

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální marketing v pivovarnictví

Personnel Marketing in Brewing

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Daniel Toth, PhD.

SEDLÁČKOVÁ

SÁRA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Sedláčková Jméno: Sára Osobní číslo: 460701
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Personální marketing v pivovarnictví

Název bakalářské práce anglicky: Personnel Marketing in Brewing

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Návrh alternativní personálně-marketingové strategie pro konkrétní minipivovar.
PŘÍNOS: Návrh možných řešení na zlepšení a zefektivnění dosavadního stavu v konkrétním pivovaru.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - personální marketing, marketingový mix, externí personální marketing, interní personální marketing; 3. Praktická část - uvedení do problematiky, představení pivovaru Spojovna, analýza dosavadní situace, průzkum, návrh možného řešení 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce: Ing. Daniel Toth, Ph.D., Oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce: _____

Datum zadání bakalářské práce: 17.11.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 4.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Tom Podpis vedoucí(ho) práce pu Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Lucie Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 2 -05- 2018 Datum převzetí zadání

Lucie Podpis studenta(ky)

SEDLÁČKOVÁ, Sára. *Personální marketing v pivovarnictví*. 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: 03. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Danielu Tothovi PhD., za pomoc s tvorbou a spoluprací při vzniku této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří vyplnili dotazník, na základě kterého jsem mohla vypracovat praktickou část této práce a dobrat se tak výsledků, které jsem použila k návrhu řešení pro konkrétní podnik.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na aplikaci personálního marketingu v pivovarnictví. Je rozdělena do dvou hlavních částí: části teoretické a části praktické. Teoretická část přesně definuje především pojem personální marketing a uvádí fakta z historie českého pivovarnictví, aby se následně v praktické části mohlo s pojmy personálního marketingu dále pracovat v kontextu pivovarnictví. Pomocí dotazníkového šetření se pak v praktické části analyzuje aplikace personálně–marketingových strategií v praxi a na základě aktuálních postupů v konkurenčních podnicích je vyhotoven návrh nejvhodnějšího řešení pro konkrétní nově vznikající podnik.

Klíčová slova

Personální marketing, pivovarnictví, marketing, personalistika, dobré jméno zaměstnavatele, péče o zaměstnance, sládek, benefity

Abstract

The topic of this bachelor thesis is personnel marketing in brewing. The thesis is divided into two parts: a theoretical and a practical one. The theoretical part defines mainly the term personnel marketing and describes the most important fact from the history of brewing so that it is possible to work with the concept of personnel marketing in the context of brewing. Using a specific questionnaire formed a base to discover and analyze the current methods in rival breweries and based on this data there is created a proposal of the most suitable personnel-marketing strategy for a newly opening brewery.

Key words

Personnel marketing, brewing, marketing, personnel management, good name of the employer, head brewer, benefits

Obsah

Úvod	5
Cíl práce	6
Technika a metodika	7
1 Personální práce	10
2 Marketing	11
3 Personální marketing	13
3.1 Employer branding	16
3.2 Positioning	17
4 Interní personální marketing	18
4.1 Oblasti interního personálního marketingu.....	18
5 Externí personální marketing	20
5.1 Oblasti externího personálního marketingu	20
6 Pivovarnictví	22
6.1 Vývoj Českého pivovarnictví	22
7 Dotazníkový výzkum a jeho vyhodnocení	25
8 Návrh řešení	41
Závěr	43
Seznam použité literatury	44
Seznam internetových zdrojů	45
Seznam obrázků	46
Seznam tabulek	47
Seznam příloh	48

Úvod

Problematika personálního marketingu je v současnosti velmi aktuálním tématem. V dnešní době, kdy je u nás míra nezaměstnanosti velmi nízká, se firmy snaží přilákat pozornost potenciálních budoucích zaměstnanců i něčím jiným, než jsou jen nabízené výrobky a služby. Je to prestiž a jméno firmy co může na dnešním trhu rozhodnout, zda uchazeč upřednostní tu či jinou společnost. Dobré jméno firmy lze podpořit například sponzoringem dobročinných, sportovních a jiných akcí, kvalitními službami či vhodným přístupem k politice sociální odpovědnosti a ekologii. Je potřeba vytvořit kladný přístup a smýšlení o firmě z pohledu nejen potenciálních uchazečů o práci tak, aby se při rozhodování o svém budoucím zaměstnání rozhodli pro daný podnik, ale i současných zaměstnanců, aby ve firmě byli spokojeni a aby se tak zamezilo jejich fluktuaci. Personální marketing má mimo jiné za cíl zviditelnit firmu na trhu práce a získat tak konkurenční výhodu nad ostatními firmami.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je věnovaná především pojmům a jejich představení, vysvětlení a zasazení do kontextu. Následující pojmy a oblasti jsou důležitou součástí tématu personálního marketingu a jsou tedy pro tuto práci zásadní. Klíčovými pojmy jsou především personalistika a práce s lidmi, marketing, personální marketing, dobré jméno zaměstnavatele. Vzhledem k tématu práce jsou zde také uvedeny některé informace ze světa pivovarnictví. Aplikovat nástroje personálního marketingu v tomto odvětví se zdá být velmi obtížné, vzhledem k jeho specifičnosti a potřebné odborné znalosti pracovníků v oboru. V současné době jsou obzvláště malé a tzv. mini pivovary velmi populární a jejich počet se nadále zvyšuje. Mohlo by se zdát, že vlivem nízké nezaměstnanosti, vysoké poptávky firem po zaměstnancích a specifičnosti oboru existuje nedostatek pracovníků v pivovarnictví.

Cíl práce

Cílem této práce je navrhnout nejlepší řešení personálně–marketingové strategie pro vznikající minipivovar na Praze 4, Spojovna a.s. Návrh možného řešení se bude odvíjet od zjištěných informací od jiných minipivovarů z České republiky, požadovaný počet respondentů je minimálně 100, aby byl vzorek reprezentativní. Výzkumným předpokladem je, jak již bylo uvedeno výše, že je v pivovarnictví stále se zvyšující poptávka po zaměstnancích a vzhledem k rostoucímu počtu pivovarů v Čechách by se mohlo zdát, že je počet zaměstnanců nedostačující. Výzkumnou otázkou tedy je, zda je aplikace personálně–marketingových strategií správně cílená a jestli je tedy dostačující. Jde především o propagaci firmy a volných míst, spolu s celkovou péčí o stálé zaměstnance. V praktické části jsou na základě zodpovězených dotazníků zpracované tabulky a grafy, které lépe prozradí, jak je v současnosti personální marketing aplikován v praxi. Na základě zjištěných poznatků přichází pak návrh nejvhodnějších personálně–marketingových strategií pro nově vznikající minipivovar.

Pivovar Spojovna a.s., jehož otevření je naplánované na polovinu května 2018, se nachází na pomezí 3 pražských částí - Chodova, Šeberova a Kunratic. Jde o úplně nový podnik, kde zatím neexistují žádné personálně–marketingové strategie. Kromě samotného pivovaru je plánováno také vybudování restaurace, kde se bude místní pivo prodávat a bude to zároveň jediné místo, kde bude pivo k dostání. Počet zaměstnanců je naplánovaný na 26 osob, z toho 20 je zaměstnanců restaurace a 6 pivovaru. Vzhledem k tématu práce jsou právě zaměstnanci pivovaru klíčovou cílovou skupinou.

Technika a metodika

Metodický postup této práce zahrnuje aplikaci tří důležitých kroků: deskripce, analýzy a následně syntézy. Deskriptivních metod bylo využito především k zjištění, jak jsou v současnosti využívány personálně–marketingové strategie. Vzhledem k tomu, že nebyl k dispozici žádný empirický pramen, bylo zapotřebí vytvořit vlastní empirický zdroj a tím byl nestandardizovaný dotazník o 11 otázkách. Dotazník byl distribuován elektronickou formou definovaným respondentům, tedy pracovníkům minipivovarů v České republice a tím pádem pouze pivovarům, kteří mají roční výrobu maximálně deset tisíc hektolitrů. Tato technika výzkumu se zdá být nejhodnější formou, jak oslovit velké množství respondentů z oboru a zároveň získat přesné a jasné informace potřebné pro výzkumnou část. Vzhledem k charakteru otázek a možným odpovědím mají některé otázky možnost výběru z více odpovědí, některé pouze ze dvou.

Otázky jsou cíleny, aby jejich pomocí bylo co nejdetailněji zjištěno, jakým způsobem dotazovaní pracovníci pivovaru aplikují postupy externího a interního personálního marketingu. Jde o citlivé údaje, které firmy obvykle nechtějí veřejnosti sdělovat, a proto technika výzkumu zahrnovala i časté ověřování poskytnutých údajů. Metodikou zpracování dat na základě této deskripce je následná analýza dat a tedy jejich rozbor, příčiny a možnosti řešení. Pro vyhodnocení odpovědí na některé otázky se spíše hodí použít sloupcový graf, který lépe vyjádří poměrové rozdíly u otázek s větším počtem možných odpovědí. U jiných otázek je pro přehlednost vhodnější výsečový graf, který pouze znázorňuje poměr odpovědí „Ano“/„Ne“. U otázky zjišťující benefity zaměstnanců (viz Příloha č. 1: Dotazník) by bylo potřeba zjistit, zda existuje statisticky významná závislost mezi zaměstnaneckými výhodami a velikostí minipivovaru za pomoci Chí-kvadrátu a následujících vzorců.

$$E_{ij} = \frac{(n_i n_j)}{n}$$

$$K_{ij} = \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r x \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{(r-1)(c-1)}(1 - \alpha)$$

Pracuje se zde s hladinou významnosti $\alpha = 5\%$. V závislosti na hustotě počtu respondentů odpovídá tato hladina významnosti nejlépe.

Při analyzování ohodnocení zaměstnanců bylo potřeba vypočítat aritmetický průměr, modus a medián. Dále také variační rozpětí (ukazatel variability) pro vytvoření představy, v jakém intervalu se pohybuje finanční ohodnocení zaměstnanců minipivovarů v České republice a to pomocí následujícího vzorce.

$$R = X_{max} - X_{min}$$

V tomto případě je X_{max} nejvyšší finanční ohodnocení a X_{min} nejnižší. Výstupem výzkumu bude pak syntéza informací a dat v podobě nejvhodnějšího návrhu řešení personálního marketingu v budoucím pražském pivovaru Spojovna a.s.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální práce

Personální práce se dá formulovat různými způsoby, přesných definic je mnoho. Všechny ovšem vyjadřují podobnou myšlenku, tedy že personální práce, nebo také personalistika je obor činnosti podniku, který se zaměřuje na člověka v kontextu pracovního prostředí. Je jeho nedílnou součástí a už od přijetí člověka do firmy se snaží co nejlépe využít jeho schopností, dovedností a potenciálu, propojit pracovní činnosti a zajistit kooperaci mezi spolupracovníky, dále má za cíl celkově podpořit osobní a sociální rozvoj a spokojenost všech zaměstnanců. Podporuje dosažení vytyčených cílů a zajišťuje propojení s dalšími zdroji, jako například finančními, informačními nebo materiálními, aby tak pomohly k utvoření fungující organizace (Koubek, 2010, str. 13). Jak uvádí Armstrong (2007), lidé a tedy lidský kapitál je pro společnost něco, co představuje konkurenční výhodu, co mají firmy odlišné od sebe navzájem. Zkušenosti, kreativita, schopnost učit se a inteligenční dovednosti každého jedince pak dávají firmě charakter rozdílný od ostatních. Na potenciál zaměstnanců by se tedy mělo nahlížet jako na jisté bohatství, o které by se mělo pečovat a do kterého by se mělo investovat (Armstrong, 2007, str. 31).

Personalistika je tedy jakýmsi hybným orgánem celé společnosti, jelikož bez lidského kapitálu by se ani ostatní zdroje neposouvaly a nebylo by jich jak využít. Personální práce je ovšem složitým a organizovaným procesem, který využívá mnoha strategických přístupů v různých oblastech. Ve zkratce práce s lidmi ve firmě začíná samotným získáváním zaměstnanců, pokračuje přes výběr vhodných pracovníků a přijímání do společnosti včetně adaptace, dále vhodně řídí pracovní výkon a zajišťuje jeho hladký průběh, soustavné vzdělávání, odměňování a motivaci zaměstnanců a celkově o ně pečuje až do doby ukončení pracovního vztahu, který musí být také vhodně zajištěn. Každá z těchto částí je velmi důležitá, ovšem pro další kapitoly této práce bylo pouze nezbytné definovat, co to personalistika je a co přesně obnáší, aby se s tímto pojmem dalo dále pracovat (Šikýř, 2014, str. 24-25).

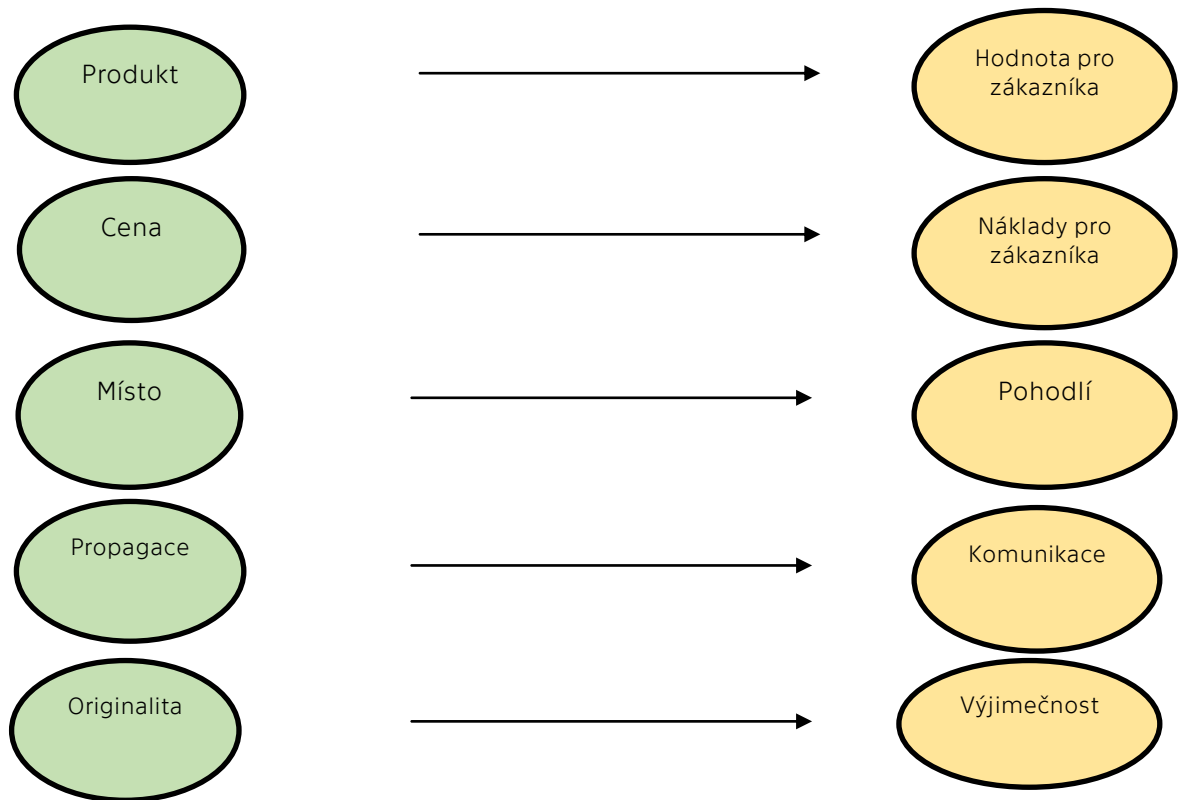
2 Marketing

Marketing jako takový by se dal definovat různě. Kotler (2013) říká, že je marketing především o vytváření, komunikování a předávání hodnoty zákazníkovi, zajišťuje tedy potřeby klienta a uspokojuje je, přičemž firma z toho má zisk (Kotler, 2007, str. 37 a 46). Uspokojování potřeb, ať už stálých zákazníků nebo nově získaných musí být pro firmu vždy přínosné a není to o nic méně důležité, než samotná výroba či distribuce (Karlíček a kol., 2013, str. 18). V praxi je pro marketing velmi důležité identifikovat jednotlivé tržní segmenty a následně vybrat ten jeden správný, na který je třeba se zaměřit pomocí nástrojů marketingového mixu. V marketingu se často vyskytuje termín marketingový mix. Pojmem marketingový mix se rozumí propojení několika marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení svých cílů a tedy co nejvyššího zisku. V praxi se nejčastěji využívá marketingový mix P4, tedy kombinace čtyř základních nástrojů, kterými jsou výrobek (Product), cena (Price), místo (Placement) a propagace (Promotion). Ovšem tento běžný mix může být rozšířen i o další nástroje a může tak vzniknout např. 6P, 7P. Toto rozšíření by mohlo být o lidi (People), procesy (Processes) nebo produktivitu a kvalitu (Productivity&Quality) (Karlíček a kol. 2013, str. 152). Již zmiňovaná segmentace trhu „*identifikuje proces segmentace proměnné, jejíž hodnoty se budou maximálně lišit mezi segmenty navzájem, a naopak je minimálně odlišovat v rámci jednoho segmentu.*“ (Kumar, str. 39, 2008) Jinými slovy, cílem segmentace trhu je rozdělit si zákazníky do jednotlivých skupin podle potřeby, aby se tak lépe dalo vyhovět jejich požadavkům a potřebám. Dalším důležitým krokem je Targeting. „*Targeting, neboli výběr cílového trhu, je procesem rozhodování o tom, na který tržní segment by měla společnost aktivně působit*“ (Kumar, str. 41, 2008). To znamená, že si firma vybere tu skupinu, které se bude cíleně a soustavně věnovat. Dalo by se říct, že základní kameny marketingového mixu položil James Culliton, který mluvil o „mixu jednotlivých ingrediencí“ už na konci 40. let 20. století. S touto myšlenkou pracoval i Richard Clewett a později také Jerry McCarthy. A byl to právě pan McCarthy, který definoval základní složky klasického marketingového mixu jako ty, které dnes známe, tedy produkt, místo, cenu a propagaci (Němec, 2001-2017).

Kromě marketingového mixu 4P, což jsou obecně marketingové nástroje používané pro účel firmy, jak již bylo uvedeno výše, se také často používají marketingové nástroje orientované na zákazníka. Tyto nástroje se nazývají 4C (4 či více) a jsou to v podstatě ty stejné nástroje jako 4P, ovšem hodnota je obrácená na zákazníka. Z produktu, ceny, místa a propagace se tedy stane hodnota pro zákazníka (Customer Value), tedy přínos, který pro zákazníka představuje zisk produktu, náklady pro zákazníka (Cost), čímž se rozumí částka, kterou zákazník musí za předmět zaplatit pro jeho získání, následnou údržbu a podobně. Dalším základním C je pak pohodlí (Convenience), čímž se rozumí dostupnost požadovaného produktu. Posledním C v běžném marketingovém mixu je komunikace (Communication), která představuje, jakým způsobem se se zákazníkem spolupracuje (Karlíček a kol. 2013, str. 152). Marketingový mix by se dal rozšířit o mnoho dalších nástrojů, podle toho, co v tu chvíli

firma potřebuje. Marketingový mix jsem rozšířila o Originalitu, která pro zákazníka představuje výjimečnost a odlišnost od ostatních produktů které vlastní ostatní zákazníci.

Obrázek 1: Marketingový mix 4P+O převedený do pohledu zákazníka



Zdroj: Vlastní schéma

3 Personální marketing

„Personální marketing je založen na 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“ (Koubek, 2007, str. 160).

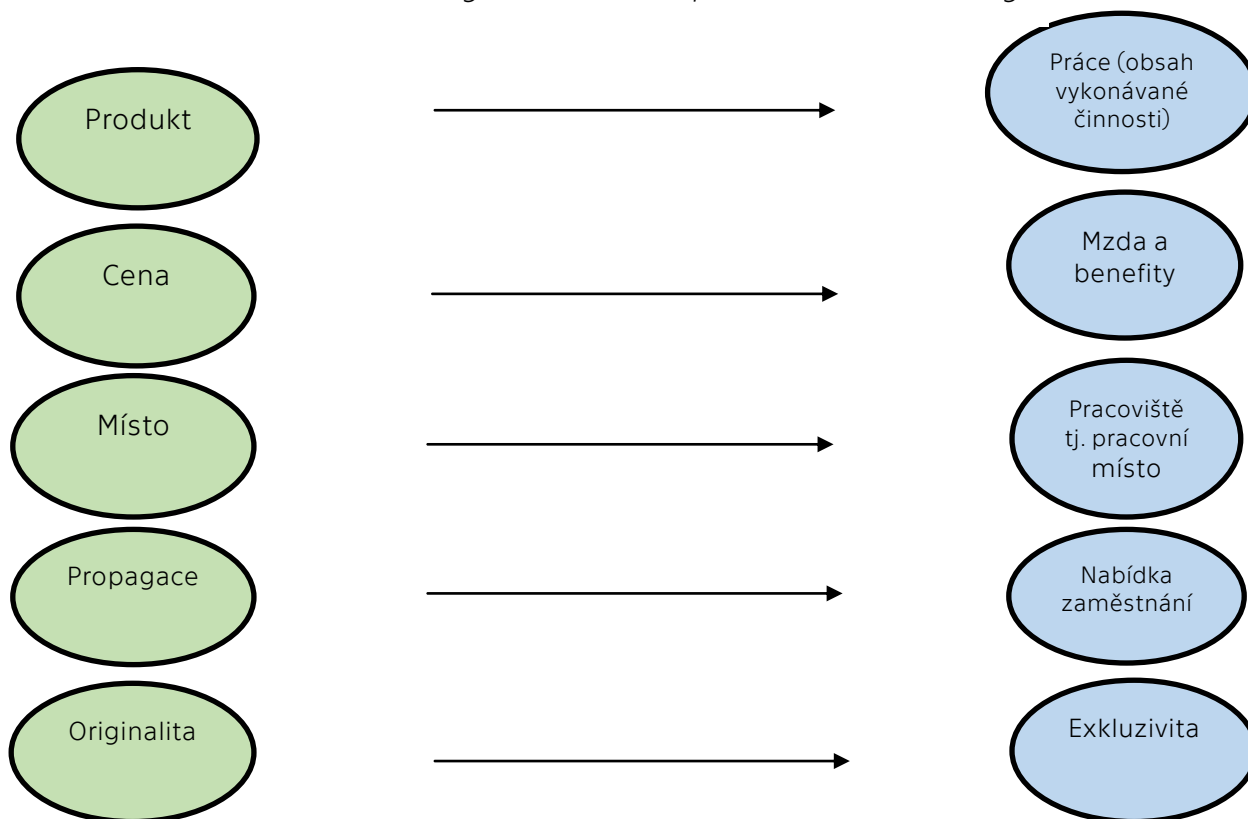
Personální marketing je tedy činnost, která využívá nástroje marketingu pro řízení lidských zdrojů. Cílem v tomto případě není zisk firmy ve smyslu finančním či materiálním, nýbrž ve smyslu získání vhodných lidí pro daná pracovní místa, ať už externí či interní. Následně se snaží zajistit spokojenost a přínosnost zaměstnanců a tím je v podniku udržet a motivovat k lepším výkonům. Zajištěním dobrých vztahů na pracovišti a vhodnou péčí o zaměstnance dává zaměstnavateli možnost zlepšit a posílit své jméno zaměstnavatele na trhu práce. Je tedy zřejmé, že se personální marketing zabývá především potenciálními zaměstnanci (externí personální marketing) a stávajícími zaměstnanci (interní personální marketing) (Everesta, s.r.o., 2013).

Hlavní úkoly personálního marketingu jsou:

1. Propojit vhodného pracovníka s vhodným pracovním místem;
2. Optimálně využít schopností a dovedností pracovníků;
3. Podporovat osobní a sociální rozvoj pracovníků, nejen v týmech, ale také individuálně a vytvářet příjemné pracovní prostředí s dobrými mezilidskými vztahy, aby se tak naplnila očekávání a cíle jak jednotlivců, tak celé firmy (Koubek, 2007, str. 15,16).

V rámci personálního marketingu se ovšem všechny tyto činnosti provádí za účelem vylepšení jména zaměstnavatele na trhu, aby tak potenciální i stálí zaměstnanci měli pocit, že daná firma je tou nejlepší mezi konkurencí a že pracovat v ní je určitá prestiž. To je zároveň i hlavním rozdílem od klasické personální práce, která se snaží soustavně podporovat zaměstnance při každodenních potřebách spojených s výkonem práce. Personální marketing se snaží plnit své úkoly co možná nejlépe za účelem vhodné propagace společnosti a aby i současní zaměstnanci byli spokojeni a prezentovali to tak navenek, což by mohlo přilákat nové kandidáty. Jak je již uvedeno v kapitole 2.1 Marketingový mix, existují 4P: produkt, cena, místo a propagace. Pro účely personálního marketingu se jako marketingové nástroje nejlépe hodí marketingové 4P, ovšem v upravené podobě na pracovní místo, odměna, pracoviště a nabídka zaměstnání (MenSeek, 2018).

Obrázek 2: Převedení marketingového mixu do personálního marketingu



Zdroj: vlastní schéma

Produktem je v tomto případě tedy nabízené pracovní místo, které je „základní organizační jednotka... vymezená souhrnem pracovních úkolů. Pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci. Umožňuje organizaci využít schopnosti a motivaci zaměstnance k vykonávání sjednané práce“ (Šikýř, 2014, str. 86). Zaměstnavatel, který definuje obsah a náplň místa a který k němu přiřadí podmínky, požadavky a pravomoci, se snaží toto místo obsadit vhodným kandidátem. V tuto chvíli je klíčové, aby zaměstnavatel dokázal dané místo dostatečně a zároveň vhodně propagovat, aby tím přilákal potenciálního zájemce. K tomu mu může posloužit několik nástrojů, jako je například employer branding nebo positioning (vymezení těchto pojmů je věnována následující kapitola). Než začne zaměstnavatel dané místo obsazovat, je dobré se zamyslet, jestli je vůbec potřeba dané místo obsadit, zda se situace nedá vyřešit interními zdroji a práci například rozdělit mezi více zaměstnanců. Pokud ne, je nutné stanovit si, jaká jsou specifika a požadavky, co musí kandidát umět, jaké má mít vzdělání a praxi. Sestavené požadavky pak mohou být součástí inzerátu, aby tak rovnou oslovoval a přilákal cílené kandidáty a zároveň jim poskytl co nejvíce informací o nabízeném místě.

Odměna je hlavním indikátorem hodnoty, na kterou si podnik dané místo cení a tedy i co za danou cenu požaduje (vzdělání, praxe, motivace, nasazení, čas a jiné) (MenSeek, 2018). Zároveň umožňuje ohodnotit skutečný přínos zaměstnance firmě. Odměňování musí být spravedlivé a efektivní a musí se řídit pracovněprávními nařízeními. Efektivní a spravedlivé odměňování pomáhá především k získání, stabilizaci a motivaci schopných zaměstnanců, vytvoření konkurenceschopnosti v odměňování zaměstnanců a dále k nastavení systému pro financování a řízení nákladů. Zaměstnanec je možné odměňovat podle druhu výkonu. Záleží na složitosti, namáhavosti práce, či časové náročnosti, dále na hodnotě práce, práce v mimořádných podmínkách, nebo na splnění nadstandardního výkonu a práce přes čas. Hodnota práce vyjadřuje složitost, odpovědnost a namáhavost, podle které se pak stanoví mzda za vykonanou práci. Pozitivní motivací mohou být prémie, osobní ohodnocení, provize a podobně (Šikýř, 2014, str. 116-119).

Místo v tomto kontextu představuje pracoviště, tedy místo, kde je daná činnost vykonávána. Zákoník práce uvádí, že je to jednou ze tří povinných údajů, které musí obsahovat pracovní smlouva (Zákoník práce, §34, 2015).

Nabídka zaměstnání je klíčová, protože tím v podstatě vše začíná a proto je potřeba ji umístit na vhodná místa a vhodným způsobem, aby se tak co nejlépe a nejefektivněji dostala k potřebné cílené skupině. K vytvoření nabídky zaměstnání může posloužit souhrn potřebných znalostí a požadavků, spolu s výčtem výhod a benefitů které firma zaměstnanci nabídne. Je klíčové, aby nabídka zaměstnání byla co možná nejatraktivnější a aby uchazečům představila podnik v dobrém světle, aby při rozhodování o budoucím zaměstnání upřednostnili daný podnik před konkurencí. Je však důležité uvádět pouze pravdivé údaje, aby nedošlo k nedorozumění.

Vzhledem k tématu práce je takto upravený marketingový mix vhodnější. Spíše než produkt, který firma vyrábí nebo distribuuje, nás zajímá práce se zaměstnanci. Dalo by se přidat ještě několik takto upravených P jako například people (tedy lidský kapitál), process (v tomto kontextu myšleno jako proces náboru nebo proces adaptace na nové prostředí) či physical evidence (jakožto propagační stánky na veletrzích). Vždy záleží, co je cílem úkolu/projektu a podle toho poslouží různá kombinace marketingových personálních mixů (MenSeek, 2018). Personální marketing je tedy strategie, která se snaží co nejefektivněji získat, využít a starat se o své náborové zdroje. V dnešní době je jedním z hlavních úkolů personálního marketingu odlišení se od konkurence. Co však skutečně může vyzdvihnout určitou firmu na trhu práce a vytvořit tak náskok před konkurencí, jsou strategie employer branding a positioning (Kmošek, 2018).

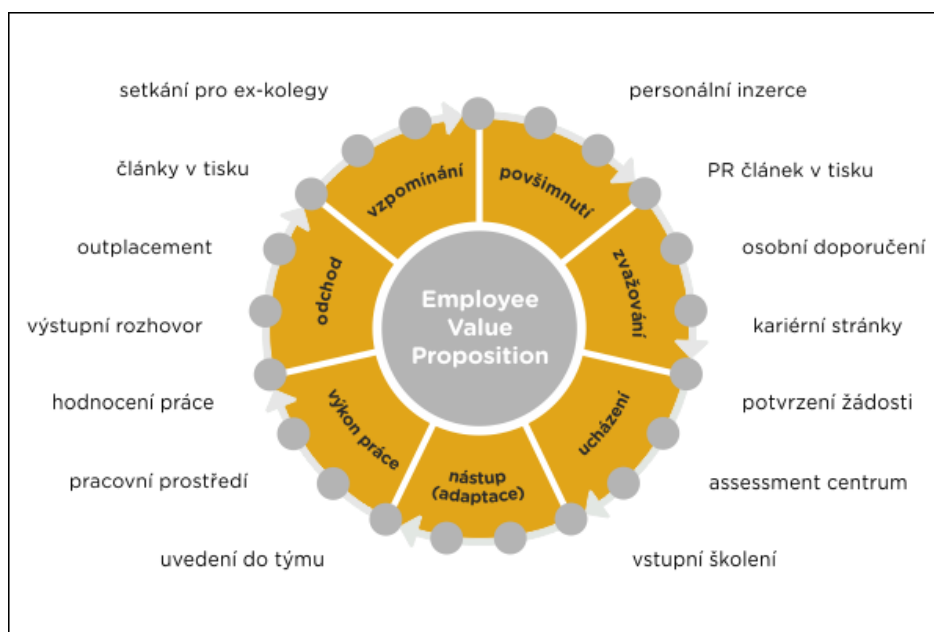
Originalita je v tomto kontextu exkluzivita pracovního místa a tedy i výhoda, kterou zaměstnanec pocítuje vůči ostatním zaměstnancům jiných firem.

3.1 Employer branding

Employer branding znamená budování značky zaměstnavatele, tedy pověsti zaměstnavatele na trhu práce. V tuto chvíli by bylo dobré zdůraznit, že personální marketing a employer branding není jedno a totéž, jak by se na první pohled mohlo zdát. Zatímco personální marketing má za úkol péči a spolupráci se zaměstnanci, ať už budoucími nebo současnými, úlohou employer branding je hlavně předat a objasnit cíle a hodnoty firmy. Proč a jak vše v daném podniku funguje, důvody, z jakých by u konkrétní firmy lidé mohli chtít pracovat, filozofii firmy, jak zachází se zaměstnanci a podobně. Cílem employer branding dané firmy je objasnit veřejnosti firemní priority a podstatu jejího fungování a pokusit se zaujmout potenciální zákazníky a zaměstnance (MenSeek, 2018).

Součástí employer branding je také employee value proposition, přeloženo jako hodnoty, které vytváří podnik a kvůli kterým by uchazeči o práci chtěli fungovat právě v tomto podniku. V současné době by prezentování těchto hodnot veřejnosti měl být jeden z prvních kroků moderního personálního marketingu a obecně moderní personalistiky (Pro-personalisty, 2015).

Obrázek 3: Employee Value Proposition



Zdroj: MENSEEK. *Personální marketing* [online]. [cit. 19. 4. 2018]. Dostupný na WWW: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

3.2 Positioning

Dalším důležitým pojmem v této oblasti je positioning, česky volně přeloženo jako umístění nebo pozice ve smyslu umístění značky do mysli cílových skupin zákazníků/zaměstnanců, ve vztahu k ostatním konkurenčním firmám. Pro konkrétní cílovou skupinu má být tato pozice tak atraktivní, že lidé budou danou organizaci upřednostňovat před ostatními konkurenty (Karlíček, 2013, str. 133). Je tedy zřejmé, že v personálním marketingu hraje employer branding i positioning důležitou roli ať už pro zákazníky poptávající náš produkt, tak i pro potenciální uchazeče o pracovní místo. Personální marketing má za úkol dobře se o kandidáty/zaměstnance postarat, employer branding jim představí identitu a vizi firmy. Tímto způsobem se lidé budou moci s nimi ztotožnit a tím si o dané firmě udělat ideálně kladný obrázek, například z důvodu, že danou vizi sdílí, a je jim tak firma blízká. Positioning se snaží získat si zaměstnance na svoji stranu. Firmy se mohou veřejnosti prezentovat různými způsoby pomocí personálního marketingu, employer brandingem i positioningem. Například stylem reklamy, dobrým zacházením se zaměstnanci (ti totiž svoji zkušenost předají dál a doporučení od známého má mnohem větší váhu, než například reklama v metru), sponzoringem různých akcí či investováním do projektů. Co všechno tyto nástroje spojuje je fakt, že mohou napomoci k vylepšení image firmy.

4 Interní personální marketing

Jak už z názvu vyplývá, interní personální marketing se zaměřuje na vnitropodnikový trh práce a tedy na konkrétní osoby, které již ve firmě pracují. Je to v podstatě souhrn aktivit snažící se vytvořit zajímavé a atraktivní podmínky pro stávající zaměstnance a tím zamezit fluktuaci zaměstnanců (Kmošek, 2018). Dobrý interní personální marketing je důležitý z několika důvodů (jako například stabilizace spokojenost a motivace zaměstnanců). Vhodná adaptace nového zaměstnance zaručí rychlejší začlenění do týmu, ať už pracovní nebo sociálně a nový člen týmu se tak bude rychleji cítit jako součást firmy. Dále zvyšuje oddanost zaměstnanců, kteří pak ve firmě chtějí zůstat a jsou vůči ní loajální, stejně tak jako snižuje náklady spojené s odchodem nedávno přijatých zaměstnanců. Důležitým bodem je také vzdělávání a školení, které posouvá zaměstnance dál, a tím se stávají kvalitnějšími pracovníky (Armstrong, str. 396, 2007).

4.1 Oblasti interního personálního marketingu

K dosažení dobrého interního personálního marketingu a tedy kvalitní péče o zaměstnance je vhodné zajímat se o dané oblasti a soustavně se jim věnovat. Zmiňovanými oblastmi může být například:

- Vhodné plánování kariéry zaměstnanců
Získávání a výběr zaměstnanců je neustálý proces, jehož cílem je nalezení nejvhodnějších kandidátů za účelem zamezení fluktuace pracovníků. V tomto případě je ovšem klíčové zapůsobit na zaměstnance zevnitř firmy. Je nutno stanovit jisté metody výběru a zpracování dat a nastavit způsob vyhodnocování dat z výběrových řízení interních pracovníků. Dá se také plánovat následnictví, rozmístění, přiřazení zaměstnanců na jiná místa, spojování pracovních míst či plánování kariéry.
- Ohodnocení zaměstnanců
Efektivní hodnocení zaměstnanců závisí na přímých nadřízených, protože ti rozhodují o tom, co se bude hodnotit, kdy, jak a jakou formou, zároveň vedou hodnotící rozhovor či jiné šetření a následně hodnocení zformulují. Důležitým úkolem vedoucích pracovníků je také sledovat chování zaměstnance po hodnocení a sledovat, jaký to na něj mělo dopad a zda hodnocení bylo efektivní. Vhodná forma hodnocení pracovníka na pracovišti je například zpětná vazba. Probíhá neustále a dá se lehce přizpůsobit aktuální situaci a může působit z několika stran, nejen od vedoucího pracovníka, ale i od kolegů a podobně (Hroník, 2006, str. 50).
- Odměňování zaměstnanců
Nadřízený či vedoucí pracovník vytváří systém odměňování, protože nejlépe rozumí tomu, co daná práce obnáší, co by zaměstnance mohlo motivovat a posouvat k lepšímu výkonu. Dobře odměněná náročná práce či práce navíc může nejen konkrétního zaměstnance ale i ostatní stimulovat k lepším výsledkům.

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Důležité je neopomenout vzdělávání pracovníků na pracovišti. Příímý nadřízený má za úkol určit, kdy se případné školení uskuteční a kde a co bude jeho náplní. Vypracovává plán vzdělávání pro každého individuálně podle potřeb a zaměstnancům vytváří přívětivé podmínky pro jeho plnění. Jak už bylo zmíněno, lidé představují pro každou firmu konkurenční výhodu a čím vzdělanější a schopnější pracovníci, tím úspěšnější podnik.

- **Péče o zaměstnance**

Do péče o zaměstnance spadá například bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní podmínky, pracovní doba nebo pracovní vztahy. Je potřeba, aby se zaměstnanec na pracovišti cítil dobře a aby pro něho docházení na pracoviště nebylo stresující. Člověk, který se cítí součástí týmu, je mnohem výkonnější než zaměstnanec, který chodí do práce s nelibostí (Koubek, 2007, str. 31).

Je potřeba se soustavně věnovat všem z uvedených oblastí, aby tak i současní zaměstnanci byli ve firmě spokojeni a aby se tak šířilo dobré jméno zaměstnavatele.

5 Externí personální marketing

Hlavním cílem externího personálního marketingu je dobrá prezentace firmy na trhu ve smyslu představení zaměstnavatele jakožto toho nejlepšího v rámci konkurence. Náplní externího personálního marketingu je zejména oslovování vhodných a kvalitních kandidátů, a to v co možná nejkratším čase, aby se tak snížily náborové náklady (Kmošek, © 2018). Součástí externího marketingu je také zajistit, aby byla daná pozice dostatečně atraktivní a upoutala tak uchazeče. Je tedy potřeba vytvářet a soustavně udržovat zájem veřejnosti o danou firmu a snažit se, aby inzerce volného pracovního místa byla sdělována dostatečně atraktivním způsobem (Armstrong, str. 348, 2007).

5.1 Oblasti externího personálního marketingu

Šikýř (2014) uvádí několik možných zdrojů, jež se dají využít při získávání nových pracovníků:

- Inzerce na internetu, v tisku, rozhlase či jiných médiích.
Co se internetu týče, existuje nepřeberné množství možností a je velké množství serverů a sociálních sítí, kam se dá inzerát či jakákoli jiná reklama umístit. Nemusí se jednat pouze o klasický inzertní formát textu. Na internetu či v televizi se dá zapůsobit zajímavým videem, na letácích a billboardech vtipným sloganem, jehož tvorbou se zabývá řada specialistů (Šikýř, str. 99, 2014). Pokud firma hledá uchazeče se specifickou odborností, vyplatí se dát inzerát do odborných časopisů a spolupracovat s odbornými organizacemi (Bělohlávek, 2016, str. 32).
- Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami.
Headhunteri či specialisté přes HR mohou být velkou pomocí, je však potřeba vždy přesně specifikovat požadavky na hledaného zaměstnance či cílovou skupinu, ze které chceme pracovníka vybírat, aby tak postup byl co nejefektivnější a ekonomicky nejvýhodnější (Šikýř, str. 99, 2014). Spolupráce se školami by mohla být velmi přínosná pro obě strany, studenti tak ještě během studií získají velmi potřebnou praxi a firmy zase mohou postupně „vychovávat“ své budoucí zaměstnance a využít i teoretických znalostí pedagogů (Bělohlávek, 2016, str. 32). Školy jsou také skvělým zdrojem motivovaných lidí, kteří se rychle učí a co se finančního ohodnocení týče, nejsou tak ambiciózní, jako lidé s dlouholetou praxí.
- Přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci
Doporučení od známého či reakce na inzerát představuje další způsob vhodného výběru zaměstnance. Pokud např. někdo ze stávajících zaměstnanců doporučí známého, dalo by se čekat, že si náš zaměstnanec myslí, že by byl vhodný pro danou práci a jistým způsobem se za něj zaručuje (Šikýř, str. 99, 2014).

Nejefektivnější metodou se však zdá být kombinace několika zmiňovaných způsobů, např. písemné nabídky zároveň se spoluprací s personálními agenturami a osobním doporučením (Stýblo, 2003, str. 57). Na nové uchazeče o práci se dá zapůsobit na mnoha místech a mnoha způsoby. Vždy je ale potřeba předem řádně specifikovat potřebná kritéria a požadavky pro danou pracovní pozici a zvolit vhodné místo pro umístění inzerátu. Je žádoucí vybírat si místa a okruhy lidí, které je třeba oslovit, aby se tak předešlo plýtvání zdroji (finančními, časovými apod.) a aby tak inzerování nebylo příliš velkou zátěží pro podnik. Vhodná specifikace požadavků na pracovníka a specifikace pracovního místa v inzerci by měla být sestavena z 3 bodů: odborné schopnosti - podstatné a žádoucí, dovednosti a chování a odborná praxe, zkušenosti z oboru (Armstrong, 2007, str. 344-345).

6 Pivovarnictví

Tato práce se zabývá tematikou personálního marketingu v pivovarnictví. Vzhledem k tomu, že je toto odvětví v Čechách na vzestupu, pracovní síly jsou stále více poptávány. Pivovarnictví má u nás dlouhou tradici a je neodmyslitelnou částí české kultury. I z toho důvodu je nutné zařadit ještě před praktickou část jednu kapitolu věnovanou historickému vývoji pivovarnictví v Čechách.

6.1 Vývoj Českého pivovarnictví

První zmínky o nejstarším pivovaru na území Čech jsou z roku 933, kdy Břevnovští mniši smíchali vodu, chmel a slad a vznikla z toho tekutina, která je dnes známá jako pivo. V podstatě první zmínka o vaření piva na území Čech je oficiálně uvedena v „Nadační listině Vyšehradské kapituly“, kterou vydal první český král Vratislav II. kolem roku 1088. Kromě jiných privilegií v listině panovník daruje kapitule desátek chmele k vaření piva. Po 12. století prodělalo vaření piva velký rozmach, protože si ho mohl doma vařit prakticky každý sám. Dokonce i ženy ho často vařily velmi primitivním způsobem doma v kuchyni. Nemělo ovšem takovou podobu, jak ho známe dnes. Tenkrát se jednalo o hustý a vydatný pokrm, připomínající polévku nebo kaši. Při zakládání středověkých měst se v privilegiích nikdy nezmiňovala žádná živnost tak často, jako vaření piva. To z toho důvodu, že za tehdejších dob to bylo nejvýdělečnější a nejčastější povolání. Bylo zavedeno mílové právo, což znamenalo, že jednu míli od hradeb města nesmí nikdo vařit pivo. Bylo to královské opatření, aby si tak královská komora lépe ohlížela svůj podíl ze zisku. Je tedy zřejmé, že již ve středověku bylo pivovarnictví oblíbenou a důležitou živností a zaujímalu velkou část trhu. Později ve 14. století bylo zavedeno ještě několik dalších práv ohledně vaření piva, například právo várečné či v 16. století právo propinační. Vždy se jednalo především o privilegia spojená s výrobou piva, kdy pouze omezený počet subjektů mohl oficiálně pivo vyrábět a distribuovat, ať už jednotliví obyvatelé konkrétních domů, jak je tomu u práva várečného (tzv. právo várečníci), nebo pouze příslušníci konkrétních stavů (panského, měšťanského a duchovního)- jich se týkalo právo propinační.

Koncem 16. století stále přibývalo šlechtických pivovarů a rozrůstaly se i klášterní pivovary. Počátkem 17. století bylo na Českém území zaznamenáno na 3000 pivovarů, ovšem průběh 30ti-leté války uvalil české pivovarnictví do krize, především kvůli zpusťování velké části země a velkému úbytku obyvatelstva. V polovině 19. století poté přichází zlatý věk českého pivovarnictví, a to v důsledku průmyslové revoluce – zahájením průmyslové výroby piva. K rozvoji přispělo také zrušení roboty, mílového práva a platby církvi za provozování varen. Zlomovým se pak stal rok 1842, kdy německý sládek Josef Groll „omylem“ uvařil první várku plzeňského ležáku a zanedlouho se o tomto unikátním stylu vaření piva dozvěděl i zbytek Evropa a následně světa. Koncem 19. století vznikla dokonce první sladovnická škola.

První světová válka a následné oddělení se od Rakousko-Uherské monarchie znamenalo velké oslabení českého pivovarnictví, Československu připadlo 60% pivovarů a navíc ve velmi špatném stavu a jejich obnova trvala poměrně dlouho. V období mezi světovými válkami došlo k postupné obnově většiny pivovarů na moderní podniky, kdy se české pivo exportovalo úspěšně do celého světa. Ovšem druhá světová válka představovala pro výrobu českého piva ještě větší ztráty než ta první. Mnoho pivovarů a sladoven bylo zavřeno, zdevastováno či vybombardováno a po konci války už nebylo možné je znovu uvést do provozu kvůli devastaci či nedostatku potřebných surovin – chmele a sladu. Spolu s příchodem socialismu se situace nezlepšila, právě naopak, pivovary byly znárodněny a mnoho malých pivovarů zcela zaniklo. Je to ale také doba, kdy vznikly národní pivovarské podniky, které sdružovaly i malé výrobce - ale ty postupně uzavírali nebo přeměnili v jinou výrobu či skladové areály. Během komunistické nadvlády bylo pivo velmi levné a tak se stalo populárním nápojem obyvatelů tehdy Československé republiky. Ovšem vzhledem k tomu, že se do rozvoje a výzkumu piva neinvestovalo, až do konce komunistické éry se výroba piva, skladba druhů nezměnila a kvalita velmi poklesla. V listopadu 1989 zbyla na našem území pouhá stovka pivovarů. Po revoluci a privatizaci se ze zbylých pivovarů staly akciové společnosti, případně získaly zahraniční majitele a po přelomu tisíciletí se Česká republika opět zařadila mezi největší světové vývozce piva (BeerWeb, 2016).

V současnosti se situace u nás navrácí k dobám před průmyslovou revolucí, kdy existovala řada soukromých pivovarů, které vařily kvalitní pivo. Velkým trendem jsou tzv. minipivovary, které nabízejí širokou škálu různých druhů piv a kde se upřednostňuje kvalita výroby a výsledného produktu před prodejní cenou, na rozdíl od velkých pivovarů, kde je situace opačná. Je tedy zřejmé, že pivo a pivovarnická živnost má v Čechách mnoholetou tradici a už od středověku je důležitou složkou české kultury. Aktuálně je na území Česka zhruba 400 pivovarů a odhaduje se, že v současné době boomu v pivovarnictví vznikne každý týden jeden nový pivovar. Co se počtu zaměstnanců pivovaru týče, ve velkých pivovarech je potřeba velkého množství lidí nejen sládků, ale i na samotnou údržbu, do laboratoře, kontrolu a podobně. U malých pivovarů je situace jiná. Vzhledem k malému množství piva, které vyrobí, není potřeba zaměstnávat mnoho lidí, většinu činností spojených s chodem pivovaru zajišťují sládkci sami, případně mají k ruce podsládky, případně brigádníky, kteří jim s různými úkoly pomohou. Výjimečně mají k ruce laboranta.

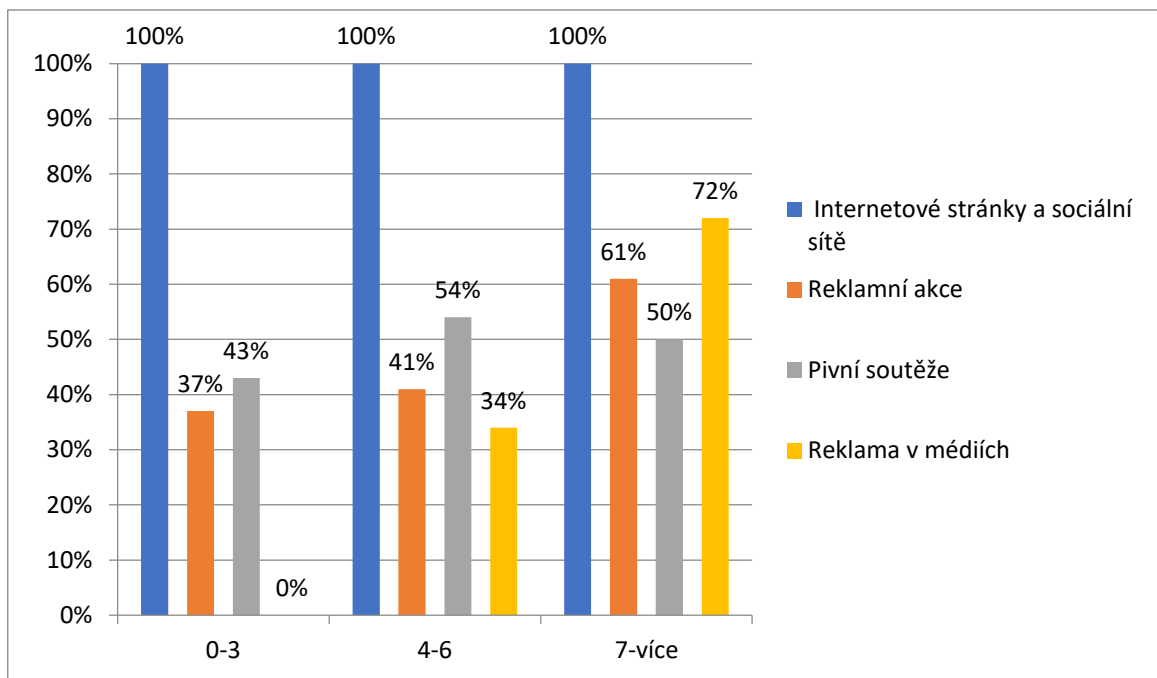
PRAKTICKÁ ČÁST

7 Dotazníkový výzkum a jeho vyhodnocení

Jak již bylo uvedeno v úvodu práce, pivovarnictví v současné době zaměstnává čím dál více zaměstnanců a poptávat zaměstnance na trhu může být v dnešní době složitější, než se zdá. Výzkumná část práce vychází z předpokladu, že je zaměstnanců pro toto odvětví nedostatek, a otázkou tedy je, zda je aplikace personálně–marketingových strategií správně cílená a jestli je tedy dostačující. Za účelem zjistit, jak jsou v praxi použity personálně–marketingové strategie byl rozeslán dotazník respondentům do desítek minipivovarů po České republice. Hlavním kritériem pro minipivovary je roční objem výroby maximálně deset tisíc hektolitrů/rok. Zaměstnanci pivovarů, kteří splňují tuto podmínku, byli kontaktováni a na dotazník odpovědělo 115 respondentů. Jedná se většinou o sládky, podsládky, manažery firmy, účetní, laboranty, marketéry a podobně. Důvodem kontaktování pracovníků minipivovarů je skutečnost, že nově se otevírající pivovar Spojovna a.s. také spadá do skupiny minipivovarů s roční výrobou ne víc než deset tisíc hektolitrů/rok. Zavedené postupy personálního marketingu v minipivovarech o podobné velikosti by tedy mohly být použity a případně zdokonaleny právě v dalším budoucím pražském minipivovaru. Oslovené minipivovary jsou většinou v Praze, kontaktováni byli ale i pracovníci minipivovarů v Krkonoších či Krušných horách.

Úkolem hned první dotazníkové otázky bylo zjistit způsob propagace firmy jako takové. Aby se firma dostala do širšího povědomí, jsou důležité způsoby a formy propagace značky. Je důležité vybrat správný segment a zvolit vhodnou formu targetingu, jak je tomu v marketingu. Respondenti měli možnost výběru z odpovědí, maximálně mohli odpovědět na 4 odpovědi z nabídky.

Obrázek 4: Způsob propagace firmy podle velikosti

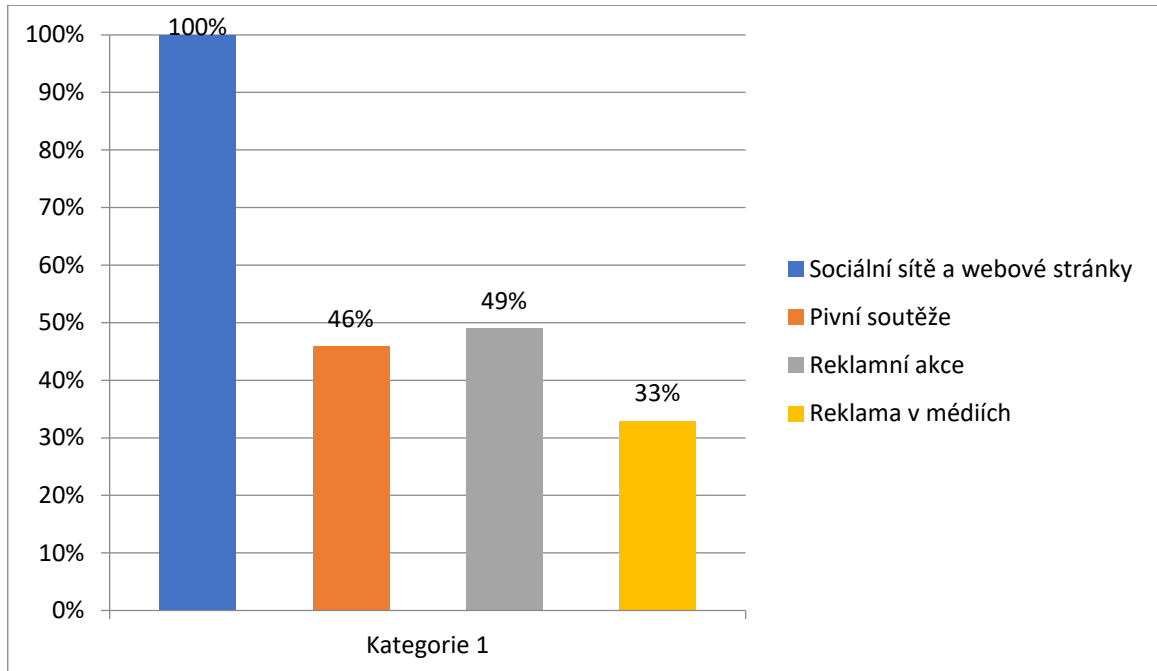


Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Na obrázku č. 4 je graf, znázorňující způsoby propagace podniků, ovšem v tomto případě jsou podniky rozděleny do tří skupin podle velikosti. Jedna z dotazníkových otázek se ptala na počet zaměstnanců v pivovaru a dá se předpokládat, že jsou velké rozdíly v pivovarech zaměstnávající dva lidi a lidí sedm. Podnik o sedmi a více zaměstnancích může mít více prodejen, restauraci, atd., na druhé straně podnik, kde si sládek vše dělá sám, restauraci nejspíše mít nebude. Všechny splňují podmínku deset tisíc hektolitrů/rok, ovšem podle počtu pracovníků se dá odhadnout, zda jde o větší či menší minipivovar. Z grafu na první pohled jasně vyplývá, že nezáleží na velikosti, všichni mají webové stránky a využívají sociální síť. Facebookový profil či účet na Instagramu apod. je zdarma a vzhledem k popularitě těchto sociálních sítí je velká šance, že se o podniku dozví široká veřejnost. Lidé pak mohou firmy sledovat a být tak stále informováni o novinkách a akcích, které daný minipivovar nabízí. Ve skupině nejmenších z dotazovaných minipivovarů je dále zřejmé, že zcela vůbec nevyužívají médií k propagaci značky. Může to být z důvodu, že je firma malá a má k dispozici menší rozpočet než firma o více zaměstnancích s více finančními zdroji. Minipivovary o počtu zaměstnanců 4-6 využívají všech ze zmíněných způsobů, ale jen částečně. Reklamních akcí (jako jsou například sportovní události, koncerty a podobně) podle dotazníku využívá pouze 41 % dotazovaných. Z grafu dále vyplývá, že nezáleží na velikosti minipivovaru, pokud jde o pivní soutěže. Účastnit se mohou všichni, není to finančně náročné a je to skvělý způsob, jak se srovnat s konkurencí a v případě úspěchu podpořit jméno své firmy. Graf také jasně ukazuje, že čím větší minipivovar, tím více využívá různých způsobů pro svou propagaci. Odpověď na otázku je zřejmá, tedy

že roční obraty jsou o něco vyšší než u malých pivovarů a mohou si tak dovolit více investovat do reklamy.

Obrázek 5: Způsob propagace firmy

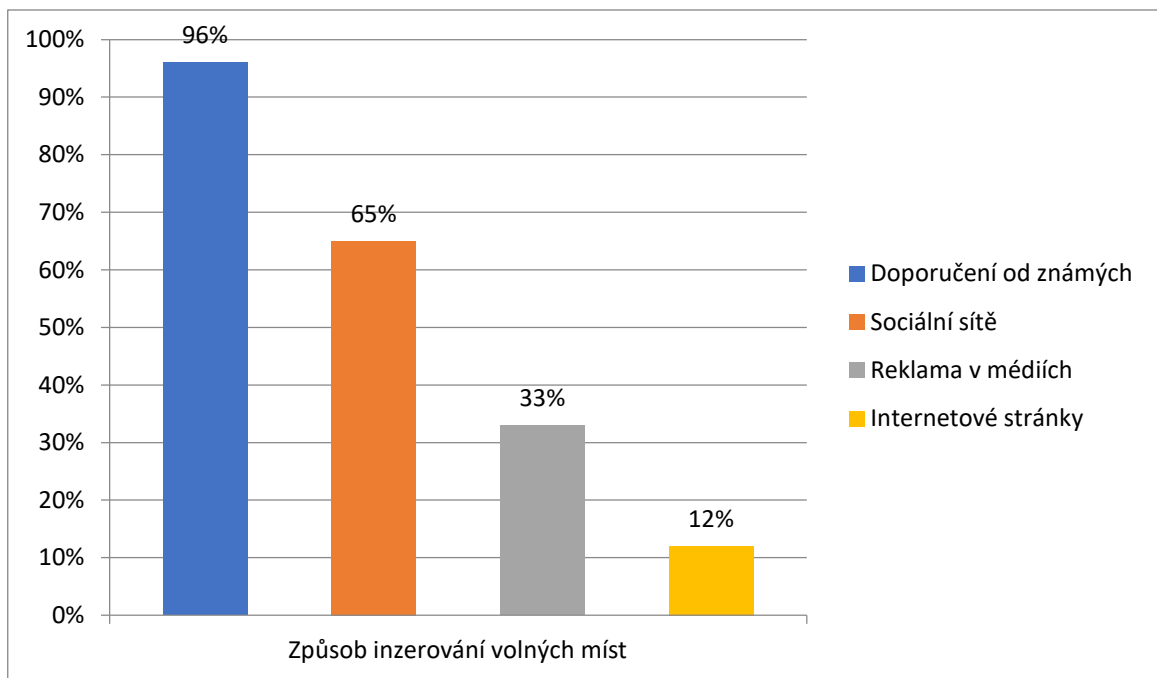


Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Obrázek č. 5 opět znázorňuje způsob propagace firem, ovšem v tomto případě již firmy nejsou rozděleny do tří kategorií. Graf ukazuje fakt, že všichni mají své vlastní webové stránky a nějakým způsobem využívají sociálních sítí. Druhým nejčastěji používaným způsobem propagace podniku jsou reklamní akce (49 % a 56 respondentů). Místní plesy či fotbalové zápasy a koncerty jsou dobrou příležitostí pro pití piva a je to tedy moment, kdy by se dalo zapůsobit na potenciální zákazníky. Další nejčastěji používaný způsob reklamy jsou pivní soutěže (tuto odpověď vybralo 46 % dotazovaných, tedy 53 respondentů), kam se sjíždí pivaři z daleka a mohou se dozvědět o nových minipivovarech. Zástupci minipivovarů tam svým potenciálním zákazníkům mohou rozdat letáčky a vizitky, aby tak informovali o svém pivovaru. Pouze 33% minipivovarů využívá reklamu v médiích. Je to nejčastěji z důvodu nákladnosti reklamy v rádiu či pronájmu billboardů.

Další dotazníkovou otázkou bylo, zda firmy inzerují volná místa u sebe v podniku stejným způsobem, jako propagují svoji firmu.

Obrázek 6: Způsob inzerování volných míst

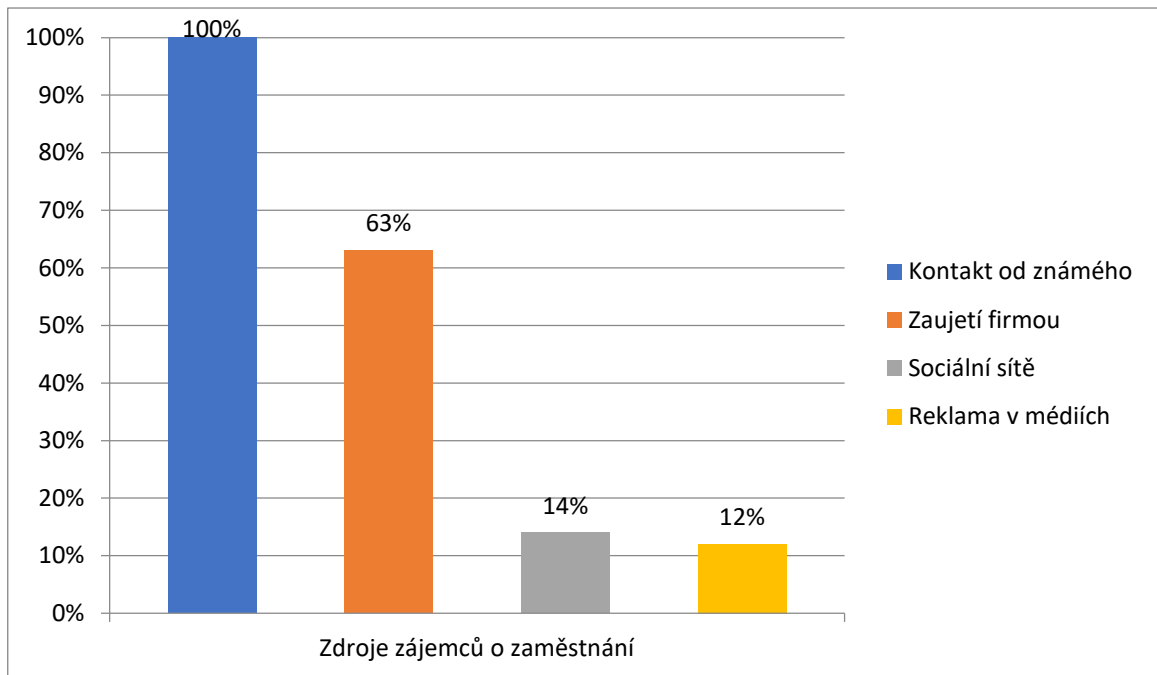


Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Z dotazníku vyplynulo, že velká většina využívá především doporučení od známých. V pivní komunitě se sládkové mezi sebou většinou znají a proto když někdo shání novou posilu k sobě do pivovaru, většinou se stačí zeptat někoho z oboru. Sociální sítě jsou opět na předních příčkách. Velkou výhodou totiž je, že jsou zdarma a v dnešní době využívá nějakého druhu sociální sítě velká většina české populace. Reklamu v médiích uvedlo v dotazníku 33 % respondentů. Stejně jako je tomu u předchozí otázky, místní noviny a vývěsky, kam se dá umístit leták či inzerát, mohou být použity k propagaci firmy samotné či k inzerci volného pracovního místa. Internetové stránky v porovnání s předchozím grafem nevyužívá téměř nikdo. Podle dotazníku je to neefektivní a nespolehlivé.

Cílem další dotazníkové otázky bylo zjistit hlavní zdroje zájemců o zaměstnání, tedy na základě čeho kontaktují uchazeči o práci dané minipivovary.

Obrázek 7: Zdroje zájemců o zaměstnání



Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Doporučení od známého se ukázalo jako nejčastěji volený způsob nejen inzerce volných míst, ale jak ukazuje obrázek č. 7, také náboru zaměstnanců. Zaměstnanci stejně jako majitelé pivovaru se mezi sebou navzájem většinou znají (samozřejmě ne všichni, ale mají své okruhy známých v oboru) a proto předat si mezi sebou informaci, že je někde volná pozice, či že shání zaměstnance do nějakého pivovaru, bývá nejspolehlivější řešení, stejně jako je tomu v případě, kdy někdo zaměstnání hledá. Z toho je zřejmé, že aplikovat běžné personálně–marketingové strategie při externím hledání zaměstnanců zde zcela uplatnit nelze. Například spolupráce s personálními agenturami se v tomto oboru na základě zjištěných údajů ukázala jako zbytečná. Na druhou stranu na druhém místě hned po doporučení od známých se s 63% umístila odpověď „zaujetí firmou“. Tím se ukazuje, že employer branding, positioning a celkově dobré jméno firmy a zaměstnavatele hraje důležitou roli.

Následující dva grafy, tedy obrázek č. 8 a 9 spolu souvisí, protože obrázek č. 9 detailněji popisuje modrou část výšečového diagramu na obrázku č. 8. Nejprve bylo zjišťováno, jaká část minipivovarů prodává svůj produkt nejen v místě výroby a následný graf ukazuje, jaká část těchto pivovarů používá reklamní předměty v externích prodejních.

Obrázek 8: Prodej piva mimo minipivovar

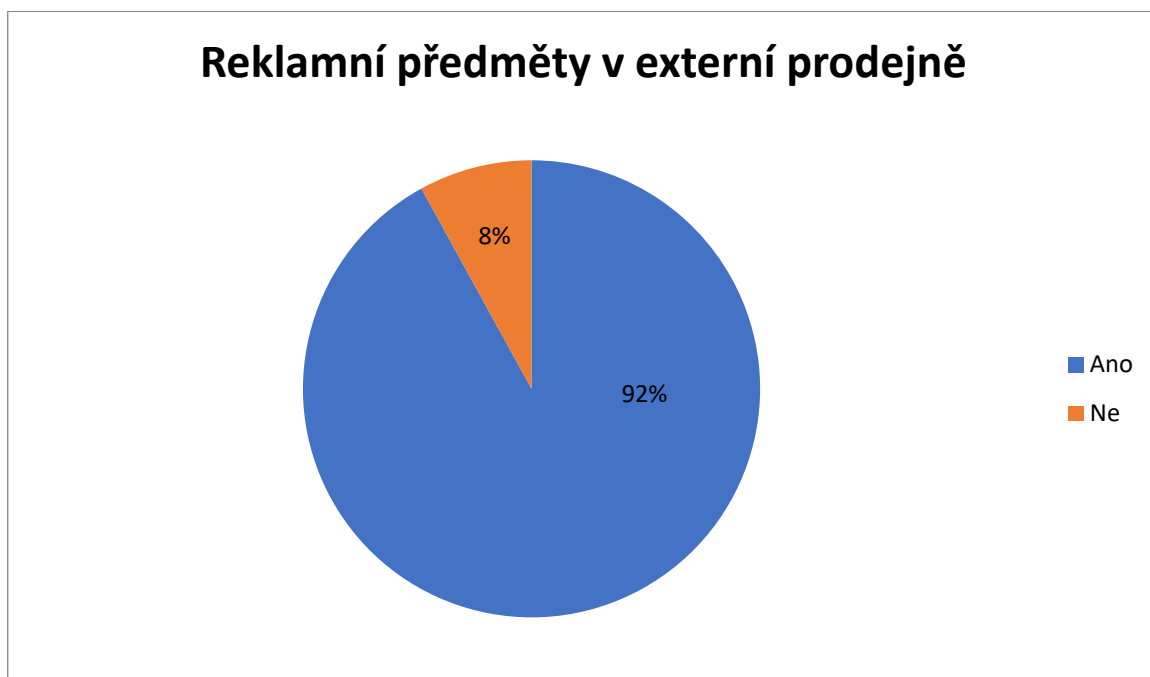


Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Výšečový graf č. 8 ukazuje statistické výsledky dotazníku, tedy že 66 % (76 respondentů) dováží své pivo i do jiných prodejen. Jedná se buď o další restaurační zařízení, nebo o pivotéky, kde pivovary prodávají pivo v lahvích, skleněných nebo častěji pet lahvích. Možností, jak prodat své pivo jinde než v pivovaru, je například účast na farmářských trzích, kterých je po celé Praze během většiny roku mnoho. Ti, co pivo nexpedují mimo svůj pivovar, uvedli, že je to buď z důvodu komplikovanosti kontroly kvality prodáváného piva jiným prodejcem (například nemohou dohlédnout na to, v jakých podmínkách je pivo skladované), nebo je složité ohlídat, aby se pivo prodalo ještě před expirací. V některých pivovarech se rozhodli pivo prodávat pouze v místě výroby ať už v pet lahvích nebo na čepu v místní restauraci za účelem přilákání zákazníků k sobě do pivovaru. Lidé tak musí přijet za nimi a tím, že je pivo k dostání pouze na jednom místě, stává se exkluzivnějším.

Následující graf souvisí s grafem předchozím a ukazuje, jaké procento minipivovarů, které rozváží své pivo do jiných prodejen a restaurací, využívá externího prostoru jako další možnosti, jak upoutat potenciální zákazníky a zvýšit tak povědomí o značce.

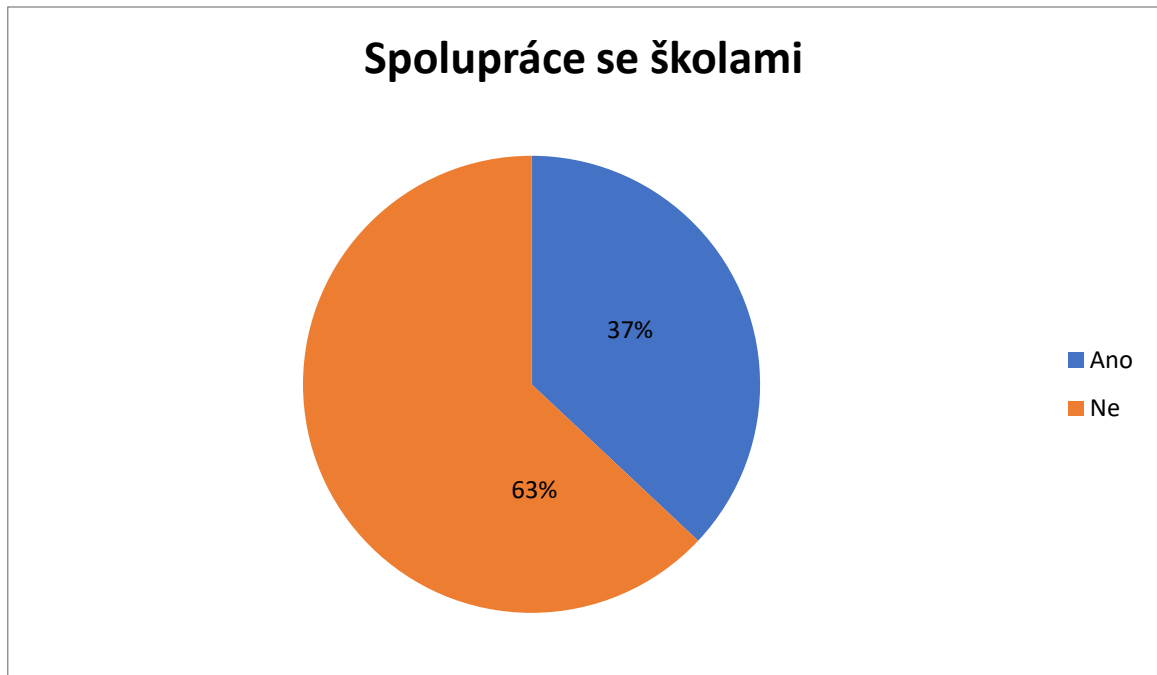
Obrázek 9: Reklamní předměty v externí prodejně



Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Pokud daný pivovar dováží pivo do jiné prodejny, v naprosté většině dodává i své reklamní předměty, které mohou mít různou podobu a které mohou zákazníky upozornit na pivovar, kde bylo pivo uvařeno. Takových reklamních předmětů je celá řada, od světelných a jiných cedulí při vstupu, po logo na výčepu, podtácky, sklo s logem, trička pivovaru k prodeji, vizitky. Na stoly se také dá například umístit letáček s informacemi o daném pivovaru, jak se k němu zákazníci dostanou a podobně. Pivovar si tak zákazníci lépe zapamatují a je to tedy další způsob, jak se může pomocí marketingových nástrojů propagovat firma.

Obrázek 10: Spolupráce se školami



Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Jak je vidět na výšečovém grafu, ze 115 respondentů pouze 37 % (43 respondentů) spolupracuje s vysokými školami nebo s vyššími odbornými školami. Tato část pivovarů má dokonce domluvené s vybranými školami, že k nim studenti chodí na praxe a následně si studenty „stahují“ k sobě do firmy. Pro studenty je to skvělá příležitost, jak získat některé zkušenosti z oblasti, kterou studují a zároveň mají jistotu zaměstnání po ukončení školy. Už během praxe v pivovaru také mohou získat plno užitečných kontaktů, které, jak se ukázalo dosavadním šetřením, jsou velmi důležité, protože náborů a nabídky zaměstnání se dělají především prostřednictvím osobních kontaktů. Studenti také během praxe mohou propojit teoretické zkušenosti ze školy a případně přinést jiný úhel pohledu na zavedené postupy. Studenti obecně bývají velmi motivovaní ve svých počátečních zaměstnáních a nemívají takové nároky na finanční ohodnocení jako starší pracovníci s mnoholetou zkušeností, jak již bylo zmíněno v teoretické části. Dále je na grafu vidět, že většina, tedy 63 % (tedy 72 pivovarů), se školami nespolupracuje. Někdo uvádí, že jsou jejich pivovary v odlehlých částech země a okolo žádné školy, které by nabízely vzdělání v oblasti pivovarnictví, nejsou. Jedná se například o pivovary například v horách, u hraničních přechodů či v malých vesničkách. Část respondentů také uvádí, že zatím neměli potřebu, že plný stav zaměstnanců zatím udržují a ještě nenastala situace, že by potřebovali někoho nového. Další odpovědi na tuto otázku v dotazníku byly, že pivovar vyrábí velmi málo (tedy že nedosáhne na horní hranici výroby minipivovarů – deset tisíc hektolitrů/rok) a že tedy nemají prostor pro zaučování mladší generace sládků. Všechny tyto důvody jsou pochopitelné, ovšem z hlediska personálního marketingu by bylo dobré na školy úplně nezanevřít. Aby se toto odvětví udrželo v provozu a aby stále byl dostatek za-

městnanců, je potřeba, aby byl o studium pivovarnictví zájem. Už na středních školách by tedy mohly některé podniky propagovat svoji firmu a prezentovat možnost studia tohoto oboru a následné stáže či pracovní možnosti u nich v pivovaru. Dá se zapůsobit pomocí marketingových strategií a vhodné segmentace, targetingu a následně i positioningu. Například by bylo dobré se zaměřit už na střední školy s technickým, chemickým či potravinářským zaměřením a těm následně představit, jak je atraktivní v dané firmě pracovat, aby si už tito studenti případně zvolili další studium v tomto směru.

Následující tabulka ukazuje souhrn odpovědí na jednu z dotazníkových otázek, která byla zaměřena na interní personální marketing. Vzhledem k tomu, že se zatím výzkumem ukázalo, že běžné postupy z externího personálního marketingu nejsou používány, s výjimkou přímého oslovení a doporučení od známého, je tedy zřejmé, že je potřeba zaměřit se na interní marketing a na to, aby byli současní zaměstnanci ve své práci spokojeni a aby se tak zamezilo případně fluktuaci zaměstnanců. Dalším důvodem, proč je interní personální marketing důležitý (jak také vyplynulo z dotazníkových šetření) je, že si pracovníci v oboru předávají informace a doporučení mezi sebou. Například nabídkou jistých vhodných benefitů může zaměstnavatel nabýt dobré jméno a získat tak konkurenční výhodu nad ostatními zaměstnavateli. Proto zaměstnanec, který je ve své práci rád a firma s ním vhodně zachází, tuto kladnou zkušenost ventiluje mezi své známé a tím přilákává další potenciální zaměstnance.

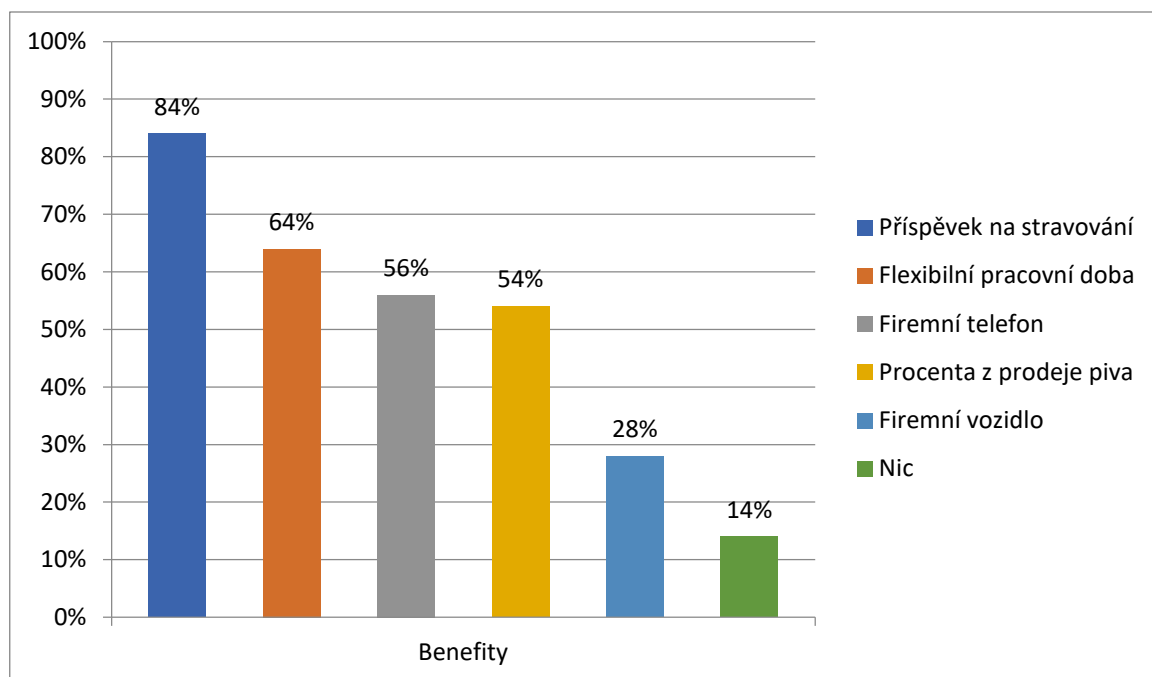
Tabulka 1: Druhy zaměstnaneckých benefitů

Druh benefitu	Počet respondentů	%
Příspěvek na stravování	97	84%
Firemní vozidlo	32	28%
Firemní telefon	64	56%
Flexibilní pracovní doba	74	64%
Procenta z prodeje piva	62	54%
Nic	16	14%

Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Tabulka ukazuje četnost hlasů pro každý z benefitů a následné převedení do procent, ovšem lépe nám vše zobrazí následující graf.

Obrázek 11: Druhy zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Téměř všichni respondenti poskytují příspěvky na stravování, až už v podobě stravek nebo slev v pivovarské restauraci. Z pohledu personalistiky je to celkem běžný benefit, který je spíše brán už jako samozřejmost, než něco extra, co by mohlo zvýšit spokojenost stálých zaměstnanců. V pořadí druhým nejčastějším benefitem je flexibilní pracovní doba. U takto malých pivovarů, kde bývají nejčastěji zaměstnáváni pouze sládkci, podsládkci, laboranti a například manažeři, je zřejmé, že tito zaměstnanci nemusí být přítomni ve varně každý den například od 8h – 17h, ale že záleží na stavu produkce piva, kolik se ho právě vyrábí, kolik druhů, na délce kvašení a jiných proměnných při výrobě piva. Flexibilní pracovní doba může spoustě lidem vyhovovat, je ovšem potřeba počítat i s tím, že často musí být pracovníci přítomni i o víkendech a o svátcích, kdy stále probíhá výroba piva. Dalším benefitem je firemní telefon, což je také jednou z běžnějších zaměstnaneckých výhod a proto to není nic zásadního, co by zvyšovalo spokojenost pracovníků. Procenta z prodeje piva jsou dobrým benefitem v případě, že se pivovaru daří. Je to takový benefit, který zaměstnancům nabízí něco navíc a zároveň i motivuje pracovníky k co nejlepšímu výkonu. Takovýmto způsobem jsou zaměstnanci začleněni do procesu výroby a mají tak větší zájem o vytvoření co možná nejlepšího produktu. Další zaměstnaneckou výhodou, kterou poskytuje 21 % respondentů, je firemní vozidlo. Je přínosem pro zaměstnance a zároveň ho firma může využít ke své vlastní propagaci, pokud na něj například natiskne logo pivovaru. Je to kombinace benefitu pro zaměstnance spolu s marketingovým krokem. Pět procent zaměstnavatelů v pivovarnictví nenabízí zaměstnancům žádné výhody, jedná se však především o ty nejmenší z minipivovarů a je tedy pochopitelné, že na benefity nemají prostředky. V takových pivovarech benefity však nejsou třeba, jelikož

jejich zaměstnanci bývají lidé, kteří jsou pro výrobu vlastního piva sami zapálení a dělají to proto, že je to baví. Nepotřebují tak množství zaměstnaneckých výhod.

Při zkoumání zaměstnaneckých výhod by bylo zajímavé zjistit, jestli je nějaká spojitost mezi počtem zaměstnanců a tedy velikostí minipivovaru a druhem benefitů, které nabízejí. Dalo by se říct, že podnik, který má více zaměstnanců a tedy pravděpodobně i roční obrat vyšší, bude nabízet jiné druhy benefitů, než pivovary s jedním či dvěma zaměstnanci. Na hladině významnosti $\alpha=5\%$ tedy rozhodneme, jestli je rozdíl v zaměstnaneckém odměňování u větších, středních a menších minipivovarů. V následující tabulce mají jednotlivé zaměstnanecké výhody čísla podle toho, jak jsou řazeny v předchozím grafu. Šestá položka v grafu, tedy odpověď „Nic“ není v tomto případě relevantní a v tabulce se tedy nevyskytuje.

Tabulka 2: Pozorované četnosti jednotlivých benefitů

	1.	2.	3.	4.	5.
Velké	38	18	12	21	15
Střední	19	22	20	30	9
Malé	11	34	32	11	8

Zdroj: Vlastní propočty

Tabulka 3: Pozorované četnosti: n_{ij} jednotlivých benefitů

	1.	2.	3.	4.	5.	Σn_j
Velké	38	18	12	21	15	104
Střední	19	22	20	30	9	100
Malé	11	34	32	11	8	96
Σn_i	68	74	64	62	32	300

Zdroj: Vlastní propočty

Tabulka 4: Teoretické četnosti: E_{ij}

	1.	2.	3.	4.	5.
Velké	23,573	25,653	22,186	21,494	11,094
Střední	22,667	24,667	21,334	20,667	10,67
Malé	21,76	23,68	20,48	19,84	10,24

Zdroj: Vlastní propočty

Tabulka 5: Testovací kritérium K_{ij}

	1.	2.	3.	4.	5.
Velké	8,82	2,28	4,67	0,012	1,38
Střední	0,59	0,29	0,08	4,21	0,26
Malé	5,32	4,49	6,48	3,93	0,49

Zdroj: Vlastní propočty

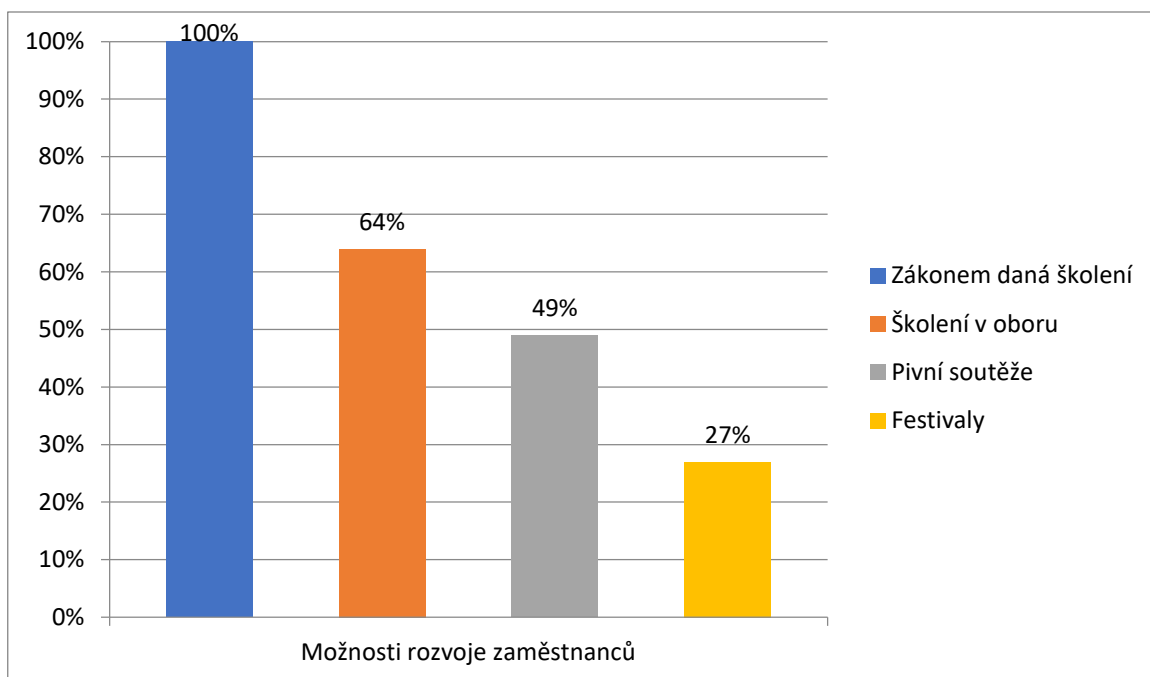
$$\chi^2 = 43,302$$

$$43,302 > 9,49$$

Výpočet pomocí Chí-kvadrátu prokázal, že není spojitost mezi velikostí minipivovaru a druhem benefitů, které nabízejí svým zaměstnancům, proto se hypotéza, která tvrdí, že větší podniky nabízejí jiné druhy benefitů než podniky malé, zamítá. Je tedy zřejmé, že by se všechny minipivovary bez rozdílu v počtu zaměstnanců měli na benefity zaměřit, jelikož jsou důležitou součástí péče o zaměstnance a tedy i interní personálně–marketingové strategie.

Další otázka z dotazníku byla mířená na možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců. Je to další oblast, kde se dají aplikovat interní personálně–marketingové strategie. Kromě benefitů je potřeba zaměstnance samozřejmě vhodně ohodnotit. To je ovšem oblast, kterou si každý pivovar nastaví a dále upravuje sám, na základě úspěchů/neúspěchů. Výše ohodnocení se může odvíjet od velikosti pivovaru, ročního obrátu, množství produkce či exportu. Možnost dalšího rozvoje je ovšem oblast, která částečně obsahuje péči o zaměstnance a zároveň vzdělávání na pracovišti a dá se nějakým způsobem zobecnit. Vhodně se starat o zaměstnance a umožňovat jim další ať už osobní nebo profesní rozvoj je něco, co mezi sebou mohou sdílet pracovníci v oboru a čím může daný zaměstnavatel v očích potenciálních zaměstnanců stoupnout.

Obrázek 12: Možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Všichni kontaktovaní respondenti uvedli, že posílají své zaměstnance na zákonem povinná školení, jako je například BOZP a podobně. Pouze 64 % vysílá své pracovníky na odborná školení, v některých pivovarech je to dokonce nastavené tak, že sami zaměstnanci si školení a semináře vyhledávají sami a firma jim náklady následně proplatí. Pivní soutěže jsou dobrý způsob jak propagace společnosti tak i jako motivátor pro stálé zaměstnance. Sládkci a ostatní personál mají pak motivaci vyrobit to nejlepší, aby se v soutěži dobře umístili a jejich firma tak získala jistou prestiž. Třicet jedna respondentů uvedlo, že se účastní festivalů a veletrhů, což je příhodné místo k propagaci vlastního produktu a zároveň k prezentaci svých postupů výroby, nových druhů piva či zavedené technologie. Další výhodou je, že firmy se mohou na těchto akcích porovnat s konkurencí (Benchmarking = „Metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů“) (ManagementMania, 2011-2016).

Jedna z dotazníkových otázek směřovala na hrubé příjmy zaměstnanců pivovaru. Spravedlivé ohodnocení zaměstnanců je jedním z důležitých nástrojů interního personálního marketingu a je třeba nastavit ho tak, aby ohodnocení bylo pro zaměstnance dostatečně motivující a také co možná nejatraktivnější v porovnání s konkurencí.

Šedivé sloupce označují čísla respondentů, sloupce napravo od šedivých uvedený příjem.

Tabulka 6: Hrubé příjmy zaměstnanců pivovarů

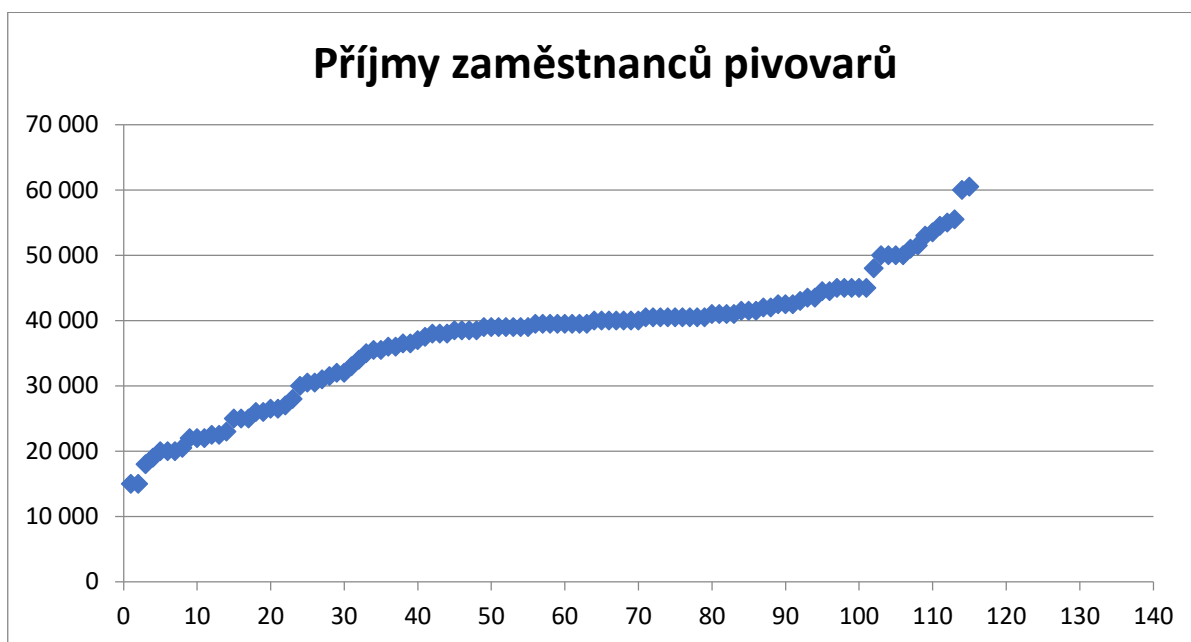
1.	25 000	20.	55 000	39.	60 000	58.	36 000	77.	20 000	96.	55 500
2.	33 000	21.	40 500	40.	41 000	59.	20 000	78.	50 000	97.	42 500
3.	22 500	22.	39 500	41.	32 000	60.	42 500	79.	39 500	98.	35 500
4.	15 000	23.	40 000	42.	40 000	61.	44 500	80.	20 500	99.	42 000
5.	45 000	24.	26 000	43.	30 500	62.	22 000	81.	36 000	100.	41 500
6.	26 500	25.	42 500	44.	40 500	63.	50 000	82.	39 000	101.	40 000
7.	43 500	26.	39 500	45.	38 000	64.	53 000	83.	40 500	102.	39 000
8.	27 00	27.	32 000	46.	38 000	65.	38 500	84.	36 500	103.	39 500
9.	22 000	28.	40 500	47.	37 500	66.	26 000	85.	51 000	104.	15 000
10.	39 000	29.	22 500	48.	39 500	67.	25 000	86.	31 000	105.	41 000
11.	23 000	30.	19 000	49.	45 000	68.	35 500	87.	53 500	106.	26 500
12.	38 500	31.	41 000	50.	28 000	69.	39 500	88.	35 000	107.	40 000
13.	60 500	32.	50 000	51.	41 500	70.	38 000	89.	20 000	108.	54 500
14.	43 000	33.	51 500	52.	22 000	71.	42 000	90.	40 500	109.	39 500
15.	38 500	34.	18 000	53.	40 000	72.	40 500	91.	31 500	110.	39 500
16.	45 000	35.	44 500	54.	39 000	73.	40 000	92.	39 000	111.	45 000
17.	37 000	36.	20 500	55.	25 000	74.	43 500	93.	40 500	112.	40 500
18.	40 500	37.	40 000	56.	38 500	75.	30 000	94.	34 000	113.	48 000
19.	41 500	38.	50 000	57.	39 000	76.	45 000	95.	41 000	114.	39 000
										115.	36 500

Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Vzhledem k množství respondentů bylo výhodnější jednotlivé příjmy v Excelu seřadit podle velikosti a poté je převést do následujícího grafu, který lépe ukáže, okolo

kteřé částky se hrubé příjmy v minipivovarech pohybují. Na ose X jsou seřazeni respondenti 1-115 a na ose Y jsou vyznačeny částky měsíčního příjmu.

Obrázek 13: Příjmy zaměstnanců pivovaru



Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Jak jasně vyplývá z grafu, největší množství příjmů je v intervalu od 35 000 Kč do 45 000 Kč za měsíc. V grafu se také vyskytují jisté extrémy, jako je třeba částka kolem 20 000 Kč za měsíc. Tyto částky se ovšem týkají spíše pomocných sil, podsládků a podobně. Na druhou stranu jsou extrémy i na druhé straně grafu, kde můžeme vidět, že měsíční příjmy některých zaměstnanců dokonce přesahují 60 000 Kč měsíčně. Jedná se ovšem pouze o manažery, ředitele či majitele těch nejúspěšnějších minipivovarů a je jich pouze hrstka.

Tabulka 7: Aritmetický průměr, Modus, Medián, Variační rozpětí

Aritmetický průměr	37 517 Kč
Modus	40 500 Kč
Medián	39 500 Kč
Variační rozpětí	45 500

Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Z naměřených hodnot týkajících se průměrných příjmů vyšlo, že průměrným platem v pivovarnictví je v současnosti 37 517 Kč za měsíc, tedy více, než je v tuto chvíli průměrná mzda v České republice (k 9. 3. 2018 je to 31 646 Kč). Medián má nižší hodnotu než modus, jelikož převažuje množství zaměstnanců s nižším měsíčním příjmem nad zaměstnanci s vyšším. Naopak jak je vidět z grafu i z hodnoty modusu, příjmy se po-

hybují převážně kolem částky 40 500. Aritmetický průměr v tuto chvíli slouží pouze jako ukazatel, kolik je průměrný hrubý příjem zaměstnanců v pivovarnictví. Variační rozptyl nám udává, v jakém intervalu se částky příjmů pohybují. Poslední dotazníková otázka zjišťovala, zda mají dotazovaní pocit, že je aktuálně lidí v pivovarnictví nedostatek.

Obrázek 14: Akutní potřeba nových zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření, 2018, Praha

Z grafu je jasně zřejmé, že se pracovníci pivovaru domnívají, že v tuto chvíli nedostatek zaměstnanců pro pivovarnictví na trhu práce není. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, sládci a jiní lidé z pivovarnictví mají různé okruhy kontaktů a dávají si vědět, když někdo práci nabízí či hledá. Také se vychází z předpokladu, že když někdo plánuje založit úplně nový pivovar, má minimálně sládka již dopředu zajištěného.

8 Návrh řešení

Na základě zjištěných údajů od 115 respondentů z desítek českých minipivovarů a následné deskripci a analýze nabytých poznatků se nabízí několik možných variant řešení personálně–marketingové strategie pro pivovar Spojovna. Z dotazníkových šetření vyplynulo, že firmy obecně budují jméno značky, ale tolik se už nezaměřují na budování jména zaměstnavatele. Způsobů, kterými by mohli svůj nový podnik dostat do širšího povědomí potenciálních zákazníků a tedy i potenciálních zájemců o práci je mnoho. Dobré by bylo využít nedalekých studentských kolejí, uspořádat promoakce v okolí hlavních vchodů, rozdávat letáky či slevové kupony apod. při příležitosti otevření. Také je možné zveřejnit v místních kunratických novinách informaci, že je již otevřeno. Dále se nabízí možnost využít nedaleké stanice metra Chodov, kde lze například vylepit plakáty. Je třeba, aby se lidé v okolí, případně i po celé Praze nějakým způsobem dozvěděli, že minipivovar je již otevřen. Dobré by bylo, aby byla Spojovna uvedena na aktuální pivní mapě, objevila se v pivních průvodcích, místních novinách i billboardech v okolí. K propagaci podniku jako takového by se dalo využít i nedaleké dálnice D1 a nájezdu na ní, kde by byly umístěny billboardy lákající ke koupi pražského piva těsně před opuštěním Prahy. Určitě je potřeba, aby Spojovna měla svou stránku na Facebooku, případně jiných sociálních sítích, aby se tak informace o ní dostala k dalším možným zákazníkům. Na co by se dále měla Spojovna zaměřit, jsou externí prodejny. Prodejem svých piv ať už do jiných restauračních zařízení či pivoték rozšíří pole své působnosti a dostává se tak do povědomí širšího spektra klientely. Co se externího personálního marketingu týče, k inzerování volných míst se více než cokoliv jiného využívá kontaktů v oboru a předávání informací mezi lidmi. Vzhledem k tomu, že se Spojovna bude otvírat již letos v květnu, dalo by se předpokládat, že hlavní sládek i vedení jsou již přijati. V případě potřeby zaměstnanců by se také dalo využít kontaktů a známých, majitelé pivovaru Spojovna jsou i spolumajiteli několika jiných pražských minipivovarů a dá se tak předpokládat, že různé kontakty na další lidi působící v tomto odvětví mají. Ovšem jak ukázal dotazník, akutní poptávka po zaměstnancích v tuto chvíli není a tak rozšiřovat pole působnosti externího personálního marketingu není nutné. Stačí, aby se o pivovaru dozvěděli zákazníci, a když budou spokojeni s firmou, díky positioningu a employer brandingem by se za čas mohli stát i zájemci o práci. Až se provoz a výroba pivovaru ustálí, bylo by dobré domluvit spolupráci s některými školami, aby si tak Spojovna zajistila do budoucna potenciální sládky, a zároveň by tak dala šanci mladým studentům nahlédnout do praxe. Na co by se ovšem vedení minipivovaru Spojovna mělo zaměřit, je aplikace interních personálně–marketingových strategií. Protože lidé potřeba momentálně nejsou a způsoby k zajištění zaměstnanců jsou známy, vhodné je udržet si stále zaměstnance a zamezit tak možné fluktuaci pracovníků. Je proto potřeba je soustavně a spravedlivě hodnotit, odměňovat, nabízet jim další možnosti vzdělávání a celkově o ně dobře pečovat. Také se potvrdilo, že druhy zaměstnaneckých benefitů nezávisí na velikosti firmy. Proto by minipivovary bez ohledu na velikost měly nabízet svým zaměstnancům co nejširší škálu benefitů a tím podpořit jejich spokojenost. Vedení společnosti

Spojovna by určitě mělo nabízet příspěvky na stravování, penzijní připojištění, příspěvky na cestu do práce, firemní telefon, notebook a podobné vybavení, které by tak zaměstnancům nejen usnadnilo práci, ale i by to zvýšilo jejich spokojenost se zaměstnáním. Na základě dotazníkového šetření se dále ukázalo, že průměrný plat zaměstnanců se pohybuje okolo 40 500 Kč za měsíc a proto by se také mělo platové ohodnocení pohybovat okolo této částky. Tato částka by měla být ideálně vyšší, aby se tak zvýšila konkurenceschopnost firmy a nemohlo se stát, že stálí zaměstnanci přejdou k jinému zaměstnavateli.

Závěr

Téma personálního marketingu je v současnosti velmi aktuální a stejně tomu tak je i v pivovarnictví. Zaměstnavatelé musí v tuto chvíli těžce usilovat o zájem zaměstnanců, jelikož ti si mohou vybírat z mnoha zaměstnání vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti a vysoké poptávce po pracujících. Pivovarnictví je aktuálním tématem díky stále se zvyšujícímu zájmu Čechů o kvalitní, nefiltrovaná, nová piva. Ovšem stále se rozrůstající pivní průmysl také potřebuje vhodně kvalifikované zaměstnance, kteří by vzhledem k výše uvedené současné situaci mohli chybět. Teoretická část se zabývala především uvedením do problematiky a definováním klíčových pojmů v oblasti personálního marketingu: objasnění termínu personální práce, co je úkolem a funkcí marketingu a především co to znamená kombinace těchto dvou pojmů dohromady. Také bylo potřeba uvést krátký výtah z historie pivovarnictví v Čechách pro představení, jak má zaběhlou dlouholetou tradici, a především jak se postupem času situace v pivovarnictví vyvíjela. V praktické části bylo zkoumáno, jak jsou personálně-marketingové strategie, které jsou detailně představeny v teoretické části, uplatňovány v praxi pomocí zodpovězeného dotazníku 115 respondenty. Na základě jejich odpovědí a následné statistické analýzy byla poté navržena nejvhodnější kombinace těchto postupů pro nově vznikající minipivovar Spojovna a.s., aby tak co nejefektivněji využil možností rozvoje své firmy v tomto směru.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 9788024757681.
3. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
4. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742083.
5. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
6. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vydání, Grada Publishing, Praha, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
8. KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724393.
9. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
10. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
11. *Zákoník práce: redakční uzávěrka ..* Ostrava: Sagit, 1999. ÚZ. ISBN 9788074881299.

Seznam internetových zdrojů

1. Everesta s.r.o. *Everesta* [online]. 2013 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/personalni-marketing>
2. BeerWeb. *BeerWeb* [online]. © 2016 [cit. 2018-04-19]. Dostupné z: https://beerweb.cz/o-pivu/historie-piva-v-cechach#brevnov_monastery
3. Recruitis. *Employee Value Proposition* [online]. ©2015 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/evp-employee-value-proposition.html>
4. KMOŠEK, Petr. *HR marketing* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/hr-marketing/>
5. Management Mania. *Benchmarking* [online]. ©2011-2016 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
6. MENSEEK. Personální marketing. *Vše o marketingu pro personalisty* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
7. NĚMEC, Robert. Robert Němec. *RobertNemec.com* [online]. ©2001-2017 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingový mix převedený do pohledu zákazníka	12
Obrázek 2: Převedení marketingového mixu do personálního marketingu	14
Obrázek 3: Employee Value Proposition	16
Obrázek 4: Způsob propagace firmy podle velikosti	26
Obrázek 5: Způsob propagace firmy	27
Obrázek 6: Způsob inzerování volných míst	28
Obrázek 7: Zdroje zájemců o zaměstnání	29
Obrázek 8: Prodej piva mimo minipivovar	30
Obrázek 9: Reklamní předměty v externí prodejně	31
Obrázek 10: Spolupráce se školami	32
Obrázek 11: Druhy zaměstnaneckých benefitů	34
Obrázek 12: Možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců	37
Obrázek 13: Příjmy zaměstnanců pivovaru	39
Obrázek 14: Akutní potřeba nových zaměstnanců	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Druhy zaměstnaneckých benefitů	33
Tabulka 2: Pozorované četnosti jednotlivých benefitů.....	35
Tabulka 3: Pozorované četnosti: n_{ij} jednotlivých benefitů.....	35
Tabulka 4: Teoretické četnosti: E_{ij}	35
Tabulka 5: Testovací kritérium K_{ij}	36
Tabulka 6: Hrubé příjmy zaměstnanců pivovarů.....	38
Tabulka 7: Aritmetický průměr, Modus a Medián	39

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií, ČVUT a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma Personální marketing v pivovarnictví. Cílem práce je zjistit, jaké jsou v současnosti trendy a zvyklosti v tomto oboru a případně navrhnout možnosti zlepšení do budoucna na základě statisticky analyzovaných poznatků.

Pokud je u uvedených otázek možnost výběru odpovědi, poprosila bych Vás o krátké upřesnění. Například u otázky č. 1: „Která média využíváte k inzerování volných míst?“, pokud vyberete odpověď za c) „Reklama v tisku“, uveďte, prosím, o jaký tisk se jedná.

Za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním předem děkuji.

Sára Sedláčková

DOTAZNÍK

1. Jakým způsobem propagujete svoji firmu? (Prosím, uveďte maximálně 3)
 - a) Internetové stránky
 - b) Sociální sítě
 - c) Reklama v médiích
 - d) Reklamní akce (sportovní utkání, koncerty...)
 - e) Jiné:
2. Provádíte inzerci stejným způsobem i k inzerování volných míst u vás ve firmě? (Prosím, uveďte maximálně 3. Pokud vyberete možnost e) Jiné, napište kterými způsoby.)
 - a) Internetové stránky
 - b) Sociální sítě
 - c) Reklama v médiích
 - d) Reklamní akce (sportovní utkání, koncerty...)
 - e) Jiné:

3. Odkud se vám nejvíce hlásí zájemci o práci? (prosím, uveďte maximálně 2 možnosti)
- a) Kontakt od známého
 - b) Ze sociálních sítí
 - c) Reakce na reklamu v médiích
 - d) Zaujala je firma jako taková
 - e) Školy
4. Realizujete prodej piva mimo vlastní pivovar/v jiných restauračních zařízeních? Pokud ano, vybavujete dané restaurační zařízení svými reklamními předměty?
- a) Ano, ano
 - b) Ano, ne
 - c) Ne
5. Spolupracujete s vysokými školami/vyššími odbornými školami za účelem hledání potenciálních zaměstnanců? Pokud ne, uveďte prosím slovně důvod.
- a) Ano
 - b) Ne
6. Nabízíte svým zaměstnancům výhody v podobě zaměstnaneckých benefitů? (Prosím, uveďte maximálně 3 odpovědi.)
- a) Firemní vozidlo
 - b) Firemní telefon
 - c) Volná pracovní doba
 - d) Procenta z prodeje pív
 - e) Příplatek na stravování
7. Nabízíte některé z uvedených možností profesního rozvoje zaměstnanců? (Prosím, uveďte maximálně 2 možnosti. Pokud vyberete možnost d) Jiné, napište které)
- a) Zákonem nařízená školení (BOZP, první pomoc, atd.)
 - b) Školení v oboru (nové technologie, suroviny, atd.)
 - c) Zahraniční praxe
 - d) Jiné:

8. Stalo se někdy v minulosti, že by některý zaměstnanců pivovaru výpověď/byli jste nuceni někoho propustit?

a) Ano

b) Ne

9. Jaký je váš měsíční hrubý příjem?

10. Kolik má váš pivovar zaměstnanců? (včetně laboranta, účetní, manažera, atd.)

a) 0 - 3

b) 4 - 6

c) 7 – více

11. Kdybyste hledali nové zaměstnance, myslíte, že byste je sehnali bez problémů?

a) Ano

b) Ne

