

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální marketing

Human Resources Marketing

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

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

VOLKOVÁ

DOMINIKA

2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Volková Jméno: Dominika Osobní číslo: 461073
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající 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:
Human Resources Marketing

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem práce je analyzovat personální marketing ve vybraném podniku.
PŘÍNOS: Přínosem práce by měl být návrh na zlepšení současného stavu podniku v oblasti personálního marketingu.
OSNOVA:
Úvod - cíl práce
Teoretická část - definice personálního marketingu, nástroje personálního marketingu
Praktická část - představení vybraného podniku, analýza personálního marketingu v podniku, dotazníkové šetření, návrh zlepšení

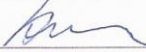

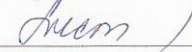
Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007.; KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007.; KOTLER, P. a KELLER., Marketing management. 2007.; KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách. 2011.; DVOŘÁKOVÁ, Z., Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 2004.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP, Oddělení pedagogických a psychologických studií

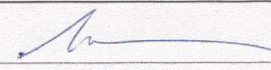
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

15-08-2018
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

VOLKOVÁ, Dominika. *Personální marketing*. Praha: ČVUT 2018.
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: 21. 08. 2018

Podpis:

Poděkování

Děkuji Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP za odborné vedení práce a věcné rady při konzultacích. Dále děkuji respondentům, kteří vyplnili dotazník, na základě kterého jsem mohla vypracovat praktickou část bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá personálním marketingem. Cílem této práce je analýza současného stavu interního personálního marketingu v konkrétní společnosti. Tato práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá obecným popisem poznatků o personálním marketingu a popisem jednotlivých činností. Praktická část je zpracována na základě dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Personální marketing, personalistika, marketing, personální činnosti, spokojenost zaměstnanců, značka zaměstnavatele

Abstract

This bachelor thesis deals with the human resources marketing. The aim of the thesis is to analyze internal human resources marketing in the specific company. This thesis is divided into two parts. Theoretical part deals with general description of knowledge about human resources marketing and description of particular activities. The practical part is processed based on the questionnaire.

Key words

Human resources marketing, human resources, marketing, human resources activities, employee satisfaction, employer brand

Obsah

Úvod	5
1 DEFINICE POJMŮ.....	7
1.1 Personální práce (personalistika)	7
1.2 Marketing.....	9
1.3 Personální marketing	10
1.4 Značka zaměstnavatele	11
2 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	12
2.1 Pracovní místo	13
2.2 Motivace a odměna za práci	14
2.3 Podniková kultura	14
2.4 Prezentace pracovní nabídky	15
3 DĚLENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	16
3.1 Externí personální marketing	16
3.2 Interní personální marketing	17
3.2.2 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance	19
3.2.3 Odměňování a motivace zaměstnance	20
3.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnance	22
3.2.5 Péče o zaměstnance	24
3.2.6 Pracovní vztahy a komunikace	25
3.2.7 Rozmísťování a uvolňování zaměstnance	26
4 Charakteristika společnosti XY	31
4.1 Základní údaje o společnosti XY	31
4.2 Zaměstnanci společnosti XY	31
4.3 Interní personální marketing společnosti XY	33
4.3.1 Přijímání a adaptace zaměstnance	33
4.3.2 Odměňování	34
4.3.3 Hodnocení pracovního výkonu	35
4.3.4 Péče o zaměstnance	36
4.3.5 Interní komunikace ve společnosti	37
4.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	37

4.3.7 Uvolňování zaměstnanců	37
5 METODIKA ŠETŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
5.1 Dotazníkové šetření	38
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	39
5.3 Shrnutí	48
5.4 Návrh na zlepšení	50
Závěr	51
Seznam použité literatury	52
Seznam obrázků	54
Seznam tabulek	54
Seznam grafů	54
Seznam příloh	55

Úvod

Personální marketing se posledních pár let začíná stávat fenomén, který přináší zcela nový pohled na zaměstnance jako základní složku každé úspěšné organizace. Zejména s ohledem na stále zrychlující globalizační tendence, které již v dnešní době prakticky zcela odstranily překážky v pohybu pracovních sil i pracovních nabídek, představuje otázka nalezení kvalitních lidských zdrojů a zejména jejich následné udržení zcela klíčový problém. Organizace, které si tuto skutečnost uvědomují a jsou schopny podrobit svůj systém řízení lidských zdrojů objektivní kritice s cílem jeho zlepšení, získají cenou výhodu oproti svým konkurentům. Tato výhoda získává na českém pracovním trhu na významu zejména v posledních letech, kdy míra zaměstnanosti dosahuje rekordních hodnot. Zaměstnanci si čím dál tím víc uvědomují, jak cennou složku pro své zaměstnavatele představují a mnohem důrazněji požadují nových výhod, ale i jen příjemnějšího a přátelštějšího pracovního prostředí.

Právě personální marketing se snaží nalézt odpověď na otázku, jak má zaměstnavatel reagovat na požadavky zaměstnanců, jak má předcházet vzniku problematických situací a jak zajistit, aby zaměstnanci byli ve své práci spokojeni. Proto personální marketing považují za zcela zásadní a ve své práci se jej pokusím blíže rozvést a popsat.

Cílem této práce je analýza interního personálního marketingu ve vybraném podniku. Přínosem bakalářské práce je návrh na zlepšení současného stavu podniku v oblasti interního personálního marketingu.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretické část bude zaměřena na obecné poznatky o personálním marketingu a popisu jednotlivých činností, které s personálním marketingem souvisí. Praktická část se zaměří na konkrétní podnik a popsání jeho činností v souvislosti s interním personálním marketingem. Následovat bude dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení spolu s návrhy na zlepšení současného stavu interního personálního marketingu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE POJMŮ

V úvodní kapitole definuji základní pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení a orientaci v daném tématu, jako personální práce, marketing, personální marketing a značka zaměstnavatele.

1.1 Personální Práce (personalistika)

Personální práce je jednou z oblastí v systému řízení celé organizace a orientuje se na lidi. Cílem personalistiky je ideální využití lidského potenciálu a finančních prostředků, které se do nich vkládají, za účelem dosažení cílů organizace. (Kociánová, 2010)

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2007)

Obecně lze říci, že hlavním úkolem personalistiky je získání a udržení kvalifikovaných a motivovaných lidí, kteří přispějí k dosažení strategických cílů organizace.

V důsledku vnějších vlivů a vnitřních podmínek firem se personální práce časem měnila. Literatura vymezuje tři zásadní období vývoje personální práce- personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Šikýř (2012) dodává, že tyto pojmy jsou často zaměňovány, a to i přesto, že mají dvojí význam. Prvním významem, s kterým se setkáme především v praxi, je samotná personalistika a řízení lidí. Druhým významem jsou zmíněné etapy a odlišné přístupy.

Níže uvádím tabulku s přehledem jednotlivých etap. Tabulka obsahuje popis období, ve kterém se daná etapa nacházela, význam lidí a personální práce v organizaci.

Tabulka 1- Vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých let až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

ZDROJ: Šikýř (2014, str. 32)

Díky tomu, že se lidé v poslední etapě vývoje personální práce stali nejdůležitějším zdrojem, který organizace vlastní, stala se i personální práce nejdůležitější oblastí řízení celé organizace. „Pracovníci jakéhokoliv podniku jsou jeho největším kapitálem. Moderní technika a technologie jsou pouze prostředkem, který umožňuje lidem vyniknout.“ (Tóth a Lubenec, 1991, str. 43)

Personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů tedy znamená:

- **Uplatňování strategických přístupů** - personální práce probíhá v souladu se strategií a cíli organizace.
- **Respektování vnějších podmínek** - personální práce probíhá s ohledem na měnící se vnější vlivy.
- **Zapojování liniových manažerů** - personalistika se stává každodenní náplní nejen personálního útvaru, ale také manažerů.

(Šikýř, 2014, str. 34)

Výkonnou částí personalistiky jsou personální činnosti. Můžeme se setkat s velkým počtem koncepcí personálních činností, avšak nejčastěji se uvádějí následující:

- Personální plánování
- Vytváření a analýza pracovních míst
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmístování a uvolňování pracovníků
- Odměňování
- Motivování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky

- Personální informační systém
 - Zdravotní péče o pracovníky
 - Průzkum trhu práce
 - Dodržování zákonů v oblasti práce (Zákoník práce)
- (Koubek, 2007)

1.2 Marketing

Personální marketing vychází z tradičního marketingu, proto je potřeba tento pojem blíže představit. S marketingem se setkáváme denně. Reklamy na nás koukají na každém kroku a není tedy divu, že téměř každý z nás si pod pojmem marketing představí právě pouze reklamu za účelem prodeje. To však nejsou zdaleka jeho nejdůležitější části a marketing má širší význam. Podle Kotlera (2007) je marketing vytváření hodnoty a jeho následné předání zákazníkovi, kdy organizace realizuje zisk. Přesněji Kotler říká, že v dnešním moderním pojetí marketingu, nesmíme chápat tento pojem jen jako „přesvědčit a prodat“, ale význam musíme hledat zejména v uspokojování potřeb zákazníka. Marketing totiž funguje již před prodejem a samotnou výrobou produktu a trvá během celé jeho existence. Peter Drucker vidí cíl marketingu následovně: „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala a prodávala se sama.“ (Drucker in Kotler, 2007, str. 38)

Obrázek 1- Klíčové marketingové kompetence



ZDROJ: Kotler (2007, str. 38)

Firma, která chce mít úspěšný marketing, musí umět odpovědět na následující taktické a strategické otázky:

Strategické otázky

- Kdo je náš zákazník?
- Jakou hodnotu mu nabízíme?
- Jak zjišťujeme jeho dlouhodobou spokojenost?
- Jakou máme konkurenční výhodu a jak ji udržíme?

Taktické otázky

- Jak konkrétně bude vypadat náš produkt?
- Jaká bude jeho cena?
- Kde, kdy a jak ho budeme propagovat?
- Jak zajistíme jeho dostupnost?

(Králíček a kolektiv, 2018, str. 20)

Prodej a reklama jsou tedy součástí širšího marketingového mixu a společně se podílí na ovlivnění trhu. Marketing ovlivňuje z velké části úspěch firmy a bez marketingových aktivit by nemohl fungovat. Všechny dnešní úspěšné firmy mají výraznou orientaci na zákazníka, protože marketing je především o zákaznících a jsou jeho nezbytnou složkou. (Kotler, 2007)

1.3 Personální marketing

Jak můžeme určit již z názvu, personální marketing je využití marketingových znalostí v oblasti personální práce. Mnohdy se může zdát, že se jedná pouze o přilákání nových zaměstnanců a podle Kociánové (2010) mohou někteří lidé chápat personální marketing jen jako ekvivalent k získávání zaměstnanců. Personální marketing má ovšem přesto mnohem rozsáhlejší význam.

Význam personálního marketingu můžeme vysvětlit na definici, kterou uvádí Kotler: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí a zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ (Koubek, 2009).

Podle Peškové (2006) je personální marketing především vytváření dobré zaměstnanecké pověsti firmy, kdy využívají marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů a to jak vůči lidem mimo organizaci (potenciální zaměstnanci) tak i vůči lidem uvnitř

organizace. Personální marketing je tedy možné přirovnat k personálnímu plánování.

