasu, měli dohodnout na zmiňovaném dnu nanečisto. To znamená, že by kandidát přišel znovu do firmy, HR manager by se mu věnoval, ukázal uchazeči prostory, kancelář, ve které by seděl, uchazeč by se seznámil s týmem a zároveň by se podíval pod pokličku své práce. Dostal by úkol, který by musel být ve stejný den hotový. Díky tomu bude uchazečova představa reálnější a případně nejasnosti by byly zodpovězeny a vyřešeny ihned. Uchazeč by měl možnost vyzkoušet si, jak probíhá zadání úkolu, jakým způsobem se mu budou kolegové věnovat, co vše musí za daný den splnit a zároveň kandidát zažije na vlastní kůži firemní procesy. Před tímto dnem je vhodné poslat uchazeči manuál, který by podkrýval informace o společnosti. Takovýto manuál lze docela snadno zpracovat v nástroji Trello. Zde by bylo popsáno, jak by vypadal první den, s kým se potká, užitečné a praktické rady, nepsaná pravidla firmy atd. Náhled na tuto nástěnku v Trello níže. Za celý navrhovaný proces dne nanečisto by byl zodpovědný HR manager.



Obrázek 24 Návrh na manuál pro uchazeče

### Časový harmonogram:

- 1) Přípravná fáze – srpen 2020. Administrativní a organizační záležitosti týkající se zavedení procesu.
- 2) Realizační fáze – září 2020. Konkrétní komunikace s programátory a manažery o tomto procesu s danými pravidly práce.
- 3) Dokončující fáze – říjen 2020. Zavedení tohoto procesu do HR workflow a následná realizace s konkrétním vhodným uchazečem.

**Finanční vyčíslení:**

Prvotní náklady jsou stanovené na 4 hodiny průměrné mzdy HR manažera v rámci přípravné fáze. Další náklady spadají do realizační fáze, ve které jsou náklady vyčísleny na 1 hodinu průměrné mzdy HR manažera (komunikace s konkrétními programátory a managery) a 4 hodiny průměrné mzdy programátora pro přípravu úkolu. Po zavedení procesu jsou náklady stanoveny na 4 hodiny průměrné mzdy HR manažera, který se bude věnovat uchazeči a 3 hodiny programátora, případně jiného vedoucího pracovníka, který by měl za úkol uchazečovi radit a mentorovat ho.

**10.4.4 Zpětná vazba na náborový proces**

V teoretické části této diplomové práce byly uvedeny nástroje určené k měření HR marketingu. Jeden ze zmiňovaných nástrojů byl určen k získání zpětné vazby na pohovor a související komunikaci. Tento nástroj může být užitečný pro HR manažera, který vede pohovor, protože se může dozvědět více o způsobu chápání uchazečů a také zjistí, jak uchazeči vidí svými očima celý náborový proces. K tomuto feedbacku lze využít jednoduchou hodnotící škálu. Tento miniformulář by byl vždy odesílán společně s jakýmkoliv vyjádřením ohledně výsledku výběrového řízení. Níže návrh, jak by mohlo hodnocení vypadat.

**Doporučil/a byste hledat práci v naší společnosti svému příteli nebo kolegovi?**

1 hvězda = nedoporučil bych vůbec, 5 hvězd = rozhodně bych doporučil



Prostor pro poznámky, připomínky a jinou zpětnou vazbu.

Obrázek 25 Spokojenost kandidáta s náborem

**Časový harmonogram:**

1) Přípravná fáze – srpen 2020. Grafika je již připravena. Sepsání požadavků na funkcionalitu pro programátory.

2) Realizační fáze – září 2020. Naprogramování a propojení dotazníku Google Forms s databází.

3) Dokončovací fáze – září 2020. Dokončení, testování a vystavení hotové verze k použití.

#### **Finanční náročnost:**

Náklady jsou vyčísleny na 8 hodin průměrné mzdy programátora. V těchto hodinách je zahrnuta rezerva, pro případ jakýchkoliv změn po otestování hodnocení.

#### **10.4.5 Akce pro studenty**

V rámci získání nových kontaktů a potenciálních uchazečů, se lze zaměřit na studenty, nejlépe na ty v končících ročnících. Z toho důvodu se nabízí možnost uspořádání akce na Fakultě aplikované informatiky. Tato akce by měla být realizována při zahájení nového semestru a může nést název: Blogic vítá studenty. První školní den by HR Manager společně s další kolegyní vítali všechny studenty. Tento den lze pojmut jako menší veletrh pracovních příležitostí. Uvnitř auly na FAI UTB by byly stoly, společně s firemním bannerem s velkou fotografií celého týmu. Na tento banner lze zavěsit balonky, což by to budilo přátelštější dojem a slavnostnější efekt, kolem banneru by byly umístěny sedací vaky, kdyby se chtěl někdo posadit, popovídat si s námi nebo si jen odpočinout od náročného prvního dne.

Na stolech by byly připraveny propagační materiály a dárkové tašky pro studenty. Plátěná taška by obsahovala především psací potřeby, blok, sluneční brýle, firemní bonbony a malý letáček s informací o volných pozicích a uplatnění studentů v Business Logic. Zároveň by byly rozdávány oranžové energy drinky pro každého a na stole by byly na snídani minidonuty s oranžovou polevou. Pro tuto akci je nutné informovat sekretariát fakulty a domluvit si vymezení prostoru ve vstupní hale. Zodpovědná osoba je HR Manager. Cílem této akce je připomenutí se stávajícím studentům, ukázat se před novými studenty a informovat o možnostech uplatnění studentů ve společnosti. Díky tomu, že na všech propagačních materiálech je název firmy, v případě, že budou používat obdržené psací potřeby a bloky, vryje se firma Business Logic s.r.o. studentům do paměti.

