

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální marketing

Personnel marketing

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP

KUBÍKOVÁ



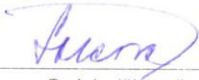
MARKÉTA

2017


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kubíková	Jméno:	Markéta	Osobní číslo:	437527
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Personální marketing		
Název bakalářské práce anglicky:	Personnel marketing		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Analyzovat činnosti personálního marketingu ve vybraných podnicích. Navrhnout doporučení pro možné změny vedoucí ke zlepšení stavu v podnicích.</p> <p>Přínos práce: Srovnání personálního marketingu ve dvou podnicích, návrh jak lépe provádět personální marketing.</p> <p>Osnova: ÚVOD, TEORETICKÁ ČÁST: 1. Personální marketing 2. Marketingový mix v personalistice 3. Personální politika a personální činnosti, PRAKTICKÁ ČÁST: 1. Charakteristika podniku 2. Analýza současného stavu v podniku 3. Empirické šetření 4. Zhodnocení a návrh doporučení pro změny, ZÁVĚR</p>		
Seznam doporučené literatury:	<ol style="list-style-type: none">1. ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.2. KOČIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010.3. KOTLER, P. a KELLER, D.P., Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013.4. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.5. STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I. a ŠKAPOVÁ, H., Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2008.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>12-04-2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KUBÍKOVÁ, Markéta. Personální marketing. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl v průběhu zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkoval všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem poskytli podklady pro zpracování této bakalářské práce. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Personální marketing“ je analýza uplatňování personálního marketingu ve dvou konkrétních podnicích (v průmyslových podnicích), jejich porovnání a následný návrh na snížení nedostatků. V teoretické části je definován personální marketing, dále související pojmy jako značka zaměstnavatele a společenská odpovědnost firem, dále pak personální činnosti, které souvisejí s personálním marketingem. Poznatky z této části jsou využity a aplikovány k analýze personálního marketingu v organizaci. Stav personálního marketingu bude zjišťován na základě analýzy současného stavu v podniku, rozhovoru s odpovědnými osobami. Následně bude vše zhodnoceno a navrženo řešení na základě zjištěných nedostatků.

Klíčová slova

Personální marketing, personální činnosti, značka zaměstnavatele, společenská odpovědnost firem, zaměstnanci

Abstract

The subject of the bachelor thesis „Personnel Marketing“ is the analysis of the application of the personal marketing in two specific enterprises (in industrial enterprises), their comparison and the subsequent proposal to reduce the deficiencies. In the theoretical part is defined personnel marketing, related concepts as employer brand and social responsibility of companies, as well as personnel activities related to personal marketing. The lessons learned from this section are used and applied to analyze personnel marketing in the organization. The status of personal marketing will be determined based on an analysis of the current state of the company, an interview with responsible persons. Subsequently, everything will be evaluated and proposed based on identified shortcomings.

Key words

Personnel marketing, personnel activities, employer brand, social responsibility of companies, employees

Obsah

Úvod	5
1 Marketing	6
2 Personální marketing	8
2.1 Marketingový mix v personalistice	9
2.2 Značka zaměstnavatele	12
2.3 Společenská odpovědnost firem	13
2.3.1 Oblasti společenské odpovědnosti.....	14
3 Personální politika a personální činnosti	17
3.1 Získávání a výběr pracovníků.....	17
3.2 Přijímání a orientace pracovníků.....	19
3.3 Hodnocení pracovníků	21
3.4 Rozmísťování a propouštění pracovníků	22
3.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	23
3.6 Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody	25
3.7 Péče o pracovníky a pracovní vztahy.....	27
4 Charakteristika společností	28
4.1 PS PROFI s.r.o.....	28
4.2 LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.	29
5 Analýza současného stavu	30
5.1 Sběr dat.....	30
5.2 PS PROFI s.r.o.....	31
5.3 LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.	34
6 Analýza zjištěných dat	38
6.1 SWOT analýza.....	38
6.1.1 SWOT analýza PS PROFI s.r.o.....	39
6.1.2 SWOT analýza LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.....	40
6.2 Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy.....	41
7 Návrhová část	43
Závěr	45

Literatura.....	46
Seznam obrázků a tabulek.....	49
Přílohy	50

Úvod

Personální marketing využívá marketingový přístup v personální oblasti, usiluje o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, pomáhá vytvořit dobrou zaměstnavatelskou pověst a neustále zkoumá trh práce. Upoutá-li se pozornost na zaměstnavatelské kvality organizace, jsou-li zaměstnanci při vykonávání své práce i v následných činnostech spokojeni, pak jsou veškeré činnosti spojené s touto oblastí marketingu vykonávány s co nejlepším přístupem.

Tématem této bakalářské práce je porovnání personálního marketingu ve dvou průmyslových podnicích a formulování návrhu na jeho zlepšení. Toto téma bylo vybráno, protože autorku zajímá uplatňování principů personálního marketingu a jeho propojení či návaznost z jedné oblasti na oblast další. Zajímavým je i široký záběr personálního marketingu, dále pak pohled na potenciální, současné i budoucí pracovníky a zároveň i veškeré personální činnosti.

V první kapitole bakalářská práce bude představen marketing obecně a srovnání klasického a personálního marketingu. Druhá kapitola bude podrobněji zaměřena na personální marketing, použití marketingového mixu v personalistice, značku zaměstnavatele a dále se zabývá společenskou odpovědností firem. Následující kapitola se bude věnovat personální politice a personálním činnostem, které s personálním marketingem souvisí.

Čtvrtá kapitola bude o představení vybraných společností, podnikajících v průmyslovém odvětví, popisu činností podnikání a rozsahu prováděných prací a následně se přiblíží k přístupu k personálnímu marketingu. V empirickém šetření budou provedeny rozhovory s odpovědnými zástupci společností a následně bude provedena SWOT analýza obou společností se zaměřením na personální marketing.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýz a výsledků šetření v porovnání s teoretickými podklady formulovat doporučení a možná řešení pro obě organizace, která povedou ke zlepšení procesů v oblasti personálních činností, konkrétně personálního marketingu.

Předpokládanou hypotézou je, že správným využíváním nástrojů personálního marketingu může společnost zlepšit efektivitu personálních činností a tím i efektivitu podnikání jako takového. Veškerá doporučení by měla přispět k ujištění, že lidské zdroje, jejich vhodný výběr a potřebná péče, jsou důležitým faktorem v růstu společnosti. Spokojenost zaměstnanců spojená se stabilitou, loajalitou a motivací se projevuje zvyšováním produktivity práce a úspěchem organizace. Ta se pak stává atraktivní i ve spojení se slovním spojením "dobrý zaměstnavatel".

1 Marketing

Dle Kotlera a Kellera (2014, s. 35) je marketing „společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními“. Jedná se tedy o to, aby zákazníci získali, co potřebují neboli aby byly uspokojeny jejich potřeby.

Jistě lze najít mezi klasickým marketingem a personálním marketingem mnoho společných znaků, které spolu souvisejí, ale i mnoho rozdílů. Landa (2014, online) uvádí zajímavé pohledy na rozdíly. Ztotožňuje se s tím, že společný znak je pro oba marketingy prodat zákaznickový produkt (službu či volnou pozici), dále konstatuje, že v personálním marketingu představuje zákazníka stávající či budoucí zaměstnanec. Landa ale vidí velký rozdíl v tom, že i když marketér zacílí na určitou cílovou skupinu, nakonec nevádí, když výrobek či službu koupí i zákazník z jiné cílové skupiny, naopak, každý prodaný výrobek se počítá. Pokud HR marketér naláká a způsobí, že do podniku přijdou špatní lidé, je to plýtvání času kolegů, kteří stráví zbytečný čas s kandidáty, s jejich životopisy a podobně. Dokonce se může stát, že takový nevhodný kandidát nakonec práci dostane a poté by se dalo mluvit i o zvýšení nákladů (Landa, 2014, online).

Stýblo (2003, in Veselá 2010, s. 9) uvádí ve svém článku srovnání klasického a personálního marketingu. V následující tabulce uvádí příklady aktivit.

Tabulka 1: Srovnání klasického a personálního marketingu

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

Zdroj: Stýblo, 2003, in Veselá 2010, s. 9

Z výše uvedené tabulky je patrné, že jde na personální marketing pohlížet stejně jako na klasický marketing.

Kotler a Keller (2013, s. 41) uvádí, že zákazník si v klasickém marketingu vybírá nabídky, ve kterých vidí pro sebe největší hodnotu. Stejně tak i v personálním marketingu si potenciální zaměstnanec vybírá nabídky zaměstnání, které mají pro něj nejvyšší hodnotu.

U obou případů platí, pokud nabídka očekávání zákazníka/ potenciálního zaměstnance splní je spokojen, dokonce pokud očekávání předčí je nadšen.

Dále Kotler a Keller (2013, s. 52) tvrdí, že klasický marketing není v žádném případě zodpovědností jednoho jediného oddělení, stejně tak i personální. Celá firma by se měla snažit spolupracovat.

„Tam, kde dříve společnosti zdůrazňovaly výrobu a prodej, dnes se mluví o procesu poskytování hodnoty“ (Kotler a Keller, 2013, s. 66). I zde je možné ukázat podobnost obou marketingů.

Tvorbu a poskytování hodnoty lze rozdělit do tří kroků:

1. Volba hodnoty

- Klasický marketing: Proces, než se výrobek vyrobí. Konkrétně segmentace trhu, vybrání vhodného cíle a vymezení pozice produktu vůči konkurenci.
- I v personálním marketingu je vhodná segmentace trhu práce a je dobré se vymežit vůči konkurenci, uvědomit si v čem je naše společnost jako zaměstnavatel výjimečná a co může zaměstnancům nabídnout.

2. Poskytování hodnoty

- Klasický marketing: Určení konkrétních vlastností výrobku, cena a způsob distribuce
- V této fázi lze pohlížet na personální marketing tak, že se určuje odměna za práci, požadavky na pracovní místo či jakým způsobem se bude nabídka práce zveřejňovat (pouze ve firmě, na internetu, v tisku a podobně).

3. Komunikace hodnoty

- Klasický marketing využívá prodejní síly, internet, reklamu a další komunikační nástroje propagující výrobek a oznamující jeho existenci.
- I personální marketing využívá v této fázi internet, zaměstnavatelské jméno společnosti a další komunikační nástroje, které propagují a vůbec oznamují existenci pracovního místa či společnosti jakožto zaměstnavatele.

2 Personální marketing

Pojem marketing je velmi dobře znám, ale ve spojení s prodejem výrobků, služeb a také s rozvojem obchodní značky, ale pojem personální marketing až tolik znám není.

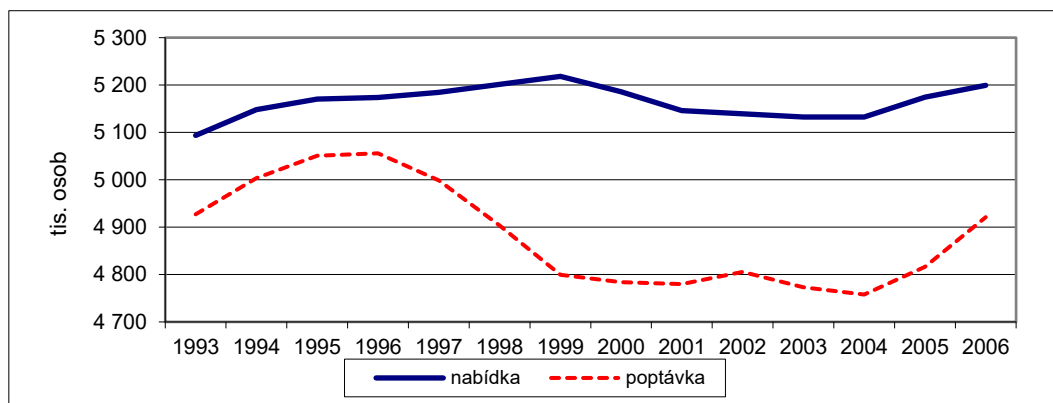
Zjednodušeně lze říci, že jeho cílem je přilákat a udržet pracovní síly, zacílit na správnou cílovou skupinu, aby byl správný člověk na správném místě. Když v marketingu vyloženě nezacílíme na správnou skupinu, tak to není tak katastrofální jako u marketingu personálního. Klíčovým faktorem se u personálního marketingu jeví pověst zaměstnavatele a znalost trhu a cílové skupiny. Když je kvalitní personální marketing, tak máme dostatek kvalitních a angažovaných pracovníků, je zkrácená doba výběrového řízení, nižší (nízká) fluktuace zaměstnanců, máme více kvalitních zájemců, nižší náklady na nábor, lepší běh firmy a s tím související pozitivní vliv na pracovníky a mnoho dalších výhod. S personálním marketingem souvisí i dobré propouštění, které má vliv na značku a na stávající, dokonce i na odcházející zaměstnance, kteří se mohou opět vrátit nebo dát doporučení svým známým.

Dále je vhodné si v této kapitole připomenout, že personální marketing má odpovídat na tři základní otázky: Koho chceme? Co chtějí potenciální pracovníci? Jak si udržet pracovníky?

Personální marketing je poměrně mladou disciplínou. Kdy a kým byl vlastně poprvé pojem definován se autoři nemohou shodnout. Slámová (2010, s. 13) píše, že první zmínky jsou v německy psané literatuře v 60. letech 20. století pod pojmem „personal marketing“.

V České republice se o personální marketing a obecně o nové způsoby, jak získat zaměstnance začaly organizace zajímat až kolem roku 2000, který znamenal mnoho změn na trhu práce, zejména velký převis nabídky nad poptávkou (viz obr. 1.1). Takže organizace hledaly nové způsoby, jak zaujmout kvalifikované pracovníky, aby si vybraly právě je.

Obrázek 1: Vývoj nabídky práce a poptávky po práci v ČR v letech 1993–2006



Zdroj: Český statistický úřad

Až na pár absolventských prací nelze v českém jazyce najít mnoho zdrojů, které by se problematice personálního marketingu věnovaly komplexně. Spíše lze najít jen malé části, a to definice personálního marketingu a pojmů s ním souvisejících, hlavně tedy značkou zaměstnavatele.

Nyní přejdeme k definicím personálního marketingu podle různých autorů. Jak již bylo zmíněno, tak je chápán jako uplatňování marketingových nástrojů a principů v personalistice.