Kociánová (2010) má na personální marketing podobný pohled. Říká, že personální marketing má vliv na všechny činnosti, které vytvářejí pověst organizace jako zaměstnavatele. Velký vliv má to, jak se organizace prezentuje a jakými způsoby získává své zaměstnance. Velký význam personální marketing pak přikládá činnostem personální práce- tedy odměňování, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, péče o pracovníky, vzdělávání ad.

Z výše uvedených definic můžeme určit hlavní cíle personálního marketingu, kterým je získání a udržení vhodných zaměstnanců, vytvoření vhodných pracovních podmínek pro své zaměstnance, a to vše především pro získání a udržení dobrého jména jako zaměstnavatele.

1.4 Značka zaměstnavatele

V souvislosti s personálním marketingem se také často zaměřuje budování značky zaměstnavatele. V této kapitole je představeno, co budování značky zaměstnavatele znamená a jaký je rozdíl mezi těmito pojmy.

Personální marketing je to, co organizace činí vzhledem ke svým pracovníkům, uchazečům i bývalým pracovníkům. Prostřednictvím personálního marketingu ukazujeme, kdo jako firma jsme, koho hledáme a co můžeme nabídnout. Budování značky zaměstnavatele poté poukazuje na vzájemné porozumění. Budování značky zaměstnavatele poukazuje na vizi, poslání a smysl celé organizace. Dále vytyčuje jedinečnost organizace, a proč by se právě uchazeči o zaměstnání měli pro ni rozhodnout a nedát přednost konkurenci. Důležitost je kladena i na vizuální stránku prezentace organizace- logo, fotografie ad. V neposlední řadě jsou to také především emoce, které nám říkají (mimo otázek co a jak) proč. (Menšík, 2015)

Dále Menšík dodává, že každá organizace má svou značku zaměstnavatele. Utváří se již při první inzerci práce, přes nástup prvního pracovníka a prochází všemi fázemi cyklu v zaměstnání. Buduje se image značky a vytváří se celková hodnota, která je nedílnou součástí všech aktivit v marketingu, které s budováním značky zaměstnavatele souvisí. (Menšík, 2015)

„Prostřednictvím nástrojů personálního marketingu budujeme značku zaměstnavatele. Musíme mít jasno v tom, proč existujeme, co je smyslem našeho podnikání, kam jako organizace směřujeme, co očekáváme, jaké lidi potřebujeme a co jim chceme dát.“ (Menšík, online, 2015)

2 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Tato kapitola je věnována hlavním nástrojům personálního marketingu. Dříve než se jím však budu věnovat, zmíním tradiční nástroje marketingového mixu.

S tradičními nástroji marketingového mixu se zajisté většina z nás již setkala. Jedná se o nástroje, které se označují jako 4P: „výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).“ (Kotler, 2003, str. 69)

Na základě těchto zmíněných nástrojů můžeme sestavit marketingový mix v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou to především aktivity zaměřené na utváření, využívání a rozvíjení lidského potenciálu na základě cílů organizace a v souladu s kulturou firmy. (Antošová, 2005).

Tabulka 2- Marketingová mix a personální marketingový mix

Marketingový mix	Marketingový mix v personalistice
Produkt	Pracovní místo
Cena	Motivace a odměna za práci
Místo	Podniková kultura
Propagace	Prezentace pracovní nabídky

ZDROJ: Antošová (2005, online) Vlastní úpravy

2.1 Pracovní místo

Pracovní místo je prvním nástrojem personálního marketingu. Šikýř definuje pracovní místo jako „základní organizační jednotku obsazenou zpravidla jedním zaměstnancem a vymezenou souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“. (Šikýř, 2014, str. 86)

Podobně popisuje pracovní místo i Koubek: „Pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědností přiměřený jeho schopnostem (kapacitě).“ (Koubek, 2004, str. 45)

Podle Antošové (2005) by nabídka pracovního místa měla obsahovat popis práce a specifikaci požadavků na uchazeče. Tyto faktory jsou poté výstupem analýzy pracovních míst.

Koubek (2009) uvádí, že analýza pracovních míst je proces, který zaznamenává a analyzuje všechny důležité informace o pracovním místě a tím vzniká objektivní obraz práce na pracovním místě.

Analýza pracovního místa spočívá v:

- 1. Popisu pracovního místa** - získání údajů o tom, co, jak a proč se musí na daném místě dělat
- 2. Hodnocení pracovního místa** - získání poznatků nutných k určení významu daného pracovního místa. Na základě tohoto hodnocení se určuje i mzdové zařazení pracovního místa.
- 3. Určení náležitostí pracovního místa** - popis pracovního místa, pracovních funkcí, podfunkcí a činností, které jsou jeho náplní. Tyto náležitosti slouží k určení požadavků na pracovníky, kteří místo budou zastávat.
- 4. Kvalifikačních potřebách** - stanovení kvalifikačních požadavků pracovního místa.

(Tóth, Lubenec, 1991, str. 58)

2.2 Motivace a odměna za práci

Druhým nástrojem personálního marketingu je motivace a odměna za práci. Podle Koubka (2009) už plat a mzda nejsou v moderním pojetí řízení lidských zdrojů jedinou formou odměny. Odměňování má v současné době mnohem širší význam. Může zahrnovat povýšení, určitou formu uznání, nejrozličnější zaměstnanecké výhody (peněžitě i nepeněžitě), které firma nabízí. Stále používanější formou odměňování je vzdělávání, které firma nabízí. Takové formy odměňování nazýváme vnějšími, ale můžeme se setkat i s tzv. vnitřním odměňováním. Vnitřní odměňování souvisí se spokojeností zaměstnance a jeho pracovní náplní, kterou vykonává. Existují tedy formy odměňování peněžní i nepeněžní, z nichž některé vůbec penězi vyjádřit nedokážeme. Tyto odměny pak tvoří tzv. celkovou odměnu.

S odměňováním úzce souvisí motivace. Podle Armstronga (2007) by každá organizace měla dbát na to, jaké kroky je důležité provádět pro získání a udržení stálé vysoké úrovně výkonu pracovníků. K tomu dopomáhají nejrozličnější nástroje a stimuly, jako například právě zmíněné odměňování. Důležitější je však, aby takovým stimulem byla i práce, kterou vykonávají a jejich pracovní prostředí. To vše by pak mělo vést k dosažení očekávaných výsledků organizace.

Motivace je základem personálního managementu a je zapotřebí mít motivované zaměstnance, protože bez toho nelze očekávat plnění určených cílů. Pracovní výsledky tedy můžeme čekat podle toho, jak namotivováni pracovníci jsou. (Stýblo, 1993)

Více pozornosti bude odměňování a motivaci věnováno v kapitole 3.2.3.

2.3 Podniková kultura

Třetím nástrojem personálního marketingového mixu je podniková kultura, kterou chápeme jako místo výkonu práce. Pokud se uchazeč rozhoduje o pracovní místo, důležitou úlohu má ve většině případů i podniková kultura organizace. Podniková kultura poté tvoří interní a externí rámec fungování personálního marketingu. (Antošová, 2005)

„Organizační (podniková, firemní) kultura je celistvým souborem hodnot, norem, vzorů, jednání a institucí, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního

„systému organizace i vztahy navenek“ (Nový, Surynek a kolektiv, 2006, str. 122)

Velmi podobnou definici uvádí i Armstrong, který říká, že podniková kultura představuje: *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007).*

2.4 Prezentace pracovní nabídky

Posledním nástrojem personálního marketingového mixu je prezentace pracovní nabídky. Pracovní nabídka by měla mít jasnou a srozumitelnou formu, která upoutá pozornost a zájem potencionálních uchazečů. Organizace při zveřejňování pracovní nabídky používá různé metody, které závisí na mnoha faktorech. (Antošová, 2005)

Podle Šikýře je smyslem prezentace pracovní nabídky poskytnutí potenciálnímu kandidátovi prvotní informace o společnosti a nabízeném pracovním místě. Dále prostřednictvím prezentace pracovní nabídky nastává první komunikace mezi uchazečem a organizací. (Šikýř, 2014)

Co se samotné inzerce pracovní nabídky týče, existují určitá pravidla, kterými bychom se měli řídit. Podle Stýbla je prvním pravidlem volba sdělovacího prostředku. Firma musí předem vědět, koho a kde chce oslovit a podle toho vybrat nejvhodnější sdělovací prostředek. Dalším důležitým pravidlem je období inzerce. Měli bychom sledovat ekonomické dění, hospodářskou situaci, ale i obyčejný roční kalendář, kdy je jasné, že během dovolených bude reakce na pracovní nabídku menší. Dalším pravidlem je velikost a umístění, které je důležité vzhledem k upoutání pozornosti. Dalším důležitým faktorem je samozřejmě obsah. (Stýblo, 1993)

Podle Šikýře (2014) by prezentace pracovní nabídky měla obsahovat níže uvedené údaje:

- Název práce (pracovního místa)
- Charakteristika práce a organizace
- Místo výkonu práce
- Požadavky na uchazeče
- Podmínky výkonu práce

- Dokumenty požadované od uchazečů
- Pokyny pro uchazeče o zaměstnání

V současné době navíc hrají velkou roli sociální sítě a firmy si to velice dobře uvědomují. Podle Šikýře (2014) se sociálními sítěmi přicházejí nové příležitosti i pro personální marketing. Díky sociálním sítím může firma informovat potenciální uchazeče o volné pozici.

3 DĚLENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Mnoho autorů personální marketing rozdělují na externí a interní část. Praktická část bakalářské práce je zaměřena na interní personální marketing v konkrétní společnosti. Z tohoto důvodu bude internímu personálnímu marketingu věnována větší pozornost.

3.1 Externí personální marketing

Z názvu je jasné, že externí personální marketing cílí směrem ven z organizace. Cílem externího personálního marketingu je tedy především oslovení, získávání a výběr vhodných kandidátů pro organizaci.

Získávání zaměstnanců je prvním krokem při obsazování volné pozice. Je to oslovení vhodných kandidátů, kteří splňují podmínky, které jsou jak v souladu s požadavky organizace, tak s právními předpisy. Volnou pracovní pozici můžeme obsadit jak z vnitřních zdrojů, tak vnějších.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá:

- *Inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce;*
- *Rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou;*
- *Doporučení současného zaměstnance;*
- *Přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.*

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá:

- *Inzerce na internetu, v tisku, rozhlasu nebo televizi;*
- *Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami;*
- *Přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci.*

Šikýř (2014, str. 99)

Dalším krokem po získávání zaměstnanců je jejich výběr. Podle Koubka (2009) je hlavním úkolem výběru zaměstnanců rozpoznání nejvhodnějšího kandidáta. Takový kandidát by měl splňovat požadavky na volnou pracovní pozici a zároveň přispívat k dobrým vztahům na pracovišti. Vybraný kandidát by tedy měl splňovat jak odborné, tak osobnostní charakteristiky. Ovšem žádná metoda výběru zaměstnanců nám toto nemůže na sto procent garantovat.

Metod výběru potom existuje celá řada. Nejpoužívanější metody podle Koubka (2009) jsou:

- Dotazník
- Zkoumání životopisu
- Testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti)
- Skupinové metody výběru jako například assesment centre

Metoda výběru zaměstnanců, která je nejvíce používána je však stále výběrový pohovor, který může mít mnoho podob. Podle Šikýře (2014) se nejvíce používá strukturovaný pohovor, kdy máme předem připravené otázky a jejich modelové odpovědi. Oproti tomu existuje nestrukturovaný pohovor, který se dělá bez nějaké zvláštní větší přípravy a soustředí se jen na hlavní cíl pohovoru.

3.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing se oproti externímu, bude věnovat těm personálním činnostem, které se odehrávají uvnitř organizace. Tedy především péčí o současné zaměstnance. Součástí kapitoly je přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, odměňování a motivace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, pracovní vztahy a komunikace, rozmisťování a uvolňování zaměstnanců.

3.2.1 Přijímání a adaptace zaměstnance

Přijímání a adaptace zaměstnance může být chápána jako přechod mezi externím a interním personálním marketingem. Někteří autoři činnosti přijímání a adaptaci zaměstnanců řadí do externího personálního marketingu, jiní naopak do interního.

PŘIJÍMANÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání zaměstnance, je jednou z posledních fází při obsazování volné pozice. Tato činnost v sobě nese právní a administrativní náležitosti, které souvisí s nástupem nového pracovníka. (Kociánová, 2010) Jde tedy o ty činnosti, které následují poté, co je vhodný uchazeč informován o přijetí a tuto nabídku přijme. Zaměstnanec může v souladu se zákoníkem práce vykonávat závislou práci v základním pracovněprávním vztahu:

- Pracovní poměr na základě pracovní smlouvy
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o pracovní činnosti

(Šikýř, 2014)

Pracovní smlouva musí dle zákoníku práce obsahovat (§ 34 odst. 1 zák. práce):

- Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána
- den nástupu do práce

Důležitým krokem při přijímání zaměstnanců je i uvedení pracovníka na pracoviště. Personální pracovník by měl zavést nového zaměstnance na jeho pracoviště a předat vedoucímu pracovníkovi, který ho seznámí se všemi náležitostmi, které se týkají výkonu práce, včetně seznámení se sociálně-hygienickými podmínkami. Důležitou součástí je také nového zaměstnance povzbudit, dodat mu jistotu, získat si jeho důvěru a popřát mu štěstí a úspěchy. (Kociánová, 2010)

ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace je další důležitou činností, kterou by organizace neměla podceňovat. To jak bude probíhat adaptace, v jisté míře závisí na tom, jestli zaměstnanec ve firmě vydrží, neboť pokud se adaptace ve firmě podceňuje, může to vést k předčasnému odchodu zaměstnance ze společnosti.

Šikýř adaptaci rozděluje na formální a neformální. „ *Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.*“ (Šikýř, 2014, str. 109)

Adaptace je tedy poslední fází při obsazování volného pracovního místa, začíná obvykle dnem nástupu do práce a končí uplynutím sjednané zkušební doby. (Šikýř, 2014)

3.2.2 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Lidé často zaměňují hodnocení pracovního výkonu s řízením pracovního výkonu. Tyto dva pojmy jsou však rozdílné. Podle Šikýře (2014) je řízení pracovního výkonu činnost, kdy vedoucí pracovník, v průběhu nějakého období, řídí pracovní výkon svého zaměstnance a vede ho k dosažení dohodnutých cílů. Koubek (2009) pak dodává, že řízení pracovního výkonu je mnohem komplexnější a přirozenější a jedná se o činnost, kdy by vedoucí pracovníci neměli působit jako hodnotitelé, nýbrž koučové. Hodnocení zaměstnanců je poté nástrojem řízení pracovního výkonu. „Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2014, str. 109)

Hodnocení pracovního výkonu je dle Armstronga (2007) formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, zpravidla při každoročním setkání za účelem hodnocení za pomoci hodnotícího rozhovoru.

Hodnocení však nemusí probíhat pouze při každoročním setkání. Například Kociánová (2010) uvádí následující rozdělení hodnocení pracovníků:

- Průběžné hodnocení, které je neformální povahy a vzniká zpětnou vazbou bezprostředně při výkonu práce.
- Příležitostné hodnocení, které je zapříčiněno okamžitou potřebou (např. Pracovní posudek).
- Systematické hodnocení, které je formální a zaměstnanci jsou hodnoceni podle předem připravených metod a kritérií.

Koubek (2009) uvádí, že systematické hodnocení se zabývá:

- Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a mají jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž souvislosti s prací přichází do styku.

- Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

Hodnocení se provádí za nějaké určité období (většinou za jeden rok). Zaměstnavatel provádí hodnocení nejčastěji pomocí hodnotícího rozhovoru. Rozhovor se zaměřuje na dosažené cíle a sám zaměstnanec má možnost se vyjádřit k závěru hodnocení. (Šikýř, 2014)

„Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící rozhovor slouží ke sladění požadavků kladený na výkon konkrétní činnosti a skutečných činností (znalostí, dovedností, zkušenostmi) pracovníka Cílem hodnotícího rozhovoru je zpravidla bilance uplynulého období a své představy pro příští období.“ (Kociánová, 2010, str. 153)

3.2.3 Odměňování a motivace zaměstnance

Odměňování a motivaci zaměstnanců byla zmíněna v kapitole 2.2 jako jeden z hlavních nástrojů personálního marketingového mixu. Tato kapitola je zaměřena na spravedlivé odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a teorii pracovní motivace.

SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Je kompenzací za práci, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává. Odměňování má přímý vliv na motivaci a s tím spojenou kvalitu budoucího pracovního výkonu. (Kociánová, 2010)

Každá organizace by měla mít na vědomí, že odměňování musí být spravedlivé. Zároveň musí být efektivní, v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky organizace. Takové odměňování dokáže zajistit a stabilizovat schopné zaměstnance, kteří jsou motivováni. Spravedlivé odměňování oceňuje skutečný výkon pracovníka, motivuje ho ke sjednané práci a tím je dosahováno chtěného výkonu. (Šikýř, 2014)

Odměňování může mít jak peněžitou, tak nepeněžitou formu. Mezi peněžité řadíme mzdu, plat a odměnu z dohody, mezi nepeněžité poté například formální i neformální pochvaly, postup a další. (Šikýř, 2014)

Důležité je také říci, že odměňování se promítá téměř do všech personálních činností. Vytváření a analýza pracovních míst dává podklady pro systém odměňování, který se dále promítá do získávání a výběru zaměstnanců, které z velké části ovlivňuje odměňování. Hodnocení pracovního výkonu je nejdůležitějším podkladem pro odměňování zaměstnanců, stejně tak jako vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může vést k získání vyšší mzdy. Odměňování dále souvisí i s pracovními vztahy, kdy špatný systém odměňování může vést k nespokojenosti zaměstnanců a vytvářet tak nezdravé pracovní vztahy a prostředí. (Koubek, 2009).

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

V současné době důležitou roli, v souvislosti s odměňováním a motivací, hrají i zaměstnanecké výhody. Jsou jednou ze složek odměňování a jsou poskytovány dodatečně v souvislosti se zaměstnáním. „Poskytované zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele.“ (Koubek, 2009, str. 322).

Obecným cílem zaměstnaneckých výhod je:

- Tvorba souboru celkových odměn, které budou konkurenceschopné a zajistí získání i udržení výkonných zaměstnanců
- Uspokojení osobních potřeb zaměstnanců
- Posílení oddanosti zaměstnanců vůči organizaci
- Daňové zvýhodnění odměny pro některé lidi

(Armstrong, 2007)

Dle Koubka (2009) můžeme zaměstnanecké výhody řadit do tří následujících skupin:

- **Výhody sociální povahy**- pojištění, půjčky ručené zaměstnavatelem, obstarání mateřské školy apod.
- **Výhody, které souvisí s výkonem práce**- příspěvek na stravování, jazykové kurzy hrazené organizací, slevy na produkty organizace apod.
- **Výhody, které souvisí s postavením organizace** - firemní automobil, firemní telefon apod.

TEORIE MOTIVACE

Motivovat zaměstnance k práci není vždy snadnou činností. Lidé sami o sobě mají jiné potřeby, hodnoty, cíle a k jejich naplnění vedou rozdílné kroky. Neexistuje tedy jediný a zaručený přístup, který by zaměstnance motivoval. (Armstrong, 2007)

Obecně, dle psychologie, existují dvě skupiny motivů práce. První skupinou jsou motivy, které vznikají v souvislosti s prací. Takové motivy nazýváme intrinsické. Druhou skupinou jsou motivy, které vznikají mimo pracovní prostředí a označují se jako extrinsické.

Mezi intrinsické motivy můžeme zařadit:

- Potřeba činnosti a výkonu obecně
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi
- Touha po moci
- Potřeba seberealizace/smysl života

Mezi extrinsické motivy můžeme zařadit:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty (budoucnost)
- Potřeba sounáležitosti

(Kociánová, 2010)

Dále existuje celá řada teorií pracovní motivace. Můžeme je třídit do určitých skupin. Jednou ze známých teorií motivace je Maslowova pyramida potřeb. Toto třídění motivačních faktorů je založeno na principu hierarchických lidských potřeb od základních fyziologických potřeb až po potřeby seberealizace. Další známou teorií motivace je Herzbergova dvoufaktorová teorie, která rozděluje motivační faktory na skupiny, které přinášejí buď spokojenost, nebo nespokojenost. Jiná teorie dělí motivační faktory na vnější a vnitřní, které jsou určovány tím, zda zdrojem motivace je samotná práce či její výsledek. Podobné je rozdělení na hmotné a nehmotné faktory motivace. (Urban, 2017)

3.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnance

Další personální činností, které personální marketing věnuje pozornost je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Prostřednictvím vzdělávání narůstá hodnota zaměstnanců. Organizace, která chce být lepší oproti konkurenci, musí zajišťovat neustálé vzdělávání svých pracovníků.

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“. (Šikýř, str. 124)

Podle Armstronga (2007) je cílem vzdělávání v organizaci zajištění kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, kteří jsou potřeba k uspokojení současných i budoucích potřeb. Je důležité zabezpečit

k dosažení tohoto cíle zaměstnanec, kteří budou připraveni a ochotni se vzdělávat. Janča (2006) dále uvádí, že vzdělávání zaměstnanců je zcela zásadní nejen pro kariérní růst, ale především také pro udržení zaměstnance na současné pozici.

Dělení odborného vzdělávání zaměstnance podle Šikýře (2014) zahrnuje:

- **Zaškolení.** Nový zaměstnanec si osvojuje schopnosti, které jsou potřeba k vykonávání sjednané práce.
- **Doškolení** je prohlubování kvalifikace, kdy si zaměstnanec postupně osvojuje nové schopnosti, které jsou zapotřebí s měnícími se požadavky.
- **Přeškolení.** Aby zaměstnanec mohl vykonávat jinou práci, učí novým schopnostem.
- **Rozvoj.** Rozvojem je myšleno rozšiřování kvalifikace, kdy si zaměstnanec osvojuje nové schopnosti nad rámec současných požadavků kvůli zvýšení své uplatitelnosti.

Metody vzdělávání při výkonu práce dle Armstronga (2007):

- Instruktaž
- Coaching
- Mentoring
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní poradce

A mimo pracoviště:

- Přednáška
- Přednáška spojená s diskuzí
- Demonstrování
- Případové studie
- Workshop
- Brainstorming
- Hraní rolí
- Simulace
- Assessment centre
- E-learning
- Outdoor training

„ Nejefektivnějším a nejvíce používaným typem vzdělávání v podnicích je systematické vzdělávání. Je to opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání. Sleduje cíle strategie

vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání." (Bielíková a Hrášková, online, 2006)

Obrázek 2- Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



ZDROJ: Bielíková a Hrášková (online, 2006)

Největším přínosem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro personální marketing je image podniku a snížení fluktuace. Vodák a Kuchaříková (2011) uvádí, že reakce zaměstnanců na možnosti vzdělávání jsou vysoce pozitivní. Firma, která umožňuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, přitahuje kvalifikované uchazeče a tím více zajišťuje setrvání zaměstnanců ve firmě a vytváří tak dobré jméno zaměstnavatele.

3.2.5 Péče o zaměstnance

Nedílnou součástí personální práce je i péče o zaměstnance. Jak bylo v této práci již řečeno, zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem, který vlastní, jelikož na nich z jisté míry závisí konkurenceschopnost a úspěšnost organizace. Z toho důvodu by se jim měla věnovat dostatečná péče. (Koubek, 2009).

Podle Koubka (2009) lze péče o zaměstnance rozdělit do tří skupin:
a) **povinná péče**, která je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami, které jsou nadpodnikové úrovně
b) **smluvní péče**, která je daná kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny v rámci organizace
c) **dobrovolná péče**

Šikýř (2014) uvádí, že problematikou péče o zaměstnance je:

- Pracovní doba a doba odpočinku
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Pracovní vztahy

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnání organizace s organizacemi jinými“ (Koubek, 2009, str. 344).

Z výše uvedené definice vyplývá, že právě proto je péče o zaměstnance velice důležitou oblastí pro personální marketing. To jak se o své zaměstnance organizace stará, může značně ovlivnit nejen jejich výkon, ale může zabránit i odchodům z organizace a zároveň vytvořit dobré jméno zaměstnavatele.

3.2.6 Pracovní vztahy a komunikace

Tato kapitola se věnuje důležitosti pracovních vztahů a komunikaci, která vzniká při výkonu práce.

PRACOVNÍ VZTAHY

Podle Koubka (2009) vznikají na pracovišti tyto následující vztahy:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením
- Vztahy mezi odbory a zaměstnancem
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- Vztahy mezi spolupracovníky

Pracovní vztahy mají tedy formální i neformální stránku, mění se jen jejich poměr. U vztahů mezi pracovníky většinou vládne neformální vztahy. Formální stránka se vyskytuje především u vztahů zaměstnanec/zaměstnavatel. (Koubek, 2009).

Důležité je říci, že pracovní vztahy se odráží do všech personálních činností a ovlivňují dosahování cílů organizace. Pokud jsou na pracovišti klidné a harmonické vztahy, vytváří to produktivní klima, které má potom vliv na spokojenost a výkon jednotlivců. Také u pracovních vztahů hrají velkou roli vedoucí

pracovníci, jelikož na nich zejména závisí vytváření zdravých pracovních vztahů.

Podobně na pracovní vztahy nahlíží i Šikýř, který říká, že „hlavním úkolem vedoucích zaměstnanců je vlastním příkladem prosazovat a podporovat obecně žádoucí a přijatelné způsoby chování a jednání zaměstnanců a jakékoliv jiné projevy důsledně eliminovat.“ (Šikýř, 2014, str. 143)

INTERNÍ KOMUNIKACE

K dobrým pracovním vztahům přispívá i interní komunikace. Interní komunikací se rozumí komunikace, která probíhá v organizaci mezi zaměstnanci a je důležitá pro výměnu informací, které jsou pro výkon práce přínosné a nezbytné. (Vymětal, 2008)

Mezi efektivní způsoby interní komunikace podle Vymětala (2008) patří:

- Rozhovor
- Týmová diskuze
- Porada
- Telefonický rozhovor
- Firemní časopis
- Písemné sdělení (vzkaz, směrnice apod.)
- Komunikace elektronickou formou (e-mail, diskuze apod.)
- Schránky na anonymní dotazy
- PR organizace
- Firemní vize
- A další

Existuje tedy mnoho způsobů, jak může interní komunikace probíhat a je důležité mít na paměti, že interní komunikace je jedním z klíčových prvků při spolupráci mezi zaměstnanci. Díky ní se zaměstnanci dozvídají důležité informace o organizaci a v neposlední řadě efektivní využití interní komunikace pomáhá k dosahování dohodnutých cílů.

3.2.7 Rozmístování a uvolňování zaměstnance

Následující kapitola se zabývá rozmístováním a uvolňováním zaměstnanců.

ROZMÍSTOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Rozmístování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování

pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoročního pracovního výkonu". (Koubek, 2009, str. 325) Rozmístováním zaměstnanců tedy rozumíme ideální rozložení pracovních sil vzhledem k organizační struktuře.

Formy rozmístování pracovníků v rámci vnitřní mobility podle Kociánové (2010):

- Povýšení pracovníka
- Převedení pracovníka na jinou práci či pracoviště
- Přeřazení pracovníka na nižší funkci

Rozmístování pracovníků v rámci vnější mobility:

- Získávání, výběr, přijímání a adaptace
- Uvolňování pracovníků

Dále se v rámci rozmístování můžeme setkat i s dalšími pojmy jako je staffing či resourcing:

- **Staffing** je podle Peškové (2006) formování pracovních sil, které přispívají i k budování pověsti zaměstnavatele, tím se staffing stává součástí personálního marketingu. Podle Koubka (2007) je poté staffing formování počtu zaměstnanců a vytváření struktury v organizaci.
- **Resourcing** má poté podle Koubka (2009) u některých autorů podobnou definici jako staffing, jiní autoři resourcing vidí pouze jako získávání, výběr a propouštění.

UVOLŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jednou z nejnáročnějších personálních činností, je bezpochyby uvolňování lidí z organizace. Pracovní poměr může skončit dobrovolně zaměstnancem, nedobrovolně z důvodu nadbytečnosti či může skončit koncem kariéry pracovníka jeho penzionováním. (Armstrong, 2007).

U zaměstnanců, kteří odcházejí z organizace z vlastní vůle, by personální útvar měl provést rozhovor a analyzovat důvody a příčiny odchodu. (Armstrong, 2007). To především z důvodu, aby se našly příčiny odchodu zaměstnance a případně se jim mohlo předcházet.

Pokud jde o nedobrovolný odchod ze společnosti, je to pro personalisty nejobtížnější a nejvíce stresová činnost ze všech, které vykonávají. (Armstrong, 2007). „Ve skutečnosti se od personálního útvaru žádá, aby jednal v rozporu s tím, čemu obvykle

věnuje mimořádnou pozornost. Když vynaložil spoustu úsilí na získání a rozvoj pracovníků, je nyní postaven před něco, co se zdá být zcela negativní rolí". (Armstrong, 2007, str. 402) Dále Armstrong dodává, že pozitivem zapojení personalistů v procesu uvolňování je to, že mnoho z nich může hrát nemalou roli při usnadňování odchodu pracovníků a vytvářet takové kroky, které směřují k nápravě nedostatků v organizaci.

Nadbytečnost je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit. (Koubek, 2009)

Důležitou součástí personálního marketingu je bezesporu outplacement. „Outplacement je proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Může zahrnovat i konzultování, které mohou poskytovat firmy, které se na tuto oblast specializují". (Armstrong, 2007, str. 405)

Uvolňování zaměstnanců by mělo probíhat tak, aby neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé, protože to, jak se firma rozchází se svými pracovníky, má značný vliv na její pověst jako zaměstnavatele a ovlivňuje její atraktivitu pro potenciální uchazeče. (Koubek, 2009)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika společnosti XY

Praktická část práce se bude zabývat analýzou interního personálního marketingu v konkrétní společnosti. Společnost si pro účely bakalářské práce nepřála být jmenována, a proto dále bude označována jako společnost XY.

4.1 Základní údaje o společnosti XY

Společnost XY se zabývá prodejem přírodní, rostlinné kosmetiky a poskytováním kosmetických služeb. Sídlo společnosti se nachází v Praze a své pobočky prodejen má po celé České republice. Filosofie značky se opírá o podporu životního prostředí.

Hodnoty společnosti:

- Šetrnost k přírodě
- Propojení krásy a ekologie
- Dostupnost
- Inovace produktů

Podle obchodního rejstříku má společnost XY předmět podnikání:

- pedikúra, manikúra
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- kosmetické služby

4.2 Zaměstnanci společnosti XY

Centrála společnosti, která sídlí v centru Prahy, momentálně zaměstnává 50 zaměstnanců a na pobočkách prodejen pracuje přibližně 200 zaměstnanců. Praktická část práce bude věnována zaměstnancům centrály. Níže je na základě interních dokumentů společnosti uvedena základní struktura jednotlivých oddělení a následně provedena analýza podle zastoupení pracovníků podle pohlaví, věkové struktury a délky trvání pracovního poměru.

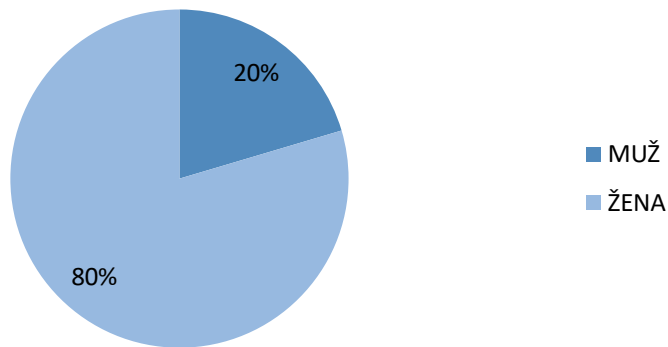
Struktura společnosti

- Generální ředitel společnosti
- Administrativní oddělení (2 zaměstnanci)
- Personální oddělení (3 zaměstnanci)
- Marketingové oddělení (17 zaměstnanců)
- Oddělení financí (11 zaměstnanců)
- Oddělení logistiky (5 zaměstnanci)

- IT oddělení (2 zaměstnanci)
- Obchodní oddělení (9 zaměstnanců)

Procentuální zastoupení podle pohlaví

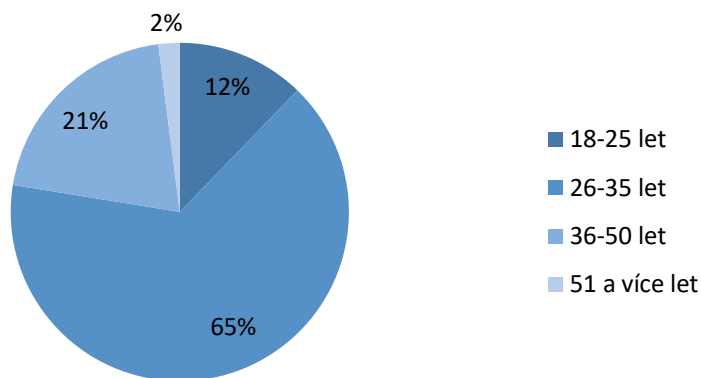
Z níže uvedeného grafu vyplývá, že podle procentuálního zastoupení podle pohlaví, ve společnosti pracuje více žen. 80% zaměstnanců ve společnosti tvoří ženy a 20% zaměstnanců tvoří muži.



Graf 1 Procentuální zastoupení ve společnosti XY podle pohlaví

Procentuální zastoupení podle věku

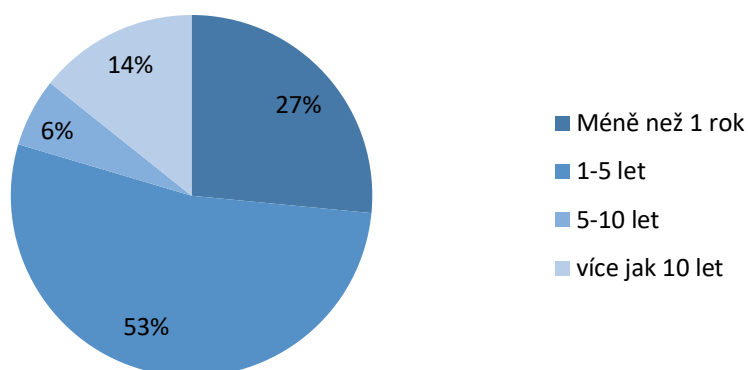
Graf 2 ukazuje procentuální zastoupení podle věku. Z grafu lze vyčíst, že největší zastoupení je ve věkové kategorii 26-35 let. Z grafu tedy můžeme určit, že ve společnosti XY převládá mladší kolektiv.



Graf 2 Věková struktura zaměstnanců

Procentuální zastoupení podle délky trvání pracovního poměru

Graf 3 poukazuje na to, že nejvíce zaměstnanců ve společnosti pracuje v rozmezí 1-5 let.



Graf 3 Délka trvání pracovního poměru

4.3 Interní personální marketing společnosti XY

Popis činností ve společnosti XY, které jsou součástí interního personálního marketingu, byly vytvořeny pomocí interních dokumentů společnosti, doplňující informace ohledně jednotlivých činností mi byly poskytnuty personálním pracovníkem.

4.3.1 Přijímání a adaptace zaměstnance

Před nástupem přijde novému zaměstnanci e-mail s informacemi o nástupu. V e-mailu je potvrzen termín podpisu smlouvy a den nástupu do zaměstnání. Před nástupem si musí každý nový zaměstnanec zajistit lékařský posudek u svého obvodního lékaře. Samotný podpis smlouvy se z pravidla provádí v den nástupu. Zaměstnanec dostane k podpisu pracovní smlouvu, popis práce a mzdový výměr. Dále je seznámen s interními předpisy a směrnici. Po podpisu smlouvy se zaměstnanec doprovodí ke svému přímému nadřízenému, který ho informuje o dalších krocích. Bezprostředně po nástupu je novému zaměstnanci zasláno školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci formou e-learning. Nový zaměstnanec je nejen proveden po firmě a seznámen s kolegy, ale následuje i oficiální přivítání na recepci firmy. Zaměstnanec se zaměstnavatelem sjednává z pravidla zkušební dobu v trvání 3 měsíců od nástupu zaměstnance do práce.

Dokumenty požadované od zaměstnance:

- Lékařský posudek
- Osobní dotazník
- Kopie nejvyššího dosaženého vzdělání
- Zápočtový list z přechozího zaměstnání

Zaměstnanec v den nástupu obdrží:

- Pracovní smlouvu a další náležitosti
- Vstupní kartičku do budovy
- Mobilní telefon včetně SIM karty
- Uvítací balíček s produkty společnosti XY
- Přístupová hesla k potřebným systémům
- Harmonogram školení (manažerské pozice)

4.3.2 Odměňování

Každému zaměstnanci, který má uzavřený pracovní poměr, náleží základní mzda. Základní mzda je sjednána mzdovým výměrem, který zaměstnanec podepisuje při nástupu do firmy. Mzda se určuje podle požadavků na danou pozici, složitosti a odpovědnosti. Zaměstnancům může být k základní mzdě přiznána mimořádná odměna za nadstandartní výkon ve formě bonusu.

Zaměstnanecké výhody a benefity:

Benefity jsou poskytovány na základě znění interních směrnic společnosti XY:

- Mobilní telefon
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na kartu Multisport
- Slevy na produkty Novinky produktů zdarma
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Dotace na jazykové kurzy
- Zdravotní péče
- Svatební dar
- Dar při narození dítěte
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na rekreační pobyty dětí
- 5 týdnů dovolené (pouze liniový manažeři)

Příspěvek na stravování

Společnost zajišťuje svým zaměstnancům stravování prostřednictvím elektronických stravenek Ticket Restaurant. Nárok na tuto elektronickou kartu vzniká každému zaměstnanci, který má se společností uzavřenou pracovní smlouvu a v kalendářním dni

odpracoval nejméně 3hodiny. Platí i pro zaměstnance, kteří jsou ve zkušební době.

Obrázek 3- Elektronická stravenka



ZDROJ: <https://www.trc.cz/>

Příspěvek na kartu Multisport

Všichni zaměstnanci, kteří mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu, mají po skončení zkušební doby možnost na příspěvek od zaměstnavatele na kartu Multisport.

Dotace na jazykové kurzy

Všichni zaměstnanci centrály mají právo na úhradu nákladů za jazykové kurzy v Anglickém či Francouzském jazyce. V případě, že zaměstnanec není rodilí mluvčí, má nárok na jazykový kurz v Českém jazyce. Společnost hradí náklady za jazykové kurzy v určité maximální výši. Náklady, které přesahují dohodnutou hranici, si hradí zaměstnanec sám. Zaměstnanec si sám vybírá a zajišťuje vhodný jazykový kurz.

Ostatní

Svatební dar, dar při narození dítěte, příspěvek na dovolenou a příspěvek na rekreační pobyty dětí, jsou zaměstnanecké výhody, na které zaměstnancům vzniká nárok až po dvou letech ve společnosti.

4.3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Společnost provádí hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců především prostřednictvím každoročního pracovního pohovoru. Tyto pohovory slouží ke shrnutí spolupráce za uplynulý rok. Hodnotící pohovor je zaslán pomocí formuláře, který je rozdělen na 3 části- sebehodnocení, hodnocení plnění cílů a pracovního přístupu,

kompetence a hodnoty. Před každým pohovorem zaměstnanec vyplní část sebehodnocení a přinese ji na pohovor se svým manažerem. Celkové hodnocení se vypočítává automaticky v souboru a je průměrem hodnocení uskutečnění obchodních cílů a úrovně prezentovaných kompetencí a hodnot. Hodnocení má 5 stupňů.

Příklady otázek v každoročním pohovoru:

- Jaké byly hlavní cíle stanovené na minulý rok a do jaké míry byly realizovány?
- Jaké byly Vaše hlavní úspěchy v uplynulém roce? (úspěchy, projekty, další povinnosti)
- Co pro Vás bylo zásadní výzvou/obtíží/co se v uplynulém roce nepovedlo?
- Oblasti, kterým byste se chtěl/a zvláště věnovat, co byste chtěl/a zlepšit ve své práci?

Roční hodnotící pohovor je pro zaměstnance a jeho vedoucího příležitostí pro přátelský rozhovor, během něhož zhodnotí uplynulý rok spolupráce. Je příležitostí k posouzení úrovně realizace dohodnutých cílů, rozpoznání úspěchů, projednání konkrétních úkolů, s kterými se zaměstnanec během uplynulého roku setkal. Dále se určují jeho kompetence a hodnoty. Během pohovoru má zaměstnanec prostor k tomu, aby se vyjádřil, jaké jsou jeho potřeby v oblasti rozvoje, kariérní plány a ambice. Výsledek každoročního hodnotícího pohovoru také určí, zda u něj existuje možnost zvýšení mzdy.

4.3.4 Péče o zaměstnance

Týdenní pracovní doba je 40 hodin. Zaměstnanec je povinen být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny. Většina zaměstnanců má pracovní dobu rozvrženou rovnoměrně a pracovní směna začíná v 9:00. Pracovní doba může být po dohodě rozvržena i nerovnoměrně.

Jak bylo výše uvedeno, společnost XY se nachází v centru Prahy a naskytuje tak mnoho možností pro využití elektronické stravenkové karty, která byla zmíněna výše v bonusech. Samotná centrála nabízí plně vybavenou kuchyňku s lednicí, mikrovlnou troubou, varnou konvicí, myčkou, kávovarem ad. Zaměstnancům je poskytován pitný režim, čerstvé ovoce, čerstvé šťávy a příležitostně také občerstvení. Společnost zavedla neformální komunikaci, tedy tykáni mezi všemi zaměstnanci společnosti

4.3.5 Interní komunikace ve společnosti

Veškerá komunikace probíhá především prostřednictvím pracovního e-mailu, telefonů či porad. Pravidelné týdenní porady jsou pořádány zejména pro vrcholový management. Další informace o firmě se zaměstnanci dozívají prostřednictvím podnikového časopisu, který vychází každý měsíc v elektronické podobě a chodí zaměstnancům na pracovní e-mail. Časopis obsahuje informace o uplynulých i nadcházejících akcích, narozeniny v daném měsíci, přivítání nových členů, příspěvek od generálního ředitele. Pravidelně jsou také na e-mail zasílány reporty, které se týkají především PR aktivit.

4.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak bylo uvedeno, každý nový zaměstnanec musí projít školením Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana. Dále v zaměstnaneckých výhodách byla uvedena možnost jazykového kurzu. Dále každý nový zaměstnanec prochází školením ohledně historie značek. Střední a vrcholový management je poté průběžně zaškolován v každé oblasti působnosti ve firmě. Workshopy a přednášky jsou praktikovány z pravidla jednou ročně na teambuildingové akci.

4.3.7 Uvolňování zaměstnanců

Pracovní poměr zaměstnance může být ukončen způsobu a v termínech dle zákoníku práce. Strany se dohodly na vzájemné dvouměsíční výpovědní lhůtě, která počíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi.

Při odchodu zaměstnance ze společnosti je personálním oddělením ve spolupráci s oddělením, kterého byl zaměstnanec součástí, připravené oficiální rozloučení se zaměstnancem, kterého se účastní všichni přítomní zaměstnanci firmy. Rozloučení probíhá na recepci v prostorách firmy. Personální pracovník má proslov, kde poděkuje zaměstnanci za jeho přínos a je mu věnován dar od společnosti, který zpravidla vybírají kolegové, kteří měli se zaměstnancem nejbližší vztah. Dále má prostor k vyjádření o působení ve firmě i samotný zaměstnanec.

Každý pracovník, který podá výpověď, je podroben závěrečnému pohovoru, během kterého se personální pracovník snaží zjistit příčiny odchodu a navrhnout možné řešení pro setrvání ve společnosti. Pokud se jedná o vrcholovou manažerskou pozici, rozhovor je veden i s generálním ředitelem společnosti.

5 METODIKA ŠETŘENÍ A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem šetření bylo zjistit, jak probíhá interní personální marketing ve společnosti XY z pohledu zaměstnanců a navrhnout případné návrhy na zlepšení současného stavu. V rámci bakalářské práce byla zvolena metodika dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu objektivnosti a měřitelnosti. Pro analýzu dat byly vytvořeny 3 výzkumné otázky:

VO 1: Je společnost XY dobrým zaměstnavatelem a proč?

VO 2: Jaké faktory ovlivňují případnou nespokojenost zaměstnanců společnosti XY?

VO 3: Co by pomohlo společnosti XY k větší spokojenosti zaměstnanců?

5.1 Dotazníkové šetření

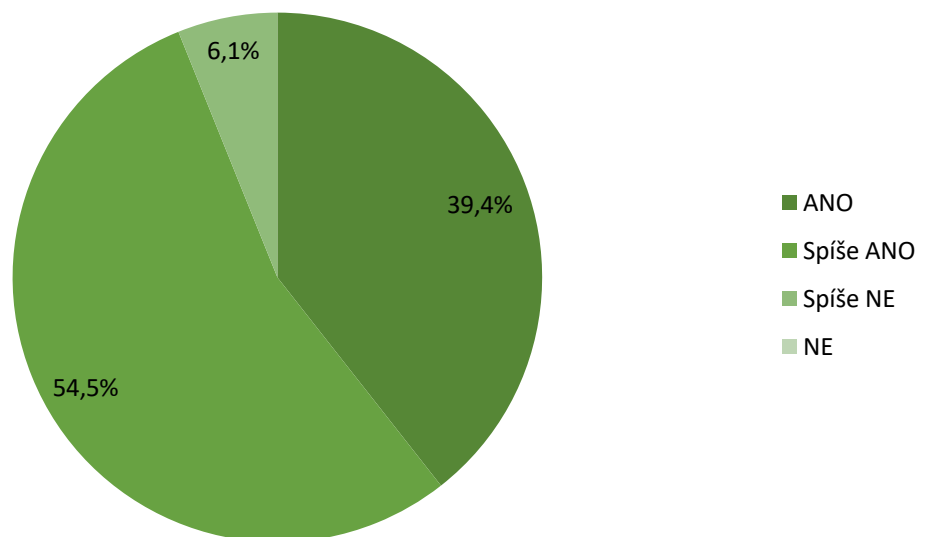
Dotazníkové šetření se skládalo celkem z 15 otázek a úvodu. V úvodu byli zaměstnanci seznámeni se záměrem dotazníku a informováni, že dotazník je zcela anonymní a slouží pro účely bakalářské práce. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno prostřednictvím internetového formuláře, který byl následně zaslán na pracovní e-maily zaměstnancům společnosti XY. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno uzavřenými otázkami, kde respondenti volili vždy jednu odpověď. Všechny uzavřené otázky byly povinné. Některé uzavřené otázky byly doplněny o otevřené otázky, které měly za úkol konkretizovat odpověď. Tyto otevřené otázky nebyly povinné.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zasláno 50 zaměstnancům. Zahrnuti byli i zaměstnanci, kteří byli v době realizace dotazníkového šetření ve výpovědní lhůtě. Návratnost dotazníku byla 67,3%.

1. Otázka: Jste ve svém současném zaměstnání spokojen/a?

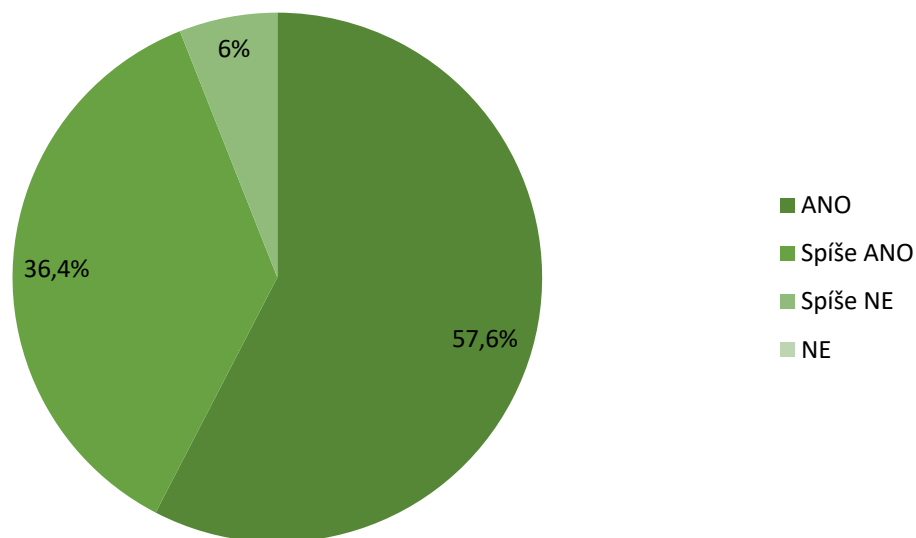
První otázka měla za cíl zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Zvolena byla uzavřená otázka se čtyřmi možnostmi, kdy si respondent mohl vybrat pouze jednu. 39,4% respondentů zvolilo odpověď ANO, 54,5 respondentů označilo odpověď Spíše ANO, 6,1% respondentů zvolilo odpověď spíše NE. Žádný z respondentů nezvolil odpověď NE. Odpovědi na spokojenost zaměstnanců znázorňuje Graf 4.



Graf 4 Spokojenost se zaměstnáním (zdroj: vlastní úprava)

2. Otázka: Doporučil/a byste společnost svým známým?

Druhá otázka měla za úkol zjistit, zda by zaměstnanci doporučili společnost XY svým známým. Opět byla zvolena uzavřená otázka, kde respondenti vybírali ze čtyř možností. 57,6% respondentů označilo odpověď ANO, 36,4% respondentů zvolilo odpověď spíše ANO, 6% vybralo odpověď Spíše NE. Opět žádný z respondentů neuvedl odpověď NE. Odpovědi na otázku znázorňuje graf 5.



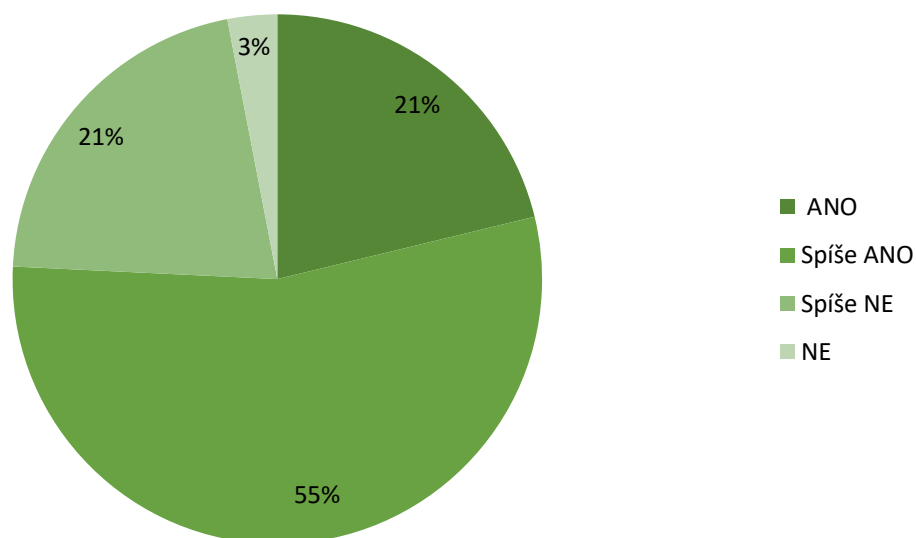
Graf 5 Doporučení společnosti (zdroj: vlastní úprava)

3. Otázka: Co Vám ve společnosti XY přináší největší uspokojení?

Další otázka měla konkretizovat předešlé dvě otázky a zjistit, co zaměstnancům přináší největší uspokojení ve společnosti XY. Otázka byla nepovinná a zodpovědělo na ní celkem 16 respondentů. Nejčastěji se opakovala odpověď kolegové/kolektiv (4x), silná značka/pověst společnosti (5x), dále byly uváděny odpovědi: ekologický přístup, různorodost práce, jasně definované cíle, kreativita práce, nové zkušenosti, pochopení v oblasti záležitostí u vedení společnost a vzájemná podpora.

4. Otázka: Cítíte se být dostatečně motivován/a?

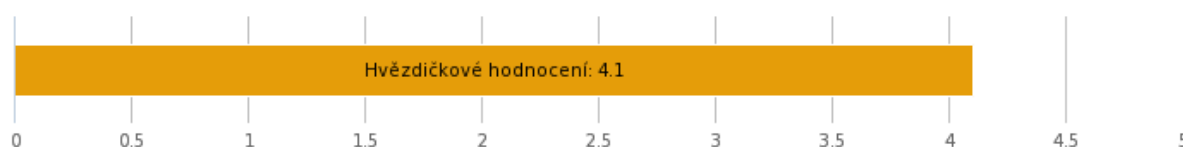
Čtvrtá otázka měla za cíl zjistit motivovanost zaměstnanců společnosti XY. 21% zvolilo odpověď ANO, 55% odpověď Spíše ano, 21% respondentů uvedlo odpověď spíše NE a zbylé 3% dotazovaných označila odpověď NE.



Graf 6 Motivovanost (zdroj: vlastní úprava)

5. Otázka: Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Pro tuto otázku, která se týká pracovních vztahů, bylo zvoleno hvězdičkové hodnocení. Respondenti mohli vybírat od 1 do 5 hvězdiček, kdy 5 hvězdiček znamená největší spokojenost. 2 hvězdičky zvolila 3% respondentů, 3 hvězdičky označilo 15,2% respondentů, 4 hvězdičky 48,5% respondentů a 33,3% respondentů označilo 5 hvězdiček. Celkové hodnocení poté bylo 4,1.



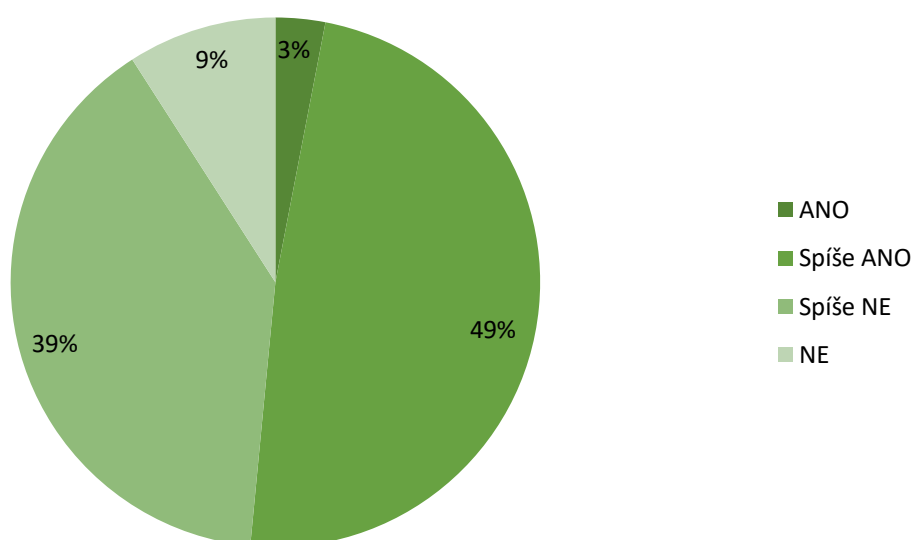
Graf 7 pracovní vztahy (zdroj: survio.cz)

6. Otázka: Pokud nejste spokojen/a s pracovními vztahy a atmosférou, můžete uvést důvod?

Šestá otázka měla za cíl konkretizovat otázka číslo 5. Otázka měla formu otevřené odpovědi a byla nepovinná. Na otázku odpovědělo pouze 6 respondentů, ale žádná z odpovědí nepoukazuje na závažnější problém v oblasti pracovních vztahů. Jedna z odpovědí byla, že by si respondent přál nadřízeného, kterého bude respektovat. Ostatní respondenti spíše podotýkali, že prozatím neměli šanci své kolegy více poznat či spolupracovat s kolegy z jiných oddělení.

7. Otázka: Jste spokojen/a s interní komunikací ve Vašem podniku?

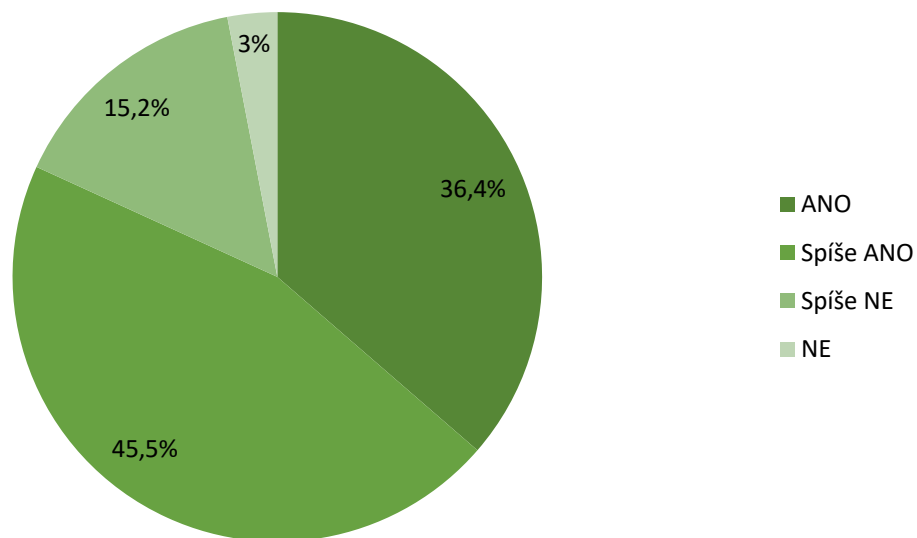
Sedmá otázka cílila na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Odpovědi jsou znázorněny níže.



Graf 8 Spokojenost s interní komunikací (zdroj: vlastní úprava)

8. Otázka: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?

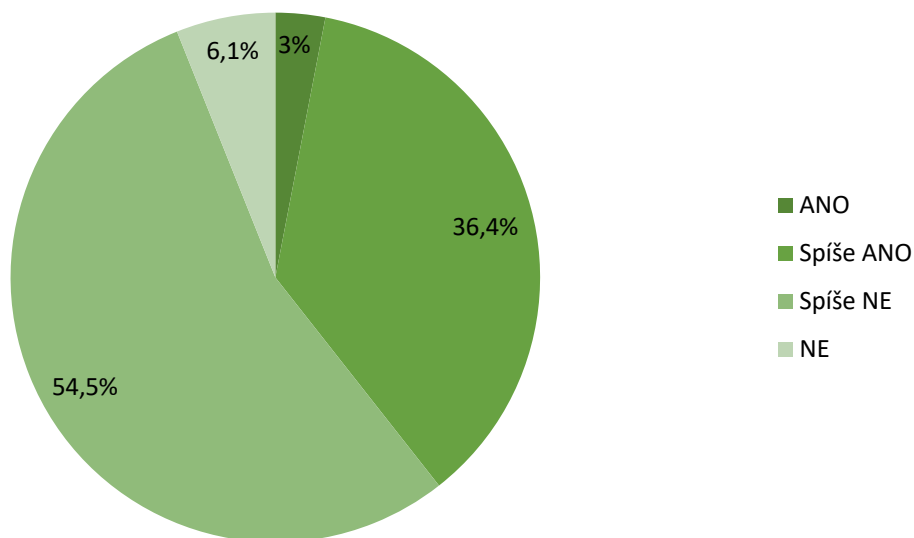
Osmá otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni s jejich finančním ohodnocením. 36,4% respondentů uvedlo odpověď ANO, 45,5% uvedlo odpověď spíše ANO, 15,2% uvedlo odpověď spíše NE a 3% respondentů označilo odpověď NE. Graf spokojenosti s finančním ohodnocením je uveden níže.



Graf 9 Spokojenost s finančním ohodnocením (zdroj: vlastní úprava)

9. Otázka: Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit, které společnost nabízí?

Osmá otázka zjišťuje spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích aktivit ve společnosti XY. 3% dotazovaných označilo odpověď ANO, 36,4% označilo odpověď Spíše ANO. Odpověď Spíše NE označilo celkem 54,5% respondentů a 6,1% označilo odpověď NE. Odpovědi znázorňuje graf níže.



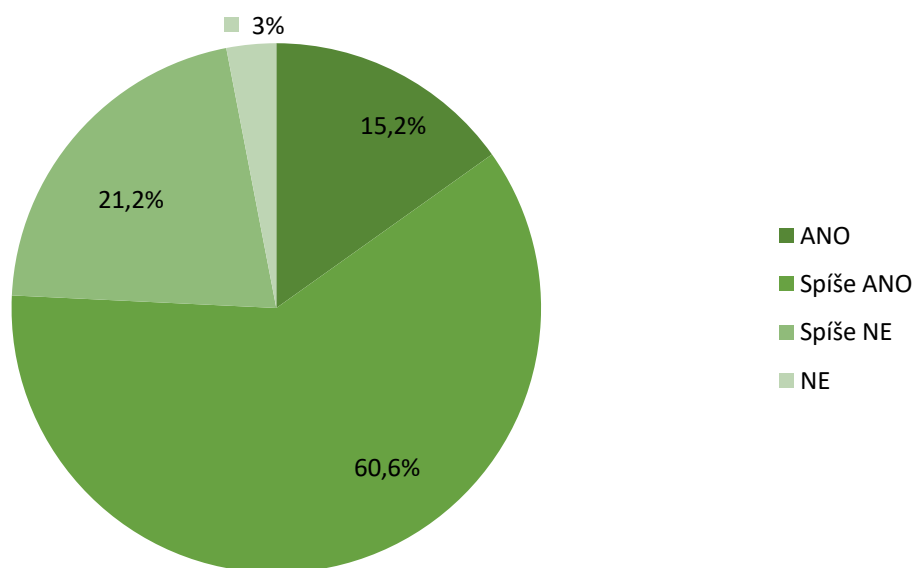
Graf 10 Nabídka vzdělávacích aktivit (zdroj: vlastní úprava)

10. Otázka: Jaké vzdělávací aktivity byste nejvíce ocenil/a?

Tato otázka sloužila jako doplňující k předchozí otázce ohledně vzdělávání ve firmě. Otázka byla nepovinná a měla formu otevřené odpovědi. Z celkových 33 respondentů zodpovědělo otázku 11 z nich. Respondenti většinou uváděli vzdělávací aktivity, které slouží k prohloubení kvalifikace v daném oboru. Dále byl zájem (3x) aktivně se zapojovat do plánování vzdělávacích aktivit, aby si každý ze zaměstnanců mohl vzdělávací aktivity volit.

11. Otázka: Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve společnosti?

Jedenáctá otázka měla zjistit, jestli jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni s nabídkou benefitů. 15,2 % označilo odpověď ANO, 60,6% označilo odpověď spíše ANO, 21,2% označila odpověď spíše NE a 3% dotazovaných označila odpověď NE. Graf spokojenosti s nabídkou benefitů zobrazuje graf níže.



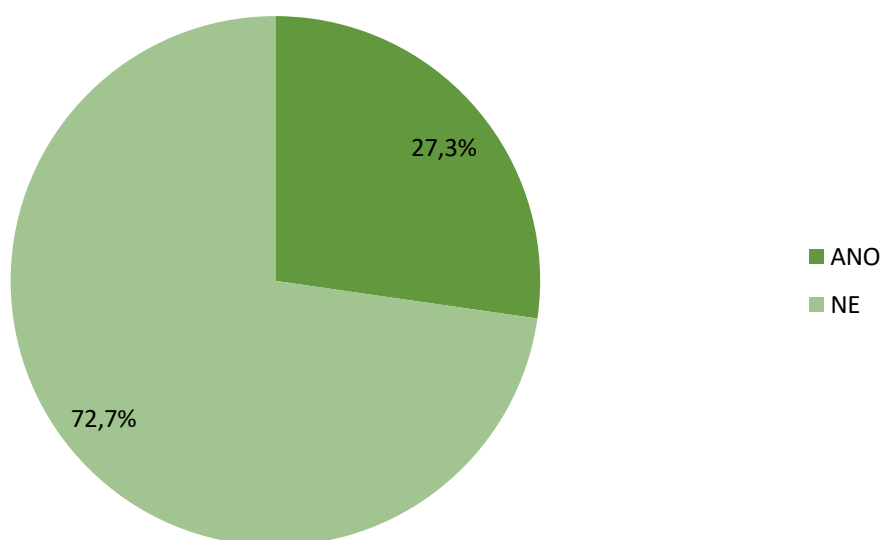
Graf 11 Spokojenost s benefity (zdroj: vlastní úprava)

12. Otázka: Jaké benefity byste nejvíce ocenil/a?

Konkretizovat otázku ohledně benefitů, měla za cíl otázka č. 12. Otázka byla nepovinná, a přesto na ni odpovědělo 25 respondentů. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o rozšiřování nabídky benefitů. Nejčastěji se mezi odpověďmi objevovalo 5 týdnů dovolené, přesněji 14x.

13. Otázka: Uvažoval/a jste poslední dobou o odchodu ze společnosti?

Jedna z posledních otázek měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci společnosti XY v poslední době uvažovali o odchodu ze společnosti. 27,3% respondentů označila odpověď ANO a 72,7% označila odpověď NE. Graf 11 zobrazuje odpovědi na otázku č. 13.



Graf 12 Odchod ze společnosti (zdroj: vlastní úprava)

14. Otázka: Pokud jste uvažoval/a o odchodu ze společnosti, můžete uvést důvod?

Tato otázka měla za cíl konkretizovat otázku předešlou, pokud respondent zvolil odpověď ANO. Z 9 respondentů, kteří na otázku v předešlé otázce odpověděli ANO, konkretizovalo důvod zamýšleného odchodu 6 z nich. Mezi odpověďmi se vyskytovaly především osobní důvody jako stěhování (2x) či potřeba posunout se v životě dál a jít jiným směrem (2x). Zbylé dvě odpovědi uváděly za důvod možného odchodu ze společnosti mzdu.

15. Otázka: Co byste navrhoval/a ke zlepšení pracovních podmínek?

Poslední otázka byla opět otevřená a měla za cíl zjistit, jaké kroky by společnost měla udělat pro zlepšení celkových pracovních podmínek. Z celkových 33 respondentů na tuto nepovinnou otázku odpovědělo 17. Jelikož tato otázka má veliký přínos pro celou bakalářskou práci, odpovědi jsou vypsány všechny:

- Lepší interní komunikace
- Lepší plat
- Mít jasně nastavené pravomoce, úkoly, zodpovědnost
- Víc času na jednotlivé úkoly
- Sick day
- Další vzdělání, zlepšování, kariérní postup
- Rozvoj zaměstnanců a vyšší informovanost
- Lepší způsob jednání vedení společnosti
- Vyšší úroveň komunikace
- Benefit- 5 týdnů dovolené
- Upřímnost
- Lepší komunikace mezi odděleními
- Shoda s vedením ohledně priorit mé práce
- Otevřené jednání
- Možnosti vzdělávání

5.3 Shrnutí

VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 1

Výzkumná otázka č. 1 měla za cíl zjistit, jestli je společnost XY dobrým zaměstnavatelem. Tuto výzkumnou otázku měly pomoci zodpovědět otázky č. 1, otázka č. 2, otázka č. 3 a otázka č. 4 z dotazníkového šetření. Jednou ze známek dobrého zaměstnavatele jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že téměř 94% zaměstnanců je se společností XY spokojeno či zcela spokojeno a 76% se cítí být motivováno či spíše motivováno. Faktory, které tuto spokojenost a motivovanost ovlivňují, jsou dle otázky č. 3 především: dobré pracovní vztahy, image a filozofie podniku. Díky otázce č. 2 se taky dozvídáme, že celých 94% respondentů by doporučilo či spíše doporučilo zaměstnavatele svému známému. Z dotazníkového šetření vyplývá, že společnost XY je dobrým zaměstnavatelem.

VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 2

Druhá výzkumná otázka měla zjistit, co případně ovlivňuje nespokojenost zaměstnanců ve společnosti XY. V dotazníkovém šetření byly této výzkumné otázce věnovány otázky č. 5 - č. 12. Díky výsledkům dotazníkového šetření můžeme vyloučit, že nespokojenost pracovníků by ovlivňovaly pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti, jelikož tento faktor hodnotily zaměstnanci kladně. Stejně tak je možné vyloučit, že by ve větší míře nespokojenost zaměstnanců způsobovalo finanční ohodnocení, protože téměř 82% zaměstnanců je spokojeno či zcela spokojeno se svým finančním ohodnocením. Největší nespokojenost přináší interní komunikace a vzdělávací aktivity ve firmě. Celkem 48% respondentů uvedlo, že není spokojeno nebo příliš spokojeno s interní komunikací ve firmě a téměř 61% respondentů je spíše či zcela nespokojeno se vzdělávacími aktivitami ve firmě. Toto jsou tedy dvě hlavní oblasti, kterým by měla společnost XY věnovat větší pozornost, aby si udržela pověst dobrého zaměstnavatele.

VÝZKUMNÁ OTÁZKA Č. 3

Poslední výzkumná otázka bezprostředně souvisí s výzkumnou otázkou dvě a měla specifikovat kroky, které by společnost měla vytvořit pro zlepšení pracovních podmínek a tím zajistit větší spokojenost zaměstnanců. K tomuto účelu sloužily z dotazníkového šetření poslední 3 otázky. Otázka č. 13 a otázka č. 14 měla za úkol zjistit, zda zaměstnanec společnosti XY v poslední době uvažoval o odchodu ze společnosti a případně uvést důvod. U otázky č. 15

pouze 27,3% respondentů uvedlo, že v poslední době uvažovalo o odchodu ze společnosti. Pomoci konkretizovat tento problém měla následující otázka č. 14, díky ní bylo zjištěno, že příčiny zamyšlených odchodů byly především z osobních důvodů, jako je cestování a osobní rozvoj. Pouze dva respondenti uvedli jako důvod finanční ohodnocení. Poslední otázkou se pak dostáváme přímo ke krokům, které by společnost měla vytvořit pro zajištění spokojenějších a motivovanějších zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců by ocenilo vzdělávání, lepší komunikaci a tím jasněji definované úkoly, dále se zaměřit na rozšíření nabídky benefitů, jelikož jsou v současné době velmi žádané a mohou zajistit výhody oproti konkurenci.

5.4 Návrh na zlepšení

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena a společnost by jako zaměstnavatele doporučila. Zlepšení by mělo nastat především v oblasti vzdělávání a rozvoje, interní komunikaci a nabídce benefitů. Níže jsou uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení interního personálního marketingu a tím udržení spokojených a motivovaných zaměstnanců a dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele.

NÁVRH Č. 1: PRAVIDELNÉ PORADY

Vzhledem k nespokojenosti zaměstnanců s interní komunikací doporučuji, aby jednotlivá oddělení prováděla pravidelné týdenní porady a nezůstávalo tak jen u vrcholového managementu. Dále doporučuji, aby tyto pravidelné porady probíhaly i mezi odděleními, které spolu bezprostředně spolupracují.

NÁVRH Č. 2: TÝDEN DOVOLENÉ NAVÍC

Druhý návrh se týká rozšíření zaměstnaneckých výhod a benefitů o týden dovolené navíc pro všechny zaměstnance. Jak již bylo uvedeno v analýze interního personálního marketingu společnosti XY, 5 týdnů dovolené je nabízeno pouze vrcholovému managementu. Obecně je dle mnohých průzkumů 5 týdnů dovolené jedním z nejžádanějších zaměstnaneckých výhod, proto by společnosti pomohl v jeho image. Ačkoliv 5 týdnů dovolené pro všechny zaměstnance bude zaměstnavatele něco stát, návratem mu budou odpočatí a motivovaní zaměstnanci.

NÁVRH Č. 3: VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY je zcela nahodilé. Dalším návrhem je tedy zavedení systematického plánování vzdělávání zaměstnanců, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti XY o vzdělávací aktivity a rozvoj projeví zájem. Vzdělávání zaměstnanců přinese lepší pracovní výkon a rozvoj jejich schopností a znalostí, proto se vyplatí do této personální činnosti investovat. Návrhem je především metoda vzdělávání mimo pracoviště, které se konají mimo organizaci ve vzdělávacích zařízeních formou přednášek, workshopů, případových studií a dalších. Součástí tohoto návrhu je i následné hodnocení vzdělávacích aktivit např. ve formě dotazníků, aby se zjistilo, jaký konkrétní přínos vzdělávací program měl a zda byly splněny předpokládané cíle.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala pojmu personální marketing. Cílem bakalářské práce byla analýza interního personálního marketingu ve vybrané společnosti. Na základě výzkumného šetření, spolu s analýzou interních dokumentů byl vytvořen návrh na zlepšení současného stavu interního personálního marketingu společnosti XY.

Teoretická část byla rozdělena na tři hlavní kapitoly. První kapitola měla za cíl přiblížit základní pojmy jako personální práce, marketing, personální marketing a značka zaměstnavatele. Druhá kapitola byla věnována hlavním nástrojům personálního marketingu a s tím související pracovní místo, motivace a odměna za práci, podniková kultura a prezentace pracovní nabídky. Třetí kapitola se zabývala externím a interním personálním marketingem a jeho jednotlivými činnostmi v rámci personální práce. Důraz byl kladen na činnosti interního personálního marketingu- přijímání a adaptace, odměňování a motivace, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovního výkonu, péče o zaměstnance, pracovní vztahy, rozmisťování a uvolňování zaměstnanců.

V praktické části jsem se zabývala konkrétní společností a jejím interním personálním marketingem. Ve čtvrté kapitole byla společnost popsána a následovala analýza současného stavu interního personálního marketingu za pomoci interních dat společnosti XY. V rámci metodiky a výzkumného šetření byly položeny tři výzkumné otázky, na které se zodpovědělo pomocí dotazníkového šetření. V neposlední řadě byly odhaleny mírné nedostatky, které způsobují nespokojenost zaměstnanců. Součástí práce tedy byl návrh na zlepšení současného stavu interního personálního marketingu společnosti XY.

Závěrem je nutno říci, že personální marketing není jen o přilákání pozornosti nových zaměstnanců, jde především o odlišení od konkurence, zvýšení loajality a motivace zaměstnanců, snížení fluktuace a celkové posílení podnikové kultury a dobrého jména zaměstnavatele.

Seznam použité literatury

- ANTOŠOVÁ, Mária.** *Marketing-mix v personalistice. Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005, [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BIELIKOVÁ, Alžběta a Dagmar Hrášková.** *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace. Moderní řízení* [online]. 14. 5. 2006, [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>
- JANČA, Josef.** *Celoživotní vzdělávání a personální marketing. Moderní řízení* [online]. 12. 6. 2006, [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18660580-celozivotni-vzdelavani-a-personalni-marketing>
- KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip.** *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. Evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Jiří.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-721-168-3.
- KRÁLÍČEK, Miroslav.** *Základy marketingu.* 2. Vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- MENŠÍK, Tomáš.** *Personální marketing vs. Employer Branding. Personální marketing* [online]. 15. 3. 2015, [cit. 2018-07-13]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- PEŠKOVÁ, Lenka.** *Představujeme nové nástroje personálního marketingu? Trend marketing* [online]. 22. 2. 2006, [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-17889990-predstavujeme-nove-nastroje-personalniho-marketingu>
- STÝBLO, Jiří.** *Personální management.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- ŠIKÝŘ, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: GRADA, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TÓTH, Radislav a Libor Lubenec. *Praktická škola personalistiky.* Bratislava: UNIAPRESS, 1991. ISBN 80-85313-21-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. Vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZÁKON Č. 262/2006 SB. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů.* 7. 6. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Seznam obrázků

Obrázek 1- Klíčové marketingové kompetence	9
Obrázek 2- Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	24
Obrázek 3- Elektronická stravenka	35

Seznam tabulek

Tabulka 1- Vývojové etapy personální práce	8
Tabulka 2- Marketingová mix a personální marketingový mix.....	12

Seznam grafů

Graf 1 Procentuální zastoupení ve společnosti XY podle pohlaví ..	32
Graf 2 Věková struktura zaměstnanců	32
Graf 3 Délka trvání pracovního poměru	33
Graf 4 Spokojenost se zaměstnáním	39
Graf 5 Doporučení společnosti	40
Graf 6 Motivovanost	41
Graf 7 Pracovní vztahy	41
Graf 8 Spokojenost s interní komunikací	42
Graf 9 Spokojenost s finančním ohodnocením	43
Graf 10 Nabídka vzdělávacích aktivit	44
Graf 11 Spokojenost s benefity	45
Graf 12 Odchod ze společnosti	46

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Hezký den,

Věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a slouží jako praktická část mé bakalářské práce.

Děkuji,

Dominika Volková.

1. Jste ve svém současném zaměstnání spokojen/a?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

2. Doporučil/a byste společnost svým známým?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

3. Co Vám ve společnosti XY přináší největší uspokojení?

.....

4. Cítíte se být dostatečně motivován/a?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

5. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?



0/5

6. Pokud nejste spokojen/a s pracovními vztahy a atmosférou, můžete uvést důvod?

.....

7. Jste spokojen/a s interní komunikací ve Vašem podniku?

- ANO
- Spíše ANO

- Spíše NE
- NE

8. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

9. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit, které společnost nabízí?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

10. Jaké vzdělávací aktivity byste nejvíce ocenil/a?

.....

11. Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve společnosti?

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

12. Jaké benefity byste nejvíce ocenil/a?

.....

13. Uvažoval/a jste poslední dobou o odchodu ze společnosti?

- ANO
- NE

14. Pokud jste uvažoval/a o odchodu ze společnosti, můžete uvést důvod?

.....

15. Co byste navrhoval/a ke zlepšení pracovních podmínek?

.....

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: Dominika Volková

V Praze dne: 21. 08. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis