



Personální marketing podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Libuše Benešová

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Personální marketing podniku

Jméno a příjmení: **Libuše Benešová**
Osobní číslo: E17000030
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika vybraného podniku.
2. Teoretická východiska personálního marketingu.
3. Analýza uplatňování personálního marketingu.
4. Vyhodnocení výsledků provedené analýzy.
5. Doporučení v oblasti personálního marketingu.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- BAKER, Michael John. 2014. *Marketing strategy and management*. 5th ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-02582-1.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0648-6.
- GRASSEOVÁ, Monika. 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- TRACY, Brian. 2015. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-433-9.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

konzultant: Bc. Markéta Hájková, HR Specialist

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. července 2020

Libuše Benešová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá personálním marketingem a nástroji personálního marketingu. Cílem je identifikace atributů interního personálního marketingu, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců výrobní společnosti a navržení doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická část popisuje teoretická východiska personálního marketingu a využití marketingového mixu v personálním marketingu. Teoretická část práce je věnována marketingovým nástrojům v personálním marketingu.

V praktické části je představena výrobní společnost a uplatňování personálního marketingu v rámci této společnosti. Součástí praktické části je rovněž analýza uplatňování interního personálního marketingu – analýza spokojenosti zaměstnanců. Je provedeno shrnutí a hodnocení získaných poznatků.

Závěrem práce obsahuje několik vlastních doporučení v rámci modifikovaného personálního mixu v personálním marketingu pro dosažení větší spokojenosti zaměstnanců výrobní společnosti.

Závěr práce obsahuje shrnutí a celkové zhodnocení těchto poznatků včetně vlastních doporučení pro uplatňování interního personálního marketingu a dosažení větší spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

personální marketing

personalistika

marketingový mix v personalistice

spokojenost zaměstnanců

produkt, cena, místo, propagace

Annotation

The bachelor thesis deals with personnel marketing and personnel marketing tools. The aim is to identify the attributes of internal personnel marketing that affect the satisfaction of employees of the manufacturing company and to propose recommendations to increase employee satisfaction.

The work is divided into two parts. The first theoretical part describes the theoretical basis of personnel marketing and the use of the marketing mix in personnel marketing. The theoretical part of the work is devoted to marketing tools in personnel marketing.

The practical part introduces the manufacturing company and the application of personnel marketing within this company. Part of the practical part is also an analysis of the application of internal personnel marketing-employee satisfaction analysis. A summary and evaluation of the acquired knowledge is performed.

At the end of the work contains several own recommendations within the modified personnel mix in personnel marketing to achieve greater satisfaction of employees of the manufacturing company.

The conclusion contains a summary and overall evaluation of these findings, including their own recommendations for the application of internal personnel marketing and achieving greater employee satisfaction.

Keywords

employee satisfaction

Human Resources

marketing mix in Human Resources

personnel marketing

product , price, place, promotion

Poděkování

Děkuji vedoucí práce, Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D., ING.PAED.IGIP, za odborné vedení práce, cenné připomínky a rady, vstřícnost a čas, který mi v průběhu vypracování této práce věnovala.

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam grafů	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod	16
1. Personální marketing	18
1.1 Význam personálního marketingu	18
1.1.1 Personalistika.....	20
1.1.2 Personální management/řízení lidských zdrojů.....	21
1.2 Marketingový mix v personálním marketingu.....	23
1.2.1 Produkt	24
1.2.2 Osobnost.....	25
1.2.3 Cena.....	27
1.2.4 Distribuce/místo	29
1.2.5 Komunikace.....	30
1.3 Pracovní spokojenost a motivace.....	31
1.4 Směry personálního marketingu	35
1.4.1 Externí personální marketing a jeho prostředky.....	35
1.4.2 Interní personální marketing a jeho prostředky.....	37
1.5 Zhodnocení dostupných teoretických poznatků	39
2. Charakteristika společnosti.....	40
2.1 Výrobní program společnosti a současná situace ve společnosti	41
3. Analýza nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu.....	44
3.1 Produkt.....	44
3.2 Osobnost	45
3.3 Cena	46
3.3.1 Systém benefitů	47

3.4	Místo	48
3.5	Komunikace	48
3.5.1	Analýza externích marketingových nástrojů	48
3.5.2	Analýza interní komunikace a hodnocení spokojenosti zaměstnanců.....	50
3.5.3	Kvantitativní výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců	51
4.	Vyhodnocení a návrhy ke zlepšení v oblasti personálního marketingu	56
	Závěr.....	59
	Seznam použitých zdrojů.....	60
	Odkazy.....	62
	Bibliografie.....	63
	Seznam příloh.....	64

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Marketingový mix (4P).....	23
Obrázek 2: Příklady použití nástrojů personálního marketingu	24
Obrázek 3: Charakteristiky specifikující osobnost.....	26
Obrázek 4: Benefity 2019.....	28
Obrázek 5: Elementy, ovlivňující podnikovou kulturu	29
Obrázek 6: Model působení vnějších a osobnostních faktorů pracovního uspokojení	33
Obrázek 7: Motivační trojúhelník dle Bednáře – co drží lidi v práci	34
Obrázek 8: Popularita zdrojů vyhledání kandidátů – výzkum BrandBakers (2017).....	36
Obrázek 9: Globální přehled závodů společnosti X	40
Obrázek 10: Ukázka výrobků společnosti X	41
Obrázek 11: Hlavní milníky společnosti X	42
Obrázek 12: Analýza důvodů odchodu zaměstnanců za rok 2019.....	42
Obrázek 13: Model kompetencí společnosti X.....	45
Obrázek 14: Složky mzdy pro jednotlivé kategorie	46
Obrázek 15: Popis externích marketingových aktivit společnosti X.....	49
Obrázek 16: Popis interních marketingových aktivit společnosti X	50
Obrázek 17: Četnost faktorů práce z pohledu jejich důležitosti při práci	52
Obrázek 18: Četnost spokojeností s faktory práce a pracovních podmínek.....	53
Obrázek 19: Model působení faktorů spokojenosti ukazující problémové oblasti společnosti X	56
Obrázek 20: Rozdíl při čerpání benefity v nepeněžní formě.....	57

Seznam grafů

Graf 1: Faktory z pohledu jejich důležitosti při práci.....	52
Graf 2: Průzkum spokojenosti.....	54
Graf 3: Průzkumu komunikace ve společnosti	54

Seznam zkratek

Ad-ad formalia (k formální stránce, odkazování v rámci určitého textu)

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BOZP a PO – bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana

CVS-Connected Vehicle Solutions

DL – Direct Labour (dělnické profese, zaměstnanci, kteří jsou placeni hodinovým tarifem)

DO – Direct Overhead (dělnické profese, zaměstnanci, kteří jsou placeni měsíčně)

EMI-electromagnetic interference (prvky na odstínění elektromagnetického záření)

HR – Human Resources (lidské zdroje)

IO - Indirect Overhead (nepřímý zaměstnanci)

IS – Information System (informační systém)

IT – Information Technology (informační technologie)

např. – například

PM - divize Performance Materials

popř. – popřípadě

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

THP- technicko-hospodářský pracovník

tzv. – takzvaný

WS- divize Wireless Systems

Úvod

Dnešní konkurence na trhu nutí podnikatelské subjekty k neustálému zvyšování svojí výkonnosti. Úspěšnost podnikatelských subjektů závisí na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory patří dostatečné finanční zdroje, dostupnost informací a surovin, technické vybavení společnosti a její efektivní řízení. Neméně velký podíl na úspěšnosti subjektu mají také lidské zdroje. Pro úspěšné fungování firmy a dosahování jejich plánovaných cílů jsou velmi podstatným faktorem motivovaní, kvalifikovaní a výkonní zaměstnanci.

Nejlepším ambasadorem každého podnikatelského subjektu je zaměstnanec, který je na svého zaměstnavatele hrdý a viditelně se s touto značkou spojuje. Loajální, motivovaný a spokojený zaměstnanec dokáže v rámci své komunity přirozenou a nevtíravou cestou představit hodnoty firmy, ve které pracuje a obhájit je. Proto je důležité při vytváření firemní kultury dobře naplánovat a představit jednotlivé kroky. Zapojení, tj. angažovanost zaměstnanců v rámci firemní komunikace je nevyhnutelné, protože každý její zaměstnanec šíří ve svém okolí informace o tom, jaká je daná firma, jestli by do ní někdo jiný měl nebo neměl jít pracovat. A proto velmi záleží na firemní kultuře, jejímiž nositeli jsou právě zaměstnanci. Proto je velmi důležité neustále rozvíjet vztahy mezi zaměstnanci a firmou. Je možné také říci, že spokojení, dobře motivovaní zaměstnanci, kteří pracují v dobrém pracovním prostředí, mají vyhovující pracovní podmínky, ovlivňují fungování firmy, její rozvoj a výkonnost. Jakým způsobem takové zaměstnance najít, jak o ně pečovat a udržet si je ve společnosti? Těmito otázkami se zabývá právě personální marketing.

Cílem této bakalářské práce je prostřednictvím výzkumu zjistit míru uplatňování interního personálního marketingu, identifikovat atributy spokojenosti, zjistit míru spokojenosti zaměstnanců průmyslové společnosti, která je největším světovým výrobcem prvků na odstínění elektromagnetického záření pro širokou škálu oborů. Výroba v České republice byla založena v roce 2003. Společnost si nepřála zmiňovat jméno v souvislosti s tímto tématem, proto v celé práci bude uváděna jako společnost X.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vypracování literární rešerše týkající se problematiky personálního marketingu, pracovní spokojenosti a motivace. Z dostupné literatury jsou zpracovány informace s důrazem na nástroje personálního marketingu a pracovní spokojenost zaměstnanců. V praktické části bude představena firma X. Bude provedena analýza současného stavu marketingového

komunikačního mixu firmy X na základě kvalitativního a kvantitativního marketingového výzkumu. Kvalitativní výzkum proběhne formou interview se zaměstnancem personálního oddělení společnosti a kvantitativní výzkum bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. V závěrečné části práce budou hodnoceny výsledky analýzy a na základě dostupných poznatků budou navržena doporučení na zlepšení stávajícího marketingového komunikačního mixu.

1. Personální marketing

Personální marketing je vnímám v praxi i odborné literatuře z různých pohledů a odborná literatura uvádí více jeho definic.

První zmínky o personálním marketingu se objevily v 60. letech 20. století v německé literatuře. Německým pojmem „personal marketing“ se zde začal označovat způsob získávání a nábory pracovníků během období, kdy se projevil nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Později se i v anglické literatuře začalo psát o „HR marketingu“ nebo „Employer Brandingu“. Hlavním cílem personálního marketingu bylo vybudovat si silnou značku zaměstnavatele a stát se tím nejatraktivnějším zaměstnavatelem na trhu práce. Postupem času však podniky přišly na to, že nestačí jen dobrá pověst. Firmy neustále rostou, expandují a hledají stále více zkušených a talentovaných pracovníků, kterých je ovšem na trhu čím dál méně. Na zaměstnance se začalo pohlížet jako na zákazníky, jejichž potřeby se snaží firma uspokojit – nabízí jim „produkt“ v podobě pracovního místa. Cílem tedy není jen přilákat a získat kvalitní zaměstnance, ale hlavně si je udržet. Proto je důležité o zaměstnance pečovat a zajistit jejich spokojenost a stabilitu ve firmě (Bednář, 2013). Bednář v této práci zmiňuje dílo Principles of Marketing (2010) autorů Philipa Kotlera a jeho kolegy Armstronga, ve kterém autoři uplatňují pohled na zaměstnance, jako na zákazníka (Kotler and Armstrong, 2010).

1.1 Význam personálního marketingu

Menšík (2019) personální marketing charakterizuje jako marketing využívaný v personalistice. Jsou to všechny marketingové taktiky, které firma využívá (systematicky nebo nahodile) v komunikaci se zaměstnanci, a to jak se současnými, tak budoucími, a dokonce i bývalými. Kdežto, Employer Branding je komplexnější přístup. Je to součást strategického řízení firmy, jehož výsledkem je pozitivní pověst společnosti na trhu práce. Dá se tedy říci, že personální marketing pomáhá „prodávat“ firmu jako zaměstnavatele, kdežto Employer Branding se soustředí na vytváření dlouhodobých vztahů. Menšík dále uvádí, že pomocí nástrojů personálního marketingu lze dál šířit dobré jméno společnosti na trhu práce. Je nutné upozornit, že se nejedná pouze o zmiňované marketingové nástroje, je to v podstatě cokoli, co firma udělá ve vztahu ke svým zaměstnancům.

Bednář (2013) uvádí, že těžiště personálního marketingu spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice správnými lidmi ve správný čas a následně je udržet. Personální marketing se podle autora dále zaměřuje na rozvíjení a posilování dobrých vztahů organizace se stávajícími zaměstnanci, na podporu formování pracovních týmů s efektivním způsobem vedení lidí i dobrými mezilidskými vztahy a na budování dobrého jména firmy a značky zaměstnavatele na trhu práce.

Koubek (2015, s. 160) definuje personální marketing jako: „Použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“

Pro dosažení cílů podniky využívají nástrojů personálního marketingu, které někteří autoři dělí na externí a interní. Teoreticky je možné rozdělit nástroje personálního marketingu na interní a externí, ale v praxi zřejmě nemá význam vytvářet mezi těmito nástroji hranice vzhledem k tomu, že nástroje personálního marketingu velmi často ovlivňují interní i externí prostředí podniku. Proto by společnosti měly pracovat na komunikaci a budování vztahů na trhu práce jak externím (uchazeči), tak i interním (současní zaměstnanci). Jak potvrzuje například Menšík (2013), který uvádí, že: „Dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl; trh práce je jen jeden, každý z nás je teoreticky v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem.“

Personální marketing je tedy dlouhodobým procesem, kdy se v rámci budování vztahů se zaměstnanci, potenciálními i stávajícími, zaměstnavatelé zaměřují na spokojenost zaměstnanců nejen v procesu jejich nábory, ale pomocí nástrojů personálního marketingu poskytují spokojenost od nástupu zaměstnance, v průběhu zaměstnání až po odchod zaměstnance z firmy.

Na podmínkách, které firma připraví stávajícím zaměstnancům, tj. na jejich spokojenosti, závisí ve značné míře její jméno na trhu práce, protože každý zaměstnanec i odcházející zaměstnanec působí v očích veřejnosti jako věrohodný nositel informací o firmě.

Personální marketing propojuje oblast personalistiky a marketingu, proto se dále okrajově práce bude věnovat definici každého pojmu samostatně a poté je také věnována pozornost personálnímu managementu.

1.1.1 Personalistika

V praxi se pojem personalistika používá často v souvislosti s personální administrativou, dále také s personálním řízením a řízením lidských zdrojů nebo řízením lidského kapitálu.

Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ovšem tyto pojmy mají dvojitý význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2016, s. 14).

Bláha et al. (2005) uvádějí, že personalistika znamená obor, jehož předmětem je personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Personalistika dle Bláhy et al. (2005) zároveň znamená specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce) a specializovanou organizační „technologii“, zabývající se zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace. Dále Bláha et al. (2005) o personalistice hovoří jako o souhrnném a obecném označení pro tyto organizační funkce, agendy a činnosti, jež slouží personálnímu zajištění provozu (chodu, fungování) a rozvoji organizace. Tyto tzv. personální činnosti zahrnují získávání, pracovní zařazování, zajišťování personální přípravy, odměňování, využití a rozvoj personálu organizace jako pracovní síly a zdroje nezbytného pro dosažení organizačních cílů.

Pojem personalistika, popřípadě personální práce, označuje podle Šikýře (2016), také jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí.

Význam personální práce se měnil časem. Bylo to způsobeno vývojem, kdy se utvářely názory lidí na postavení člověka v organizaci. Sbíraly a měnily se přístupy, metody a zkušenosti (Kociánová, 2012). Zájem podnikatelů a vrcholových manažerů o lidskou složku organizací se zvyšoval ruku v ruce s růstem koncentrace průmyslu, s intenzifikací výroby

v období pokročilé průmyslové revoluce a s nárůstem konkurenčního tržního prostředí. Zpočátku se pod vlivem taylorismu a klasické teorie vědeckého řízení pozornost průmyslníků a manažerů v průmyslově nejrozvinutějších zemích soustředila především na maximalizaci lidské výkonnosti. Zároveň byly rozvíjeny různé stránky péče o zaměstnance, přičemž tato péče byla chápána především jako podmínka efektivního využívání pracovní síly. Často se přitom využíval „otcovský“ neboli paternalistický přístup zaměstnavatelů. Postupem času byly pro získání poznatků o lidské výkonnosti stále více využívány výzkumy z oblasti průmyslové psychologie a zkušenosti s uplatňováním psychotechniky. K aplikaci těchto přístupů došlo záhy také v meziválečném Československu např. ve Vítkovických železárnách, v Baťových závodech, v aktivitách Ústavu lidské práce i dalších institucích. Tyto přístupy byly postupně rozšířeny, především ve velkých průmyslových společnostech, o soustavnější personální administrativu. Tato specializovaná oblast organizační praxe vyústila v obor personalistiky (Bláha a kol., 2005).

Současné pojetí personalistiky se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí (zaměstnanců) z personalistů (personálního útvaru) na manažery (vedoucí zaměstnance) na všech stupních řízení organizace. Manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 34).

Podle Dvořákové (2012) personalisté v rámci organizace obvykle zabezpečují jednak nezbytné administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, dále také různé koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců, ale rovněž i poradenství manažerům a zaměstnancům.

Personalistika tedy zcela jistě zahrnuje komplexní personální práci od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, jejich osobní rozvoj až po vyplácení mezd.

1.1.2 Personální management/řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) popisuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Armstrong a Taylor (2015, s. 48) uvádějí definici lidských zdrojů jako: „*manažerský přístup k využívání úsilí,*

schopností a oddaností lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. “ Do řízení lidských zdrojů patří podle Armstronga a Taylora (2014) činnosti týkající se strategického řízení lidského kapitálu, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a společenská odpovědnost organizace.

Lze tedy konstatovat, že na rozdíl od personalistiky se řízení lidských zdrojů neomezuje pouze na činnosti příslušející do náplně práce personalistů, ale týká se více či méně všech manažerů ve firmě. Což mezi jinými autory potvrzuje i Koubek (2007), který mezi odlišnosti v koncepci řízení lidských zdrojů od koncepce personálního řízení řadí následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace (tj. její připravenosti na změny a nastávající proměny charakteru práce),
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Koubek (2007) dále uvádí první tři odlišnosti jako klíčové, které podle Koubka zdůrazňují všichni další autoři píšící o personalistice.

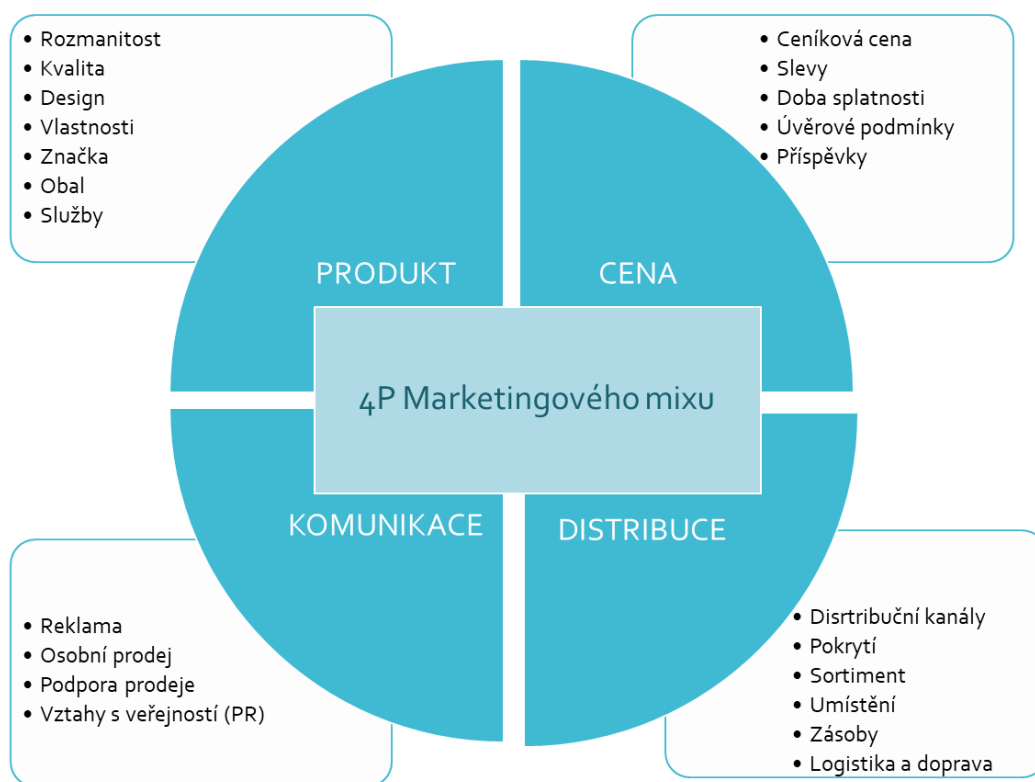
Řízením lidských zdrojů by měly být utvářeny podmínky pro zvýšení intelektuálního kapitálu firmy, tvořena vhodná firemní kultura a pozitivní klima ve firmě. Je žádoucí, aby firma měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je koncepční záležitostí a vede k formulaci personálních strategií. Vytváří hlavní představu o tom, jak propojit řízení lidských zdrojů a podnikovou

strategii. Jeho hlavním přínosem je dlouhodobější pohled na to, kam by mělo řízení lidských zdrojů směřovat a jakým způsobem svého cíle dosáhne. Určuje, jak mají být vytvářeny vzájemně se podporující strategie v oblasti lidských zdrojů a jak mají být implementovány (Myslivcová, 2019).

1.2 Marketingový mix v personálním marketingu

Marketingový mix (4P) je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingu. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které znázorňuje obrázek č. 1. Kotler a Keller (2013) definují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu.



Obrázek 1: Marketingový mix (4P)

Zdroj: vlastní zpracování a překlad podle (Kotler, Keller, 2010)

Myslivcová (2019) a Koubek (2015, s. 160) se shodují, že při uplatňování personálního marketingu jde o aplikaci marketingového přístupu při řízení lidských zdrojů. Podle Myslivcové (2019) se marketing při řízení lidských zdrojů projevuje v povaze činností, které

organizace vykonává, aby podpořila poptávku po svých výstupech, kterými je myšlena její nabídka práce. Zmiňované činnosti úzce souvisí s marketingovým mixem, souborem taktických nástrojů, jenž firmě umožňuje upravit nabídku podle přání koncových zákazníků.

Marketingový mix je v personálním marketingu používán především při získávání, zformování a udržení takových zaměstnanců, díky jejichž profesním i osobním kvalitám provádíme svou podnikatelskou činnost (Vysokajová, Stýblo a Urban, 2011).

Příklady použití nástrojů personálního marketingu jsou uvedeny na obrázku č. 2 níže.

Nástroj personálního marketingu	Příklady použití nástrojů personálního marketingu
Produkt	Pracovní pozice a požadavky na zaměstnance; Organizace práce pracovní pozice; Pracovní doba; Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem; Spokojenost s prací.
Cena	Hodnota pracovní pozice; Výdaje na pracovní pozici (plat / mzda); Náklady na nábor a školení zaměstnanců.
Místo	Místo práce; Firemní kultura; Obrázek společnosti.
Komunikace/promotion	Pracovní nabídka; Značka zaměstnavatele; Vztahy s veřejností.
Osobnost	Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem; Profesionální a osobnostní rysy zaměstnance; Postoje zaměstnanců; Schopnost týmové práce; Systém hodnot zaměstnanců.

Obrázek 2: Příklady použití nástrojů personálního marketingu
Zdroj: vlastní zpracování a překlad podle (Ungerma et al., 2019)

1.2.1 Produkt

V rámci klasického marketingu definuje Kotler se spoluautory (2007) produkty jako výrobky, služby, místa, osoby, organizace či myšlenky, které firma nabízí cílovému trhu ke koupi a jejich prodejem uspokojuje zákaznickou potřebu. V rámci produktu se zaměřuje například na jeho kvalitu, design, balení, velikost, vlastnosti, značku.

Produktem v personálním marketingu je konkrétní pracovní pozice, kterou podnik nabízí. Pro takovou nabídku je důležitý nejen podrobný popis pracovní pozice, ale také specifikace požadavků na nového pracovníka. Důležité je i místo výkonu a organizace práce a pracovní doby (Bednář, 2013). Specifikace pracovního místa je výstupem analýzy pracovního místa, v rámci, které jsou shrnuty údaje o pracovních místech a vymezeny požadavky pracovního místa na zaměstnance (Šikýř, 2016).

„Vytváření a analýza pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ (Koubek, 2007, str.43)

Kvalifikační profil pracovníka většinou uvádí požadavek na dosažené školní a odborné vzdělání, popř. další vzdělání, jazykové předpoklady, zkušenosti a délku praxe, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní a fyzické předpoklady. Dalším požadavkem může být např. práce na PC (Kociánová, 2010).

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností. Kvalitní zpracování rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a o celkové úspěšnosti personální práce v organizaci. Pracovní místa a úkoly musí být vytvořeny a analyzovány dříve, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti (Koubek, 2007).

V rámci popisu pracovního místa tedy zaměstnavatel popíše své potřeby na určitou činnost, specifikuje povinnosti, odpovědnosti, pravomoci a dalších charakteristiky pracovního místa (např. v jakém čase a kvalitě mají být tyto činnosti realizovány). Zaměstnanec díky tomuto popisu získá informace, jaké je jeho poslání v organizaci, co je náplní jeho práce, jaké má kompetence v rámci konkrétního pracovního místa.

1.2.2 Osobnost

Podle Bednáře (2013) je cílem výběrového řízení zajistit pro podnik vhodného zaměstnance, který bude schopen plnit v odpovídající kvalitě úkoly spjaté s konkrétním pracovním

místem, bude schopen se ztotožnit s hodnotami podniku. V rámci výběru kandidáta posuzuje zaměstnavatel více kritérií, mezi které patří například:

- odborné rysy kandidáta,
- osobnostní rysy kandidáta,
- postoje kandidáta,
- přístup kandidáta,
- kandidátovy názory a hodnotová orientace,
- schopnost týmové práce,
- schopnost začlenit se do pracovního kolektivu.

Armstrong a Taylor (2015) specifikují osobnost jako marketingový nástroj pomocí následujících charakteristik, shrnutých v obrázku č. 3, které vycházejí především ze specifikace pracovního místa.

Charakteristika	Popis charakteristiky
znalosti	Soubor vědomostí, které musí jedinec znát, aby byl vhodným zaměstnancem pro dané pracovní místo.
dovednosti a schopnosti	Specifikace, co musí být jedinec schopen dělat, aby byl vhodným pro pracovní pozici.
schopnosti chování	Chování, které by mělo být specifikováno vždy pro konkrétní pracovní pozici.
odborná příprava a výcvik	Odpovídající vzdělání a výcvik uchazeče pro konkrétní pozici.
praxe	Již prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předvádět úspěšný výkon práce.
specifické požadavky	Požadavky související např. s vyhledáváním nových trhů, vyvíjením nových výrobků, se zlepšováním, produktivity, služeb zákazníkům, prodeje apod.
zvláštní požadavky	Požadavky, které souvisejí např. se změnou místa výkonu práce, s cestováním apod.

Obrázek 3: Charakteristiky specifikující osobnost

Zdroj: vlastní zpracování podle (Armstrong a Taylor, 2015)

Při výběru zaměstnavatele kandidát zvažuje zejména osobnost podniku, jeho image a podnikovou kulturu. (Bednář, 2013).

1.2.3 Cena

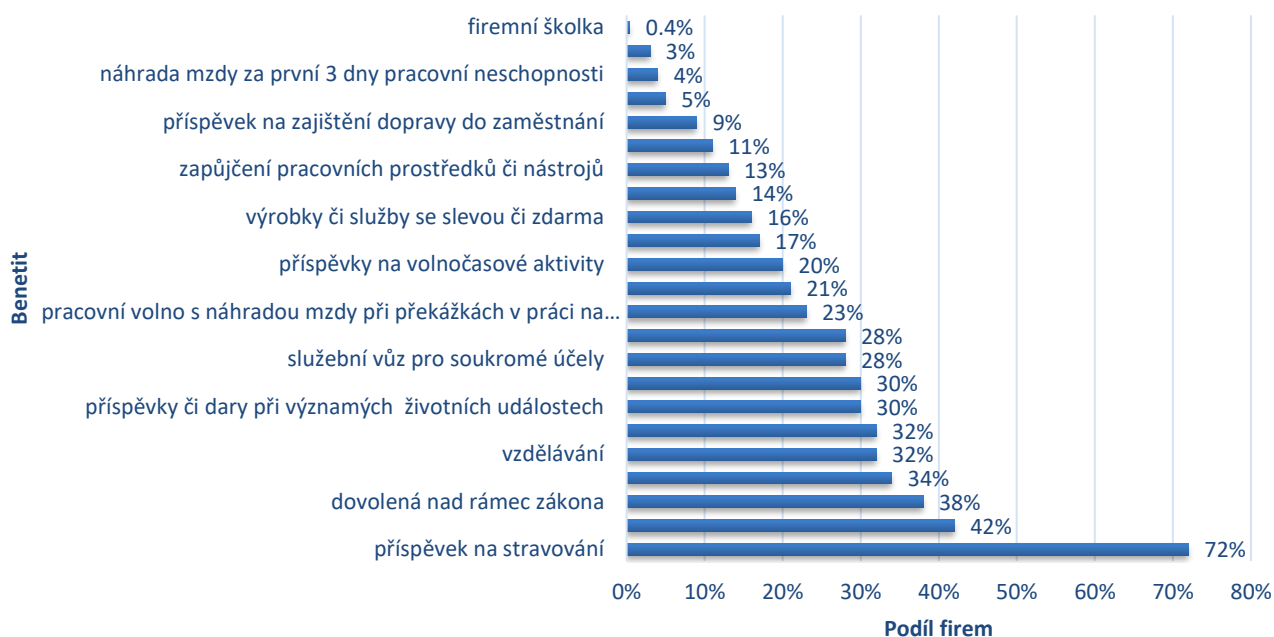
Z pohledu klasického marketingu Kotler se spoluautory (2007) uvádí, že cena je peněžní suma, kterou zákazník zaplatí za produkt. Může se jednat také o sumu hodnot, kterou zákazník smění za výhody z užívání nebo vlastnictví produktu.

Cena z pohledu personálního marketingu je vyčíslena veškerými náklady podniku, které byly vynaloženy na nábor, mzdu a odměnu, vzdělávání zaměstnance, popřípadě na uspokojení sociálních a personálních potřeb. Odměna je vyplácena různou formou. Mezi hmotné odměny patří: mzdy a platy včetně vyplacených bonusů, různé formy zaměstnaneckých výhod, například příspěvky na životní a důchodové pojištění, užívání firemního automobilu. Mezi nehmotné odměny řadíme například rozvoj a vzdělávání zaměstnance, pracovní prostředí (Bednář, 2013; Kociánová, 2010; Armstrong, 2007).

Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé i efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace (Šikýř, 2016).

V roce 2019 proběhlo v gesci Asociace samostatných odborů šetření BENEFITY 2019 zpracované společností Trexima, kde díky vysoké míře odpovědí byly provedeny dopočty na základní soubor ekonomických subjektů ve mzdové sféře České republiky s 10 a více zaměstnanci. Výsledky jsou tak plně reprezentativní za všechny subjekty s 10 a více zaměstnanci, které v roce 2019 odměňovaly mzdou. Žebříček benefitů uvedený níže proto vypovídá o využívání benefitů v celé České republice a není zkreslený strukturou subjektů podle velikosti či odvětví. Velcí zaměstnavatelé totiž využívají častěji větší počet benefitů, nicméně jsou v početní menšině ve srovnání s malými a středními podniky (Trexima, 2019). Obrázek č. 4 uvádí žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů ve mzdové sféře České republiky v roce 2019.

Nejčastěji poskytované benefity v roce 2019



Obrázek 4: Benefity 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle BENEFITY 2019, šetření společnosti TREXIMA

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanecké benefity hrají důležitou roli z hlediska odměňování zaměstnanců. Drtivá většina českých zaměstnavatelů (95 %) se oblastí benefitů zabývá a poskytuje svým zaměstnancům alespoň jeden benefit. Průměrně firmy nabízely v roce 2019 svým zaměstnancům 5 benefitů. Mezi zaměstnavateli byl v roce 2019 nejčastěji poskytovaným benefitem jednoznačně příspěvek na stravování. Tento příspěvek poskytovalo 72 % zaměstnavatelů mzdové sféry. Zmíněný benefit je specifický i tím, že je poskytován u většiny zaměstnavatelů plošně. Mezi další často poskytované benefity patřily v roce 2019 příspěvek na penzijní spoření, dovolená nad rámec zákona, pružná/flexibilní pracovní doba, vzdělávání, příspěvek na životní pojištění, příspěvek či dary při významných životních událostech či možnost práce z domova (home office). Řada ze jmenovaných benefitů však není u daného zaměstnavatele nabízena plošně, tj. nárok na benefit nemají všichni zaměstnanci. Šetření ukázalo, že mezi typicky selektivně poskytované benefity patří především služební auta pro soukromé účely, možnost práce z domova, ale i příspěvek nebo zajištění dopravy do/ze zaměstnání (Trexima, 2019).

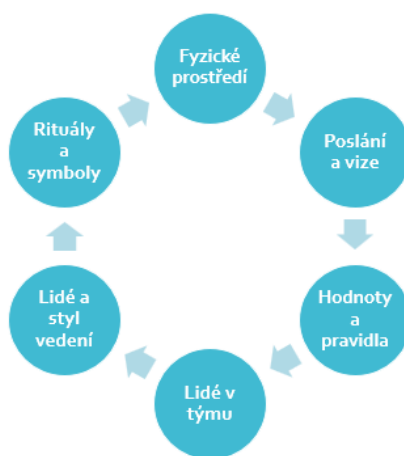
1.2.4 Distribuce/místo

V rámci klasického marketingu jde o činnosti společnosti, které dělají produkt zákazníkovi dostupným. Jedná se například o lokalitu, distribuční kanály, zásoby, dopravu, sortiment atd. (Kotler, 2007)

Z pohledu personálního marketingu je distribucí myšleno místo výkonu práce, tj. firemní kultura, která vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy (Vysekalová, 2009).

Hovorka (2012) definuje v rámci firemní kultury šest elementů, které jsou znázorněny na obrázku č. 5. Firemní kultura se začíná tvořit posláním a vizí, v této kultuře jsou dále zapotřebí správní lidé v týmu, kteří společně respektují a uznávají stejné hodnoty a pravidla. Tento tým spolupracuje v určitém fyzickém prostředí podniku a je veden managementem, tj. lídry s určitým stylem vedení. Tato firemní kultura má také své rituály a symboly.

Elementy, ovlivňující podnikovou kulturu jsou zpracovány podle Hovorky (2012) na níže uvedeném obrázku č. 5.



Obrázek 5: Elementy, ovlivňující podnikovou kulturu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Hovorka, 2012)

Pro každou organizaci je přínosné, aby měla k dispozici data, která se týkají nastavení aspektů podnikové kultury, kultury bezpečnosti, resp. interní komunikace. Jde tedy v zásadě o zpětnou vazbu, která umožní navrhnout eventuální změny pro dosažení optimálního stavu. Za tímto účelem můžeme využít odpovídající metody poznávání a hodnocení. Na prvním místě je důležité zkoumání kompatibility a dalších vztahů mezi vizí organizace a vlastní kulturou. Například, zda je vize známa a je k dispozici zaměstnancům, zda vize vzešla ze

vzájemné diskuse a shody celého managementu, jaká je shoda mezi cíli podniku a cíli zaměstnanců (Michalík, Paleček, 2010).

Michalík a Paleček (2010) uvádějí možnost využití klasického přístupu ke zkoumání kultury a souvisejících aspektů což je pozorování. Výzkumník je v roli nezávislého pozorovatele a kultura je většinou jedna z většího počtu proměnných, které jsou zkoumány.

Komunikační audit, tj. důkladná analýza podnikové komunikace, by měl předcházet každému návrhu strategie komunikace. Společnost může na jeho základě rozvíjet svůj potenciál v oblasti marketingové komunikace a také zapracovat na svých slabých místech. Komunikační audit znamená pohled na firemní komunikaci jako celek, tj. na interní komunikaci i na externí komunikaci. Obě části komunikace by měly fungovat s využitím marketingových nástrojů společně, jako integrovaný celek, což zajistí maximální efekt při budování značky zaměstnavatele a také efektivitu náborů (PROMOLIGA, 2020)

1.2.5 Komunikace

Komunikační aktivity v pojetí klasického marketingu sdělují cílovým zákazníkům vlastnosti a přednosti produktu a jejich účelem je přesvědčit zákazníka o koupi. Firma se v rámci komunikace soustředí například na reklamu, podporou prodeje, osobní prodej, přímý marketing atd. (Kotler, 2007).

Z pohledu personálního marketingu někteří autoři, jako například Bednář (2013) nebo Spielmann (2015) uvádějí komunikaci jako aktivity propagující nabízenou pozici. Často také zmiňují komunikaci jako prostředek budování značky zaměstnavatele a informování vhodných externích kandidátů, ale i stávajících zaměstnanců prostřednictvím médií (Bednář, 2013; Spielmann, 2015). Podle Karoliny Spielmann (2015), lze ke klasickému marketingovému mixu (4P) přidat, pro potřeby personálního marketingu ještě další 3P:

- lidé (people),
- proces (proces),
- fyzickou evidenci (physical evidence).

1.3 Pracovní spokojenost a motivace

Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu ovlivňují pracovní spokojenost i motivaci zaměstnanců.

V současné době neexistuje v odborném psychologickém světě v tématu pracovní spokojenosti shoda. Na tuto problematiku je možné najít několik různých pohledů (Rymeš, M., 2003, s. 113).

Během svého života zažívají lidé jak pocity štěstí a radosti, uspokojení, nebo zadostiučinění, tak i pocity smutku, neúspěchu, či nespokojenosti s jejich životní situací. Tyto stavy vyjadřují, do jaké míry člověk dosahuje svých cílů a naplňuje svá očekávání a potřeby. Pracovník v průběhu činnosti vyhodnocuje podmínky a výsledky své práce a tak má možnost dosahovat úspěchů a pocitu spokojenosti. Pracovní činnost má z psychologického hlediska dvě vzájemně spjaté stránky, subjektivní a objektivní. Pod objektivní stránku je možné zařadit takové projevy pracovního chování, jako výkonnost, efektivitu, nebo kvalitu výsledků. Subjektivní stránka představuje individuální zhodnocení práce a jejích podmínek skrze vlastní normy, hodnotové orientace a očekávání vůči vykonávané činnosti (Štikar, J., 1996, str. 100).

Podle Lippolda (2014) spokojení zaměstnanci vytvářejí kvalitní výsledky, které šetří podniku náklady a díky kvalitním výsledkům podniku jsou poté spokojeni i zákazníci.

Na spokojenost každého pracovníka má vliv velké množství faktorů, které se liší svým významem a pořadím důležitosti, které je v procesu utváření spokojenosti/nespokojenosti značně proměnlivé a závisí často na okolnostech. Mezi tyto okolnosti patří podle Rymeše (2003, s. 115):

1. Specifický charakter práce v konkrétních oborech lidské činnosti (např. rozdíly v odvětví školství, zdravotnictví, nebo lesnictví).
2. Odlišnosti jednotlivých povolání a prostředí, ve kterém je práce vykonávána (např. sociální pracovník v sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi a sociální pracovník na Odboru sociálně-právní ochrany dětí).
3. Charakter individuálních potřeb a osobních preferencí (např. větší význam mají vztahy na pracovišti, než finanční ohodnocení).

Jedno z možných rozdělení faktorů pracovního uspokojení popisuje Rymeš (2003, s. 115) v kapitole Osobnost a práce. Podle něj je možné faktory dělit na vnější a osobnostní. Vnější faktory pracovního uspokojení jsou na člověku nezávislé a autor mezi ně řadí:

- finanční ohodnocení,
- samotnou práci,
- pracovní postup,
- způsob vedení,
- pracovní skupinu,
- pracovní podmínky.

Finanční ohodnocení pracovníků představující plat, nebo mzdu působí za nepříznivého stavu nespokojenost v práci. Pro určitou skupinu pracovníků může mít silný motivační vliv, stává se dominantním faktorem a napomáhá pocitu spokojenosti. U profesí s vysokým finančním ohodnocením, nebo navýšením platu tento motivační účinek nepůsobí dlouhodobě, zaměstnanec se mu rychle přizpůsobí a přijímá ho jako standard (Rymeš, M., 2003, s. 115).

Charakter a druh vykonávané činnosti zaujímá významné místo mezi faktory pracovní spokojenosti navzdory tomu, že vztah samotné práce a spokojenosti je složitý. Je to dáno růzností profesí a jejich podmínek, individuálním hodnocením profese, společenskou prestiží povolání apod. Obecně je ale možné říci, že pozitivní vliv má taková práce, která je zajímavá, rozmanitá, člověku poskytuje potřebné sociální postavení, volnost a adekvátní zpětnou vazbu. Předpoklady pro dosažení povýšení, nebo posunu v kariéře mají značný motivační vliv pro pracovníky (Rymeš, M., 2003, s. 115-116).

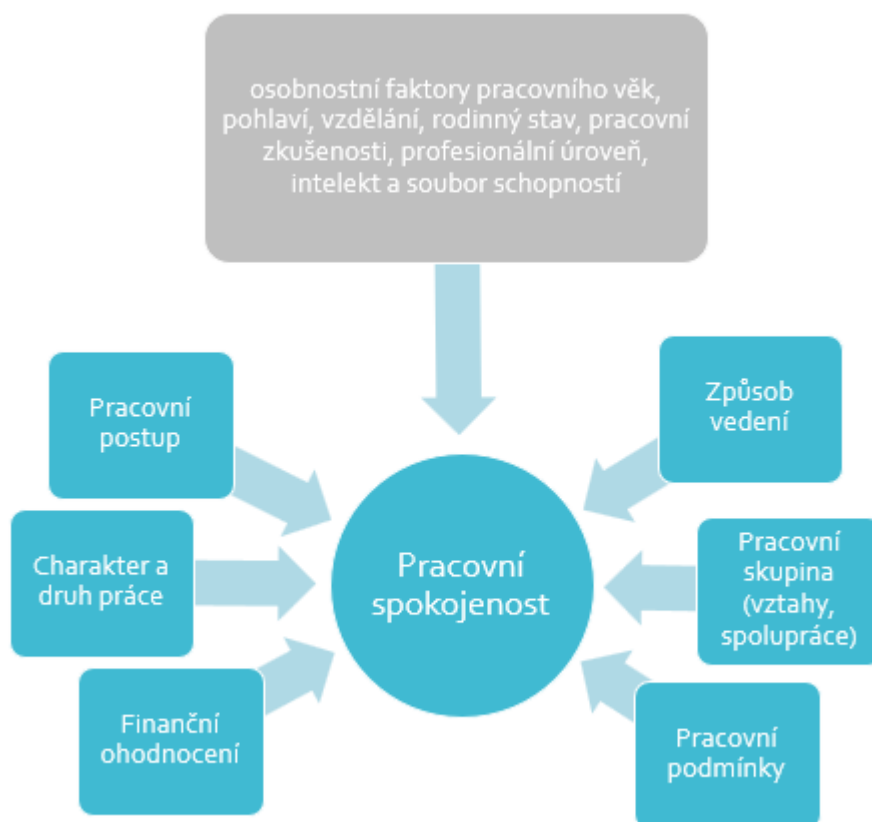
Vedení pracovních skupin má význam pro pracovní uspokojení skrze hodnocení osoby manažera a jeho preferovaný styl řízení (Rymeš, M., 2003, s. 116).

Pracovní skupina má velmi rozmanité a bohaté pracovní prostředí, zahrnuje sítě vztahů, formálních i neformálních, různé formy spolupráce, umožňuje svým členům dosáhnout prestižního postavení, nebo ocenění aktivit. Dílčí spokojenost s tímto faktorem silně působí na spokojenost celkovou. Spokojenost nespočívá jen v možnosti těžít ze zázemí skupiny, ale také se podílet na jejím spoluvytváření a udržování (Rymeš, M., 2003, s. 116-117).

Význam fyzikálních podmínek prostředí se dostává do popředí až ve chvíli, kdy jsou příčinou nepohody a nespokojenosti. Patří mezi ně hluk, vlhkost, osvětlení, vibrace apod. (Rymeš, M., 2003, s. 117).

Mezi osobnostní faktory pracovního uspokojení je možné začlenit věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností (Rymeš, M., 2003, s. 117).

Obrázek níže ukazuje model působení vnějších a osobnostních faktorů pracovního uspokojení, podle kterého bude autorka této práce postupovat v praktické části.

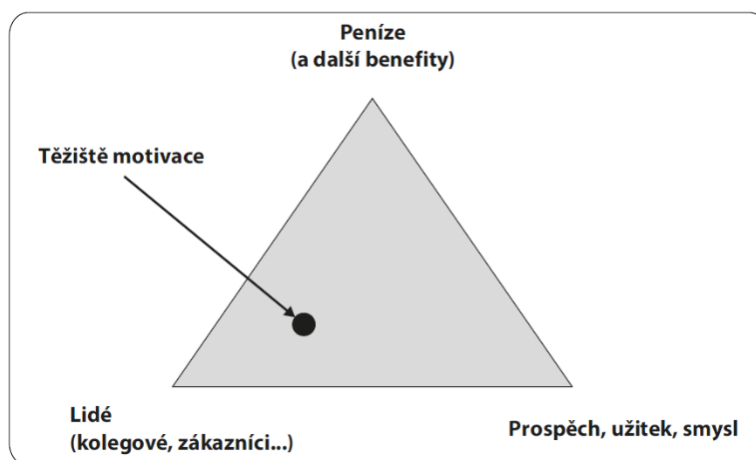


Obrázek 6: Model působení vnějších a osobnostních faktorů pracovního uspokojení
Zdroj: vlastní zpracování podle (Rymeš, 2003)

Jedním ze základních psychických procesů je podle Bednáře (2018) i motivace, která je spojována s odměnou. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s výkonností člověka. Motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle. Za motivování je považováno úsilí lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci. Sebemotivace znamená úsilí lidského jedince motivovat sám sebe. Chceme-li, například, omezit fluktuaci zaměstnanců je nutné zjistit jaké jsou motivační faktory, které vedou člověka k tomu chodit do určitého zaměstnání. Dle Bednáře je to kombinace tří důvodů:

- Protože potřebují prostředky pro svou existenci.
- Protože chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje.
- Protože chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl, přinášet prospěch.

Tento motivační trojúhelník znázorňuje obrázek č. 7 níže.



Obrázek 7: Motivační trojúhelník dle Bednáře – co drží lidi v práci
Zdroj: Bednář (2018, str. 15)

Bednář (2018, str. 16) uvádí, že každý zaměstnanec má své vlastní těžiště v jiném místě tohoto trojúhelníku. V rámci pracovišť se ale vyskytují lidé, kteří mají těžiště podobná. Příčina rozhodnutí, proč odejít pryč, pak nejčastěji spočívá v tom, že selhává nějaká kombinace faktorů. Zjednodušeně řekneme, že zaměstnanci něco chybí. Zaměstnanci hovoří o penězích, jako faktoru odchodu, a přitom jim chybí něco jiného z toho důvodu, že peníze představují tzv. přirozenou odpověď. Je nejjednodušší, je nejlépe sdělitelná, nejsnáze se

obhajuje. Je také nejvíce společensky přijatelná. Je snazší říct, že odcházím za vyšším platem než za lepším prostředím či šéfem. V praxi to znamená, že i kdyby zaměstnanci odcházeli například na základě konkrétního impulzu, například nabídky náborového příspěvku, to, co určuje jejich rozhodnutí, není pouze tento příspěvek, ale složitější komplex faktorů. Funguje to i tehdy a hlavně tehdy, když si to oni sami neuvědomují. Z tohoto důvodu je potřeba na tento komplex působit, protože „pouhé“ zvyšování mezd není, podle Bednáře, řešení.

1.4 Směry personálního marketingu

Problematika personálního marketingu je teoreticky rozdělena na dva směry, lze ho dělit z pohledu zaměření na externí a interní personální marketing, nicméně primárně jde o spokojenost zaměstnance, ať již stávajícího nebo potencionálního.

Externí nástroje personálního marketingu souvisí s takovou formou náboru, která správně cílí na správného zákazníka, tj. budoucího možného zaměstnance. Interní nástroje zajišťují spokojenost stávajících zaměstnanců. Konkrétními nástroji je do praxe převedena strategie budování značky zaměstnavatele a těmito aktivitami společnosti komunikují své vize, hodnoty a cíle v této oblasti.

1.4.1 Externí personální marketing a jeho prostředky

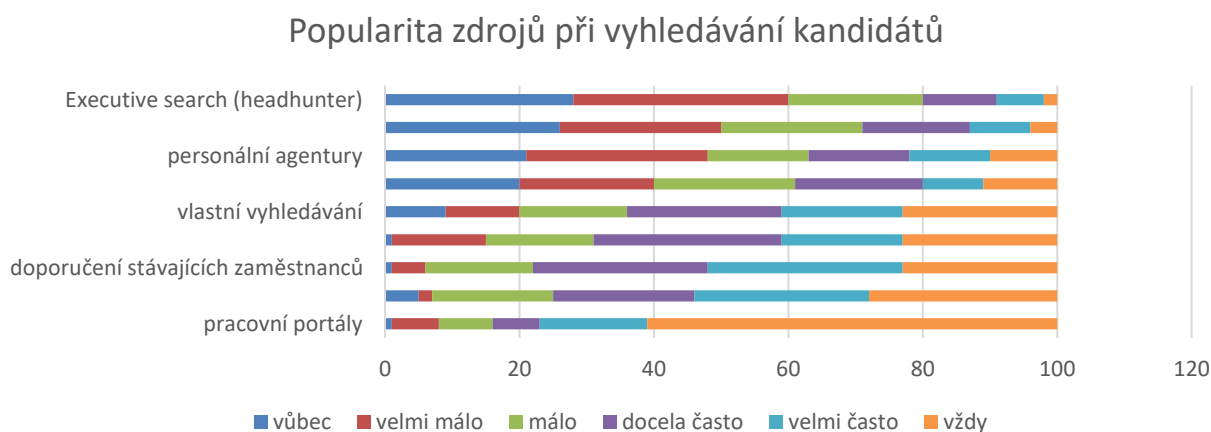
Externí personální marketing, označován také jako vnější personální marketing je zaměřen mimo firmu, tzn. na vnější pracovní trh. Jeho úkolem je především přilákání a získání nových, kvalifikovaných pracovníků na vhodnou pracovní pozici. Cílem vnějšího personálního marketingu by měla být snaha budovat dobré postavení na pracovním trhu, s účinkem efektivního získávání nových pracovníků (Mondy, 2016). Pro prezentaci pracovních pozic na trhu práce je možné využít různé prostředky, např.: inzerce pracovních pozic na internetu a sociálních sítích, využití spolupráce se středními a vysokými školami, prezentace společnosti a jejích volných pozic prostřednictvím veletrhů práce, popřípadě off-line inzerce.

Cílem externích nástrojů personálního marketingu je cílit formu náboru na správného zákazníka, tj. budoucího možného zaměstnance a šířit pověst organizace jako dobrého zaměstnavatele a tím podpořit nábor zaměstnanců. Externích nástrojů personálního

marketingu je mnoho, ať již tradičních, kdy například Kocianová (2010, s. 85) uvádí inzerování v médiích, internetovou inzerci, spolupráci se vzdělávacími institucemi, vývěsky apod. Mezi nové prvky patří sociální sítě, blogy zaměstnanců, popřípadě on-line recruitment. Mezi další tradiční nástroje se řadí i inzerce na pracovních portálech a webových kariérních stránkách, prezentace na pracovních veletrzích a pořádání akcí pro veřejnost (dny otevřených dveří).

Společnost WEBFACE.CZ (2012) uskutečnila v roce 2012 průzkum zaměřený na sociální sítě a jejich využití v náboru zaměstnanců. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 354 respondentů, z toho 80,79 % bylo pracovníků, kteří se přímo podílejí na náboru nových zaměstnanců. Z těchto dotázaných respondentů, kteří se přímo podílejí na náboru nových zaměstnanců uvedlo 87,41 %, jako největší zdroj jejich kandidátů pracovní portály ((jobs.cz, práce.cz, spráce.cz a jiné). Dalších 7 % uvedlo interní databáze, nikdo z dotázaných neuvedl úřady práce a vývěsky. Sociální sítě uvedlo 11 % respondentů a nikdo neuvedl inzerci v tisku. Doporučení uvádí jako nejčastější zdroj 14 % respondentů. V dnešní době jsou největším zdrojem pro pracovníky v náboru především internetové pracovní portály. Tištěná forma vyhledávání kandidátů již není velmi účinná. Spolupráci s úřadem práce většina respondentů prakticky nevyužívá, a to z důvodu, že mnoho registrovaných na úřadu práce reálně podle nich zaměstnání nehledá a spíše využívá benefitů, které díky registraci má.

Společnost BrandBakers (2017) uskutečnila v roce 2017 výzkum týkající se rovněž popularity zdrojů při vyhledávání kandidátů. Přehled výsledků výzkumu společnosti BrandBakers z roku 2017, kterého se zúčastnilo přesně 100 respondentů (v období od 22. 3. 2017 do 26. 4 2017) ukazuje obrázek č. 8.



Obrázek 8: Popularita zdrojů vyhledání kandidátů – výzkum BrandBakers (2017)
Zdroj: vlastní zpracování dle BrandBakers (2017)

Výzkum společnosti BrandBakers (2017) potvrdil, že stále populárnějším zdrojem kandidátů se stávají sociální sítě, a to zejména z důvodu možnosti masového oslovení kandidátů. Nicméně pracovní portály jsou stále nejčastěji využívanou metodou pro získávání zaměstnanců. Mezi nejméně populární metody získávání zaměstnanců patří personální agentury, náborové eventy (konference, veletrhy atd.) a Executive search. Podle zmíněného průzkumu má velkou váhu i získávání zaměstnanců z interního náboru a na doporučení stávajících zaměstnanců.

1.4.2 Interní personální marketing a jeho prostředky

Interní personální marketing neboli vnitřní personální marketing se soustředí na vnitřní stránku podniku, tzn. na současné pracovníky. Cílem vnitřního personálního marketingu je snaha o zachování stávajících zaměstnanců a zvyšování atraktivity podniku, jako zaměstnavatele pro současné pracovníky (Jackson, 2012). Pro podporu interního marketingu lze využít různé nástroje stejně, jako tomu je u externího marketingu. Příkladem je motivace a odměňování zaměstnanců, péče o jejich vzdělávání a rozvoj, pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců, nabídka zaměstnaneckých benefitů, nabídka akcí v rámci work-life balance a další, tak aby byly naplněny jejich potřeby a zaměstnanci byli spokojeni.

Jak již bylo zmíněno, cílem interních nástrojů personálního marketingu je péče o stávající zaměstnance a jejich stabilizace v organizaci. Nástroje jsou využívány pro zlepšení komunikace v rámci organizace a zvýšení loajality zaměstnanců.

Základním nástrojem interního personálního marketingu je zvyšování pracovní spokojenosti (Koubek, 2007, s. 159).

Koubek (2007, s. 161) se podrobněji zabývá některými z činností. „Přijímání a orientace pracovníků poskytuje opět příležitost dát vybranému pracovníkovi najevo, že si její organizace váží a že si váží jeho rozhodnutí pro ni pracovat.“ (Koubek, 2007, s. 161) Nabízené pracovní prostředí a podmínky se mnohdy stávají soutěží atraktivity, kdy kromě netradičního přístupu personalista nabízí zaměstnancům i netradiční prvky v rámci pracovního prostředí. V pracovních prostorech lze nalézt posilovnu, odpočinkové prostory a podobně.

Z hlediska odměňování a zaměstnaneckých benefitů Koubek také uvádí, že jsou „pro pověst organizace mimořádně důležité. Odměna by měla být přísně zásluhovou záležitostí a neměla

by se do ní promítat dobré či špatné vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.“ (Koubek, 2007, s. 162).

Podle Koubka (2007, s. 162) je další důležitou součástí i vzdělávání a rozvoj pracovníků. „Organizace nabízející systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků získávají konkurenční výhodu na trhu práce.“ (Koubek, 2007, s. 162) Podniky podporují vzdělávání zaměstnanců, nicméně v této oblasti nastává problém v okamžiku, kdy organizace přestane mít dobré finanční výsledky. Většinou vzdělávání je první z oblastí, kde podnik omezí finanční prostředky.

Další velmi často používané formy odměňování jsou nepeněžitě odměny. Jedná se o tzv. zaměstnanecké výhody. Je to forma odměn, kterou podnik poskytuje zaměstnancům za to, že pro něj pracují. Obvykle se neváží na výkon pracovníka (Kociánová, 2010).

Společnost Grafton Recruitment každým rokem uveřejňuje výsledky průzkumů týkající se nejen benefitů, ale i dalších údajů spojených s náborem a zaměstnanci. Společnost uskutečnila průzkum v roce 2020 ve dvou vlnách, před vypuknutím pandemie koronaviru a po ukončení nouzového stavu. Při porovnání obou výsledků bylo patrné, že v červnu respondenti výrazně více tíhli k benefitům, které souvisí s péčí či ochranou zdraví. Podle aktuální tiskové zprávy uveřejněné na serveru BusinessInfo.cz patří mezi benefity, o které mají uchazeči o práci největší zájem flexibilní pracovní doba spolu s prémiei či jinými finančními bonusy, 5 a více týdnů dovolené a v případě dělnických pozic i firemní stravenky. Nicméně, průzkum ukázal, že obliba práce z domova, která byla již dříve velmi vyhledávaným benefitem, roste. Bohužel, firmy tento benefit nenabízely v dostatečné míře. Pozitivem je, že v době pandemie si zaměstnavatelé ověřili, že home-office funguje, produktivita lidí během něj neklesá a spokojenost roste. A to se odrazilo na širší nabídce tohoto benefitu. Zatímco ještě v březnu si na nedostatek možností práce z domova stěžovalo 40 procent administrativních pracovníků, nyní je to jen 27 procent. Home office v době před koronavirem alespoň částečně pravidelně využívalo 52 procent kancelářských pracovníků, v červnu však již 70 procent. V IT firmách jde dokonce o ještě větší podíl. Zájem o práci z domova vyjádřilo v rámci průzkumu přes 95 procent respondentů z řad administrativních zaměstnanců, a také zaměstnanců IT firem. Pandemie způsobila i vyšší míru poskytování zdravotního volna (sick-days). V březnu tuto možnost nabízelo 57 procent zaměstnavatelů zaměstnancům v administrativě, v současnosti je to již 65 procent. Jde o benefit, který zabrání pracovníkům s prvními symptomy prakticky jakéhokoliv onemocnění přijít do

kanceláře a šířit nákazu mezi kolegy. Dá se tedy očekávat, že se jeho nabídka ve firmách ještě rozšíří. Potenciál je patrný zejména u zaměstnanců ve výrobě, kde zdravotní volno může nyní využívat pouze 38 procent pracovníků, v době před pandemií to bylo o deset procentních bodů méně. Zájem o něj však má téměř 90 procent respondentů průzkumu z řad zaměstnanců ve výrobě (dělníků) a 95 procent z řad zaměstnanců v administrativě. Se zdravím souvisí i další benefit, o který se ve srovnání s dobou předkoronavirovou nyní zdvihl zájem. Jde o nadstandardní zdravotní péči. Tuto péči obvykle dříve nabízely zaměstnavatelé především zaměstnancům v administrativních pozicích, nyní o ni však roste zájem i u dělníků. Zájem o tento benefit má 65 procent respondentů, ovšem jen 18 procent jej může čerpat. Zajímavou změnou oproti dobám před pandemií je růst poptávky zaměstnanců z IT po služebním autě a současně i místě na parkování. Cestování hromadnou dopravou s sebou nese jistá zdravotní rizika, proto jde o logický vývoj situace. Zároveň je tato změna priorit velkou příležitostí pro firmy, které nemohou najít potřebné IT experty. Nabídka služebního auta s parkováním jim bezpochyby zvýší šance. Tento benefit nabízí jen třetina zaměstnavatelů, zájem o něj je ale dvojnásobný. I když se zaměstnavatelé v uplynulých letech snažili nabídku benefitů co nejvíce přizpůsobit preferencím svých zaměstnanců, stále panuje poměrně velká propast mezi tím, co firmy poskytují, a tím, o co mají zaměstnanci skutečný zájem. Asi největší rozdíl mezi nabídkou a poptávkou je v případě 13. platu, příspěvku na dovolenou a dorovnání mzdy v případě pracovní neschopnosti. (Businessinfo, 2020)

1.5 Zhodnocení dostupných teoretických poznatků

Tématu personálního marketingu a jeho významu se v současné odborné vědecké literatuře věnuje v posledním desetiletí pouze málo autorů.

Teoretické poznatky jsou zaměřeny na činnosti, které jsou uskutečňovány pro udržení stávajících zaměstnanců v rámci interního personálního marketingu. Dále na personální strategii a marketingový mix. Činnosti související s náborem potenciálních zaměstnanců v rámci externího personálního marketingu.

Praktické poznatky jsou většinou prezentovány formou výsledků z výzkumů uskutečněných v souvislosti s měřením spokojenosti zaměstnanců. Informace např. o konkrétních aktivitách v rámci personálního marketingu chybí.

2. Charakteristika společnosti

Společnost X byla založena ve Velké Británii v roce 1824. Společnost, je největším světovým výrobcem prvků na odstínění elektromagnetického záření (electromagnetic interference – EMI) pro širokou škálu oborů (např. automobilový průmysl, zdravotnictví, letecký a vojenský průmysl atd.). Závod v České republice byl založen v roce 2003 a do roku 2018 byl součástí korporace se sídlem v Londýně, která vznikla v roce 1898. Současná podoba společnosti vznikala od poloviny 90. let dvacátého století prostřednictvím akvizic zaměřených na společnosti působící ve vývoji a výrobě komponent zejména pro elektrotechnický, letecký, vojenský, lékařský a automobilový průmysl. V rámci výrobních řad se člení na tři divize Performance Materials (PM), Wireless Systems (WS) a Connected Vehicle Solutions (CVS). Závod v České republice byl do roku 2018 součástí divizí Performance Materials a Wireless Systems. Od roku 2018, kdy došlo v rámci akvizice soukromou investiční společností, je společnost postupnými kroky dělena na nezávislé společnosti. Celosvětově společnost X zaměstnává okolo 10 tisíc zaměstnanců ve 48 světových lokacích. Obrázek č. 9 ukazuje globální přehled všech závodů společnosti X.



Obrázek 9: Globální přehled závodů společnosti X
Zdroj: webové stránky společnosti X

2.1 Výrobní program společnosti a současná situace ve společnosti

Výrobní program libereckého závodu zahrnuje kompletní nabídku stínících materiálů a výrobků včetně splétaného stínění z beryliové mědi, elektricky vodivých textilií a elastomerů, stínění na úrovni desek plošných spojů, elastomerů tvarovaných přímo na místě instalace a mikrovlnných absorbérů a stínění ventilátorů. Závod dále nabízí zákazníkům úplný před a po prodejní servis, kompletní vývoj výrobků, jakož i prototypové zpracování navržených řešení. Více informací lze nalézt na webových stránkách společnosti. Ukázky výrobků z produkce libereckého závodu viz obrázek č. 10.

Examples of our industry-leading solutions

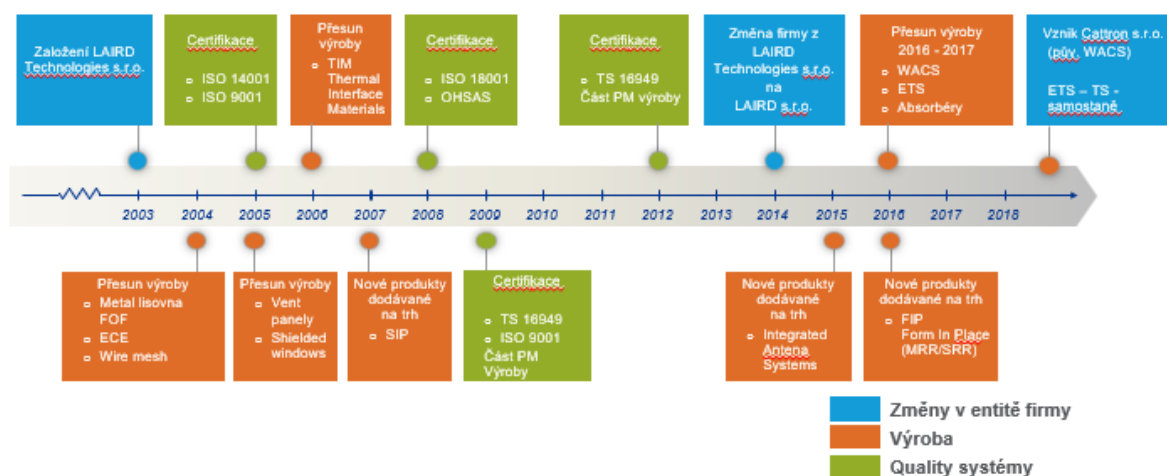


Obrázek 10: Ukázka výrobků společnosti X

Zdroj: webové stránky společnosti X

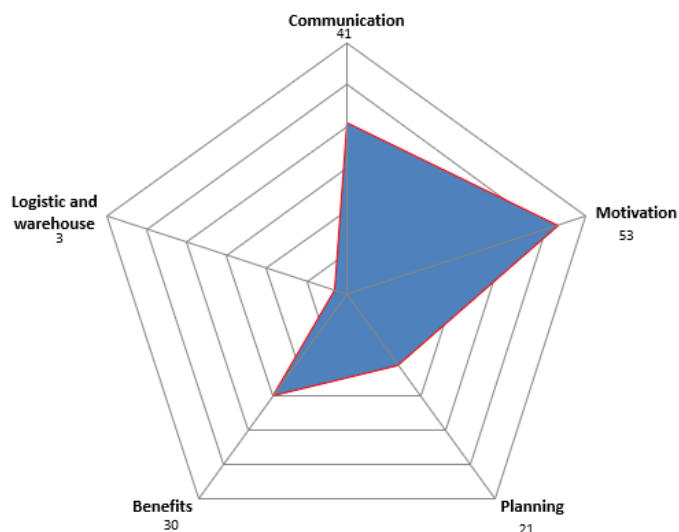
Jak již bylo zmíněno výše, společnost nyní prochází procesem transformace. Dochází k postupnému oddělení dvou divizí libereckého závodu od původní divize Performance Materials. V červnu 2019 byl odvolán jeden z jednatelů společnosti a v srpnu 2019 byl nahrazen jednatelem z nově oddělené divize chladících jednotek. Předpokládá se, že celkově tato transformace bude probíhat ještě v průběhu roku 2020, kdy by mělo dojít k osamostatnění segmentu, který se zabývá dodávkami chladících jednotek. Hlavní milníky ve vývoji společnosti X znázorňuje obrázek č. 11.

Hlavní milníky



Obrázek 11: Hlavní milníky společnosti X
Zdroj: webové stránky společnosti X

Změny ve společnosti X související s restrukturalizací s sebou nesou rizika v podobě zhoršení atmosféry mezi zaměstnanci. Mezi jinými se již projevuje zvýšení fluktuace zaměstnanců, kdy závod v průběhu roku na základě vlastního rozhodnutí opustilo 148 zaměstnanců z celkových 492 kmenových zaměstnanců. Na základě vyhodnocení dat poskytnutých personálním oddělením společnosti, která byla zaznamenána na základě uskutečněných výstupních pohovorů, je níže zpracována analýza důvodů odcházejících zaměstnanců, které je vedly k rozhodnutí změnit zaměstnání, viz obrázek č. 12, Analýza důvodů odchodu zaměstnanců za rok 2019.



Obrázek 12: Analýza důvodů odchodu zaměstnanců za rok 2019.
Zdroj: vlastní zpracování dat personálního oddělení společnosti X

Analýza ukazuje, že hlavní uváděná příčina byla nedostatečná motivace. Těžištěm nespokojenosti je hlavně obava z probíhajících změn, ztráta motivace, nedostatek informací, obava o pracovní podmínky v budoucnu, které nejsou dostatečně komunikovány se strany vedení společnosti,

Současnou vizi společnosti představuje interní dokument Informační brožura v následujícím znění: „Tvoříme svět, ve kterém chytré technologie umožní doslova každému vnímat, přemýšlet a komunikovat; měníme náš životní styl a dáváme sílu dokázat více, než si umíme představit.“ Stejný dokument cituje i poslání společnosti následovně: „Důvěryhodný partner přinášející světu technologie prostřednictvím inovace, rychlosti a spolehlivosti.“

3. Analýza nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu

Tato kapitola analyzuje praktické využití nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu společnosti X. Analýza byla provedena zpracováním sekundárních dat, tj. na základě analýzy dokumentace společnosti. Na výsledky této analýzy bude navázán primární výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců.

3.1 Produkt

Popis pracovní pozice ve společnosti X vychází z globálně dané matice pozic a popisů pracovních pozic. Tento model je dostupný na intranetu společnosti pouze v anglickém jazyce.

Liberecký závod používá pro podrobný popis pracovní pozice jednotný formulář „Popis pracovní pozice“ (viz Příloha IV). Obsah dokumentu v češtině vychází z obecného popisu pracovní pozice v anglickém jazyce. Tento popis, tzv. Job Description, je dostupný na intranetu společnosti X a obsahuje následující údaje:

- Position/Název pozice,
- Summary/Stručný popis pozice,
- Responsibilities/Zodpovědnosti,
- Requirements/Požadavky.

Hlavičku dokumentu tvoří:

- Logo společnosti,
- Datum vložení pozice,
- Datum revize pozice,
- Klasifikace pozice (dělnická, THP),
- Úroveň mzdové třídy.

Součástí dokumentace společnosti X je řízený dokument „KVALIFIKAČNÍ MATICE“, který je přílohou Mzdového předpisu. Obsahem matice je obecná specifikace pracovních pozic, požadavků na pozice a také systém odměňování.

3.2 Osobnost

Klíčové kompetence, které by měl kandidát na jednotlivé pracovní pozice ve společnosti X splňovat, vychází z globálně dané matice, tzv. Model kompetencí viz obrázek 6. Tento model je dostupný na intranetu společnosti pouze v anglickém jazyce. Matice obsahuje požadavky na klíčové kompetence a zároveň i zařazení do mzdové třídy (tzv. grades). Mzdová třída je označena písmenem a má své maximální a minimální mzdové rozpětí. Klíčové kompetence zde představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého zaměstnance společnosti X dle Job Family. Pro zařazení do určité Job Family je zásadní základní účel pozice, tj. jeho zodpovědnost a náplň práce. Tato matice se ve společnosti X používá pro spravedlivé zařazení pracovní pozice dle jejího významu v rámci celé společnosti a také v návaznosti na trh. Lze ji zároveň použít i na interní benchmarking napříč divizemi. Model kompetencí je zpracován na obrázku níže.

Model kompetencí

Základ	Individuální přispěvatel	První linie Lídr	Manažer	Senior Manažer
Všichni	Podpora/Technické (S-A S-D) Profesionální (P-A P-D)	Kontrola (L-A) Profesionální (P-E P-G)	vedení lidí (L-B)	vedení lidí (L-C L-F)
rychle se učí vzbuzuje důvěru rozlišuje hodnoty	manažerská komplexnost inovativní přístup kvalitní rozhodování vynalézavost orientace na akci/výsledek pružnost mezilidské schopnosti orientace na zákazníka spolupráce rozlišování hodnot	plánování přímá práce je zodpovědný efektivně komunikuje angažovanost organizační schopnosti	technická schopnosti talenty spolupracuje umí řešit konfluky přitahuje talenty řídí výsledky	obchodní vhlad manažerské dovednosti globální perspektiva strategické uvažování plánování odvaha umění vedení a budování týmu podporuje vize a cíle přizpůsobivost pružnost

Obrázek 13: Model kompetencí společnosti X

Zdroj: vlastní zpracování a překlad dle intranet společnosti X

3.3 Cena

Společnost X poskytuje zaměstnancům v pracovním poměru za vykonanou práci základní mzdu, která je popsána v řízeném dokumentu „Mzdový předpis“. Mzda je sjednána mzdovým výměrem nebo ve výjimečných případech je sjednána ve smlouvě (jedná se o top management společnosti X). Mzda se skládá ze základní a variabilní složky. Pojem „základní“ je nutno v této souvislosti chápat jako pravidelnou součást výplaty. Variabilní složka mzdy je nenárokovou složkou, kterou lze přiznat při splnění pravidel daných mzdovým předpisem. Složky mzdy pro jednotlivé kategorie graficky znázorňuje obrázek níže.

Mzda: DL (přímí zaměstnanci ve výrobě) a DO (hodinově placení)

Variabilní složky mzdy	osobní ohodnocení
	ostatní příplatky
	mimořádné odměny
	firemní bonusy
Základní složka mzdy	Základní hodinový tarif
	zákonné příplatky

Mzda: THP (IO) a měsíčně placení zaměstnanci DO

Variabilní složky mzdy	mimořádné odměny
	firemní bonusy
Základní složka mzdy	Měsíční mzda

Obrázek 14: Složky mzdy pro jednotlivé kategorie

Zdroj: vlastní zpracování dle mzdového předpisu společnosti X

Celková mzda se skládá z těchto složek:

1. základní tarif (dle tarifní třídy),
2. osobní ohodnocení,
3. zákonné příplatky,
4. ostatní příplatky,
5. mimořádné odměny.

Ad 1) Základní tarif

Přidělení základního tarifu v rámci příslušného tarifního rozpětí odpovídá stupni kvalifikace, případně zapracování zaměstnance. V tomto smyslu je zaměstnanci přidělen příslušný tarif již při nástupu. Pokud dochází ke změně základního tarifu, podává návrh přímý nadřízený

daného zaměstnance. Návrh odsouhlasuje odborný manažer úseku, schvaluje personální ředitel. Ke změně základního tarifu může dojít i v souvislosti se změnou pracovního zařazení, zvýšením kvalifikace apod.

Ad 2) Osobní ohodnocení

Cílem osobního ohodnocení je motivovat zaměstnance k zajištění vyšší produktivity práce, dodržení termínu dodávek a zvýšené kvality výroby. O přiznání konkrétní výše osobního ohodnocení rozhoduje mistr spolu s vedoucím střediska na základě splnění KPI ukazatelů, tj. klíčových ukazatelů výkonnosti podniku z oblasti kvality, logistiky a spokojenosti zákazníků.

3.3.1 Systém benefitů

- příspěvek na stravování,
- pracovní jubilea,
- bonus za doporučení nového zaměstnance,
- bonus za přijaté zlepšovací návrhy,
- Flexipass voucher,
- vitamínové balíčky,
- 1x týdně návštěva tělocvičny,
- jazykové kurzy a jiné školení,
- poukaz FlexiPass při odchodu do důchodu,
- vánoční dárek pro zaměstnance,
- on-boarding balíček,
- sportovní den pro rodiny zaměstnanců,
- novoroční večírek pro zaměstnance,
- permanentní vstupenky do divadla,
- permanentní vstupenky na hokejová utkání Bílí Tygři Liberec.

3.4 Místo

Ve společnosti X je kultura společnosti popsána v dokumentu „Kultura společnosti“ (viz Příloha V) a dále v dokumentu „7 základních hodnot společnosti“ (viz Příloha VI). Oba dokumenty jsou součástí interní „Informační brožury pro zaměstnance“, tato brožura nejen novým zaměstnancům poskytuje nezbytné informace o společnosti a zázemí, které je ve společnosti pro zaměstnance připraveno.

Zázemí společnosti tvoří velkorysé prostory nejen výrobní, ale i vlastní jídelna, odpočinkové koutky, řada zasedacích prostor a nezbytné parkování pro zaměstnance v areálu společnosti.

3.5 Komunikace

Tato kapitola osahuje rozbor marketingových nástrojů společnosti. Získané výsledky z analýzy marketingového komunikačního mixu budou sloužit jako podklady pro návrhy a doporučení na jeho zlepšení.

Společnost X se sídlem v Liberci nedisponuje marketingovým oddělením a ani neexistuje zaměstnanec, zabývající se marketingovou činností. Hlavní marketingové aktivity jsou řízeny z velké části centrálním marketingovým oddělením sídlícím v USA.

3.5.1 Analýza externích marketingových nástrojů

Tato část práce je věnována analýze externích marketingových nástrojů, které jsou zaměřeny především na šíření pověsti organizace jako dobrého zaměstnavatele a podporu nábory zaměstnanců.

Analýza současného stavu byla realizována formou kvalitativního výzkumu pomocí interview se zaměstnancem personálního oddělení, který ve společnosti pracuje více než 10 let. Pro potřeby analýzy externího personálního marketingového mixu byly rovněž využity interní dokumenty společnosti. Na základě teoretických poznatků byl sestaven seznam otázek viz Příloha 1. Otázky jsou zaměřeny především na externí marketingové aktivity. Otevřené otázky byly vytvořeny takovým způsobem, aby respondent měl možnost se k dané otázce a problematice vyjádřit a co nejlépe popsat jednotlivé marketingové aktivity.

Na základě interview se zaměstnancem personálního oddělení jsou v tabulce, viz obrázek č. 15, podrobně popsány jednotlivé externí marketingové aktivity společnosti.

Marketingová aktivita	Výsledek šetření
Reklamní činnost/ Náborové kampaně	Pro nábor společnost X nevyužívá velké reklamní kampaně. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům na propagaci se jednalo spíše o dílčí náborové činnosti, jako výlep billboardů, distribuce letáků pro propagaci určité pozice. Tyto činnosti byly určeny především ke zlepšení náboru a budování značky zaměstnavatele.
Televizní reklama	Společnost nevyužívá televizní reklamu na území ČR v letech 2003–2019 v žádné z následujících oblastí (vzhledem k vysokým finančním nákladům): <ul style="list-style-type: none"> • propagace výrobků • nábor zaměstnanců • budování značky zaměstnavatele
Rozhlasová reklama zaměřená na nábor	Rozhlasová reklama, tj. rozhlasový spot vysílán příležitostně v letech 2006 do roku 2017 místních rozhlasových stanicích a Evropě 2 a byl zaměřen na nábor nových zaměstnanců. Součástí reklamy byl i odkaz na webové stránky, kde případní zájemci získali více informací o společnosti a výrobním programu.
Novinová reklama/letáky	Společnost využívala velmi omezeně novinovou reklamu pro nábor nových zaměstnanců (2005-2017), především v místních periodikách. Od roku 2018 společnost tento druh reklamy využívá pouze výjimečně. Pro nábor zaměstnanců je (cca jednou až dvakrát v roce) využita distribuce letáků, zaměřena na určitý konkrétní nábor pozice.
Venkovní reklama	Jedinou formou venkovní reklamy společnosti je logo na budově firmy a vlastní billboard používaný k náboru konkrétních pozic. Autopark není viditelně označen logem společnosti.
Internetová reklama	Od roku 2003 se prostřednictvím internetu společnost propaguje svými webovými stránkami, které postupem času aktualizovala a přizpůsobovala potřebám interních i externích zákazníků. Webové stránky jsou navrženy v jednotném stylu a v souladu s tištěným katalogem produktů, který vzniká centrálně a je distribuován celosvětově. V roce 2019 vznikla nová verze webových stránek, na kterých zákazníci najdou informace o vzniku a vývoji společnosti, informace o vyráběných produktech, veškerý sortiment produktů se vzorníky a kontakty. V roce 2019 společnost změnila vzhled stránek i upravila loga společnosti v návaznosti na probíhající organizační změny ve společnosti. Tyto informace náborář společnosti využívá pro představení společnosti kandidátům. Reklamu na internetu ve formě statistického nebo dynamického banneru společnost nevyužívá.
Ostatní nástroje marketingového komunikačního mixu	Mezi nejdůležitější ostatní nástroje marketingové komunikačního mixu patří účast na veletrzích. Společnost se od roku 2003 účastní veletrhů v ČR i zahraničí zaměřených na dvě oblasti. Jednak na podporu prodeje, kdy se společnost účastní specializovaných veletrhu z oblasti IT, komunikace, strojírenství. A dále potom veletrhů zaměřených na získání nových zaměstnanců (EDUCA, účast na trzích práce organizovaných úřadem práce). Nástroje z Public relations a přímého marketingu společnost nevyužívá.

Obrázek 15: Popis externích marketingových aktivit společnosti X.

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vyjádření zaměstnance personálního oddělení, v jehož kompetenci je především nábor. Je pro společnost X důležité zaměřovat se na osobní kontakt s budoucími potenciálními zaměstnanci a vytvářet s nimi dlouhodobé vztahy. Proto také pořádá pro studenty středních škol exkurze ve firmě a snaží se budovat podvědomí o společnosti ještě dříve, než se potenciální zaměstnanci objeví na trhu práce.

3.5.2 Analýza interní komunikace a hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Tato část práce je věnována analýze interní komunikace a dále také zhodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti. Spokojenost zaměstnanců je hlavním cílem interního personálního marketingu společnosti. Vedení společnosti zvláště v době restrukturalizace společnosti velmi stojí o názory od zaměstnanců. Na základě spolupráce personálního oddělení společnosti a autorky bakalářské práce vznikl výstup zaměřený nejen na oblast komunikace, ale i na ostatní marketingové nástroje. Tento bude použit především pro závěry této práce, ale zároveň poskytne zpětnou vazbu vedení společnosti.

Pro potřeby analýzy stávajícího interního personálního marketingového mixu byly využity interní dokumenty společnosti doplněné o poznatky z již zmíněného kvalitativního výzkumu, tj. interview se zaměstnancem personálního oddělení.

Na základě interview jsou v tabulce, viz obrázek č. 16, podrobně popsány interní marketingové aktivity, které společnost pro komunikaci se zaměstnanci používá.

Marketingová aktivita	Výsledek šetření
Intranet	Intranet se jeví nejdůležitějším komunikačním nástrojem. Na intranetu lze najít veškeré potřebné informace o dění ve firmě, ale také v jednotlivých divizích a útvarech.
E-mailová komunikace	E-mail je nástrojem využívaným ve společnosti X k oslovení všech zaměstnanců společnosti. Jeho prostřednictvím jsou sdělovány aktuální informace o organizačních, provozních a jiných záležitostech a opatřeních uvnitř společnosti. Členové top managementu ho využívají na oslovení svých týmů apod.
Plazmové Televize	Plazmové televize, umístěné v prostorách jídelny a vstupní haly jsou opět nástrojem, kterým společnost X oslovuje všechny zaměstnance společnosti. Jeho prostřednictvím jsou sdělovány aktuální informace o organizačních, provozních a jiných záležitostech a opatřeních uvnitř společnosti.
Visual management	Visual management je (formou plakátů a interních sdělení) dostupný ve všech prostorách společnosti.
Town Hall Meeting	Jednou za 6 měsíců nebo je-li potřeba oznámit větší změnu okamžitě, proběhne interní setkání zaměstnanců a vedení společnosti.
Firemní časopis	Firemní časopis pro zaměstnance vycházel v letech 2017-2018. Z důvodů vyšších nákladů bylo od jeho distribuce a výroby upuštěno. V současnosti je nahrazen pouze zpravodajem ve formě letáku, který podává informace o dění ve společnosti na globální úrovni.

Obrázek 16: Popis interních marketingových aktivit společnosti X

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Kvantitativní výzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců

Kvantitativního průzkumu se zúčastnilo celkem 85 zaměstnanců divize Performance Materials (17 % zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců společnosti X a 35,7 % oslovených zaměstnanců divize Performance Material).

Cílem výzkumu bylo zjistit nejdůležitější faktory jejich práce a spokojenost s těmito faktory. Respondenti, tj. zaměstnanci divize Performance Material, byli vybráni ve spolupráci s vedením společnosti na základě většího počtu stížností právě z této divize a také fluktuace v rámci divize.

Sběr primárních dat byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření v rámci kvantitativního výzkumu. Krátký dotazník (viz Příloha VII) obsahující jak uzavřené, tak otevřené otázky, byl sestaven na základě poznatků z kvalitativního výzkumu a ve spolupráci s vedením společnosti. Otázky byly formulovány srozumitelnou formou s ohledem na výzkumný soubor, kdy předešlé zkušenosti s průzkumy ukázaly neochotu se průzkumu účastnit, je-li dotazník příliš obsáhlý. Volba faktorů vzešla z diskuse v rámci vedení společnosti. Vedení společnosti pomohlo sestavit konstrukci dotazníku na základě zpětné vazby, kterou dostali od zaměstnanců divize při pravidelných (denních) procházkách pracoviště, tzn. Gemba Walk. Respondenti měli možnost se k dané otázce a problematice vyjádřit za pomoci bodové škály od 1 do 5 a poté doplnit o vlastní názor za pomoci otevřené otázky týkající se komunikace ve společnosti. Respondenty tvořili zaměstnanci největší divize PM. Data byla sbírána pomocí tištěného dotazníku. Součástí dotazníku byla i nepovinná možnost identifikace (jméno, pracovní zařazení a pohlaví), kterou využilo jen zanedbatelné procento respondentů (necelá 2 %). Z tohoto důvodu nebyla data o identifikaci zpracovávána. Celkem bylo distribuováno 238 dotazníků, ke zpracování bylo postoupeno 85 dotazníků. Průzkumu se zúčastnilo 35,7 % oslovených. Výsledek průzkumu autorka zpracovala a vyhodnotila pomocí MS Excel.

Respondentům byly položeny otázky zaměřená na nejvíce důležité faktory jejich práce, spokojenost s těmito faktory a otevřená otázka týkající se komunikace ve společnosti. Cílem první otázky bylo zjistit, které faktory své práce považují respondenti za nejvíce důležité. V tabulce s jednotlivými oblastmi měli respondenti vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu s danou oblastí (od 1 do 5, kdy 1 – zcela nedůležité a 5 – zcela důležité). V tabulce, viz obrázek č. 17, jsou zobrazeny četnosti odpovědí.

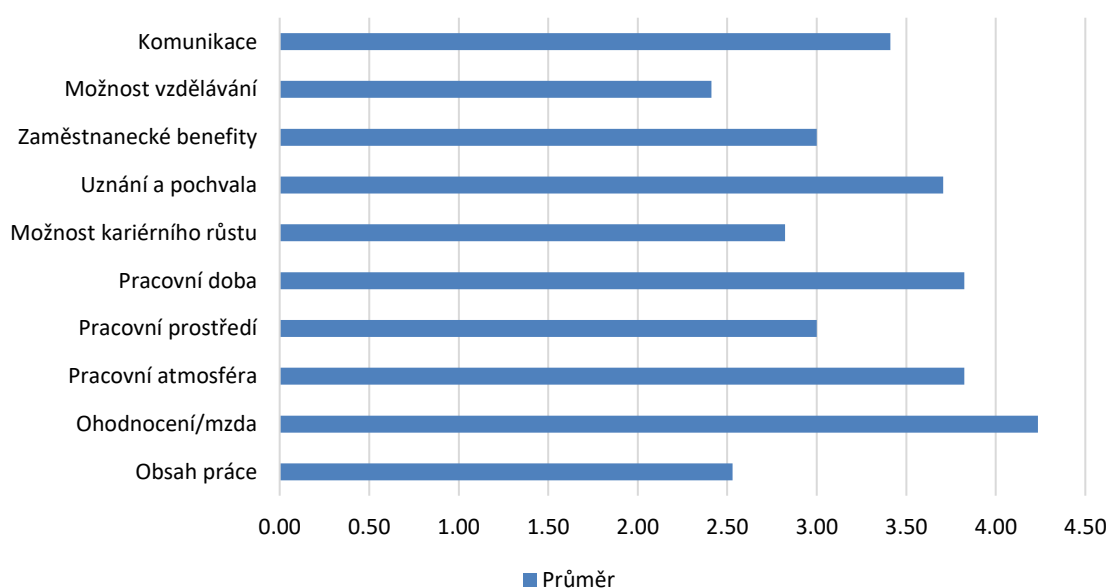
Hodnocená oblast	5	4	3	2	1	Průměr
	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše není důležité	Zcela nedůležité	
Obsah práce	43	22	20	0	0	2,53
Ohodnocení/mzda	72	11	0	2	0	4,24
Pracovní atmosféra	65	3	11	4	2	3,82
Pracovní prostředí	51	16	15	2	1	3,00
Pracovní doba	65	11	9	0	0	3,82
Možnost kariérního růstu	48	10	11	9	7	2,82
Uznání a pochvala	63	20	1	0	1	3,71
Zaměstnanecké benefity	51	20	10	2	2	3,00
Možnost vzdělávání	41	12	25	4	3	2,41
Komunikace	58	24	2	0	1	3,41

Obrázek 17: Četnost faktorů práce z pohledu jejich důležitosti při práci

Zdroj: vlastní zpracování dat

Nejdůležitějším faktorem pro respondenty byla označena mzda s průměrnou hodnotou 4,24, druhými nejdůležitějšími faktory pro respondenti jsou pracovní doba a pracovní atmosféra s průměrnou hodnotou 3,82. Níže uvedený Graf 1 ukazuje přehled faktorů z pohledu jejich důležitosti při práci. Data pro tento graf byla čerpána z tabulky ukazující četnosti těchto faktorů.

Graf 1: Přehled faktorů z pohledu jejich důležitosti při práci



Zdroj: vlastní zpracování dat

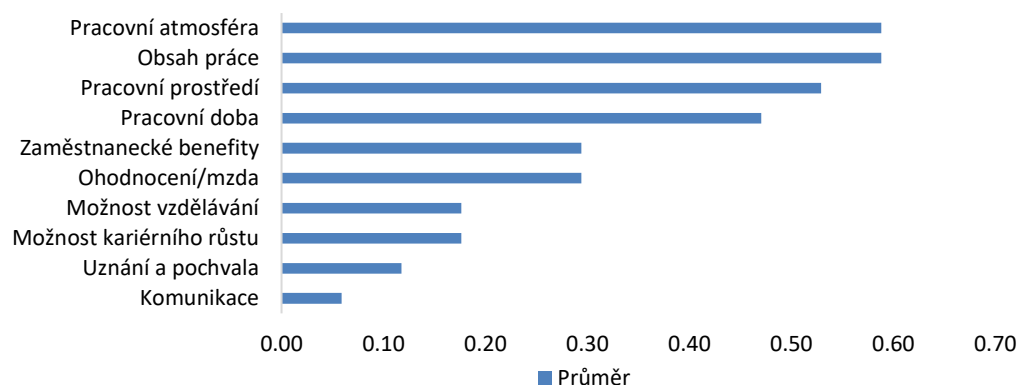
Cílem druhé otázky bylo zjistit, se kterými faktory své práce jsou respondenti spokojeni, popřípadě nejméně spokojeni. V tabulce s jednotlivými oblastmi měli respondenti vyjádřit míru spokojenosti s danou oblastí (od 1 do 5, kdy 1 – zcela nespokojen a 5 – velmi spokojen). V tabulce, viz obrázek č. 18, jsou zobrazeny četnosti odpovědí.

Hodnocená oblast	5	4	3	2	1	Průměr
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální	Spíše nespokojen	Zcela nespokojen	
Komunikace	1	10	24	30	20	0,06
Uznání a pochvala	2	12	38	32	1	0,12
Možnost kariérního růstu	3	12	50	15	5	0,18
Možnost vzdělávání	3	8	60	7	7	0,18
Ohodnocení/mzda	5	20	35	22	3	0,29
Zaměstnanecké benefity	5	10	32	30	8	0,29
Pracovní doba	8	20	50	7	0	0,47
Pracovní prostředí	9	56	17	2	1	0,53
Obsah práce	10	28	15	30	2	0,59
Pracovní atmosféra	10	55	12	5	3	0,59

Obrázek 18: Četnost spokojeností s faktory práce a pracovních podmínek
Zdroj: vlastní zpracování dat

Nejvíce problémovým faktorem pro respondenty byla označena komunikace s hodnotou 0,06; dalšími ne příliš příznivým faktorem je pro respondenty nespokojenost s uznáním práce s průměrnou hodnotou 0,12. Dále uvedený Graf 2 ukazuje přehled spokojenosti s faktory ovlivňujícími spokojenost zaměstnanců při práci. Data pro tento graf byla čerpána z tabulky ukazující četnosti odpovědí v rámci spokojenosti s jednotlivými oblastmi.

Graf 2: Průzkum spokojenosti

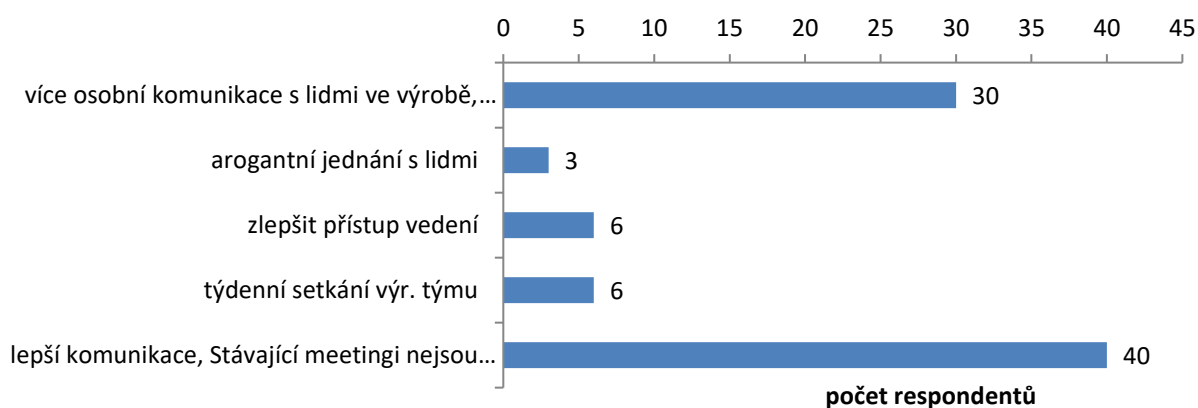


Zdroj: vlastní zpracování dat

Nejvíce spokojení jsou zaměstnanci s pracovní atmosférou, pracovním prostředím a pracovní dobou.

Cílem poslední, otevřené otázky bylo zjistit, co zaměstnanci v rámci komunikace postrádají, a ve kterých oblastech vidí prostor pro zlepšení. Vedení společnosti si v této otázce prosadilo otevřenou otázku z důvodu co nejmenšího omezení pro respondenty. Nicméně pro přehledné zpracování dat a výstupů průzkumu, byl vytvořen okruh pěti oblastí, do kterých se odpovědi zařadily a vyhodnotily. Graf č. 3 ukazuje celkový výsledek průzkumu v oblasti komunikace.

Graf 3: Průzkumu komunikace ve společnosti



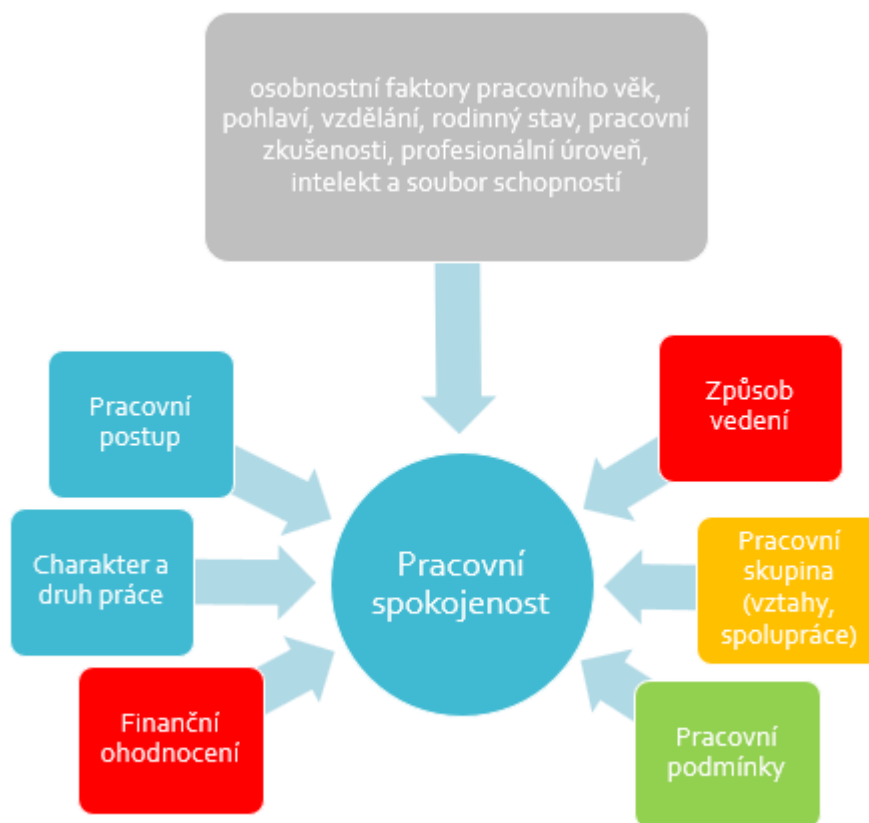
Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum poukázal na ne příliš dobrý výsledek v oblasti komunikace ze strany vedení společnosti. Klíčovým bodem se pro respondenty jeví zlepšení stávající komunikace (30 respondentů) a také zvýšení frekvence osobní komunikace především se zaměstnanci ve výrobě (40 respondentů).

4. Vyhodnocení a návrhy ke zlepšení v oblasti personálního marketingu

Z výsledků šetření zaměřeného na nejvíce důležité faktory práce a spokojenost s těmito faktory se zdá, že vedení společnosti vnímá požadavky zaměstnanců minimálně v některých oblastech a dokáže vytvořit zaměstnancům příjemnou pracovní atmosféru a pracovní prostředí.

Problémové oblasti společnosti X jsou graficky zpracovány v modelu faktorů práce ovlivňujících pracovní spokojenost viz obrázek č. 19.



Obrázek 19: Model působení faktorů spokojenosti ukazující problémové oblasti společnosti X
Zdroj: vlastní zpracování

Model je zpracován na základě výsledků šetření zaměřeného na nejvíce důležité faktory práce a spokojenost s těmito faktory ve společnosti X.

Kromě příjemné pracovní atmosféry a pracovního prostředí jsou zaměstnanci vesměs spokojeni i s pracovní dobou. Pracovní doba a pracovní atmosféra se v rámci šetření umístili na druhém místě mezi nejdůležitějšími faktory pro respondenty.

Na druhou stranu, nejdůležitějším faktorem pro respondenty byla označena mzda kde se výsledek ukázal nejednotným. Více než 30 % respondentů se přiklonilo k neutrální odpovědi a zbylé dvě skupiny zaměstnanců jsou buď výrazně nespokojeni nebo spokojeni, a to téměř stejným poměrem. Zde by se vedení společnosti vyplatilo zanalyzovat mzdy a pomocí benchmarkingu zjistit, jak si zvláště u některých profesí vede v porovnání s ostatními společnostmi na trhu práce a dále potom na tento výsledek reagovat. Z pohledu personálního marketingového mixu je cena, tj. mzdy a benefity nástrojem, na který by se mělo vedení společnosti zaměřit. Zaměstnanci jsou ne zcela spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, které byly v rámci transformace společnosti značně omezeny. Nedostatečná motivace, ale právě i nabídka benefitů byly nejčastějším důvodem zmiňovaným v souvislosti s odchodem zaměstnanců. Nabízí se zde jednoduché řešení například prostřednictvím aplikace Cafeteria nebo nabídkou obdobných poskytovatelů. Toto řešení přináší úspory nejen v oblasti nákladů na benefity, ale určitě i časovou úsporu spojenou s jejich administrací. Většina benefitů nabízených v aplikaci Cafeteria je také daňově výhodná, protože se z nich neplatí žádné další odvody a nemají vliv na mzdu. Díky daňovému zvýhodnění zaměstnanec čerpá celou částku, kterou zaměstnavatel do systému vložil. Obrázek níže ukazuje rozdíl, pokud by zaměstnanec čerpal stejnou výši příspěvku ve mzdě, kdy by skutečný užitek měl pouze z části této částky.

Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE			
		Mzda v peněžní formě	Mzda v nepeněžní formě (elektronický kredit)
Hrubá mzda		1 000 Kč	1 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění - zaměstnanec	11,00%	110 Kč	0 Kč
Daň ze super hrubé mzdy	15,00%	201 Kč	0 Kč
Čistý příjem		689 Kč	1 000 Kč
Zaměstnanec získá měsíčně NAVÍC			31,1%

Obrázek 20: Rozdíl při čerpání benefitu v nepeněžní formě
Zdroj: vlastní zpracování

Je důležité mít na paměti, že daňové zvýhodnění benefitů z oblasti cestování a rekreace jsou ze zákona omezeny na max. 20 000 Kč ročně. Řešení nabídne

Průzkum ukázal ne příliš dobrý výsledek v oblasti komunikace ze strany vedení společnosti. Společnost má globálně definováno poslání a hodnoty společnosti, které by měly být závazkem pro členy vedení každého závodu. Průzkum ukazuje nekonzistentnost v prezentaci hodnot společnosti a její skutečné momentální kultury.

Uznání a pochvala je další oblastí, kde je třeba věnovat úsilí zlepšení. Tento faktor souvisí se zpětnou vazbou zaměstnancům, která by měla být poskytována prostřednictvím hodnotících pohovorů na roční bázi. Jistě se vyplatí věnovat více vážnosti tomuto hodnocení a ze strany vedení apelovat na vedoucí pracovníky, aby toto hodnocení nebylo prováděno příliš formálně.

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se podle šetření jeví jako další slabé místo. Řešením je zcela jistě investice do vzdělávacích aktivit, popřípadě využití dotačních prostředků poskytovaných v rámci projektů podporovaných v režimu státní podpory de minimis zaměřených na rozvoj zaměstnanců. Tato investice může přinést nejen více kvalifikované zaměstnance a tím lepší výsledky společnosti. Investice do vzdělávání zcela jistě podpoří i celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti.

Z pohledu prezentace společnosti na trhu práce by bylo dobré se zamyslet nad využitím více nástrojů personálního marketingu. Řešením by mohla být spolupráce například s externím specialistou na personální marketing, aby společnost více vešla do povědomí uchazečů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat atributy interního personálního marketingu, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců výrobní společnosti, která je největším světovým výrobcem prvků na odstínění elektromagnetického záření pro širokou škálu oborů a navrhnout doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Změny ve společnosti s sebou nesou rizika v podobě zhoršení atmosféry mezi zaměstnanci. Mezi jinými se ve společnosti X projevuje zvýšená fluktuace zaměstnanců. Vyhodnocením důvodů odcházejících zaměstnanců, které je vedly k rozhodnutí změnit zaměstnání, byla zjištěna hlavní příčina, tj. nedostatečná motivace. Těžištěm nespokojenosti byla především obava z probíhajících změn, ztráta motivace, nedostatek informací, obava o pracovní podmínky v budoucnu, které nejsou dostatečně komunikovány se strany vedení společnosti. Tyto faktory byly proto dále zkoumány a analyzovány v praktické části této práce za pomoci průzkumu spokojenosti u stávajících zaměstnanců. Cílem bylo především zhodnotit současnou situaci, zjistit nedostatky a navrhnout vedení společnosti možná zlepšení v oblasti jednotlivých marketingových nástrojů, které lze v personalistice využít.

Teoretická část práce byla věnována personálnímu marketingu, tj. využití marketingového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro úspěšné fungování firmy a dosahování jejich plánovaných cílů jsou velmi podstatným faktorem motivování, kvalifikování a výkonní zaměstnanci. Spokojení zaměstnanci, jsou zároveň těmi, kteří jsou schopni představit dalším uchazečům hodnoty společnosti, ve které pracují a obhájit je. Jak o zaměstnance pečovat a udržet si je ve společnosti, to jsou otázky, které řeší personální marketing.

Cíle této bakalářské práce, tj. identifikace atributů interního personálního marketingu a zjištění míry spokojenosti byly splněny a byla navržena doporučení v oblasti budování značky, tj. externího personálního marketingu, ale především doporučení pro interní personální marketing. Je pouze na posouzení vedení společnosti, zda se rozhodne doporučení využít nebo se alespoň zamyslet nad výsledky šetření. Vedení by se mělo neustále snažit o větší spokojenost zaměstnanců ve společnosti, aby si je ve svých týmech udržela loajální a motivované co nejdéle. Know-how, které zaměstnanci mají je těžištěm úspěchu společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4211-3
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. 2012. *Managing human resources*. 11 th. Ed. Mason: South – Western Cengage Learning. ISBN 9781-111-58022-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2010. *Principles of Marketing*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Education,. ISBN 978-0-13-700669-4
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2015. *Principles of Marketing*. 16th ed. Upper Saddle River: Pearson Education,. ISBN 978-0-13-379502-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. 2007. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
- LIPPOLD, Dirk. 2014. *Die Personalmarketing-Gleichung*. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3110362534.
- MICHALÍK, David; Miloš PALEČEK. 2010. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-32-6.
- MONDY, R. Wayne a Joseph J. MARTOCCHIO. 2016. *Human resource management*. 14 th. Ed. Boston: Pearson, 2016. 432. ISBN 978-1-292-09437-3.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana. 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-210-9356-0.
- RYMEŠ, Milan. 2003. Osobnost a práce. In ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. (s. 89-133) Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTIKAR, Jiří. 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, ISBN 80-7184-091-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

Odkazy

BRAND BAKERS.2017. *Výzkumy trendů employer branding v České republice 2017* [online]. [cit. 2020-07-24]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/465

BUSINESSINFO. 2020. *Koronavirus změnil benefity. Zaměstnanci chtějí služební auta, zdravotní dovolenou i home office* [online] [cit. 26.07.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/koronavirus-zmenil-benefity-zamestnanci-chteji-sluzebni-auta-zdravotni-dovolenou-i-home-office/>

HOVORKA, Petr. 2012. *6 základních elementů firemní kultury* [online].[cit. 12.06.2020]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/znacka-zamestavatele-3dilevdownload

MENŠÍK, Tomáš. 2019 *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. 2019 [cit. 18.04.2020]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

PROMOLIGA. 2020 *Komunikační audit*. In: *PROMOLIGA* [online]. 2020 [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: <http://www.promoliga.cz/sluzby/komunikacni-audit/>

SPIELMANN, Karolina. 2015 *Příběh 7P pro personalisty*. Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty. [online]. 2015 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

TREXIMA..2020 *V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů* . Trexima. In: [cit. 26.06.2020]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu>

WEBFACE.CZ, Design: Pavel Kout ~, Code Template: Pavel Kout ~ WEBFACE.CZ a Back end: Marek Demčák ~ WEBKY.CZ. 2012 *Sociální sítě a jejich využití v náboru zaměstnanců (výsledky průzkumu)*. In: [cit. 12.07.2020]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/socialni-site-a-jejich-vyuzi-2/#citace>

Bibliografie

BAKER, Michael John. 2014 *Marketing strategy and management*. 5th ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan,. ISBN 978-1-137-02582-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013 *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0648-6.

GRASSEOVÁ, Monika. 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

TRACY, Brian. 2015. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-433-9.

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. UNGERMAN, Otakar, Světlana MYSLIVCOVÁ a Jaroslava DĚDKOVÁ. *The current perception of personnel marketing. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration* [online]. 2019, no. 45, s. 161-173. ISSN 1211555X. [cit. 2020- 06-11]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Seznam příloh

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY KLADENÉ PŘI INTERVIEW

PŘÍLOHA P II: GRAF PŘEHLED FLUKTUACE 2019

PŘÍLOHA P III: Formulář „POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA“ (2 strany)

PŘÍLOHA P IV: Kultura společnosti

PŘÍLOHA P V: 7 základních hodnot společnosti

PŘÍLOHA P VI: 7 Formulář „Průzkum spokojenosti“

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY KLADENÉ PŘI INTERVIEW

Provádí společnost X nějakou reklamní kampaň?

Jaké typy reklamy společnost X využívá k propagaci?

Jaké nástroje podpory prodeje společnost X používá?

Jsou využívány některé PR aktivity pro lepší propagaci společnosti?

Uskutečňuje společnost X přímý marketing?

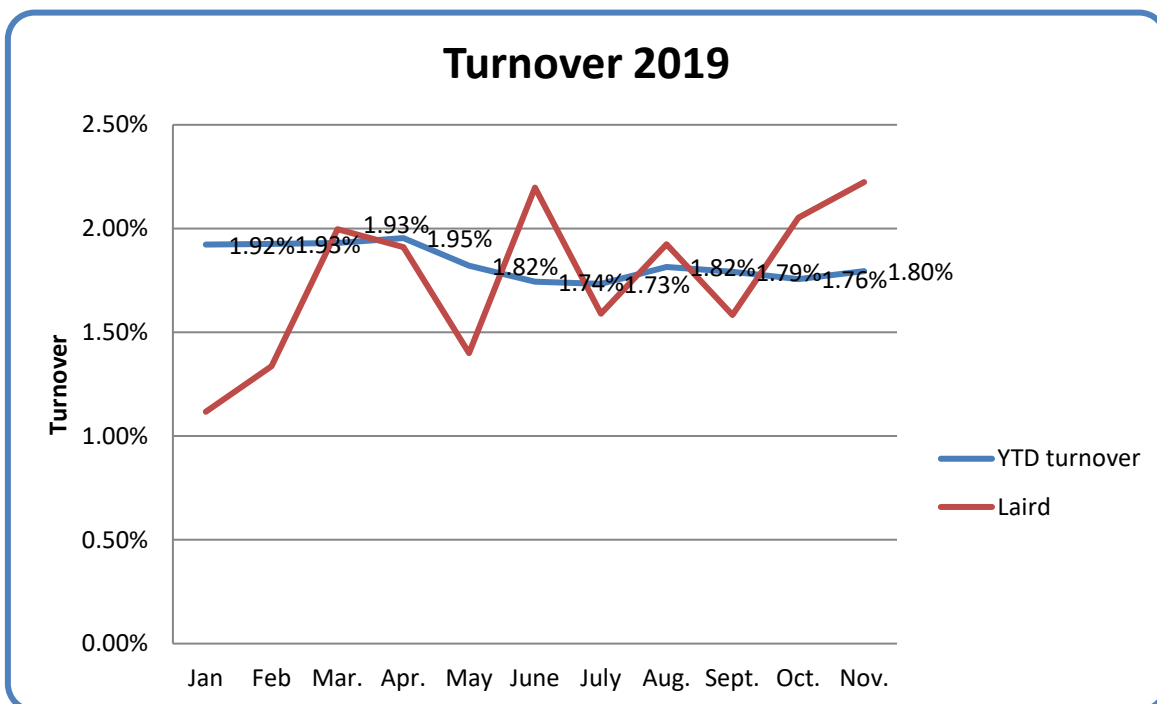
Účastní se společnost X. veletrhů?

Jakým jiným způsobem se společnost zviditelňuje na trhu?

Jakým způsobem vedení společnosti komunikuje se svými zaměstnanci?

Jaká je frekvence využití jednotlivých nástrojů?

PŘÍLOHA P II: GRAF PŘEHLED FLUKTUACE 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů personálního oddělení společnosti

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Jméno pracovníka:	Název útvaru:
Název pozice:	
Organizační vztahy: Místo je podřízeno: Místo je nadřízeno: Místo je zastupováno: Místo zastupuje:	
Pravomoci a odpovědnosti: Zaměstnanec je povinen dbát veškerých práv a povinností uvedených v zákoníku práce, organizačním řádu a platných vnitřních předpisech. Zaměstnanec má zejména níže uvedené odpovědnosti a pravomoci a je povinen plnit zejména níže uvedené pracovní úkoly:	

Hlavní pracovní činnosti :

Zpracoval:

Podpis:

Datum:

Pracovník:

Podpis:

Datum:

PŘÍLOHA P IV: Kultura společnosti

Pracujeme jako globální tým talentovaných jednotlivců představující něco navíc pro naše zaměstnance, obchodní partnery a náš svět.

Jsme neochvějně oddáni čestnému a etickému jednání v každé situaci a vždy se k sobě chováme s úctou a respektem.

Vytváříme otevřené a podněcující prostředí, v němž se daří díky naší energii, přizpůsobivosti a plnění závazků.

Společnost X je místem se skvělými příležitostmi k osobnímu a profesnímu růstu pro ty, kteří usilovně pracují, jsou ochotni se učit a odvádějí výsledky.

Zdroj: Informační brožura pro zaměstnance společnosti X (2017- revize 6, s. 7)

PŘÍLOHA P V: 7 základních hodnot společnosti

- **Péče / Lidský přístup:** Společnost se stará o svoje lidi, zavazuje se k jednání na základě lidskosti, respektu k ostatním, k ochraně životního prostředí a obohacování společenství, kde lidé z LT žijí.
- **Celosvětová týmová spolupráce:** VŠICHNI zaměstnanci společnosti jsou součástí globálního týmu, který má za úkol vzájemně spolupracovat po celém světě. Pouze sdílením nápadů, technologií a talentů můžeme dosáhnout a udržet růst ziskovosti.
- **Zaměření na zákazníka:** Usilujeme o to, abychom převyšovali očekávání zákazníka. Naše kultura si žádá naše odhodlání udržet si věrnost zákazníků tím, že budeme dodávat výjimečně dobré výrobky, poskytovat zákazníkům vynikající péči a obecně plnit závazek být hodnotným partnerem.
- **Splnění příslibů:** Všichni zaměstnanci plní své závazky vůči zákazníkům, našim partnerům a také vzájemně vůči sobě. Kultura vzájemné odpovědnosti vnáší disciplínu a strukturu do všeho, co děláme, a zajišťuje, že plníme své sliby vůči našim zákazníkům a akcionářům.
- **Trvalé zdokonalování:** Společnost se zavázala ke každodennímu zlepšování ve všem, co se děje, jak individuálně, tak v týmu.
- **Zaměření na činnost:** Oceňujeme výsledky. Očekáváme schopnost dobrého úsudku a analýzy, ale současně jsme společností se zaujetím pro činnost, aniž bychom byli zatíženi přílišnou byrokracií.
- **Podnikatelský duch:** Oceňujeme nezávislost, individualitu, inovaci a tvořivost. Věříme, že nejlepší myšlenky a řešení přicházejí od všech zaměstnanců ze všech úrovní a naše uvažování není omezeno naší pozicí.

Zdroj: Informační brožura pro zaměstnance společnosti X (2017- revize 6, s. 7)

Průzkum spokojenosti

Jméno: *

Pracovní zařazení:

DL/DO/IO

Pohlaví: * muž/žena/nepřeji si uvést

*nepovinný údaj

Rádi bychom Vás požádali o Váš názor. Prosim, ohodnot'te či napište komentář k následujícím dotazům:

1. Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným oblastem v rámci své práce?

Hodnocená oblast	5 Velmi důležité	4 Spíše důležité	3 Neutrální	2 Spíše není důležité	1 Zcela nedůležité
Obsah práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohodnocení/mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní atmosféra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba/směnnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání a pochvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Vyjádřete, jak jste spokojen/a s níže uvedenými oblastmi v rámci své práce?

Hodnocená oblast	5 Velmi spokojen	4 Spíše spokojen	3 Neutrální	2 Spíše nespokojen	1 Zcela nespokojen
Obsah práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohodnocení/mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní atmosféra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba/směnnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání a pochvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Jaký máte názor na komunikaci ve společnosti, je něco co postrádáte?

Děkujeme za účast v tomto průzkumu. Velmi si Vašeho názoru ceníme.