Jak uvádí Koubek (2015, s. 160) „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ Podobně definuje personální marketing i Stýblo (2011, s. 62) „*Jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly, Jde též o upoutání pozornosti zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce.*“

Menšík (2013, online) říká, že personální marketing obsahuje všechny oblasti, které mají prostřednictvím firmy vliv na současné nebo i potenciální zaměstnance a jsou to veškeré nástroje, kterými firma komunikuje se zaměstnanci s cílem předat zprávu o tom kdo je, co dělá a koho hledá. Menšík také popisuje Employer Branding, který se primárně zaměřuje na vzájemné pochopení, konkrétně na komunikaci vize a poslání, smysl existence, kam směřujeme, očekávání od budoucích zaměstnanců a povědět v čem se odlišujeme od konkurence. Podle Menšíka je důležité se zaměřit také na to, jak sdělení vypadá, nejen na jeho obsahovou stránku.

Někteří z autorů dělí personální marketing na interní a externí, ale podle Menšíka (2013, online) je toto dělení nesmyslné, neboť trh práce je jenom jeden a jsme čistě hypoteticky každý z nás v jednom momentě potenciálním, současným i bývalým zaměstnancem. S tímto názorem se lze ztotožnit, proto se v této práci personální marketing nebude dělit.

Je jasné, že lidské zdroje hrají velkou roli v organizaci, protože hlavně na jejich kvalitě závisí úspěch celé organizace, a právě proto se o personálním marketingu mluví stále víc a stále více firem o něj projevuje zájem. Firmy chtějí získat ty nejlepší absolventy a odborníky, ale souběžně s tím pečují o své stávající zaměstnance, a hlavně o jejich spokojenost. Jediným způsobem, jak obstát na trhu zaměstnavatelů je, že organizace investují stále větší množství finančních prostředků do všech možných nástrojů personálního marketingu.

2.1 Marketingový mix v personalistice

Personální marketing je založen na aplikaci klasického marketingového mixu do personalistiky. Podle Antošové (2005, online) se pak jedná o „použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů, zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na

zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce.“ V tabulce níže je srovnání klasického marketingového mixu a personálního pojetí těchto nástrojů.

Tabulka 2: Marketingový mix a personální pojetí těchto nástrojů

Americké pojetí	České pojetí	Personální pojetí
PRODUCT	Produkt	Pracovní místo
PRICE	Cena	Motivace a odměna za práci
PLACE	Místo	Místo výkonu práce
PROMOTION	Podpora	Prezentace pracovní nabídky a firmy

Zdroj: STÝBLO, J. Personalistika. Vlastní úpravy

Základním a nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu je produkt, v personálním pojetí pak pracovní pozice, kterou organizace nabízí.

Obsahem pracovního místa je dle Stýbla (2011, s. 63) ten moment, kdy firma přemýšlí o obsazení pracovního místa nového nebo o obsazení již existujícího, které se uvolnilo.

Spielmann (2015, online) uvádí, že je podstatné, aby zaměstnavatel spojil důležité znaky s pracovním místem tak, aby potenciální zaměstnanec poznal, že právě tato práce je ta správná a výjimečná, práce snů.

Cena je podle Spielmann (2015, online) hodnota, na kterou si organizace váží pracovní pozice, cenu platí uchazeč nebo zaměstnanec. Jedná se například o praxi, vzdělání nebo třeba nadšení.

Naopak podle Stýbla (2015, s. 63) se jedná o odměnu, jak ji známe, ve formě mzdy, platu a finančních či nefinančních odměn. Zde si musíme dávat pozor, aby systém odměňování byl přiměřený, spravedlivý a motivující. Takže závisí na tom, jakou možnost odměny organizace využije, jaká bude její struktura podle jednotlivých forem odměňování a jaká pravidla, nástroje a postupy budou aplikovány na jednotlivé zaměstnance při jejich odměňování.

Dle Stýbla (2011, s. 63) je místo v personalistice chápáno jako místo výkonu práce. Ale mimo to, také jakou má organizace image a kulturu, a právě i podle těchto atributů se také zaměstnanci rozhodují o práci.

Spielmann (2015, online) tvrdí, že propagace je jedna z nejvýraznějších politik a tvoří nedílnou součást personálního marketingového mixu. Propagace je zajišťování komunikace s cílovou skupinou potenciálních zaměstnanců. Stýblo (2015, s. 63) doplňuje, že nabídka pracovní pozice musí být konkrétní a srozumitelná a měla by vyvolat v uchazečích motivaci a uspokojivý zájem. Organizace může využít při prezentaci své pracovní nabídky mnoho metod, které ale použít závisí na odlišných faktorech, například na zdrojích potenciálních uchazečů, atraktivitě práce nebo na významu pracovní pozice v organizaci.

Podle Spielmann (2015, online) lze personální marketingový mix, stejně jako ten běžný, rozšířit i o další prvky, přidává 3P: people, proces a physical evidence.

People jsou lidé, jistěže i zde hraje svou roli lidský faktor, který má dopad na všechnu komunikaci mezi zákazníkem a organizací. Odhodlání uchazeče nastoupit a vytrvat na pracovní pozici značně ovlivňuje právě tato komunikace.

Process jsou firemní procesy, které tomto odvětví zahrnují například proces náboru a adaptaci nového zaměstnance.

Physical evidence je fyzická evidence, kterou lze vysvětlit například tak, že je to zhmotnění abstraktní nabídky práce. Opět příklad pro ukázkou, stánek na veletrhu, náborová brožura nebo třeba vlastní pracovní prostředí.

Steilmann (2015, online) ještě doplňuje, že musíme pochopit myšlení našeho zákazníka (uchazeče, zaměstnance) a také, že jednotlivé prvky by měly být v synergii a alespoň na podobné úrovni, stejně tak jako u klasického marketingového mixu.

3 Značka zaměstnavatele

S pojmem personální marketing je také svázáno utváření dobré značky zaměstnavatele, dobrého jména zaměstnavatele či „employer branding“.

Značka zaměstnavatele má počátek u všech firem už u prvního inzerátu a nástupu prvního zaměstnance. Detailněji popisuje zaměstnavatelskou značku Hovorka (2016, online) „*Employer Brand zachycuje základní filozofii každé firmy (proč společnost existuje nad rámec vydělávání peněz, jakou má firemní kulturu a na čem stojí její nabídka zaměstnancům). Employer Brand "naplňuje názvy společností významem", se kterým se mohou lidé ztotožnit a spojit.*“

Je to pověst organizace na trhu práce, která vypovídá o tom, jaké je to být zaměstnancem zrovna v této společnosti.

Podle Hovorky (2016, online) má značka zaměstnavatele následující tři prioritní funkce: přitáhnout, zapojit a udržet.

Na přelomu roku 2015/2016 odpovídali návštěvníci stránek Profesia.cz na otázku: „Která informace je pro vás nejdůležitější v inzerátu nabízejícím práci?“. Překvapivé bylo, že nejvíce respondentů – 34 % zvolilo, že je to renomé neboli značka zaměstnavatele. Na druhém místě nebylo nic překvapivého 25 % respondentů odpovědělo, že to jsou informace o platových podmínkách a benefitech. Dále 15 % návštěvníků stránek zvolilo typ pracovního poměru, 14 % náplň práce a pravomoci a 12 % zajímala informace o vzdálenosti pracoviště (Majvaldova, 2016, online).

Ale dle Čechové (2016, online) se téměř všechny české společnosti začaly zabývat značkou zaměstnavatele teprve nedávno, a to až pod tíhou nedostatku zaměstnanců. Do employer brandingů není podle Bretta Minchigtona nutné investovat vysoké částky, dokázal to i názornými ukázkami kampaní, na konferenci v dubnu 2016 v Praze. „*Například Ikea v Austrálii přibalila do všech svých produktů leták na „složení“ si své kariéry v Ikea, který vypadal graficky stejně jako manuál na složení jejich výrobků. Podařilo se jí bez další investice najít dostatek zaměstnanců pro nově otevřenou prodejnu*“ (Čechová, 2016, online).

Na otázku, jestli je důležité se věnovat tvorbě a budování značky zaměstnavatele odpovídá Bursová (2009, online) následovně, „*Jak jsme již uvedli, značkou se zabýváme z pohledu zaměstnavatele nejen z hlediska konkurenčního působení na trhu práce, ale také z pohledu dalších aspektů řízení lidských zdrojů: zejména loajality, zapojení zaměstnanců a jejich motivace k setrvání. A právě v tomto období může silná a správně zacílená značka napomoci ke zvýšení výkonnosti organizace prostřednictvím zapojení a loajality zaměstnanců a doplnění týmů, resp. obsazení klíčových pozic, o nové zaměstnance.*“

Liko uvádí (2011, online), že ten, kdo vnímá značku zaměstnavatele není jenom jeden typ osoby se stejným vkusem a životním stylem. Je obtížné si vůbec představit, kdo všechno se v této skupině skrývá. Je to opravdu široký záběr, „*studenti různých škol, absolventi, uchazeči o práci s odlišnou profesní zkušeností, kolegové ve výrobě, obchodníci v terénu, rodiče malých dětí, osoby se zdravotním postižením, zaměst-*

nanci konkurence atd." (Liko, 2011, online). Je nesmyslné budovat značku zaměstnavatele u všech skupin, tedy pokud nejsou všechny skupiny pro firmu stejně důležité, což se nepředpokládá. Je lepší si určit, které skupiny jsou pro naši společnost prioritní a těm se dále věnovat a pracovat s nimi.

3.1 Společenská odpovědnost firem

Pojem společenská odpovědnost firem neboli „Corporate Social Responsibility“ (zkratka CSR) je mladý koncept, který se objevil počátkem 2. poloviny 20. století (BusinessInfo, 2008, online).

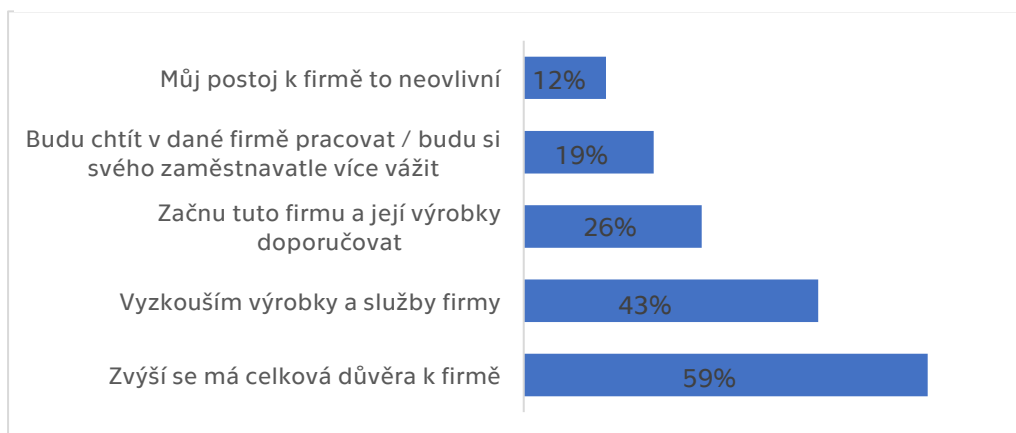
V dnešní době, kdy se lidé více starají o životní prostředí a kdy si uvědomují, že je mnoho globálních problémů hodně lidí řeší a dbá na to, aby činnosti organizace byla v souladu se zájmy, jak spotřebitelů, tak i celé společnosti. Organizace by tak měla hledět při naplňování a uspokojování přání a potřeb zákazníků na to, jaké dopady mají tyto činnosti na životní prostředí i na sociální podmínky společnosti.

Jak popisuje Kotler (2013, s. 54) marketing společenské odpovědnosti „Úkolem organizace je proto určit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a uspokojovat je efektivněji než konkurence, přičemž musí ochraňovat a podporovat dlouhodobý blahobyt zákazníků a celé společnosti.“

V zelené knize z roku 2001 definuje společenskou odpovědnost firem Evropská komise následovně „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery,*“

Stakeholdeři jsou všechny zainteresované osoby uvnitř i v okolí firmy, jsou to například zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další. Společenská odpovědnost je jednoduše řečeno takový způsob vedení organizace a budování pozitivního vztahu s těmito partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku, a to i jako zaměstnavatele. Společenská odpovědnost je horkým tématem dnešní doby a stala se důležitým faktorem, který ovlivňuje rozhodování zákazníků, potenciálních a stávajících zaměstnanců, obchodních partnerů a dalších (BusinessInfo, 2008, online). Jedná se o to, že se společnost více zajímá o způsoby a cesty, jak organizace dosahují svého zisku. I veřejnost v České republice pozvolna projevuje zájem o společenskou odpovědnost firem. Vyplývá to i z výzkumu, který vypracovala společnost FactunInvenio pro Fórum dárců v roce 2007.

Obrázek 2: Změna postoje ke společensky odpovědné firmě (N = 511)



Zdroj: FactumInvenio

3.1.1 Oblasti společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost firem zasahuje do několika dalších oblastí (v literatuře hojně užíván termín pilíř, namísto pojmu oblast), většina autorů ji dělí do tří skupin, stejně tak i Stýblo (2011, s. 804) „*Přístupy, resp. složky aktivit společenské odpovědnosti podniků lze členit na tři základní: ekonomická, sociální a environmentální.*“ A tak se v několika příštích odstavcích budeme zabývat jednotlivými okruhy společenské odpovědnosti firem. Nyní si uvedeme, čím se zabývají, a popíšeme si, jakým způsobem ovlivňují stávající i potenciální zaměstnance a jakou výhodu mají pro organizaci i pro okolí organizace

Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř se dle Prskavcové (2008, s. 10) zaměřuje hlavně na transparentnost firem, utváření dobrých vztahů se stakeholdery, což jsou především zákazníci, vlastníci, investoři, dodavatelé a další skupiny pro firmu významné. Etický kodex, který do této oblasti nesporně patří, nelze vynechat a je definován následovně „*Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku (profesního sdružení, asociace firem atd.) a jednání všech jeho zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace, a vymezují standard profesionálního jednání*“ (Prskavcová, 2008, s. 12). Právě etický kodex, a hlavně jednání v souladu s ním, s personálním marketingem souvisí, protože mimo jiné ovlivňuje i personální práci a s tím související běžný, každodenní život zaměstnanců. Součástí kultury a hodnot organizace a jejich zaměstnanců se musí stát pojmy jako slušné chování, morálka, spravedlnost a dalšími jim podobné.

Koubská a Hralová (2006) tvrdí, že je těžké, a hlavně nesmyslné se snažit o celý seznam témat, která zahrnují společenskou odpovědnost. Záleží totiž na dané organizaci a v jakém prostředí a sektoru podniká. Také v závislosti na legislativních požá-

davcích států a etických či morálních pravidel celé společnosti se témata postupem času budou měnit.

Do ekonomické oblasti CSR řadí Kubská a Hralová (2006) například následující témata. Ekonomická výkonnost, investiční politika, řízení firmy, odměňování managementu a zaměstnanců, odvody daní, státní podpora, korupce a úplatkářství, střety zájmů, ochrana autorských práv a politické působení a lobbing.

Podle Prskavcové (2008, s. 11) se ekonomická oblast CSR skládá z těchto aktivit, které by měly firmy praktikovat. Z odpovědného přístupu k zákazníkům je to například zjišťování zpětné vazby, zapojení do rozhodování, zákaznický servis, vzdělávání zákazníků nebo třeba kvalita produktů a služeb. Ve vztazích s dodavateli a dalšími obchodními partnery, to je potom výběr dodavatelů, zjišťování zpětné vazby, obchodní vztahy či šíření CSR. Informace o produktech, sdílený marketing a reklamní etika to je obsah tématu marketingu a reklamy.

Je všeobecně známo, že firma, která vyrábí kvalitní, tím pádem i bezpečné produkty, neustále inovuje výrobky a podobně stoupá v očích potenciálních zaměstnanců a stává se tak zaměstnavatelem pro kterého by lidé rádi pracovali.

Sociální pilíř

Podle Stýbla (2011, s. 804) „*Sociální odpovědnost obsahuje zdraví a ochranu zaměstnanců, rozvoj lidského činitele ve firmě, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců, rovné příležitosti a rozmanitost na pracovišti, jistota zaměstnání, podpora veřejných aktivit zaměstnanců apod.*“.

Kubská a Hralová (2006) řadí do sociální oblasti CSR stejně jako Stýblo, zdraví a bezpečnost práce, rozmanitost práce, soulad pracovního a osobního života, pracovní podmínky, vzdělávání a profesní růst, ale dále v této oblasti uvádí i dětskou práci, bezpečnost a zdraví spotřebitelů, dopad na místní komunitu a firemní filantropii.

Právě tento pilíř v souvislosti s personálním marketingem je ze všech oblastí pravděpodobně nejdůležitější.

Společnosti poslední dobou stále častěji realizují firemní filantropii, protože zjišťují, jak finanční výhody, např. daňové výhody, tak i nefinanční: podpora image a identity firmy, posílení hrdosti a tím pádem i loajality zaměstnanců.

Enviromentální pilíř

„*Enviromentální odpovědnost se soustřeďuje na snižování spotřeby materiálů, snižování a recyklaci odpadu, výrobu a používání ekologicky šetrných produktů, využívání moderních technologií (energeticky málo náročných), analýzu environmentálních rizik apod.*“, takto vidí enviromentální oblast Stýblo (2011, s. 804).

Prskavcová (2008, s. 19) zahrnuje do ekologického pilíře CSR Enviromentální politiku, pod kterou řadí tyto aktivity: řízení, dodavatelský řetězec, zapojení stakeholders, komunikace a změny klimatu. Úspora energie, obnovitelné zdroje, úspora vody, užitková voda to jsou aktivity tématu energie a voda. Do odpadu a recyklace řadí mi-

nimalizaci odpadu a třídění a recyklaci a do dopravy přesun zaměstnanců. Přeprava zboží, ekologické výrobky a obalové materiály to je obsah tématu produktů a balení. A posledním tématem je nakupování, kde zdůrazňuje ekologicky šetrný nákup a místní dodavatele.

Jistě i tento pilíř může výrazně ovlivnit, jak potenciální zaměstnanec, tak i chování těch stávajících, zvláště v dnešní době, kdy se životní prostředí a jeho ochrana řeší více než dříve. Mnoho firem si už zakládá na ekologickém jednání, které mimo jiné zahrnuje právě chování zaměstnanců, jako například třídění odpadu či úsporu vody, energie a vody při běžných pracovních činnostech každodenního dne zaměstnance.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 106) zdůrazňuje, že sdělování aktivit společenské odpovědnosti veřejnosti, především všem zainteresovaným vnitřním i vnějším skupinám, je důležité, ne-li nutné, proto aby CSR měla vůbec na image firmy dopad.

Výhody uplatňování CSR v malých i velkých podnicích shrnuje webová stránka BusinessInfo (2008, online), následovně. *„Odpovědné chování je tržně výhodné. Jednání podniku v souladu s principy CSR přináší podniku řadu výhod a zisků především nefinančního rázu, které jsou důležité pro jeho kvalitní a dlouhodobě udržitelné fungování.“*

4 Personální politika a personální činnosti

Dle Koubka (2009, s. 23) je personální politika neboli politika řízení lidských zdrojů systém zásad, kterými se řídí organizace, její vedení či personální útvar při rozhodování, které se nějakým způsobem dotýká lidského faktoru a oblasti práce.

Provádění dílčích personálních činností je nutné k zajištění úkolů personální práce.

4.1.1 Získávání a výběr pracovníků

1. Přijímání a orientace pracovníků
2. Hodnocení pracovníků
3. Rozmísťování a propouštění pracovníků
4. Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody
5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků
6. Péče o pracovníky
7. Pracovní vztahy

Personální marketing se dotýká většiny personálních činností, a proto je nutností personální marketing vnímat komplexně. Ale je důležité zmínit, že personálnímu marketingu se nevěnuje pouze personalista, ale všechna oddělení napříč podnikem.

4.2 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků obvykle obsahuje tři fáze (Armstrong, 2009, s. 342):

1. Definování požadavků
2. Přilákání uchazečů
3. Vybírání uchazečů

1. Definování požadavků

Aby byl systém výběru pracovníku nezaujatý je dobré se držet předem definovaných požadavků a zásad (Stýblo, 2003, s. 64).

Je nutné jasně stanovit obsazované pracovní místo, protože jasně vymezené pracovní místo je důležité nejen pro získávání a výběr nových pracovníků, ale i pro bezproblémové a plynulé fungování organizace. (Meritum Personalistika, 2011, s. 94, 95).

„Základem jasného a přehledného vymezení pracovních míst je jejich pět základních charakteristik. Tvoří je:

- základní cíle pracovního místa,
- jeho výkonová, resp. hodnotící kritéria, nejčastěji kvantitativní ukazatele či kvalitativní standardy pracovního chování,
- jeho rozhodovací pravomoci,
- základní povinnosti,
- pracovní a další podmínky místa“ (Urban: Meritum Personalistika, 2011, s. 95).

Je nutné stanovit i profil kandidáta (zaměstnance), což zahrnuje požadavky na vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti (Koubek, 2009, s. 134), na jejichž základě je kandidát posuzován při výběru.

2. Přilákání uchazečů

Určitě je vhodné se nejdříve zamyslet, zda se budou pracovníci získávat z vnitřních či vnějších zdrojů (Koubek, 2009, s. 135). Nejdříve by se měla zaměřit pozornost na zdroje vnitřní, tedy na stávající pracovníky. Pokud nejsou vhodné kandidáti z řad zaměstnanců, jsou na řadě zdroje vnější (Koubek, 2009, s. 131).

Je vhodné zamyslet se nad výhodami a nevýhodami získávání zaměstnanců oproti konkurenci, které nám pomůžou při inzerování, pohovorech i různých náborových materiálech. Například nad pověstí společnosti, mzdách a dalších zaměstnaneckých výhodách, pracovních podmínkách, příležitostmi k dalšímu rozvoji anebo i nad umístěním pracoviště.

3. Vybírání uchazečů

Dle Stýbla (2003, s. 64) je cílem výběrového procesu „získat pracovníky, kteří budou produktivními a spolupracujícími členy firemních kolektivů, neustále rozvíjejícími svůj potenciál.“

Před vybíráním uchazečů je nutné rozhodnout, jaké metody výběru budou použity. „Hlavními metodami výběru pracovníků je pohovor, assesment centre a testy pracovní způsobilosti.“ (Armstrong, 2007, s. 360)

V literatuře se často doporučuje, a i v praxi se uplatňuje následující postup (Koubek, 2007, s. 107):

1. zkoumání dotazníků a jiných dokumentů přiložených uchazečem (nezbytný krok)
2. předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit)
3. testování uchazečů pomocí tzv. testů způsobilosti nebo assesment centre (doplňková metoda)
4. výběrový pohovor (nezbytný krok)
5. zkoumání referencí
6. lékařské vyšetření (je-li nezbytné)
7. rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
8. informace uchazečů a rozhodnutí

„V každém z těchto kroků posuzujeme uchazeče nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném místě, v pracovní skupině, v organizační jednotce a ve firmě, ale porovnáváme jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího.“ (Koubek, 2007, s. 107)

Personální marketing se také zaměřuje právě na oslovení a získání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Prostředků je mnoho, například: nabídky pracovních míst na internetu, zadávání bakalářských či diplomových prací studentům vysokých škol, možnosti pro studenty účastnit se praxí, účast na veletrzích pracovních sil nebo články a inzerce v odborných časopisech (Brachtl, 2006, online).

4.3 Přijímání a orientace pracovníků

„Přijetím vybraného občana do pracovního poměru vznikají vzájemná práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele“ (Kahle, 1994, s. 19).

Podle Koubka (2009, s. 189) je přijímání pracovníků řada procesů, které začínají tím, že je uchazeč informován o tom, že byl vybrán a nabídku zaměstnání akceptuje a končí dnem nástupu pracovníka do práce.

Přijímání pracovníků je možné pochopit dvěma způsoby – užším a širším. Užší pojetí přijímání zahrnuje procesy, které souvisejí se vznikem pracovního poměru nového zaměstnance. V širším pak obsahuje, kromě procesů z předchozího pojetí, i procesy související s přechodem současného zaměstnance na nové pracovní místo (Stýblo, 2003, s.70). Pracovněprávní souvislosti určuje Zákoník práce, doplňkové normy jsou například Organizační řád, Kolektivní smlouva apod.

„Zaměstnavatel se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávních vztahu (viz § 7 odst. 1 zák. práce)“ (Kociánová, 2015, s. 128).

Zaměstnavatel je povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které by vyplynuly z uzavření pracovního poměru, a s odměňováním a pracovními podmínkami. (Kahle, 1994, s. 21). Pracovní poměr může v České republice vzniknout třemi způsoby:

- *pracovní smlouvou*
- *volbou* – ojediněle, podle zvláštních předpisů
- *jmenováním* – podle zvláštních předpisů nebo u vedoucích zaměstnanců, jmenovaných statutárním orgánem nebo podnikatelem

Pracovní smlouva musí mít jasné náležitosti podle Zákoníku práce. Zaměstnanec i zaměstnavatel by měli chtít, aby byla sjednána srozumitelně a konkrétně. Pracovní smlouva musí zahrnovat (viz. § 34 odst. 1. zák. práce).

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- místo (místa) výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána
- den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr)

Dále může obsahovat i jiná, další ustanovení, například zkušební dobu, kratší pracovní dobu nebo jinou úpravu pracovní doby.

Pokud není v pracovní smlouvě vysloveně uvedeno trvání pracovního poměru (pracovní poměr na dobu určitou), automaticky je pracovní poměr na dobu neurčitou. Pracovní smlouva musí být sjednána písemně. Dále má zaměstnavatel povinnost informovat pracovníka (písemně) o dalších náležitostech (§ 37 zák. práce), jako je například délka dovolené a její určování, výpovědní doba, týdenní pracovní doba a její rozvržení a také mzda nebo plat a způsob odměňování, splatnost, termín výplaty, místo a způsob vyplácení.

Po podpisu pracovní smlouvy je nutné, aby byl pracovník přidán do personální evidence. V praxi to znamená, že zaměstnanec musí mít osobní kartu (popřípadě jiný nosič) s důležitými údaji o něm, také například mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení či průkaz zaměstnance. Jistě, že rozsah údajů v personální evidenci může být odlišný v různých organizacích nebo dokonce i u jednotlivých skupin pracovníků (Kociánová, 2015, s. 129).

Proces orientace na pracovišti, uvedení pracovníka na pracoviště, se zaměřuje na následující tři oblasti orientace (Koubek, 2009, s. 193–198):

1. **Celoorganizační (celopodniková)** – informace obecné a společné pro všechny pracovníky organizace, např.: informace o historii společnosti,

o jejich cílech, struktuře, odměňování a zaměstnaneckých výhodách, bezpečnosti při práci, zařízení organizace apod.

2. **Útvarová (skupinová či týmová)** – informace týkající se seznámení s pracovištěm, např.: struktura, úkoly a zvláštnosti pracoviště, představení pracovníka útvaru, informace o spolupracovnících apod.
3. **Na konkrétní pracovní místo** – informace o konkrétním zaměstnání, např.: pracovní doba, umístění pracoviště, režim práce, normy pracovního výkonu apod.

4.4 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským úkolům. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícímu chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace.“ (Urban, 2011, s. 257)

Dle Urbana (2011, s. 257) je hodnocení bezesporu jeden z nástrojů, který tvoří firemní kulturu a patří k základním povinnostem manažera či vedoucího jakéhokoliv pracovního týmu.

Metody hodnocení lze rozdělit podle mnoha různých hledisek, zde se ale zaměříme na hledisko času. K základním typům tohoto rozdělení patří především (Urban, 2011, s. 266 a s. 282):

- **Průběžné hodnocení** slouží k operativnímu vedení, řešení problému vznikajících při plnění úkolů, průběžné motivaci, poskytnutí pomoci či k rozvoji dovedností.
- **Pravidelné hodnocení** shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý čas. Slouží také ke zhodnocení výkonu zaměstnance za určité období a ke stanovení dlouhodobějších rozvojových potřeb zaměstnanců, podpoře jejich motivace, identifikace talentů, stanovení dlouhodobějších kariérových plánů anebo jako podklad ke změnám výše platu. Také pomáhá k porozumění očekávání firmy a zaměstnance, navzájem a k vyjádření názorů zaměstnanců.
- **Hodnocení pracovníků ve zkušební době** slouží k tomu, aby se ověřil průběh adaptace zaměstnance a aby se ověřilo, zda jeho výkon a pracovní chování odpovídají očekáváním.

Ať už jsou názory proti hodnocení pracovníků jakékoliv je téměř jisté, že při rozhodování, jak má být práce placena se vyžaduje jistá forma hodnocení. Ale je důležité a je to mnohdy problém, aby hodnocení bylo objektivní, promyšlené, systematické, důsledné, transparentní a podobně, ale přitom aby nebylo byrokratické, nepružné a náročné na prostředky (Armstrong, 2007, s. 557).

4.5 Rozmísťování a propouštění pracovníků

„Staffing, neboli po česku rozmísťování pracovní síly organizace. Úzce souvisí se vstupem a výstupem pracovníků do a z organizace, tedy s vnitřní a vnější mobilitou organizace“ (Podnikator, 2017, online).

Cílem je, aby byla průběžně zajišťována optimální výkonnost celé organizace, jak po kvalitativní, tak i po kvantitativní stránce, tzn. počty i kvalifikační a osobnostní struktura pracovníků (ManagementMania, 2015, online).

Do vnitřní mobility patří (Podnikator, 2017, online):

- a. Povýšení pracovníka
- b. Převedení pracovníka na jinou práci
- c. Přeřazení pracovníka na nižší funkci

Vnější mobilitu můžeme dále rozdělit na aktivní a pasivní rozmísťování pracovníků. Do aktivní patří procesy získávání, přijímání a orientace pracovníků, což patří k plynulému zařazování do organizace.

Do pasivní pak lze zařadit:

- a. Propouštění
- b. Penzionování
- c. Rezignace pracovníka
- d. Úmrtí pracovníka

Zákoník práce uvádí, jak je možný pracovní poměr ukončit:

- a. Dohoda o rozvázání pracovního poměru (dvoustranný právní úkon)
- b. Výpověď daná zaměstnancem (z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu)
- c. Výpověď daná zaměstnavatelem (dány taxativně možné důvody)
- d. Okamžité zrušení pracovního poměru (jen výjimečné)
- e. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

- f. Zrušení pracovního poměru uplynutím sjednané doby
- g. Jiné případy skončení pracovního poměru (např. smrt zaměstnance)

Nedobrovolné ukončení pracovního poměru se nazývá propouštění a je zcela na organizaci. Propouštění může mít mnoho důvodu, může jít o ty na straně zaměstnavatele (důvody organizačních změn) anebo o ty na straně zaměstnance (zdravotní důvody, nesplňování stanovených předpokladů nebo požadavků na výkon sjednané práce nebo porušení pracovní kázně).

Do této oblasti lze z hlediska personálního marketingu zařadit tzv. outplacement, který se uplatňuje na hromadně propouštěných pracovnících. Outplacement je osobní servis organizace, která tím dává najevo, že má zájem o své zaměstnance. Pomáhá jim při hledání nového zaměstnání a poskytuje jim důvěrnou a řešící konkrétní pomoc. Outplacement má široký záběr oblastí, např.: odstupné a úhradu rekvalifikačních programů čerpá asi 10 % společností, odborné konzultace odcházejících zaměstnanců využívá také cca 10 % společností a kombinaci uvedených forem uplatňuje 46 % společností, organizace také poskytují psychologické poradenství (Stýblo, 2011. s. 857, 860).

4.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Podle Armstronga (2007, s. 434) je vzdělávání „proces během nějž určitá osoba získává nové znalosti, dovednosti schopnosti a postoje“.

Mnoho vnějších vlivů nutí organizaci, aby byla flexibilní a připravená na změny, což je základem úspěšnosti podnikání. Jak už víme, tak lidské zdroje (o to více kvalitní odborníci) jsou základním a podle některých autorů dokonce tím nejdůležitějším, co podnik má. Proto je nutné, aby pracovníci přizpůsobovali své kompetence a dovednosti vnějším vlivům a s tím souvisejícím měnícím se podmínkám na pracovních místech. Rozvoj jejich schopností je základ pro jejich flexibilitu a jejich budoucí postavení nejen v organizaci, ale i na trhu práce. V posledních letech se stává vzdělávání a formování pracovních schopností celoživotním procesem mnoha lidí (Kociánová, 2010, s. 169).

Správní pracovníci by nejen měli být připraveni na změnu, ale měli by ji i přijímat a podporovat. A tak je v současnosti pravděpodobně nejdůležitějším úkolem personální práce právě podporovat a pečovat o pracovní schopnosti zaměstnanců. Už dlouho nestačí jen tradiční vzdělávání pracovníků, ale stále více a častěji jde o rozvojové aktivity. Tím jsou myšleny aktivity zaměřené na širší okruh znalostí a dovedností, než které jsou potřeba pro momentální pracovní místo pracovníka. Ale nejen na ně, důležité je i formování osobnosti pracovníků, jako je například hodnotová orientace či adaptování jejich kultury na kulturu organizace (Koubek, 2009, s. 252).

Jsou čtyři typy vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 434):

1. Instrumentální vzdělávání - lepší vykonávání práce
2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – zlepšení znalostí a pochopení věcí
3. Citové (emoční) vzdělávání – formování postojů a pocitů
4. Sebereflektující vzdělávání – nové vzorce nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí

Dále lze dělit metody vzdělávání na metody vzdělávání využívané na pracovišti či mimo pracoviště (podnikator.cz, online, 2017).

Metody vzdělávání využívané na pracovišti:

- Instruktaž
- Koučování
- Mentoring
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady

Mimo pracoviště se zaměstnanci vzdělávají následující metodami:

- Přednáška
- Přednáška spojená s diskuzí
- Demonstrování
- Případové studie
- Workshop
- Brainstorming
- Simulace určité situace
- Hraní rolí – manažerské hry
- Assesment centre
- Outdoor training
- Vzdělávání pomocí počítačů, schémat, grafů či pomocí počítačové simulace daného problému

4.7 Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody

Odměňování je velmi důležitou součástí personálních činností jak pro organizaci, tak i pro zaměstnance. Odměna může mít různé formy – mzda, plat a jiné peněžní či nepeněžní odměny jako kompenzace za vykonanou práci. Odměna má beze sporu velký dopad na množství a kvalitu budoucí vykonané práce, proto je také odměňování jeden z neúčinnějších nástrojů pro motivaci zaměstnanců.

Odměny, jak bylo zmiňováno výše, mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, čím dál více v současné době hrají roli mimoplatové odměny jako je například povýšení, zajímavé pracovní úkoly, vzdělávání či veřejné uznání pracovních výsledků. Ale kromě těchto odměn, které jsou obvykle závislé na výkonu zaměstnance poskytuje zaměstnavatel další odměny, které nejsou závislé na pracovním výkonu a zaměstnavatel je poskytuje pouze proto, že pro něj zaměstnanci pracují, tzv. zaměstnanecké benefity (Kociánová, 2010, s. 160).

Dle Armstronga se řízení odměňování týká „formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, s. 515)

Systém odměňování by podle Koubka (2009, s. 285) měl splňovat následující požadavky:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jako náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být pracovníky akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

V praktické části se dotkneme některých zaměstnaneckých benefitů, které jsou definovány výše. Jsou podstatnou složkou, která ovlivňuje motivaci a stabilizaci pracovníků a často právě zaměstnanecké benefity jsou důvodem při rozhodování o konkrétní nabídce zaměstnání.

Průzkum o poskytování zaměstnaneckých benefitů v roce 2015 se uskutečnil mezi 110 českými zaměstnavateli ze všech krajů, odvětví i všech velikostí. Přehled výsledků tohoto průzkumu znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 3: Poskytování benefitů

Benefit	Kolik podniků jej poskytuje (v %)
Mobilní telefon	88 %
Vzdělávání	83 %
Pitný režim	81 %
Lékařské prohlídky	77 %
Příspěvek na penzijní připojištění	77 %
Služební automobil	73 %
Stravenky	72 %
Věcné dary, jednorázové odměny	66 %
Příspěvek na životní pojištění	60 %
Třináctý plat	47 %
Kultura	42 %
Zaměstnanecké půjčky	40 %
Zdraví (např. vitamíny, rehabilitace)	36 %
Sport	35 %
Dny volna (tzv. sickday)	33 %
Očkování proti chřipce	31 %
Příspěvek na dovolenou	30 %
Flexi – poukázky	24 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %

Zdroj: Průzkum uskutečnila NN pojišťovna se Svazem průmyslu a dopravy

4.8 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Pokud nechceme, aby tvrzení „nejcennějším kapitálem každé firmy jsou její zaměstnanci“ nebylo pouhou frází musí organizace vytvářet a značně se věnovat budování a udržování pozitivních pracovních vztahů a péči o pracovníky.

Dle Stýbla (2003, s. 116) je v současném konkurenčním tržním prostředí „*péče o pracovníky a vytváření pracovních vztahů nejen součástí firemní kultury, ale také konkurenční výhodou na trhu práce a zaměstnanosti*“

V každé zemi jsou odlišné zvyklosti i různá míra uzákonění péče o pracovníky, a tak se autoři nemohou shodnout na jedné a univerzální definici, protože autoři pojmají péči o pracovníky různě. Ale i tak lze říci, že pojetí péče o pracovníky má stále větší záběr a pestřejší formy (Koubek, 2009, s.343).

Koubek (2009, s. 343), ale rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

1. Povinná péče – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
2. Smluvní péče – daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace
3. Dobrovolná péče – výrazem personální politiky zaměstnavatele a jeho úsilím o získání konkurenční výhody na trhu práce

Oblast péče o pracovníky v organizaci je, mimo odměňování, nejčastější oblastí personální práce, kterou porovnávají současní či budoucí zaměstnanci s jinými organizacemi. Proto by jí měl podnik věnovat náležitou pozornost, zejména dobrovolné péči, ve které se jednotlivé podniky odlišují. Právě dobrovolná péče je jedním z důležitých faktorů při formování zaměstnavatelské pověsti organizace, tím pádem klíčovým nástrojem personálního marketingu (Koubek, 2009, s.344).

Péče o pracovníky zahrnuje tyto oblasti: pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí a podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o životní prostředí, profesní a osobní rozvoj zaměstnanců, služby poskytované pracovníkům na pracovišti (od stravování, hygienických zařízení až po poradenské služby či dopravu do zaměstnání), sociální služby (kulturní a sportovní aktivity, půjčky, služby podnikového právníka, péče o děti pracovníků) apod. (Kociánová, 2010, 187 a Stýblo, 2003, s. 116).

Stýblo tvrdí, že aby schopní pracovníci byli úspěšní záleží na souhře jejich schopností, jejich kvalitě, rychlosti i přizpůsobivosti.

5 Charakteristika společností

V praktické části bakalářské práce, která je touto kapitolou zahájena, budou představeny sledované společnosti, které jsou aktivní v podnikání v průmyslovém oboru. Obě společnosti působí v podobném odvětví, konkrétně stavební činnosti v oblasti vodních děl. Obě firmy jsou prakticky srovnatelné co do počtu zaměstnanců, tak do rozsahu činností.

5.1 PS PROFI s.r.o.

PS PROFI s.r.o. byla založena v roce 2001 a převzala většinu aktivit původní firmy Jaroslav Knotek, jenž je na českém trhu již od roku 1990. Tradice potápěčských prací sahají až k první profesionální potápěčské stanici v Československu Trygon přes Strojinstav Brno a trvají až do dnešní doby. Společnost se zaměřuje na opravy a údržby vodních děl. Cílem je vyhovět zákazníkovi formou komplexních dodávek v oblasti obnovitelných zdrojů energie a vodního hospodářství při plném garantování kvality.

Hlavní činnosti firmy PS PROFI s.r.o. jsou zaměřeny na potápěčské práce a opravy technologických zařízení na vodních dílech. V rámci komplexních dodávek firma také provádí projekční a konstrukční práce, odstraňování sedimentů z nádrží a disponuje vlastní dílenskou výrobou. Společnost využívá ekologické postupy, materiály, technologie a klade důraz na ochranu životního prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Všichni zaměstnanci mají potřebné kvalifikace a povolení pro vykonávání předmětných prací dle aktuálních zákonů a nařízení. Technologické zázemí firmy je v této specifické oborové činnosti na vysoké úrovni. Je kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců, sledování a vývoj nových technologií.

PS PROFI s.r.o. poskytuje služby větším i menším soukromým společnostem a státním podnikům v České republice. Společnost realizuje projekty také na zahraničních trzích (Slovensko a Irák).

PS PROFI s.r.o. je jedním ze zakládajících členů klastru CREA Hydro&Energy, o.s. Společnost je aktivním členem Českého přehradního výboru.

Obrázek 5: Logo společnosti PS PROFI s.r.o.



PS PROFI s.r.o.

ÚDRŽBA A OPRAVY TECHNOLOGIÍ NA VODNÍCH DÍLECH,
POTÁPĚČSKÉ PRÁCE

5.2 LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.

LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. Pardubice se od roku 1992 stala silnou a perspektivní firmou zaměřující se na generální dodávky technologických celků a staveb zejména se specializací na vodní hospodářství.

Vedle funkce generálního dodavatele provádí práce i jako subdodavatel stavebních, zámečnických, zemních, obráběcích, tesařských, truhlářských, elektroinstalačních prací a dopravy včetně vnitrozemské vodní.

Dále provádí výrobu ocelových konstrukcí pro tuzemský i zahraniční trh. Provozuje lodní dopravu, nákladní dopravu, servis nákladních automobilů. Středisko mechanizace je vybaveno pro veškeré zemní práce. Středisko truhláři provádí montáž sádkokartonů a vyrábí práce na zakázku. Firma zaměstnává více jak 130 pracovníků.

Vlastní veškeré vybavení pro hlavní stavební výrobu (jeřáby, zemní stroje, míchačky, vrátky, nákladní dopravu vč. tahačů). Je vlastníkem samostatného areálu, ve kterém jsou umístěny dílny PSV (truhlárna, obrobna, zámečnické dílny, sklady, autoopravna, doprava a stavební dvůr) vybavené potřebným strojním vybavením, které dává záruku k zabezpečení veškerých prací profesí PSV. Tyto provozy zajišťují dostatečné zázemí pro provádění jednotlivých zakázek.

Prokázání jakosti a požadavků systému řízení podniku z hlediska ochrany životního prostředí.

Firma je na svoji činnost držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001.

Obrázek 6: Logo společnosti LABSKÁ s.r.o.



6 Analýza současného stavu

Výzkumná část, zaměřující se na stav personálních činností uvnitř společnosti a jejich působení na vnější subjekty je zpracována na základě rozhovorů s odpovědnými zástupci obou společností, v tomto případě s jednatelem společnosti. Rozhovory budou probíhat formou face to face a v obou případech na ně bude vyhrazen prostor přibližně jedné hodiny. Přesné znění otázek je připraveno před začátkem rozhovoru a celý rozhovor je v příloze této bakalářské práce. Způsob vedení rozhovoru připouští i vyjádření vlastního názoru jednatelů v rámci dotazovaných okruhů.