#### **Časový harmonogram:**

1) Přípravná fáze – srpen 2020. Kontrola marketingových předmětů, případná doplňující objednávka, nákup energy drinků, potvrzení FAI UTB o konání této akce.

2) Realizační fáze – zahájení akademického roku 2020/2021, září 2020. Den samotné akce 7:30 – 10:30, časová náročnost stanovena na 4 hodiny včetně přípravy všech potřebných předmětů a úklidu.

3) Dokončovací fáze – říjen 2020. Vyhodnocení počtu přihlášených studentů se zájmem o spolupráci.

### Finanční náročnost:

Předpokládá se, že by mohlo být osloveno 50 studentů. Na den samotné akce je potřeba počítat s náklady týkající se HR manažera a další osoby, které budou zapojeny. Dále je nutné vyčíslit hodnotu promo tašky, která bude rozdávána studentům. Náklady znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 18 Vyčíslení náklady dárkové tašky pro studenty

<b>Předmět</b>	<b>Cena za kus bez DPH</b>
Plátěná taška	80 Kč
Blok	19 Kč
Brýle	50 Kč
Propiska	9 Kč
Zvýrazňovač	13 Kč
Bonbony	6 Kč
Letáček	2 Kč
Energy Drink	35 Kč
<b>Celkem</b>	<b>214 Kč</b>

Zpracování vlastní

Hodnota jedné promo tašky činí 214 Kč. Další nákladovou položkou jsou minidonuty, které budou rozdávány společně s energy drinky. Vzhledem k tomu, že si nemusí vzít každý a jedná se o jídlo nutné k okamžité spotřebě, bude objednáno maximálně 50 ks. 1 ks stojí u soukromého dodavatele 9 Kč. Náklady celkem určíme následujícím výpočtem.  $(50 \times 214) + (50 \times 9) = 11\,150$  Kč.

## 10.5 Nákladová analýza

Finanční náročnost hraje v každém případě důležitou roli. U jednotlivých návrhů v projektové části této diplomové práce byly vyčíslené náklady na základě dostupných informací. Shrnutí dostupných nákladů znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 19 Nákladová analýza

<b>Projektový návrh</b>	<b>Náklad</b>
Příspěvek na bydlení	Předpokládaný roční náklad 1 167 000 Kč
Referral program	Předpokládaný roční náklad 105 000 Kč
Akce pro studenty	Předpokládaný náklad za akci 11 150 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 283 150 Kč</b>

Zpracování vlastní

Ostatní návrhy, které jsou v projektové části, nemohou být konkrétně vyčísleny, jelikož se ve výpočtu kalkuluje se mzdou daného pracovníka. Z tohoto důvodu jsou návrhy vydefinovány pouze z pohledu množství potřebného času vykonávajících lidí. Avšak v některých případech lze tuto částku považovat za zanedbatelnou vzhledem k velikosti navrhovaného řešení. Nicméně z tabulky vyplývá, že rozšíření finančních benefitů bude pro firmu největší náklad.

## 10.6 Časová analýza

Časový harmonogram je důležitý pro efektivní time management a také pomáhá k dosažení cílů. Celý navržený projekt obsahuje spoustu aktivit, které jsou nutné k úspěšné realizaci a dokončení projektu. Téměř všechny aktivity jsou nezávislé na sobě, z toho důvodu budou odlišné časové horizonty. V tabulce níže lze vidět vydefinované aktivity. Pro přehlednější orientaci je přiložen Ganttův diagram, který zahrnuje konkrétní data jednotlivých činností.



Tabulka 20 Doba trvání aktivit včetně návaznosti aktivit

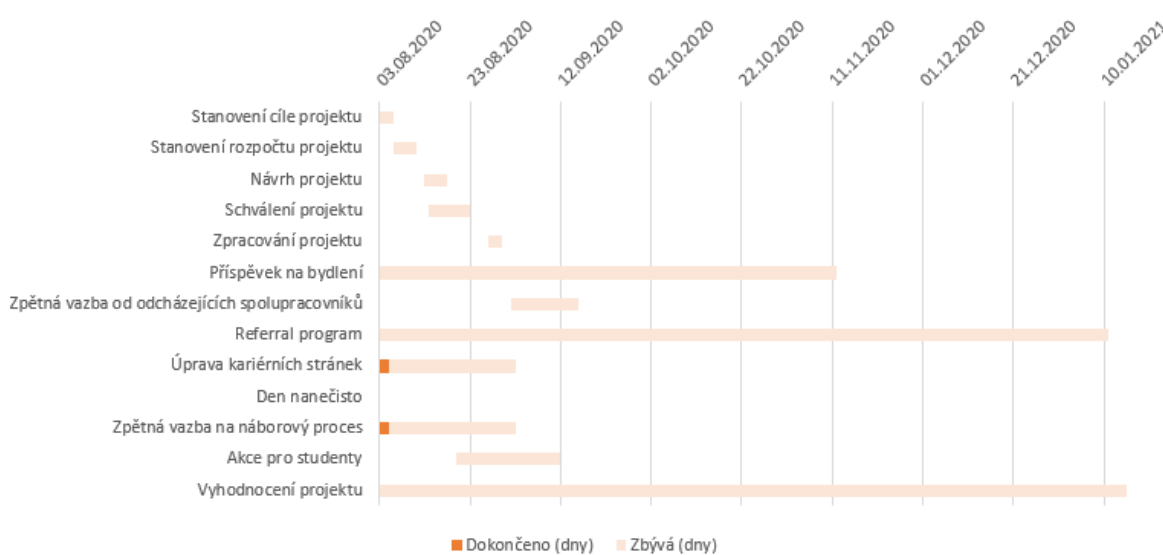
<b>Aktivita</b>	<b>Popis aktivity</b>	<b>Doba trvání (dny)</b>	<b>Předchozí aktivita</b>
<b>A</b>	Stanovení cíle projektu	3	/
<b>B</b>	Stanovení rozpočtu projektu	5	A
<b>C</b>	Návrh projektu	5	A, B
<b>D</b>	Schválení projektu	9	C
<b>E</b>	Zpracování projektu	3	E
<b>F</b>	Příspěvek na bydlení	101	E
<b>G</b>	Zpětná vazba od spolupracovníků	15	E
<b>H</b>	Referral program	438	E
<b>I</b>	Úprava kariérních stránek	89	E
<b>J</b>	Zlepšení náborového procesu	22	E
<b>K</b>	Zpětná vazba na náborový proces	22	E
<b>L</b>	Akce pro studenty	23	E
<b>M</b>	Vyhodnocení projektu	380	F, G, H, I, J, K, L

Zpracování vlastní

Celý projekt začíná vydefinováním cíle projektu. Poté je nutné zpracovat finanční rozpočet na celý projekt, který schvaluje provozní ředitel v kooperaci s finanční ředitelkou. Na základě schváleného rozpočtu lze vypracovat návrh celého projektu. Projekt zahrnuje jednotlivé aktivity, které byly navrženy v projektové části této diplomové práce. Celkové hodnocení projektu bude zhotoveno až po jeho skončení.

Tabulka níže ukazuje přesný časový harmonogram. Od data zahájení až po ukončení dané aktivity. Vyhodnocení projektu personálního marketingu společnosti Business Logic s.r.o. bude 15. 1. 2021, z důvodu možnosti vyhodnocení většiny navržených činností. Další vyhodnocení je doporučeno na leden 2022, jelikož bude moci být vyhodnocení příspěvek na bydlení, který je nejvíce finančně náročný.

	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání (dny)	Dokončeno (dny)	Zbývá (dny)
Stanovení cíle projektu	03. 08. 2020	05. 08. 2020	3	0	3
Stanovení rozpočtu projektu	06. 08. 2020	12. 08. 2020	5	0	5
Návrh projektu	13. 08. 2020	19. 08. 2020	5	0	5
Schválení projektu	14. 08. 2020	26. 08. 2020	9	0	9
Zpracování projektu	27. 08. 2020	31. 08. 2020	3	0	3
Příspěvek na bydlení	03. 08. 2020	21. 12. 2020	101	0	101
Zpětná vazba od odcházejících spolupracovníků	01. 09. 2020	15. 09. 2020	15	0	15
Referral program	03. 08. 2020	15. 01. 2021	165	0	165
Úprava kariérních stránek	03. 08. 2020	03. 12. 2020	89	2	28
Den nanečisto	03. 08. 2020	15. 10. 2020	22	0	0
Zpětná vazba na náborový proces	03. 08. 2020	01. 09. 2020	22	2	28
Akce pro studenty	20. 08. 2020	21. 09. 2020	23	0	23
Vyhodnocení projektu	01. 01. 2020	15. 01. 2021	380	0	380



Graf 13 Ganttův diagram

## 10.7 Riziková analýza

Každý projekt s sebou přináší jistá rizika. Ta nesmí být podceňována a v každém případě je nezbytně nutné, aby byla determinována. Důležité je předcházení rizik např. pravidelnou kontrolou.

Důvodem vytvoření této rizikové analýzy je odhalení rizik a vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu. Mezi hlavní rizika jsou zařazeny následující aktivity:

- Zamítnutí projektu vedením společnosti.
- Snížení rozpočtu projektu.
- Nevhodné načasování projektu.
- Příspěvek na bydlení neudrží zaměstnance ve společnosti.
- Odchozí zaměstnanec nevyplní dotazník při odchodu.
- Referral program nenamotivuje doporučení nových uchazečů.
- Uchazeči se po dni na zkoušku nerozhodnou nastoupit do společnosti.
- Uchazeči nebudou reagovat na žádost o zpětnou vazbu na náborový proces.
- Nepřihlásí se žádný uchazeč z akce pro studenty.

Na základě výše uvedených rizik je sestavena matice, která definuje výši pravděpodobnosti vzniku rizika a dopad rizika. Vynásobením pravděpodobnosti a dopadu rizika je získaná hodnota rizika.

Riziko	Pravděpodobnost rizika			Dopad rizika			Výsledná hodnota
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízký 0,25	Střední 0,5	Vysoký 0,75	
Zamítnutí projektu	x					x	<b>0,19</b>
Snížení rozpočtu projektu		x			x		<b>0,25</b>
Nevhodné načasování projektu		x				x	<b>0,38</b>
Příspěvek na bydlení neudrží zaměstnance ve společnosti		x			x		<b>0,25</b>
Odchozí zaměstnanec nevyplní dotazník při odchodu			x	x			<b>0,19</b>
Referral program nenamotivuje doporučení nových uchazečů		x		x			<b>0,13</b>
Uchazeči se po dni na zkoušku nerozhodnou nastoupit do společnosti		x				x	<b>0,38</b>
Uchazeči nebudou reagovat na žádost o zpětnou vazbu na náborový proces			x	x			<b>0,19</b>
Nepřihlásí se žádný uchazeč z akce pro studenty		x		x			<b>0,13</b>

**Stanovené parametry:**

Nízké riziko 0,00 – 0,20; Střední riziko 0,21 – 0,30; Vysoké riziko 0,31 a více

**Nízké riziko**

- Zamítnutí projektu

Je nutné počítat s možností zamítnutí celého projektu. To se může stát např. díky nedostatečné komunikaci ve společnosti nebo špatné formulaci cílů či jiné nenadálé situaci

(např. pandemie). V tomto případě jsou vhodné konzultace se svým nadřízeným před zahájení a v průběhu projektu.

- Zaměstnanec nevyplní dotazník při odchodu

Pokud nebude chtít zaměstnanec vyplnit při svém odchodu dotazník, nelze ho nutit. HR manager však může s daným zaměstnancem prodiskutovat situaci a ujistit ho, že nebudou jeho odpovědi zveřejnovány ani se nikdo nebude na vyjádřený názor doptávat.

- Referral program nenamotivuje doporučení nových uchazečů

Pokud by nikdo ze zaměstnanců neměl zájem o doporučení nových uchazečů, bylo by vhodné zjistit příčinu. Tomuto riziku lze předejít díky motivující finanční odměně.

- Uchazeči nebudou reagovat na žádost o zpětnou vazbu na náborový proces

V případě, že by uchazeči nereagovali na žádost o vyplnění zpětné vazby, je možné je požádat již na pohovoru a zdůraznit tuto skutečnost o vyplnění zpětné vazby. Pokud by feedback vyžadoval příliš času anebo byl složitý, nabízí se možnost formulář pro odpovědi co nejvíce zjednodušit.

- Nepřihlásí se žádný uchazeč z akce pro studenty

V situaci, kdyby s neozval ani jeden student, by bylo vhodné zvážit, co by mohlo být příčinou. Předejít tomuto riziku lze správnou prezentací podniku před studenty, aby díky ní byli studenti namotivováni zaslat své CV a přihlásit se jako zájemce o práci.

### **Střední riziko**

- Snížení rozpočtu projektu

Finanční stránka je v celém projektu téměř klíčová, ale je nutné počítat i s variantou snížení rozpočtu. Z tohoto důvodu je vhodné zahrnout do návrhu ke schválení, pro tento případ, rezervu. Samozřejmě základem je pečlivě a reálně vypracovaný finanční návrh rozpočtu na projekt.

- Příspěvek na bydlení neudrží zaměstnance ve společnosti

Přestože myšlenka příspěvku na bydlení má přispívat ke spokojenosti zaměstnanců, je zřejmé, že se nebude jednat o prioritní faktor, který by zaměstnance měl držet ve společnosti. Pokud by nastala situace, kdy budou zaměstnanci stále odcházet, bylo by vhodné zjistit jejich nové preference.

**Vysoké riziko**

- Nevhodné načasování projektu

Projekt může být perfektně vypracován, avšak pokud bude špatně načasován, nemusí se nic vydařit. Z tohoto důvodu je zapotřebí zjistit všechny důležité termíny, které by mohly projekt ovlivnit.

- Uchazeči se po dni na zkoušku nerozhodnou nastoupit do společnosti

Toto riziko může být problém, především z důvodu finančního dopadu. Potenciálnímu zaměstnanci je věnován celý den, což je časově náročné pro všechny zúčastněné. Tomuto riziku lze předcházet pečlivým výběrem osoby, které bude tato možnost dne na zkoušku nabídnuta.

## ZÁVĚR

Trh práce se potýká s nedostatkem IT pracovníků, z tohoto důvodu je velmi náročné obsadit volné pozice v tomto dynamicky se rozvíjejícím a stále posilujícím pracovním odvětví. Ještě náročnější je však sehnat kvalitní IT pracovníky, jelikož ti nejlepší jsou již zaměstnaní v jiných společnostech. Ty si jsou většinou vědomy, jakou cenu pro ně kvalitní pracovník má, proto se o něj vždy náležitým způsobem starají. K získání takového člověka je potřeba rozvíjet svůj firemní personální marketing, aby zaměstnanci neměli potřebu odcházet do jiné firmy.

Dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti Business Logic s.r.o. byl zjištěn prostor pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o finanční benefity. V projektové části byly navrženy benefity v podobě příspěvku na bydlení a změny výše odměny v rámci referral programu. Tyto benefity lze využít v rámci plnění obou cílů diplomové práce, tzn. k udržení stávajících zaměstnanců a také ho lze prezentovat při náboru potenciálních nových uchazečů. Dále bylo navrženo dotazníkové šetření, které je určeno pro odchozí zaměstnance. Přínos tohoto dotazníku spočívá v získání podrobné zpětné vazby na celou spolupráci se společností a tím i cenných informací týkajících se otázky, na co se zaměřit při snaze udržet stávající zaměstnance.

V této diplomové práci byla na základě analýzy současného stavu personálního marketingu společnosti zjištěna vysoká fluktuace zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti méně než jeden rok. Na základě tohoto poznatku byla v projektu navržena opatření ke snížení počtu odchodů pracovníků. Jeden z návrhů říká, že je podstatné zaměřit se na uchazeče ještě před samotným přijetím. Uchazeč by měl mít možnost vyzkoušet a zažít si jeden den ve firmě na zkoušku. Na základě této zkušenosti by si ujasnil svoji představu o firemních procesech a požadavcích a rozhodl by se, zda je Business Logic firma, která mu vyhovuje. Tímto opatřením by byly eliminovány náklady na adaptaci nového pracovníka, které jsou v prvních měsících pro firmu finančně značně náročné. Co se týče obecně vylepšení náborového procesu, byl navržen způsob získání zpětné vazby od uchazeče, který se účastnil pracovního pohovoru.

Díky analýze srovnání konkurence byly zjištěny a zanalyzovány marketingové aktivity v personální spojitosti. Bylo určeno několik oblastí, ve kterých se může Business Logic zlepšit a posunout. Jedním takových oblastí je srozumitelnost a jednoduchost inzerátů a vylepšení kariérních stránek.

K získání a zaujetí nových potenciálních uchazečů zde byla navržena možnost uspořádání akce na Fakultě aplikované informatiky, aby byla posílena značka Business Logicu a zároveň byli oslovení studenti během prvního školního dne. Předložená diplomová práce nabízí analýzu současného stavu problematiky personálního marketingu v softwarové společnosti a návrh projektu personálního marketingu pro udržení stávajících zaměstnanců a oslovení nových uchazečů konkrétní firmy, jež byly primárním cílem této diplomové práce. Lze tak konstatovat, že cíl stanovený v úvodu této práce, byl splněn. V praktické části byly navrženy takové aktivity, které jsou v praxi snadno realizovatelné, a měly by společností pomoci dosáhnout kýženého úspěchu na pracovním trhu. Všechny zmíněné aktivity vedou k podpoření značky zaměstnavatele a tím k posílení personálního marketingu společnosti.

Z hlediska výhledu do budoucna má firma má prostor, kam může v rámci personálního marketingu růst a jaké problematiky mohou být řešeny. Jednou z nich může být demografický vývoj současných zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je ve firmě větší část mladých lidí do třiceti let, je pravděpodobné, že za pát let můžou mít své vlastní rodiny. V tomto případě by se mohly měnit jejich preference na volný čas, benefity atd. Zároveň se může změnit cílová skupina, takže bude nutné změnit personální marketingovou komunikaci. Pokud by společnost chtěla stále cílit na mladé lidi, nabízí se možnost většího zacílení na nastupující generaci Z.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, xxxiv, 842 s. ISBN 9780749469641.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 9788024752587.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 224 s. Psyché. ISBN 9788024742113.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

FISHER, John G, 2014. Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees. London: Kogan Page, vii, 219 s. ISBN 9780749470135.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 217 s. ISBN 9788075527141.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 9788024724973.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [14. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. Personální marketing v řízení lidských zdrojů. Masarykova univerzita Brno: Masarykova univerzita, Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-210-9356-0.

NENADÁL, Jaroslav, 2018. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2615-612.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 9788074521171.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 328 s. Expert. ISBN 9788027107872.

STÝBLO, Jiří, 2003. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 807261097X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 207 s. Management. ISBN 9788024741512.

TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 261 s. Expert. ISBN 9788027102068.

TEGZE, Jan, 2019. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 327 s. ISBN 9788027105519.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 9788024750378.

WIMMERS, Julia, 2009. HR marketing - from job advertising to employer branding. München: GRIN Verlag, 23 s. ISBN 9783640449347.

### **Elektronické zdroje:**

Atmoskop Business Logic s.r.o, 2020. Atmoskop [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2908316-business-logic-s-r-o/#tabs>

Atmoskop CN Group CZ a.s., 2020. Atmoskop [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3011866-cn-group-cz-a-s>

Atmoskop Edhouse s.r.o., 2020. Atmoskop [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3029735-edhouse-s-r-o>

Autocont [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.autocont.cz/>

B2A Digital Innovation [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://b2a.cz/>

BAJER, Zdenek, 2020. Jak stanovit cíle (KPI) v recruitingu. LinkedIn.com [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z:

<https://www.linkedin.com/pulse/m%C4%9B%C5%99en%C3%AD-spokojenosti-kandid%C3%A1t%C5%AF-n%C3%A1borem-zdenek-bajer/>

- BARTYZAL, Štěpán, 2020. „Firmy konečně pochopily, že nabídka práce je jejich nový produkt,“. Startupjobs [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/firmy-pochopily-ze-nabidka-prace-je-jejich-nov-produkt-rika-odbornik-hr-bartyzal-naborari-musi-zlepsit-a-zrychlit-komunikaci>
- CN Group [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.cngroup.dk/>
- CN Group Jobs, 2020. CN Group [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.cnjobs.dk/jobs/zlin>
- CN Group Zlín, 2020. Facebook [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CNGroupZL/>
- Co děláme, 2020. BLOGIC Softwarová řešení na míru [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.blogic.cz/co-delame>
- Cominfo a.s. [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.cominfo-trade.com/cz/>
- Cross [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.cross-traffic.com/cz/>
- ČSÚ, 2018a. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2017. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2017>
- ČSÚ, 2019a. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2018. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>
- ČSÚ, 2019b. ICT odborníků je přes nadprůměrné výdělků nedostatek. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odborniku-je-pres-nadprumerne-vydelky-nedostatek>
- ČSÚ, 2019c. Statistický bulletin - Zlínský kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-zlinsky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2019>
- ČSÚ, 2020a. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2019>

- ČSÚ, 2020b. Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebiteleske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebiteleske_ceny)
- ČSÚ, 2020c. Mzdy a náklady práce. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- Diebold Nixdorf [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <http://www.tpomm.cz/AboutUs.html>
- Dozvi se víc, 2020. BLOGIC Softwarová řešení na míru [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.blogic.cz/dozvi-se-vic>
- Edhouse [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.edhouse.cz/>
- Facebook Business Logic, 2020. Facebook.com [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/businesslogicsro>
- Facebook Edhouse, 2020. Facebook [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/edhouse.cz/>
- FRÝBOVÁ ULIČNÁ, Štěpánka, 2019. Nejnovější trendy ve světě benefitů. Moderní HR manager [online]. Praha: Forum, 2019(3), 10 [cit. 2020-06-14]. ISSN 2571-4694. Dostupné z: <https://www.forum-media.cz/produkty/moderni-hr-manager>
- GARTON, Eric a Michael MANKINS, 2015. Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There. Hbr.org [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>
- HALOUSEK, Jiří, 2016. [online]. 2016. Brno, 23 s. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: [https://www.iresoft.cz/files/nabor\\_jako\\_zazitek.pdf](https://www.iresoft.cz/files/nabor_jako_zazitek.pdf)
- HAYS, 2020. Mzdový průzkum Hays 2020. Hays recruiting experts worldwide [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://cloud.email.hays.com/mzdovy-pruzkum-2020>
- HOVORKA, Petr, 2017. Značka zaměstnavatele – Vytyčení ideálu značky. Brandbakers [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/386](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/386)
- HOVORKA, Petr, 2019a. HR MARKETING – Budování vztahu s lidmi na trhu práce [online]. In: BrandBakers . s. 36 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: [https://www.slideshare.net/Petr\\_Hovorka/hr-marketing-budovani-vztahu-s-lidmi-na-trhu-prace](https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/hr-marketing-budovani-vztahu-s-lidmi-na-trhu-prace)

HOVORKA, Petr, 2019c. Employer Branding Workshop / Akademie personalistiky při VŠE [online]. In: . [cit. 2020-06-5]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/BrandBakers/employer-branding-workshop-akademie-personalistiky-pi-ve>

HOVORKA, Petr, 2019d. Značka zaměstnavatele – Vytyčení ideálu značky. Brandbakers [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/594](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/594)

HOVORKA, Petr, 2020. EMPLOYER BRANDING V CR: TOP 2019 & TRENDY 2020 [online]. In: . [cit. 2020-06-5]. Dostupné z: [https://www.slideshare.net/Petr\\_Hovorka/employer-branding-v-cr-top-2019-trendy-2020-220265807](https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/employer-branding-v-cr-top-2019-trendy-2020-220265807)

HOVORKA, Tomáš, 2019b. Úspěšnější díky lidem [online]. In: . BrandBakers, s. 24 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: [https://www.slideshare.net/Petr\\_Hovorka/uspesnejsi-diky-lidem-204447970](https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/uspesnejsi-diky-lidem-204447970)

Incinity [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.incinity.cz/cs>

Jak stanovit cíle (KPI) v recruitingu, 2018. Onlinehr.cz [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.onlinehr.cz/blog/jak-stanovit-cile-kpi-v-recruitingu>

Kariéra Studenti, 2020. Edhouse [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.edhouse.cz/studenti>

Kariéra Studenti, 2020. Edhouse [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.edhouse.cz/studenti>

Kariéra, 2020. BLOGIC Softwarová řešení na míru [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.blogic.cz/kariera>

Kariéra, 2020. BLOGIC Softwarová řešení na míru [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.blogic.cz/kariera>

KMOŠEK, Petr, 2016. Off-line nebo on-line personální marketing? Petr Kmošek: Vášněn pro lidi [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/off-line-nebo-on-line-personalni-marketing/>

KOLÁČKOVÁ, Martina, 2020. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. Martina Koláčková [online]. [cit. 2020-06-15].

Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebujete/>

KREJČÍKOVÁ, Zdenka, 2018. The hiring process in CN Group. In: Youtube [online]. 3. 9. 2018 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=515J\\_N-bnF8](https://www.youtube.com/watch?v=515J_N-bnF8)

KREJČÍKOVÁ, Zdenka, 2020. „Obsadit pozici v IT je náročnější, lidí je málo, ale najít se dají,“. Startupjobs.cz [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/specifika-naboru-v-IT>

Madeo [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.madeo.com/>

Magazín LMC: Jak ulovit ajtáka (a jak ho spolehlivě odradit), 2019. LMC [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-ulovit-ajtaka-a-jak-ho-spolehlive-odradit/>

MALANÍKOVÁ, Veronika, 2019. #zazlinskouITkomunitu. LinkedIn.com [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/zazlinskouitkomunitu-veronika-malan%C3%ADkov%C3%A1/>

Marketingové pojmy v personalistice [online], 2020. Brno [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/courses/marketingove-pojmy-v-personalistiche/>

MENŠÍK, Tomáš a Helena TĚŠITELOVÁ, 2012. Personální marketing v praxi [online]. In.: Brno: Menseek, s. 39 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>

MENŠÍK, Tomáš, 2013. Personální marketing v praxi. Firemní sociolog - Personální marketing v praxi: Vedení a vztahy ve firmě [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

MENŠÍK, Tomáš, 2019. Personální marketing vs Employer Branding. Firemní sociolog - Personální marketing v praxi: Vedení a vztahy ve firmě [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

Monetplus [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.monetplus.cz/>

NULÍČKOVÁ, Petra a Lucie CHLADOVÁ, 2019. EBX2019 – workshop Měření HR marketingu [online]. In: . s. 6 [cit. 2020-06-5]. Dostupné z:

<https://www.slideshare.net/BrandBakers/ebx2019-lucie-chladov-a-petra-nulkov-workshop-men-hr-marketingu>

NWT [online], 2020. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://nwt.cz/>

NYMBLE.EU, 2020. Výzkum: Tři čtvrtiny vývojářů dostávají na LinkedInu nerelevantní pracovní nabídky. ICT Networknews [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: [https://cz.ict-nn.com/vyzkum-tri-ctvrtiny-vyvojaru-dostavaji-na-linkedinu-nerelevantni-pracovni-nabidky/?utm\\_campaign=2020-04-28-LMC-Special-bezpecnost&utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter](https://cz.ict-nn.com/vyzkum-tri-ctvrtiny-vyvojaru-dostavaji-na-linkedinu-nerelevantni-pracovni-nabidky/?utm_campaign=2020-04-28-LMC-Special-bezpecnost&utm_medium=email&utm_source=newsletter)

Obchodní rejstřík firem, 2020. Kurzy.cz [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/28308751/business-logic-sro/>

Okno do kraje [online], 2019. Zlín [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.oknodokraje.cz/data/uploads/2017/12/19-11-ODK-maketa.pdf>

PAVLOV, 2019. Znáte náklady na nábor svých IT expertů? SystemOnline.cz-ekonomické a informační systémy v praxi [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/hrm-personalistika/znate-naklady-na-nabor-svych-IT-expertu.htm>

Personální marketing firem, 2019. Monster: Vše pro nábor [online]. Monster worldwide, 2019(3), s. 10 [cit. 2020-06-14]. ISSN 2571-4694. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/hr-trendy/jak-upoutat-kandidaty/personalni-marketing-firem/>

SWOT analýza, 2017. Sun marketing [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

VÍTKOVÁ, Vendula, 2020a. Jak správně budovat značku zaměstnavatele v IT. Smitio [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://blog.smitio.com/clanek-jak-spravne-budovat-znacku-zamestnavatele>

VÍTKOVÁ, Vendula, 2020b. Jak správně budovat značku zaměstnavatele v IT. Blog Smitio [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://blog.smitio.com/clanek-jak-spravne-budovat-znacku-zamestnavatele>

VÍTKOVÁ, Vendula, 2020c. Mzdy podle smítia 2.0. Část 2: HPP vs. OSVČ. Smition blog [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://blog.smitio.com/clanek-mzdy-podle-smitia-2-0-hpp-vs->

osvc?utm\_source=newsletter&utm\_medium=email&utm\_campaign=smitio-news-firmy-02-2020

ŽÁK, Vojtěch, 2018a. Chcete najmout ajťáka? Tak s ním jednejte na rovinu a nedělejte z něj blba. Smitio [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://blog.smitio.com/clanek-chcete-najmout-ajtaka>

ŽÁK, Vojtěch, 2018b. Největší faily v IT recruitmentu. Smitio [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://blog.smitio.com/clanek-nejvetsi-faily-v-it-recruitmentu>

### **Interní zdroje:**

Interní evidence informací, 2020

Interní průzkum společnosti Profesia CZ, 2018

Interní směrnice Blogic Kariéra, 2020

Interní směrnice Blogic Trainee program, 2020

Interní směrnice BOZP, 2020

Interní směrnice HR Workflow, 2020

Interní standardy společnosti, 2020

Interní zdroj Blogic HR Manager, 2020

Moderní HR manager [online], 2019. Praha: FORUM [cit. 2020-06-15]. ISSN 2571-1504. Dostupné z: <https://www.forum-media.cz/produkty/moderni-hr-manager>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČÚBP	Český úřad bezpečnosti práce
EFE	External Factor Evaluation
EU	Evropská Unie
EVP	Employee Value Proposition
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
IFE	Internal Factor Evaluation
IT	Informační Technologie
KPI	Key performance indicator
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Pyramida potřeb zaměstnanců.....	19
Obrázek 2 Interaktivní personální marketing .....	24
Obrázek 3 Spokojenost kandidáta s náborem pomocí NPS.....	28
Obrázek 4 Spokojenost kandidáta s náborem pomocí hodnotících hvězdiček.....	28
Obrázek 5 Firemní EVP.....	45
Obrázek 6 SWOT analýza .....	54
Obrázek 7 Logo společnosti Business Logic s.r.o. ....	58
Obrázek 8 Firemní struktura .....	63
Obrázek 9 Věkové složení zaměstnanců .....	64
Obrázek 10 Ukázka volných pozic a reálného příběhu zaměstnance.....	67
Obrázek 11 Blogic University a popis průběhu pohovoru .....	68
Obrázek 12 Atmoskop společnosti Business Logic s.r.o.....	70
Obrázek 13 Technologie společnosti Business Logic s.r.o. ....	72
Obrázek 14 Kariérní stránka společnosti Edhouse s.r.o. ....	83
Obrázek 15 Kariérní stránka pro student společnosti Edhouse s.r.o. ....	84
Obrázek 16 Atmoskop společnosti Edhouse s.r.o.....	85
Obrázek 17 Technologie společnosti Edhouse s.r.o. ....	86
Obrázek 18 Kariérní stránka společnosti CN Group CZ a.s.....	87
Obrázek 19 Průběh náborového procesu ve společnosti CN Group CZ a.s. ....	88
Obrázek 20 Benefity společnosti CN Group CZ a.s.....	89
Obrázek 21 Atmoskop společnost CN Group CZ a.s. ....	90
Obrázek 22 Technologie společnosti CN Group CZ a.s.....	90
Obrázek 23 Návrh na grafické zpracování benefitů .....	114
Obrázek 24 Návrh na manuál pro uchazeče .....	116
Obrázek 25 Spokojenost kandidáta s náborem .....	117

**SHDPEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Srovnání klasického marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu.	17
Tabulka 2 Nástroje interního a externího marketingu .....	25
Tabulka 3 Zlínská onkurence v IT .....	81
Tabulka 4 Kariérní stránky .....	91
Tabulka 5 Průběh náboru.....	92
Tabulka 6 Nabídka benefitů.....	92
Tabulka 7 Činnost na sociálních sítích .....	92
Tabulka 8 Kariérní stránky pro studenty .....	93
Tabulka 9 Aktivity externího personálního marketingu .....	93
Tabulka 10 Srovnávací tabulka.....	93
Tabulka 11 Četnost odpovědí na dotaz, jakým způsobem ses respondent o Blogicu poprvé dozvěděl/a? .....	94
Tabulka 12 Spokojenost s nadřízeným .....	97
Tabulka 13 Důležitost atributů spokojenosti .....	101
Tabulka 14 EFE matice.....	105
Tabulka 15 IFE Matice .....	106
Tabulka 16 Výše příspěvku na bydlení.....	109
Tabulka 17 Náklady na příspěvek na bydlení.....	110
Tabulka 18 Vyčíslení náklady dárkové tašky pro studenty .....	119
Tabulka 19 Nákladová analýza .....	120
Tabulka 20 Doba trvání aktivit včetně návaznosti aktivit .....	121

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Inflace .....	77
Graf 2 Průměrná mzda .....	77
Graf 3 Počet studentů a absolventů oboru ICT .....	79
Graf 4 Vývoj Počtu ICT specialistů a jejich podíl .....	80
Graf 5 Blogic pověst .....	95
Graf 6 Spokojenost zaměstnanců .....	96
Graf 7 Zájem o zaměstnace a jejich názory .....	96
Graf 8 Spokojenost s kolektivem .....	98
Graf 9 Spokojenost s informovaností ve firmě .....	98
Graf 10 Využití sociálních sítí .....	99
Graf 11 Využití firemních benefitů .....	99
Graf 12 Využití způsobů k hledání nové práce .....	100
Graf 13 Ganttův diagram .....	122

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro zaměstnance společnosti Business Logic s.r.o.

## PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

# Personální marketing Business Logic s.r.o

Ahojte, chtěla bych vás všechny požádat o pomoc!

Prosím o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k mé diplomové práci, zabývající se personálním marketingem naší společnosti.

Cílem dotazníku je průzkum týkající se image Blogicu a zjištění, zdali jste spokojeni nebo ne. Na základě vašich odpovědí bude vypracován projekt, jehož cílem je návrh ke zpracování zjištěných poznatků a zlepšení nedostatků. Proto vás prosím, vyplňte dotazník pravdivě - je zcela anonymní. Za vaši vstřícnost a spolupráci děkuji.

Dotazník zabere max 10 minut.

Děkuji

Tereza

Jakým způsobem ses o Blogicu poprvé dozvěděl/a? \*

- Kamarádi, spolužáci, známí
- Letáky, plakáty na univerzitě
- Pracovní veletrhy
- Inzertní portály práce
- Sociální sítě
- Kariérní stránky společnosti
- Jiná...

Jaká je Tvoje první asociace, když se řekne Blogic? \*

Text dlouhé odpovědi

---

Jakou si myslíš, že má Blogic pověst? \*

	1	2	3	4	5	
Negativní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pozitivní

Jak jsi ve svém současném zaměstnání spokojen/a? \*

	1	2	3	4	5	
Nespokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojen/a

Máš pocit, že děláš smysluplnou práci? \*

- Ano
- Ne
- Jiná...

Souhlasíš s tím, že je Tvým názorům a připomínkám věnována dostatečná pozornost? \*

	1	2	3	4	5	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

Máš prostor pro vlastní profesní rozvoj? \*

- Ano
- Ne
- Jiná...

Jak jsi spokojen/a se svým nadřízeným? \*

- Jsem zcela spokojen, nemám výhrady, vždy mi pomůže, poradí a vyjde vstříc.
- K nadřízenému mám menší výhrady, ale klady převažují nad zápory.
- Svého nadřízeného i svou spokojenost s ním hodnotím neutrálně.
- Ke svému nadřízenému mám několik výhrad, ale nechtěl bych nikoho jiného.
- Se svým nadřízeným si nerozumíme a zbytečně se obě strany trápí.
- Jiná...

Jak jsi spokojen/a s kolektivem? \*

	1	2	3	4	5	
Nespokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojen/a

Jak jsi celkově spokojen/a s informovaností v rámci firmy? (např. plánované akce, úspěchy a dění na projektech, plány do budoucna, personální informace, "Blogic life") \*

	1	2	3	4	5	
Nespokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spokojen/a

Na jakých sociálních sítích sleduješ společnost? (je možné zaškrtnout více odpovědí) \*

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Twitter
- Nesleduji nikde
- Jiná...



Které firemní benefity využíváš? (je možné zaškrtnout více odpovědí) \*

- Duty Free
- Flexibilní pracovní doba
- Zázemí kuchyňky (káva, čaje, sirupy , ledovač, várnice s horkou vodou)
- Firemní snídaně zdarma
- Firemní akce
- Stravenky
- Výuka angličtiny
- Multisport karta
- Homeoffice
- Interní školení a prezentace
- Zapůjčení firemního vybavení
- Odměny k Vánocům či životním událostem
- Blogic Trainee program - podpora nováčků - juniorů
- Specifické požadavky na vybavení kanceláře
- Odměny za doporučení nového kolegy
- Zaučení v rámci Blogic University
- Účast na konferencích
- Služební mob. tarif k soukromým účelům
- Jiná...

Doporučil/a bys svým známým pracovat v Blogicu? \*

- Ano
- Ne
- Jiné: \_\_\_\_\_

Jaký benefit bys uvítal/a? (Pokud máš konkrétní tip, uveď ho prosím do poslední odpovědi "Jiná") \*

- Peněžní benefit (např. příspěvek na penzijní či životní pojištění, firemní akcie, příspěvek na bydlení)
- Nepeněžní benefity (vybavení pracoviště, sick days, pochvala od vedoucího, wellness program, podpora v...
- Jiná...

Jakým způsobem bys teď hledal/a jinou práci a zaměstnavatele? \*

- Přes kariérní weby konkrétních společností
- Přes sociální sítě
- Přes inzertní portály (např. jobs.cz)
- Přes úřad práce
- Přes známé a kamarády
- Návštěvou pracovního veletrhu
- Jiná...

Jak důležité jsou pro Tvou spokojenost v práci následující atributy? (1 = nedůležité, 5 = nejdůležitější) \*

	1	2	3	4	5
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nařízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seberealizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré jméno firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost uplatnit své nápady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozmanitost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostatek času pro soukromé zájmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>