6.1 Sběr dat

Jako metoda sběru dat byla pro tuto bakalářskou práci zvolena forma polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor je jeden z nejobtížnějších a zároveň nejvýhodnějších metod pro získávání kvalitativních dat. U rozhovoru je výhoda, že nám umožňuje nejen zachytit fakta, ale i více do hloubky proniknou do postojů a motivů respondenta. Je možné také upravit či usměrnit další průběh otázek podle vnější reakce respondenta, které zpozorujeme.

Podle Kozla (2006, s. 142) je u osobního dotazování hlavní výhodou přímá zpětná vazba mezi respondentem a tazatelem. Tazatel má možnost respondenta motivovat k odpovědím či může upřesnit položené otázky. Na druhou stranu je nespornou nevýhodou náročnost časová i finanční.

Kromě polostrukturovaného rozhovoru, dále rozlišujeme rozhovor strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor se drží přesných postupů a otázek a nestrukturovaný rozhovor je naprosto volný rozhovor.

Kociánová (2010, s. 102) definuje polostrukturovaný rozhovor, jako ten rozhovor, který vychází z připravených oblastí otázek. Tazatel může tyto okruhy otázek či otázky v průběhu rozhovoru dle potřeby i rozvíjet nebo jinak měnit.

Hendl (2005, s. 49) apeluje, že je důležité věnovat pozornost začátku i konci rozhovoru. Na začátku je důležité získat důvěru a obstarat si souhlas se záznamem. Obecně u rozhovoru je nutné, aby tazatel byl citlivý, koncentrovaný, měl disciplínu, interpersonální porozumění i dovednost. Konec je také velmi důležitý, tazatel může ještě získat zásadní informace.

Podle toho, jak je rozhovor dlouhý a složitý použijeme různé pomůcky pro zaznamenávání odpovědí. Pro potřeby této bakalářské práce byl použit notebook, jelikož rozhovor nebyl až tolik složitý, následně byly získané poznatky od obou respondentů vyhodnoceny.

Otázky 1 až 4 měly odpovědět na předpoklad, že společnost má nedostatek zaměstnanců a potýká se s vysokou fluktuací.

Sada otázek 5 až 9 měla odhalit, zda společnost provádí kvalitně personální činnosti či nikoliv.

Otázky 10 a 11 se zabývaly odměnami, konkrétně jestli společnost poskytuje svým zaměstnancům adekvátní a dostatečné odměny.

A poslední dvě otázky, 12 a 13 byly zaměřeny na přístup společnosti k novým trendům, konkrétně k personálnímu marketingu a značce zaměstnavatele.

6.2 PS PROFI s.r.o.

Společnost PS PROFI s.r.o. v současné době zaměstnává 84 pracovníků, 5 THP, jednatel + prokura, kdy velká většina jsou dělnické profese.

Personální marketing neprovádí v této společnosti samostatné oddělení ani specializovaní zaměstnanci či zaměstnanec zabývající se touto problematikou.

Personální a mzdové činnosti provádí účetní a nábor a ostatní činnosti má na starosti jednatel společnosti Jaroslav Knotek, popřípadě prokurista pan Jančar.

Pracovní místo (produkt)

S uchazeči, kteří jsou vybráni jako vhodní, provede jednatel společnosti pohovor a v případě oboustranného souhlasu s nimi je uzavřen pracovní poměr. Takovýto způsob je přibližně aplikován u všech náborů. Společnost vždy využívá zkušební dobu, aby si ověřila, zda je daný zaměstnanec vhodný a schopný vykonávat zadané pracovní úkoly.

Pokud je zaměstnanec přijat, následuje nezbytná administrativa jako je podepsání smlouvy apod., která většinou probíhá v den nástupu.

Adaptaci v této společnosti provádí sám jednatel pan Knotek, popřípadě pan Jančar a poté již mistři na jednotlivých stavbách či vedoucí projektu.

Vnitřní mobilita pracovníků není v této firmě častá, spíše zde probíhá jen velmi ojediněle.

Kdežto vnější mobilitu zde najdeme, stejně jako u každé společnosti. Jak bylo v teoretické části zmiňováno, tak do vnější aktivní mobility patří získávání, přijímání a orientace pracovníků. Do pasivní pak patří propouštění, penzionování, rezignace pracovníka a úmrtí pracovníka. Propouštění se v této firmě ve velké míře nekoná a nikdy nekonalo.

S fluktuací má společnost zkušenosti téměř na všech pozicích. Pracovní poměr trvá déle u ekonomických a technických pozic než u dělnických profesí. Na dělnické profese má vliv i sezónnost či to, že společnost využívá pracovní poměr na dobu určitou, což vede k větší rotaci zaměstnanců. Společnost má problém s obsazováním dělnických profesí, hlavně s těmi úzce specializovanými, např. potápěčskými.

THP zůstávají ve společnosti průměrně déle než 5 let, zato pracovníci dělnických profesích méně než 2 roky. Zároveň jsou ve společnosti zaměstnanci dělnických profesí, kteří jsou ve společnosti velmi dlouho dobu, ale převážně jde o vedoucí výroby či mistry a jedná se také o starší pracovníky.

Není nic překvapivého, že sezónní pracovníci se v částech případů do společnosti vrátí. Zajímavé ale je, že i pracovníci, kteří opustili společnost z vlastního rozhodnutí, sice ve zcela výjimečných případech, se také vrátí.

Motivace a odměna za práci (cena)

Jelikož v této firmě se pracovníci mimo svou základní mzdu odměňují i dle rychlosti a kvality vykonané práce, je potřeba i důslednější a promyšlené hodnocení.

PS PROFI s.r.o. není vůbec aktivní ve zpětné vazbě určování míry spokojenosti zaměstnanců, ať už od zaměstnavatele k zaměstnancům nebo od zaměstnanců směrem k vedení. Občas dochází i k takovým situacím, kdy sám nespokojený zaměstnanec musí přijít za vedením a vysvětlovat, s čím je nespokojen.

Společnost v současné době podporuje vzdělání svých zaměstnanců pouze v rámci zákonů. Provádí školení BOZP, údržbu strojů, školení řidičů a svářečský kurz. Základní školení vychází ze zákona, požadavků hygieny na základě kategorizace zaměstnanců, který provedla hygiena podle zpracovaných rizik.

Na vzdělávání společnost PS PROFI s.r.o. vynaloží ročně přibližně 80 000 Kč, což při současném počtu zaměstnanců je zhruba necelých 1000 Kč na jednoho zaměstnance, nejvíce finančních prostředků putuje na proškolení potápěčů.

V roce 2013 dle výzkumu společnosti TREXIMA, spol. s.r.o. byly výdaje na zaměstnance v podnicích, kde jsou spíše dělnické profese 1942 Kč. Manažeři očekávali růst nákladů na vzdělávání v roce 2014, ale opak byl pravdou. Bohužel nejsou přesná a novější data, ale dle informací, které jsou k dispozici, je částka, kterou společnost na vzdělání vynakládá podprůměrně nízká, přestože víme, že vzdělání je velmi důležité nejen pro kvalitní práci, ale napomáhá i ke spokojenosti zaměstnanců.

Jednatel je přesvědčen o tom, že nejlepším motivátorem je nejlepší výdělek, což se i společnosti osvědčilo. A tak na základě kvality a rychlosti vykonaného úkolu poskytuje společnost pracovníkům mimo základní mzdy i další bonusy, ať už individuální či kolektivní.

Místo výkonu práce (místo)

Společnost PS PROFI s.r.o. vlastní budovu s nebytovými prostory, kde je sídlo firmy, a kterou využívá jako kanceláře a dílny na adrese Stará 6, Brno. Mimo to má v pronájmu také nebytové prostory v ulici Traubova 6 také v Brně a další dílny v obci

Všechlapy v okrese Nymburk, které využívá jako svá oddělená pracoviště pro výkony prací.

V dílnách i na stavbách je pokaždé kladen velký důraz na to, aby každý zaměstnanec měl vhodné pracovní prostředky, které jsou poskytovány zaměstnavatelem a aby zaměstnanci dodržovali všechny předpisy, které vedou k bezpečné práci.

Společnost sice v péči o zaměstnance nejde moc daleko přes povinnou péči v rámci zákona, ale i tak se snaží alespoň minimálně, aby zaměstnanci měli příjemný pracovní proces. Mám na mysli například to, že pracují v moderním a čistém pracovišti či jsou zaměstnancům poskytovány stravenky.

Komunikace (podpora)

Do komunikace bezesporu nepatří jen interní komunikace uvnitř společnosti, ale i jak společnost komunikuje s okolím, s potenciálními zaměstnanci, dodavateli apod.

Společenská odpovědnost firmy a dobře promyšlené budování značky zaměstnavatele vytváří pozitivní působení společnosti na své okolí.

PS PROFI s.r.o. zastává názor, že navenek vystupuje jako slušný a zákony dodržující zaměstnavatel, což společnost považuje za nejlepší vizitku a nejlepší doporučení pro potenciální zaměstnance. S tímto lze do určité míry souhlasit, pouze firma toto žádným způsobem navenek neprezentuje, což je chyba.

Dále si společnost velmi zakládá na dobrých vztazích se stakeholdery.

Firma klade důraz na životní prostředí, a tak využívá ekologické postupy, materiály a technologie. Velmi také dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

PS PROFI s.r.o. obsazuje volné pracovní pozice téměř výhradně z vnějších zdrojů, jelikož v této společnosti převažují pozice dělníků, proto zde není moc velká možnost kariérního postupu.

Hlavním zdrojem získávání pracovníků je Úřad práce, který společnosti doporučí ze své databáze vhodného uchazeče, na pracovní pozici, kterou je potřeba obsadit. Pokud se z tohoto zdroje nepodaří získat potřebný počet uchazečů nebo uchazeče, kteří jsou vhodní, poté přichází na řadu inzeráty v místním tisku, veřejných vývěskách a v dnešní době samozřejmě i na internetu.

6.3 LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.

Společnost zaměstnává 19 THP, 2 jednatele a 112 zaměstnanců, opět převážně dělnické profese. V příloze této bakalářské práce je organizační schéma. Personální marketing neprovádí v této společnosti samostatné oddělení ani specializovaní zaměstnanci či zaměstnanec zabývající se touto problematikou. Ale ve společnosti funguje personální oddělení, kde jsou kvalifikovaní pracovníci, ke kterým mají jednatele maximální důvěru. Toto oddělení se zabývá vyhledáváním, výběrem, náborem, umístěním, péčí o zaměstnance, finančním a osobním ohodnocením, mzdovou agendou, vzděláváním apod.

Pracovní místo (produkt)

První krok při výběru je klasický, prostudování životopisu. Společnost pokračuje tím, že s každým vybraným uchazečem absolvují telefonní rozhovor. Následně se realizuje pohovor s pracovníkem personálního oddělení a s budoucím nadřízeným se kterým si vzájemně vyjasní náplň práce i oboustranná očekávání. Pokud obě strany souhlasí, ihned se zahájí jednotlivé personální úkony, které směřují k uzavření pracovního poměru.

U základních dělnických profesí často dochází pouze k přijetí/nepřijetí na základě osobního jednání.

Pokud je zaměstnanec přijat, následuje nezbytná administrativa, jako je podepsání smlouvy apod., která většinou probíhá v den nástupu.

Opět ani v této firmě se vnitřní mobilita zaměstnanců téměř nevyskytuje. Ale vnější jako u každé společnosti probíhá i v této.

Také LABSKÁ se potýká s větší fluktuací na dělnických profesích než u THP, ale pouze na pomocných dělnických profesích (např. pomocní dělníci, řidiči, zedníci a ostatní stavaři, mechanizátoři a obráběči). Naopak dělnické profese s vysokou mírou odpovědnosti (např. svářeči, nástrojáři, operátoři CNC a operátoři dalších speciálních strojů) nemají ani zdaleka tak vysokou fluktuaci.

V této firmě jsou i přes odchody dělníků, ale pouze na pomocných dělnických profesích, velmi stabilní a loajální pracovníci. Jednatel mluví o tom, že u technických, kancelářských a pravděpodobně i u vedoucích postů ve výrobě lze říci, že jsou ve společnosti desetiletí, protože většina z těchto pracovníků jsou ve společnosti již od jejího založení. U dělnických profesí je to v průměru kolem pěti let, což není vůbec špatné, jak v porovnání s ostatními firmami, tak i ve srovnání s již zmiňovanou PS PROFI s.r.o.

Je zajímavé, že je poměrně běžné, že zaměstnanci, kteří odešli z vlastní vůle se opět vrátí.

Motivace a odměna za práci (cena)

Jelikož v této firmě se pracovníci mimo svou základní mzdu, která je nastavena vnitřními předpisy a je stanovena ve větší míře individuálně, odměňují i dle rychlosti a kvality vykonané práce, je potřeba i důslednější a promyšlené hodnocení.

LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. není vůbec aktivní ve zpětné vazbě určování míry spokojenosti zaměstnanců, ať už od zaměstnavatele k zaměstnancům nebo od zaměstnanců směrem k vedení. Občas dochází i k takovým situacím, kdy sám nespokojený zaměstnanec musí přijít za vedením a vysvětlovat, s čím je nespokojen.

Společnost se snaží poskytnout svým zaměstnancům maximální péči a benefity. Z finančních odměň to jsou měsíční odměny a prémie, vánoční a roční bonusy. Zaměstnavatel dále poskytuje nadstandardně příspěvky na dovolenou, možnost bezúročných půjček, příspěvky na pojištění a spoření, příspěvky na očkování a dokonce i příspěvek na narození dítěte.

Zaměstnanci mají možnost využívat služební telefon s výhodným tarifem nejen pro zaměstnance, ale i pro rodinné soukromé účely, kterou z velké většiny využívají.

Zaměstnancům, kterým bylo přiděleno služební vozidlo je mohou za určitých podmínek využívat i k osobním účelům.

Vyřazené služební automobily si mohou zaměstnanci za velmi výhodných podmínek odkoupit.

Společnost provádí školení BOZP, požární ochrany, údržbu strojů, školení řidičů a svářečský kurz. Základní školení vychází ze zákona, požadavků hygieny na základě kategorizace zaměstnanců, který provedla hygiena podle zpracovaných rizik. Kromě těchto školení, které jsou v rámci zákona provádí i periodické školení dělnických pozic, např. svářečů, vazačů, jeřábníků či lešenářů.

Na vzdělávání společnost LABSKÁ vynaloží ročně přibližně 200 000 Kč, což při současném počtu zaměstnanců je přibližně 1500 Kč na zaměstnance. V roce 2013 dle výzkumu společnosti TREXIMA, spol. s.r.o. byly výdaje na zaměstnance v podnicích, kde jsou spíše dělnické profese 1942 Kč. Manažeři očekávali růst nákladů na vzdělávání v roce 2014, ale opak byl pravdou.

Bohužel nejsou přesná a novější data, ale dle informací, které jsou k dispozici, je částka, kterou společnost na vzdělání vynakládá průměrná.

Místo výkonu práce (místo)

Společnost LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. vlastní budovu s nebytovými prostory, kde je sídlo firmy, a kterou využívá jako kanceláře a dílny na adrese Kunětická 2679, Pardubice.

V dílnách i na stavbách je vždy kladen velký důraz na to, aby každý zaměstnanec měl vhodné pracovní prostředky, které jsou poskytovány zaměstnavatelem a aby zaměstnanci dodržovali všechny předpisy, které vedou k bezpečné práci.

Společnost důsledně dodržuje péči o pracovníky na povinné úrovni, která je dána ze zákona.

Z výše popsané formy odměňování je patrné, že společnosti na svých zaměstnancích záleží, váží si jich a pečuje o ně. Nejen právě těmito benefity, ale i vstřícným a velmi otevřeným chováním ke stávajícím zaměstnancům, kdy je jednatel sám nazval svou velkou rodinou.

Komunikace (podpora)

Do komunikace bezesporu nepatří jen interní komunikace uvnitř společnosti, ale i to, jak společnost komunikuje s okolím, s potenciálními zaměstnanci, dodavateli apod.

Ve společnosti se komunikuje primárně přes e-mail, pokud je nějaká záležitost naléhavější použije se raději telefon.

V sídle firmy jsou na zdech vyvěšeny plakáty, které zobrazují dosažené pracovní úspěchy společnosti.

Společenská odpovědnost firmy a dobře promyšlené budování značky zaměstnavatele vytváří pozitivní působení společnosti na své okolí.

Na značce zaměstnavatele se společnost LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. snaží nějakým způsobem pracovat, ať už to jsou dny otevřených dveří či pořádají veřejné projížďky jejich lodí po Labi. Je dokonce i možné spojit projížďku s prohlídkou již provedených prací společnosti. V minulých letech dokonce tyto projížďky realizovali v rámci dětských dnů či školních akcí.

Základním dokumentem k dodržování odpovědnosti společnosti je Politika systému managementu dle ISO 9001, část tohoto dokumentu je v příloze této bakalářské práce.

V ISO 9001 je vizí společností udržovat a prohlubovat důvěru současného zákazníka a získat další práci pro rozšíření stávající kapacity výroby s neopomenutelnou nutností

šetrného přístupu k životnímu prostředí a zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci zaměstnanců i dalších zainteresovaných stran.

LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. obsazuje volné pracovní pozice téměř výhradně z vnějších zdrojů, jelikož v této společnosti převažují pozice dělníků, proto zde není moc velká možnost kariérního postupu.

Společnosti se mnohokrát osvědčilo, že následující cesty obvykle vedou k získání těch nekvalitnějších zaměstnanců. Je to doporučení a reference stávajících pracovníků či okruhu osob, se kterými již společnost v minulosti spolupracovala. Společnost ovšem využívá inzerci jakékoliv formy, dále nabídek Úřadu práce a to včetně možností dotačních programů. V neposlední řadě oslovují i učiliště a podobné vzdělávací instituce specializovaných oborů.

7 Analýza zjištěných dat

Následující SWOT analýza bude sestavena s náhledem na jednotlivou společnost jako zaměstnavatele a na jejím základě bude navrženo doporučení pro personální marketing i pro značku zaměstnavatele.

7.1 SWOT analýza

Jakubíková (2008, s. 103) tvrdí, že „cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“.

I Sedláčková (2006, s. 91) má na definici SWOT analýzy podobný názor, říká, že „SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem, nepřetržitě konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie“.

Na definici SWOT analýzy má mnoho autorů téměř totožný názor, jak to vyplývá z předchozích, a i z mnoha dalších, definic.

Kaňáková (2008, s. 141) ještě doplňuje, že „SWOT analýzu není možné považovat za všelék, ale dává nám příležitost zamyslet se nad vším, co děláme nebo o čem uvažujeme, že budeme dělat, a to velmi strukturovaně. Shrnuje přehledně a metodicky jednotně situace“.

Název SWOT analýza je zkratka tvořená počátečními písmeny anglických názvů (Blažková, 2007, s. 155):

- S = strenghts = silné stránky
- W = weaknesses = slabé stránky
- O = opportunities = příležitosti
- T = threats = hrozby

Jakubíková (2008, s. 103) doporučuje, aby se analýza začínala analýzou OT neboli příležitostmi a hrozbami, které jsou z vnějšího prostřední podniku, a to jak z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost), tak i z makroprostředí (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory – PESTLE analýza). Po podrobné analýze OT přichází na řadu analýza SW, zahrnující vnitřní prostředí podniku (cíle, procedury, firemní zdroje, materiální

prostředí, organizační struktura, firemní kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu a podobně).

SWOT matice

Všechny 4 faktory ze SWOT analýzy se seřadí do takzvané SWOT matice, která je na následujícím obrázku (Blažková, 2007, s. 155).

Tabulka 4: SWOT matice

<p>Silné stránky (S) Skutečnosti, která jsou přínosná, jak pro podnik, tak i pro zákazníky.</p>	<p>Slabé stránky (W) Oblasti a věci, ve kterých si podnik nevede dobře nebo ve který jsou ostatní podniky lepší.</p>
<p>Příležitosti (O) Věci, které mohou vést k firemnímu úspěchu, ať už zvýšením poptávky nebo lepším uspokojením zákazníků.</p>	<p>Hrozby (T) Skutečnosti, fakta a věci, které mohou snížit poptávku nebo vést k nespokojenosti zákazníků.</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing – Strategie a trendy. Vlastní úpravy

Konečným výstupem této analýzy by měl být podnik, který maximalizuje přednosti a příležitosti, a naopak minimalizuje nedostatky a hrozby.

7.1.1 SWOT analýza PS PROFI s.r.o.

Tabulka 5: Silné a slabé stránky společnosti PS PROFI s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní zaměstnavatel	Absence personálního oddělení
Dlouhodobá stabilní pozice na trhu	Časté využívání pracovních poměrů na dobu určitou
Domácí prostředí uvnitř společnosti	Malé rozpětí nabízených benefitů zaměstnancům
Dobrý kolektiv	Absence tématu volná místa na webových stránkách
Poskytování stravenek	Neexistence procesu kariérního růstu
Poskytování výkonnostní části mzdy	

Tabulka 6: Příležitosti a hrozby společnosti PS PROFI s.r.o.

Příležitosti	Hrozby
Pracovník/pracovníci věnující se personálnímu marketingu	Vysoká fluktuace na dělnických profesích
Oslovování potenciálních zaměstnanců pomocí webového rozhraní, sociálních sítí	Přesvědčení, že nejlepší motivátor jsou peníze
Rozšíření péče pro zaměstnance nad rámec zákona	Vliv konkurence
Prezentování firmy jako stabilního zaměstnavatele	Možnost nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců
Větší využívání smluv na dobu neurčitou	Možnost nedostatku motivovaných zaměstnanců
Budování značky	

7.1.2 SWOT analýza LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.

Tabulka 7: Silné a slabé stránky společnosti LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilní zaměstnavatel	Fluktuace zaměstnanců dělnických profesí
Stabilní tým zaměstnanců na všech pozicích	Absence tématu volná místa na webových stránkách
Dlouhodobá stabilní pozice na trhu	Neexistence procesu kariérního růstu
Propracovaný systém řízení lidských zdrojů	
Kvalitní výběrové řízení	
Kvalitní a rozsáhlá nabídka benefitů	
Budování značky společnosti	
Získávání zaměstnanců z doporučení a referencí stávajících zaměstnanců	
Fungující personální oddělení	

Tabulka 8: Příležitosti a hrozby společnosti LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.

Příležitosti	Hrozby
Pracovník/pracovníci věnující se personálnímu marketingu	Zvýšení fluktuace zaměstnanců dělnických profesí
Prezentování firmy jako stabilního zaměstnavatele	Vzhledem k neobměňování pracovních míst THP novými zaměstnanci možnost zaostávání za novými trendy v personální činnosti
Využití nabídek ÚP, dotační programy	Vliv konkurence
Oslovování potenciálních zaměstnanců pomocí webového rozhraní, sociálních sítí	Vstup nového zaměstnavatele s lepšími podmínkami pro zaměstnance
Budování značky, jména společnosti	Poškozování jména konkurencí

7.2 Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že silnou stránkou společnost PS PROFI s.r.o. jsou hlavně hodnoty založené na dlouhodobé stabilitě společnosti a z ní vyplývající jistoty poskytované stávajícím i potencionálním zaměstnancům. Tato situace je podpořena poskytováním dobrých výdělků. Jako bonus k finančnímu ohodnocení je poskytována jediná forma příspěvků zaměstnancům nad rámec zákona, stravenky. Ve stejné oblasti spoléhá společnost LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. taktéž na svou stabilní pozici na trhu a na svou stabilní pozici zaměstnavatele. Mimo tyto skutečnosti dále nabízí širokou škálu benefitů a jiné zaměstnanecké výhody. Vše je podpořeno dlouhodobým vědomým budováním značky společnosti.

Naopak vzhledem k uplatňování personálního marketingu je největším slabým místem společnosti PS PROFI s.r.o. neexistence personálního oddělení s kvalifikovanými zaměstnanci. Dále pak častá fluktuace pracovníků podpořená uzavíráním smluv na dobu určitou. V neposlední řadě pak úzké rozpětí benefitů poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům společnosti. Slabou stránkou společnosti LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. je taktéž fluktuace pracovníků na nižších pozicích, byť v malé míře. Slabým místem je také obtížný kariéerní růst.

Potenciální příležitost lze u společnosti PS PROFI s.r.o. nalézt v oblastech zřízení personálního oddělení s kvalifikovanými zaměstnanci, rozšíření odměňování

formou benefitů a využívání pracovních smluv na dobu neurčitou. Příležitostí společnosti LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. je rozšíření působnosti personálního oddělení do oblasti personálního marketingu přijetím nového kvalifikovaného člena týmu. Další využitelnou příležitostí je umístění informací o nabídce volných pracovních míst na webových stránkách společnosti.

Personální stránku společnosti PS PROFI s.r.o. nejvíce ohrožuje vysoká fluktuační sazba zaměstnanců, kdy nahrazování již adaptovaných zaměstnanců novými příchozími zaměstnanci bez zkušeností se může negativně projevit na výkonnosti celé společnosti. Za hrozbu lze považovat i zaměření se na finanční odměnu jako jediný motivační faktor. Společnost LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. nejvíce ohrožuje stále klesající míra nezaměstnanosti a s ní spojené nebezpečí přetahování jejich kvalifikovaných zaměstnanců na dělnických pozicích jinými zaměstnavateli již působícími, případně nově vznikajícími. Tato hrozba je o to nebezpečnější, že ve společnosti LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. nedochází k rozšiřování či obměně stávajícího týmu středního managementu o zaměstnance znalé nových trendů a postupů v oblasti personálního marketingu. S tímto problémem se nicméně může do budoucna potýkat i druhá sledovaná společnost.

8 Návrhová část

Na základě provedených rozhovorů a výsledků SWOT analýzy lze říci, že obě společnosti mají prostor pro zlepšení a zefektivnění personálních postupů a procesů personálního marketingu.

Velkým problémem společnosti PS PROFI s.r.o. je vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Této skutečnosti lze předcházet menším využíváním pracovních poměrů na dobu určitou a nahradit je trvalejší formou, uzavřením pracovního poměru na dobu neurčitou. Tímto lze vzbudit v zaměstnancích vyšší míru sounáležitosti se společností, umožní se spoluidentifikovat se zaměstnavatelem a přejmout jeho cíle za vlastní. Výsledkem bude zvýšení efektivity práce, které povede k lepším hospodářským výsledkům a následně k zvýšení možností ohodnocení pracovníků a tím k vytvoření dobrého stabilního prostředí na obou stranách. Vzhledem ke skutečnosti, že personální práce zajišťuje účetní, která má na starosti i ostatní agendy spadající pod tuto funkci, dále pak jednatel a prokurista společnosti, pak je nezpochybnitelným návrhem vedoucím k řešení problematice personální situace z dlouhodobého hlediska sestavení kvalitního týmu personálního oddělení, které by zajišťovalo hladký chod společnosti v otázkách výběru, získávání, přijímání, rozmísťování, hodnocení, motivování, odměňování, vzdělávání a péče o zaměstnance. Zaměstnáním kvalitních a kvalifikovaných pracovníků znalých současných trendů a postupů v personálním marketingu by společnost získala možnost zlepšit nejen klasické procesy personální praxe, ale i následně zapracovat na vylepšení systému poskytování příspěvků nad rámec zákona a zaměstnaneckých výhod. Zároveň by bylo vhodné pověřit nově vzniklé oddělení doplněním a rozšířením stávajících webových stránek o sekci zabývající se nabídkou volných míst ve společnosti včetně požadavků a nabízeného ohodnocení.

Všechna výše uvedená doporučení sloužící ke zlepšení stávající situace zároveň povedou k potlačení hrozby v podobě migrace zaměstnanců ke konkurenci.

V souvislosti s problémem nedostatečného budování značky lze říci, že jde o natolik specifický přístup společnosti ve vztahu k aktuální finanční možnosti dané ekonomickou situací společnosti, že není možné se stávajícími informacemi vytvořit konkrétní návrhy. Lze však bezesporu doporučit, aby byla věnována dostatečná pozornost rozvíjení budování jména i značky společnosti. Stejně tak se zaměřit i na vylepšování statusu sociálně odpovědného zaměstnavatele.

Dalším slabým místem je nedostatečná péče o stávající pracovníky. Společnost sice ohodnocuje adekvátně pracovní výkony a uplatňuje i finanční motivační prostředky, ale nejeví zájem o možnost nabídnout další zaměstnanecké výhody. Přitom projev zájmu vede ke zlepšení pracovního prostředí, klimatu a lepšímu pracov-

nímu nasazení či zpětné vazbě od zaměstnanců. Pokud zaměstnancům nabídneme jistoty do budoucna, pak budou loajálnější a bude jejich hlavní motivací svou práci vykonávat s co nejlepším přístupem a tím ve společnosti setrvat co nejdelší dobu. Bylo by vhodné uvažovat o využití široké nabídky zaměstnaneckých benefitů a ostatních výhod, jakými jsou nabídky školení, či jiná forma vzdělávání. Konkrétně lze využít používání služebních telefonů i pro osobní účely, příspěvky na pojištění, příspěvky na dovolenou, na kulturní akce, možnost využívání služebních vozů, nabídku doplnění si znalostí či dovedností v oboru či benefity v oblasti péče o zdraví, byť třeba jen příspěvky na vitamíny nebo příspěvky na různé sportovní aktivity. Takto projevený zájem a ochota poskytnout zaměstnancům formu motivace nad rámec zákona bude jistě chápán velmi pozitivně a umožní vzbudit v pracovnících pocit sounáležitosti. Zároveň se tím upevní postavení společnosti na trhu práce.

Slabým místem jak společnosti PS PROFI s.r.o., tak i společnosti LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. je bezesporu žádná aktivita ve zpětné vazbě určování míry spokojenosti zaměstnanců, ať už od zaměstnavatele k zaměstnancům nebo od zaměstnanců směrem k vedení. Bylo by vhodné, aby vedení rozesílalo e-mailem či předávalo osobně zaměstnancům krátký dotazník, samozřejmě s možností anonymního odevzdání, například v půlročních intervalech, obsahující několik dotazů ohledně jejich spokojenosti, aby nedocházelo k situacím, že nespokojený zaměstnanec musí sám přijít za vedením a vysvětlovat, s čím je nespokojen. Taková situace by měla nastat pouze v případě mimořádných událostí. Tento způsob by mohl být aplikován ve stejné formě v obou sledovaných společnostech.

Při pohledu na společnost LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. je vhodné podotknout, že tato společnost se jeví v personální oblasti lépe připravenou a její využívané metody zaručují větší personální stabilitu a spokojenost zaměstnanců. Přesto i zde by bylo vhodné se zaměřit na možnosti vylepšování stávajícího přístupu k personálnímu marketingu. Konkrétně je na místě doporučení spočívající v úpravě stávajících webových stránek o zveřejňování nabídky volných pracovních míst. Dalším návrhem, vzhledem ke skutečnosti, že společnost má stabilní tým zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na svých pozicích delší dobu, je možnost využití nové pracovní síly z řad absolventů škol, kteří jsou seznámeni se současnými trendy v personálním marketingu a mohou tak přispět svými znalostmi ve všech činnostech personálního oddělení.

Závěr

Cílem této bakalářské práce, tak, jak bylo navrženo v jejím úvodu, bylo porovnání personálního marketingu ve dvou průmyslových společnostech a vypracování návrhů či doporučení vedoucích ke zlepšení procesů v oblasti personálních činností, konkrétně personálního marketingu. K dosažení tohoto cíle bylo potřebné shromáždit dostatek teoretických znalostí a postupů a jejich následná aplikace na konkrétní zkoumané společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena do několika částí. V první části byly popsány obecné části marketingu. V druhé části se již práce věnuje konkrétně disciplíně personálního marketingu, která je velmi mladou svébytnou vědní disciplínou zasahující do praktické koncepce podnikového řízení. V třetí části bylo rozebráno téma personální politiky a personálních činností a to hlavně v kontextu současné legislativy.

Praktická část byla zahájena čtvrtou kapitolou věnující se charakteristice vybraných společností, podnikajících v průmyslovém odvětví. Tyto společnosti jsou popsány z hlediska jejich velikosti, hlavních oborů podnikání, ve zkratce je popsána jejich historie. Na charakteristiku společnosti navazuje pátá kapitola analyzující jejich současný přístup k personálnímu marketingu, konkrétně k personálnímu marketingovému mixu, vycházející z rozhovorů s jednatelem společnosti. Zjištění vyplývající z obou rozhovorů byla analyzována v šesté kapitole. K analýze byla využita metoda SWOT. Na základě výsledků provedené SWOT analýzy byla vypracována sedmá, poslední kapitola, návrhová část bakalářské práce. Zde bylo nastíněno několik doporučení a návrhů ke zlepšení činností personálního marketingu.

Plnohodnotným využíváním nástrojů personálního marketingu lze přispět k větší spokojenosti stávajících zaměstnanců, upoutání pozornosti potenciálních kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání a upevnění pozice vyhledávaného atraktivního zaměstnavatele. Pokud budou navržena doporučení a návrhy na úpravy přístupu k využívání personálního marketingu v této bakalářské práci aplikována v praxi a dojde na obou stranách, jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance, ke zlepšení stávajícího stavu a ke spokojenosti, pak cíl této bakalářské práce byl splněn nejen v teoretické rovině, ale bude přinášet i reálné výsledky v praxi.

Literatura

1. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 stran. ISBN 978-80-247-3269-5.
2. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 stran. ISBN 978-80-247-2903-9.
3. HORNÝ, Stanislav. *Vizuální komunikace firem*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0762-5.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. 400 stran. ISBN 978-80-7261-168-3
5. STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 stran. ISBN 978-80-7357-627-1.
6. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání Praha: Grada Publishing, 2013. 816 stran. ISBN 978-80-247-4150-5.
7. PRSKAVCOVÁ, Martina, MARŠÍKOVÁ, Kateřina, ŘEHOŘOVÁ, Pavla a ZBRÁNKOVÁ, Magdalena. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 stran. ISBN 978-80-7372-436-8.
8. VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 stran. ISBN 978-80-247-2790-5.
9. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 260 stran. ISBN 80-7261-010-4.
10. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 148 stran. ISBN 80-7261-097-X
11. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 stran. ISBN 978-80-247-1407-3.
12. KAHLE, Bohuslav a STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 stran. ISBN 80-85856-06-9..

13. KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. 2010. 224 stran. ISBN 978-80-247-2497-3. https://books.google.cz/books?id=b4eNrIRziQUC&pg=PA128&lpg=PA128&dq=p%C5%99ij%C3%ADm%C3%A1n%C3%AD+pracovn%C3%ADk%C5%AF&source=bl&ots=HGB5CSw-df&sig=Lwgqu0-8QQxw2Bs9jsM2fb0iBgs&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKewjjgOTc_uDSAhWFOZoKHTn2D1w4ChDoAQgiMAI#v=onepage&q=p%C5%99ij%C3%ADm%C3%A1n%C3%AD%20pracovn%C3%ADk%C5%AF&f=false
14. MAJVALDOVA, Renata. „Značka“ zaměstnavatele a platové podmínky přesvědčí nejvíce uchazečů. In: *People management forum* [online]. 24.3.2016 [vid. 11.3.2017]. Dostupné z: <http://www.pmf-hr.com/znacka-zamestnavatele-a-platove-podminky-presvedci-nejvice-uchazecu/>
15. ČECHOVÁ, Barbara Hansen. S Employer brandingem české firmy teprve začínají. In: *People management forum* [online]. 1.6.2016 [vid. 11.3.2017]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/s-employer-brandingem-ceske-firmy-teprve-zacinaji/>
16. BURSOVÁ, Iva. Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku? A jak na to? . In: *People management forum* [online]. 28.3.2009 [vid. 11.3.2017]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/ma-smysl-v-teto-dobe-budovat-zamestnavatelskou-znacku-a-jak-na-to/>
17. LIKO, Petr. Značka zaměstnavatele... . In: *People management forum* [online]. 1.11.2011 [vid. 11.3.2017]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/znacka-zamestnavatele/>
18. STEILMANN, Karolina. Příběh 7P pro personální marketing. In: *Personální Marketing.cz* [online]. 6.9.2015 [vid. 15.3.2017]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
19. BRACHTL, Ondřej. Personální marketing – ano, či ne?. *Humanresources management* [online]. Praha: ECONOMIA, 2013, 13 [cit. 18.3.2016]. ISSN 1214-9780. Dostupné z: http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2006_13.pdf
20. Podnikator. Rozmístování pracovníků, jeho formy a staffing. *Podnikator*. [online]. 5.6.2017 [vid. 31.3.2017]. Dostupné z:

<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17742/Rozmistovani-pracovniku-jeho-formy-staffing>

21. ManagementMania. Rozmístování pracovníků a staffing. ManagementMania [online]. 16.7.2015 [vid. 31.3.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozmistovani-pracovniku>
22. HOLANOVÁ, Tereza. Stravenky jako samozřejmost. Nový žebříček benefitů k práci. Aktualně.cz [online]. 25.8.2015 [vid. 10.4..2017] Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/stravenky-jako-samozrejmost-novy-zebricek-benefitu-k-praci/r~ff695ec64a7711e5b440002590604f2e/?redirected=1491830156>
23. POST, Jennifer, WhatisCorporateSocialResponsibility? Business newsdaily[online]. 3.4.2017 [vid. 11.4.2017]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>
24. LANDA, Jiří. (Ne)dělejte si srandu z HR Marketingu!. BrandBakers. [online]. 20.1.2014 [vid. 11.4..2017] Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/106
25. KOUBSKÁ, Klára, HRALOVÁ Eva. Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost. CIR Centrum inovací a rozvoje [online]. 2006 [vid. 11.4.2017]. Dostupné z: <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>
26. TRIXIMA, spol. s.r.o. Výdaje na vzdělávání na 1 zaměstnance v roce 2013 byly 2747 Kč. HR Monitor. [online]. 19.8.2017 [vid. 9,6,2014]. <http://www.hr-monitor.cz/vydaje-na-vzdelavani>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VÝVOJ NABÍDKY PRÁCE A POPTÁVKY PO PRÁCI V ČR V LETECH 1993–2006	8
OBRÁZEK 2: ZMĚNA POSTOJE KE SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ FIRMĚ (N = 511).....	14
OBRÁZEK 3: LOGO SPOLEČNOSTI PS PROFI S.R.O.	28
OBRÁZEK 4: LOGO SPOLEČNOSTI LABSKÁ S.R.O.	29

Seznam tabulek

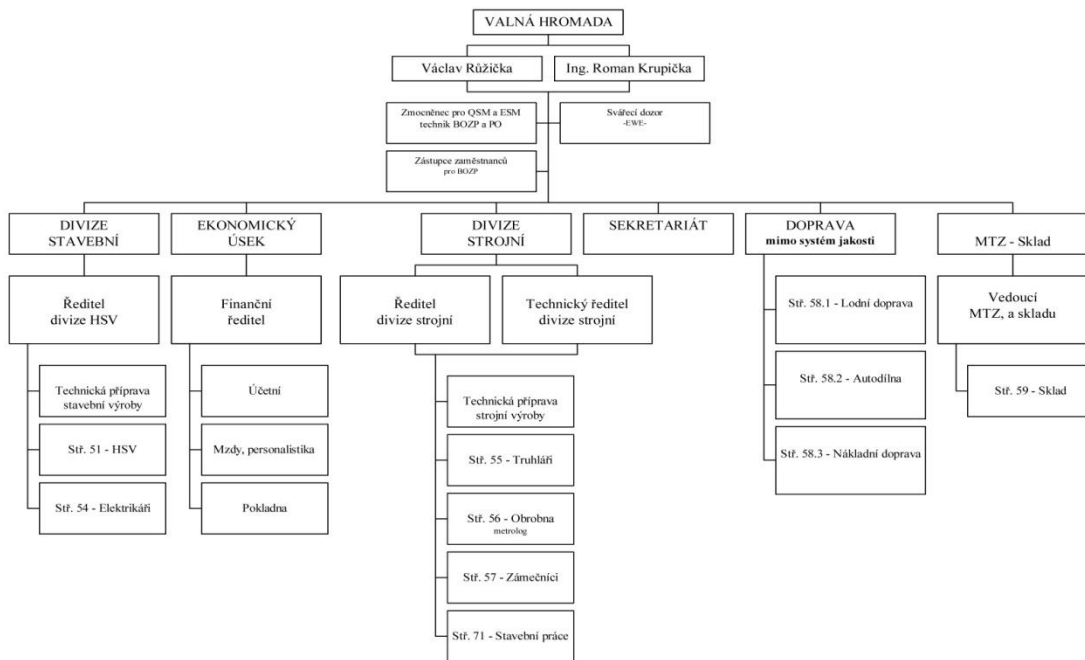
TABULKA 1: SROVNÁNÍ KLASICKÉHO A PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	6
TABULKA 2: MARKETINGOVÝ MIX A PERSONÁLNÍ POJETÍ TĚCHTO NÁSTROJŮ	10
TABULKA 3: POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ	26
TABULKA 4: SWOT MATICE.....	39
TABULKA 5: SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI PS PROFI S.R.O.....	39
TABULKA 6: PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY SPOLEČNOSTI PS PROFI S.R.O.	40
TABULKA 7: SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI LABSKÁ, STROJNÍ A STAVEBNÍ SPOLEČNOST S.R.O.	40
TABULKA 8: PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY SPOLEČNOSTI LABSKÁ, STROJNÍ A STAVEBNÍ SPOLEČNOST S.R.O.	41

Přílohy

Příloha 1: Organizační schéma LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.

LABSKÁ s.r.o.

S-15-P1
Příloha č. 1



Vize společnosti:

Udržovat a prohlubovat důvěru současného zákazníka a získat další práci pro rozšíření stávající kapacity výroby s neopomenutelnou nutností šetrného přístupu k životnímu prostředí a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců i dalších zainteresovaných stran. O splnění této vize chce společnost **LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.** usilovat trpělivou a kvalitní prací, dobrým a kvalifikovaným přístupem k životnímu prostředí, bezpečnosti, ochraně zdraví a potřebám zákazníka prostřednictvím všech svých zaměstnanců tak, aby se tato vize stala pro všechny zaměstnance firmy prioritním a nikdy nekončícím úkolem.

Společnost využívá tento svůj integrovaný systém managementu jako svůj nástroj k neustálému zvyšování vlastní efektivity, zlepšování kvality, prevenci znečišťování životního prostředí a zvyšování úrovně systému bezpečnosti a ochrany zdraví. Při naplňování integrované politiky kvality, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci platí:

- Veškeré své podnikatelské aktivity realizuje způsobem, který zajišťuje nejen potřebnou kvalitu, minimální dopady na životní prostředí, ale chrání i bezpečnost a zdraví našich zaměstnanců a zainteresovaných stran
- Zavazujeme se dodržovat veškeré právní a jiné požadavky, kterým společnost podléhá a které se vztahují k realizovaným produktům, vlastním environmentálním aspektům a z toho plynoucím rizikům k bezpečnosti a ochraně zdraví zaměstnanců a zainteresovaných stran
- Pravidelným výcvikem a vzděláváním vlastních zaměstnanců zajišťujeme, jak zlepšování vlastní kvality tak i prevenci znečišťování životního prostředí a zvyšování úrovně systému bezpečnosti a ochrany zdraví
- Průběžné zavádění nových technologií a postupů je předpokladem pro poskytování neustále kvalitnějších produktů našim zákazníkům, snižování negativních dopadů na životní prostředí a zlepšování úrovně systému bezpečnosti a ochrany zdraví
- K základním pilířům našeho integrovaného systému managementu je komunikační otevřenost jak k vlastním zaměstnancům, tak k široké veřejnosti
- K naplňování naší integrované politiky jakosti, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví využíváme jednotlivé komunikační zdroje, které průběžně monitorujeme a pravidelně vyhodnocujeme.
- Pečlivým výběrem dodavatelů, ať již z hlediska kvality, dopadu na životní prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví zajišťujeme jak zlepšování vlastní kvality nabízených služeb, environmentálního profilu společnosti ve vztahu k životnímu prostředí, tak i neustálé zvyšování úrovně systému bezpečnosti a ochrany zdraví.

V Pardubicích dne 31.7.2013


.....
Ing. Roman Krupička
jednatel společnosti


.....
Václav Růžička
jednatel společnosti

Příloha 3: Rozhovor PS PROFI s.r.o.

Rozhovor s jednatelem společnosti PS PROFI s.r.o. Jaroslavem Knotkem. Rozhovor proběhl v úpravě vody u vodní nádrže Švihov, kde společnost, jak bylo vysvětleno, realizovala rekonstrukční práce na uzávěrech odběrné věže.

Dobrý den, v první řadě bych Vám ráda poděkovala za přijetí a za Váš čas věnovaný našemu rozhovoru týkajícího se tématu a náplni mé bakalářské práce. Zajímá mne jakým způsobem a pomocí jakých prostředků realizujete personální marketing ve vaší společnosti. Zároveň bych ráda položila několik otázek týkající se všeobecných personálních i podnikových aktivit.

1. Jaký počet a jaké složení zaměstnanců má vaše společnost.

V současné době má naše společnost 84 zaměstnanců, 5 THP, jednatel + prokura. V naší společnosti výrazně převažují pozice dělníků.

2. V jaké skupině máte nejčastěji nedostatek zaměstnanců.

Obecně dělnické profese, úzce specializované např. potápěčské.

3. Ve které skupině zaměstnanců dochází k největší fluktuaci.

Ano s fluktuací zaměstnanců máme zkušenosti téměř na všech pozicích, pracovní poměr na technických či ekonomických postech bývá obvykle delší než u profesí dělnických. U těch je zřetelný i vliv sezónnosti. Naše společnost využívá často i pracovních poměrů na dobu určitou, což ovšem také přispívá k určité neustále migraci či obměně určitého množství zaměstnanců. Ovšem stále mluvíme o dělnických profesích.

4. Jaká je tak průměrná doba zaměstnaneckého poměru v jednotlivých kategoriích?

Pokud mluvíme o technickohospodářských pracovnících, jsou u nás zaměstnání obvykle po dobu delší než 5 let, čímž chci naznačit, že migrace této skupiny zaměstnanců je minimální. U dělnických profesí je tomu jinak. Vynecháme-li sezónní zaměstnance, které přijímáme obvykle jen na dobu určitou, pak je průměrná doba zaměstnání přibližně, dá se říci i maximálně 2 roky. I mezi nimi jsou tací, kteří jsou v naší společnosti velmi dlouho dobu. Pověštinou jde o zaměstnance na pozici vedoucí výroby či mistr. Tato skutečnost jde často ruku v ruce s věkem.

5. Jakými prostředky oslovujete své potenciální zaměstnance.

Prvním naším krokem při vyhledávání nových zaměstnanců bývá oslovení příslušného Úřadu práce, který nám ze své databáze doporučí odpovídající uchazeče o pracovní pozice, které potřebujeme obsadit. Pokud se nám nepodaří získat dostatečný či vhodný počet uchazečů, pak se pokoušíme oslovit potenciální zaměstnance pomocí inzerátů v místním tisku, veřejných vývěskách a samozřejmě pomocí internetu.

6. Jak vybíráte pracovníky? Jak probíhá výběrové řízení?

S uchazeči, o kterých jsem se již zmínil, se následně setkám, provedu pohovor a v případě, že souhlasí s naší nabídkou, s nimi uzavřeme pracovní poměr. Přibližně stejný způsob je aplikován v případě všech náborů. Vždy následně využíváme zkušenosti pracovníků k ověření vhodnosti daného zaměstnance vykonávat zadané pracovní úkoly.

7. A jak to vypadá s adaptací? Kdo ji má na starosti?

Nové pracovníky mám na starosti nejprve já a poté mistři jednotlivých pracovních úseků.

8. Dochází k návratnosti zaměstnanců?

U sezónních pracovníků v části případů ano. U těch, kteří nás opustí ze své vlastní vůle bych řekl, že ve zcela výjimečných případech také.

9. Jakým způsobem získáváte od zaměstnanců zpětnou vazbu? A jakým způsobem naopak poskytnete zaměstnancům vy zpětnou vazbu?

Naše zaměstnance sice hodnotíme, už jenom kvůli finančního ohodnocení, ale většinou nemáme potřebu jim to sdělovat. A zaměstnanci ví, že když chtějí vedení cokoli říct, tak mají dveře vždy otevřené.

10. Jaká školení provádíte a můžete mi prozradit kolik ročně za vzdělání utratíte?

Pouze základní BOZP, školení řidičů, svářečský kurz, údržba strojů a snad jsem na nic nezapomněl.

Teď z hlavy to bude opravdu jen přibližná částka, ale dejme tomu, že za rok se pohybujeme okolo částky 80 000 Kč.

11. Poskytnete svým zaměstnancům nějakou péči nad rámec zákona?

Naším zaměstnancům poskytujeme nad rámec zákona benefity převážně ve formě stravenek. Žádnou další nadstandardní péči nenabízíme.

Naše firma pečlivě dbá na veškeré své zákonné povinnosti a ve vztahu k zaměstnancům je bezesbytku plní. Jsem přesvědčen a dosud se mi osvědčilo, že

nejlepším motivátorem je slušný výdělek. Proto v závislosti na kvalitě a rychlosti vykonané práce poskytujeme zaměstnancům k základní mzdě i nenárokovou část mzdy ve formě cílových bonusů či různých forem odměn.

12. Kdo se ve vaší společnosti zabývá personálním marketingem?

Nemáme specializované oddělení, veškeré personální a mzdové činnosti má na starosti hlavně naše účetní, nábor a ostatní činnosti, ve kterých je potřeba rozhodování vzhledem k fungování společnosti si provádím sám, případně mne zastupuje prokurista pan Jančar.

13. Snažíte se nějakým způsobem pracovat na vaší značce zaměstnavatele? Nebo vám to přijde zbytečné?

Jsme společnost, která vystupuje vůči okolí jako slušný a zákony dodržující zaměstnavatel. To si myslím, že je ta nejlepší vizitka společnosti. Pro potenciální zaměstnance je toto to nejlepší doporučení.

Příloha 4:Rozhovor LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o.

Rozhovor s jednatelem společnosti LABSKÁ, strojní a stavební společnost s.r.o. Ing. Romanem Krupičkou. Rozhovor proběhl v sídle společnosti v Pardubicích.

Dobrý den, v první řadě bych Vám ráda poděkovala za přijetí a za Váš čas věnovaný našemu rozhovoru týkajícího se tématu a náplni mé bakalářské práce. Zajímá mne jakým způsobem a pomocí jakých prostředků realizujete personální marketing ve vaší společnosti. Zároveň bych ráda položila několik otázek týkající se všeobecných personálních i podnikových aktivit.

1. Jaký počet a jaké složení zaměstnanců má vaše společnost.

19 THP, 2 jednatele, 112 zaměstnanců, převážně dělnické profese.

2. V jaké skupině máte nejčastěji nedostatek zaměstnanců.

Kvantitativně nebo obecně dělnické, specializovaně např. svářeči se státní zkouškou. Pokud společnost získá novou zakázku, která je svými požadavky na realizaci něčím neobvyklá, pak nastává samozřejmě problém s obsazením některých úzce specializovaných profesí či míst požadujících určité specifické dovednosti.

3. Ve které skupině zaměstnanců dochází k největší fluktuaci.

Naše společnost již prakticky od svého založení je tvořena stabilním týmem technicko-kohospodářských pracovníků, jehož složení se v podstatě doposud nezměnilo, pouze o několik zaměstnanců rozšířilo. To znamená, že pokud mluvíme o fluktuaci jako takové, pak se týká takřka výhradně dělnických profesí. I zde se dá četnost fluktuace rozlišit dle míry odbornosti či specializace. Zjednodušeně řečeno, v profesích vyznačujících se vysokou mírou odbornosti, jakými jsou např. svářeči, nástrojářů, operátoři CNC či jiných speciálních strojů není míra fluktuace zdaleka tak vysoká, jako mezi profesemi pomocných dělníků, řidičů, zedníků či ostatních stavbařů, mechanizátorů a obráběčů.

4. Jaká je tak průměrná doba zaměstnaneckého poměru v jednotlivých kategoriích?

S jemnou nadsázkou bych na tuto otázku odpověděl, že u technických, či kancelářských profesí, možná i vedoucích postů ve výrobě můžeme mluvit o desetiletích. Tím chci říct, že většina z nás, kteří jsme tu od založení společnosti, nemá důvod měnit práci. Možná to bude znít příliš sebejistě, ale označil bych tuto skupinu jako velkou

rodinu. U dělnických profesí máme průměrnou dobu pracovního poměru přibližně kolem pěti let. Což není tak špatné, protože vím, že se ostatní firmy s problémem fluktuace neustále potýkají. Samozřejmě i naše společnost zaznamenává určité procento odchodů a příchodů pracovníků.

5. Jakými prostředky oslovujete své potenciální zaměstnance.

Samozřejmě v první řadě se pokoušíme vycházet z doporučení a referencí stávajících zaměstnanců a okruhu osob, s nimiž jsme již v minulosti nějakým způsobem spolupracovali. K tomuto bych z vlastní zkušenosti podotknul, že tato cesta vede obvykle k získání nejkvalitnějších zaměstnanců. Dále využíváme samozřejmě inzerci, jakékoliv formy, využíváme nabídek Úřadu práce, včetně možností dotačních programů. V neposlední řadě oslovujeme učiliště a podobné instituty vzdělávání specializovaných oborů.

6. Jak vybíráte pracovníky? Jak probíhá výběrové řízení?

První krok výběru zaměstnanců provádíme klasicky na základě životopisu, poté s každým koho vybereme, realizujeme telefonní rozhovor. Proběhne pohovor s pracovníkem personálního oddělení, dále s přímým budoucím nadřízeným, kde si vzájemně strany vyjasní náplň práce a oboustranné očekávání. Pokud dojde k oboustrannému souhlasu, pak zahajujeme jednotlivé personální úkony směřující k zahájení zaměstnaneckého poměru. Samozřejmě pokud se dotknu obsazování pozic úplně základních dělnických profesí, pak jsou jednotlivé kroky upraveny individuálně, případně se vůbec neuskuteční. Tím chci naznačit, že často dochází k přijetí či nepřijetí zaměstnance pouze na základě osobního jednání.

7. A jak to vypadá s adaptací? Kdo ji má na starosti?

Jelikož máme personální oddělení, tak první kroky nového zaměstnance při adaptaci vždy vedou tam a poté už mají nováčka na starosti mistři na pracovištích.

8. Dochází k návratnosti zaměstnanců?

Obecně se dá říci, že ano. Jsme za to rádi, protože každý zaměstnanec, který se k nám vrátí, se mnohem snadněji zapojí zpět do pracovního procesu. Není potřeba dlouhodobého adaptačního procesu spojeného se zaučováním. Bývalí zaměstnanci při rozhodování o návratu mají většinou vždy dveře dokořán. Ceníme si zaměstnanců, kteří jsou ke společnosti loajální a kteří díky svým zkušenostem, dovednostem a znalostem posouvají tuto firmu o kus dál a pomáhají nám držet krok s konkurencí.

9. Jakým způsobem získáváte od zaměstnanců zpětnou vazbu? A jakým způsobem naopak poskytujete zaměstnancům vy zpětnou vazbu?

Na zpětnou vazbu u nás nemáme určitý systém, vždy když zaměstnanec potřebuje něco sdělit nám nebo my zaměstnanci, tak se tak stane.

10. Jaká školení provádíte a můžete mi prozradit kolik ročně za vzdělání utratíte?

BOZP, požární ochrany, údržby strojů, školení řidičů a svářečský kurz.

A hrubým odhadem za vzdělání utratíme 200 000 Kč ročně.

11. Poskytujete svým zaměstnancům nějakou péči nad rámec zákona?

Ano, snažíme se našim zaměstnancům poskytovat maximum možné péče a benefitů. Co se týká finančních odměn, pak jsou to měsíční odměny a prémie, vánoční či roční bonusy. Dále pak příspěvky na dovolenou, možnost bezúročných půjček, příspěvky na pojištění či spoření, příspěvky na očkování, příspěvek na narození dítěte. Většina zaměstnanců využívá možnost použití služebního telefonu s výhodnou tarifní smlouvou pro zaměstnance a rodiny pro soukromé použití. Zaměstnanci, kteří mají přidělené služební vozidlo, jej mohou využít k osobním účelům. Když už mluvím o služebních vozidlech, mohou si je naši zaměstnanci po vyřazení za velmi výhodných podmínek odkoupit.

12. Kdo se ve vaší společnosti zabývá personálním marketingem?

V naší společnosti funguje personální oddělení. Jeho náplní jsou veškeré činnosti zahrnující vyhledávání, výběr, nábor, umístění pracovníků, péči o zaměstnance, samozřejmě ohodnocení finanční i osobní, mzdovou agendu, sociální i zdravotní, vzdělávání... Snad jsem na nic nezapomněl. O hladký chod a dobré výsledky se starají kvalifikovaní lidé, ve které mám plnou důvěru.

13. Snažíte se nějakým způsobem pracovat na vaší značce zaměstnavatele? Nebo vám to přijde zbytečné?

Ano samozřejmě, realizujeme v naší společnosti pravidelně dny otevřených dveří, pořádáme veřejné projíždky naší lodí po Labi. V případě zájmu tyto projíždky spojíme s prohlídkou provedených prací naší společností. V minulosti jsme také uskutečnili několik takových vyjížděk v rámci dětských dnů či školních akcí.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Markéta Kubíková

V Praze dne: 23. 08. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis