

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

KATEDRA ŘÍZENÍ



Diplomová práce

PERSONÁLNÍ MARKETING VE VYBRANÉ  
ORGANIZACI

Bc. Ondřej Starý

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Starý Ondřej

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Cheb

Název práce

**Personální marketing ve vybrané organizaci**

Anglický název

**Personnel marketing in the selected Organisation**

### Cíle práce

Cíl práce je stanoven jako inovace v oblasti personálního marketingu s použitím nových sociálních sítí. V rámci návrhů řešení budou také navrženy postupy a implementační struktury personálně-marketingové kampaně na internetu.

### Metodika

Metodický posup bude zahrnovat aplikaci kvalitativního i kvantitativního šetření ve vybrané organizaci. V analytické části budou pužity prvky observační výzkumné techniky pro generování vlastních primárních dat. V empirické části budou vyhodnoceny vlastní datat a prameny výzkumu. V syntetické části v závěru práce budou výsledky výzkumu zobecněny pomocí metod indukce a interpretace. V závěru budou formulována manažerské doporučení pro praxi.

### Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

## **Rozsah textové části**

60-80

## **Klíčová slova**

Personální marketing, přijímání, nábor, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance, propouštění,

## **Doporučené zdroje informací**

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Dvořáková, Z. a kol.: Personální řízení 1. Praha: VŠE, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

Dvořáková, Z. a kol.: Slovník pojmu k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

Groenewald, H., Leblanc, B.: Transformační procesy v řízení lidských zdrojů - joint venture Škoda-Volkswagen. Praha: VŠE, 1998. 110 s. ISBN 80-7079-274-4.

Kleibl, J. a kol.: Personální řízení 2, část 2. Praha: VŠE, 2005. 93 s. ISBN 80-245-0960-1.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-7

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 4. vydání, Management Press, Praha, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

## **Vedoucí práce**

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

## **Termín odevzdání**

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

**Ing. Martin Peříkán, Ph.D.**

Dekan fakulty

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " PERSONÁLNÍ MARKETING VE VYBRANÉ ORGANIZACI" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2014

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Mgr. Danielu Fothovi, Dr. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., především pak Mgr. Pavlovi Titlovi za poskytnutí důležitých informací v průběhu konzultací uplatněných v analytické části.

# PERSONÁLNÍ MARKETING VE VYBRANÉ ORGANIZACI

---

## PERSONNEL MARKETING IN THE SELECTED ORGANISATION

Souhrn:

Předmětem diplomové práce „PERSONÁLNÍ MARKETING VE VYBRANÉ ORGANIZACI“ je analýza uplatnění personálního marketingu v konkrétní společnosti a návrh inovací v dílčích oblastech řízení lidských zdrojů. Teoretická část pojednává o jednotlivých personálních činnostech organizace. Praktická část je zaměřena na analýzu stavu personálního marketingu vybraného podniku. V závěru jsou navržena doporučení pro řešení zjištěných problémů a nedostatků.

Summary:

Topic of the diploma work „PERSONNEL MARKETING IN THE SELECTED ORGANISATION“ is the analysis of practical use of human resources marketing in a concrete company and a proposal for improvements in particular areas of human resources management. The theoretical part deals with particular personnel activities in a company. The practical part focuses on the analysis of the situation in human resources marketing in the chosen company. The final part is above some recommendations to solve the discovered problems and imperfections.

Klíčová slova:

Personální marketing, přijímání, nábor, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance, propouštění, Plzeňský Prazdroj, a.s.

Keywords:

Human resources marketing, assessment, dismissals, training and educating, awarding, recruitment, taking on, care for the employees, Pilsner Urquell Brewery

## Obsah

1 Úvod .....	- 7 -
2 Cíle a metodika .....	- 8 -
2.1 Cíle .....	- 8 -
2.2 Metodika .....	- 8 -
3 Přehled řešené problematiky .....	11
3.1 Personální marketing .....	- 11 -
3.2 Externí personální marketing .....	- 15 -
3.3 Interní personální marketing .....	- 21 -
3.4 Budování pověsti zaměstnavatele .....	- 27 -
3.5 Měření v personálním marketingu .....	- 28 -
4 Analytická část .....	- 31 -
4.1 Plzeňský Prazdroj, základní charakteristika společnosti .....	- 31 -
4.2 Externí personální marketing v Plzeňském Prazdroji .....	- 32 -
4.2.1 Výběr obchodních zástupců .....	- 36 -
4.3 Interní personální marketing v Plzeňském prazdroji .....	- 38 -
4.3.2 Systém nastavení cílů a odměn obchodních zástupců .....	- 40 -
4.3.3 Vzdělávání a rozvoj obchodních zástupců .....	- 43 -
4.3.4 Odchod ze zaměstnání .....	- 48 -
5 Empirická část .....	50
5.1 Vyhodnocení externího personálního marketingu .....	- 50 -
5.2 Vyhodnocení interního personálního marketingu .....	- 51 -
6 Zhodnocení výsledků a doporučení .....	- 53 -
7 Závěr .....	- 57 -
8 Seznam použitých zdrojů .....	- 58 -
8.1 Tištěné dokumenty .....	- 58 -
8.2 Elektronické dokumenty .....	- 59 -
9 Přílohy .....	- 62 -

## 1 Úvod

V důsledku probíhající krize dochází k nutnosti zvyšovat efektivitu, konkurenceschopnost a inovovat. Vše se mění, což s sebou přináší řadu zvrátů a výzev. Tento trend se nevyhýbá ani tradičním výběrovým řízením, jak je známe dnes. Blíží se konec klasickým formám nábory zaměstnanců? Organizace dbají na svůj rozvoj, jsou si vědomi hodnoty kvalitního zaměstnance. Sami rostou a expandují a nadaných zaměstnanců je čím dál tím méně. Jedním z úkolů každé společnosti je získat kvalitní a potřebnou pracovní sílu s vhodnými předpoklady a schopnostmi. Tím dochází mezi firmami na trhu práce ke konkurenčnímu boji, když si navzájem přetahují talentované uchazeče a předhánějí se v nabídkách. Tento konflikt se v současné době přesouvá na univerzity. Průměrného studenta může mít libovolná firma, ale o toho nejlepšího je nutné se utkat. Samozřejmě nejlepší studenti, budoucí zaměstnanci přinášejí nejlepší výsledky. Průměrní studenti, zaměstnanci, zase jen průměrné výsledky. A v první linii stojí pracovníci oddělení lidských zdrojů, kteří svým výběrem určují budoucí pozici organizace na trhu. A boj o talentované zaměstnance je na místě. Pokud se společnost na daném pracovním trhu podaří uspět, je jejím cílem si takovou pracovní sílu udržet. Proto je nutné si položit následující otázky: Jak nalákat ty nejvhodnější kandidáty právě do naší společnosti? Jak zvýšit atraktivitu firmy na pracovním trhu? Jak si dané pracovníky udržet? Nebo jak s nimi pracovat v průběhu rozvažování pracovního poměru? Nejen tyto otázky byly jedním z důvodů, proč se v nedávné době postupně z personálního managementu vyčlenil personální marketing.

Vysoká informovanost napomáhá talentovaným jedincům odhadnout svoji cenu, uvědomují si, že konkurence není jen na straně kandidátů, kteří o pozici usilují, ale rovněž na straně firem, které bojují o vhodné uchazeče. Talentovaní uchazeči vědí, co chtějí, jdou za nejlepší nabídkou, nejlepší firmou, jsou nároční a méně loajální. V případě, že nedostanou to, co od společnosti vyžadují, často mění zaměstnání, jsou ochotni se stěhovat. Tedy nemají problém odejít ke konkurenci, která číhá všude. Nové technologie zrychlují komunikaci, vytváří sociální sítě. Ať je to Facebook, LinkedIn, Twitter či další, je to příležitost skenovat virtuální prostor a nabízet schopným zaměstnancům efektivně nmiřené nabídky tak, že o tom daný zaměstnavatel vůbec nemusí vědět. Zároveň je to prostor k oslovení nerozhodnutých studentů či absolventů, aby se přiklonili na tu správnou stranu. Je tedy vhodné používat tradiční metody výběrových řízení, jak je známe dnes?



## **2 Cíle a metodika**

### **2.1 Cíle**

Díleším cílem této diplomové práce je analýza uplatnění personálního marketingu, jeho úkoly a význam v řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem je podání návrhu a doporučení vedoucí k zefektivnění personálně marketingových činností se zaměřením na obchodní zástupce ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., která je lídrem na pивním trhu. Práce má za cíl přiblížit způsob, jakým organizace buduje svoji pověst na trhu pracovních míst, jak pracuje se stávajícími zaměstnanci a jak se snaží působit na uchazeče o tuto pozici. Na základě tohoto zhodnocení pak navrhnout vhodné inovace s použitím nových sociálních sítí - LinkedIn, Facebook, jelikož tyto sociální sítě mimo jiné zásadně změnily internetovou anonymitu. V éře před jejich nástupem lidé vystupovali pod přezdívkami se snahou neodhalit svoji identitu. S nástupem sociálních sítí uživatelé začali používat pravá jména, osobní fotografie a jiná data, které by bylo možné využívat ke skenování virtuálního prostoru a nabízení vhodným uchazečům konkrétní pracovní nabídky, tím dojít k snížení počtu zcela nevyhovujících uchazečů na jednotlivých výběrových řízeních a k vytvoření pozitivního povědomí u mladých a nerozhodnutých studentů či absolventů na začátku své pracovní kariéry. V rámci návrhů řešení navrhnout postupy a implementační struktury personálně marketingové kampaně. V závěru práce formulovat manažerská doporučení pro praxi. Sekundárním cílem je pak upozornit na důležitost personálního marketingu.

### **2.2 Metodika**

Samotná metodika je stanovena a přizpůsobena zadaným cílům. Zatímco pro část zabývající se přehledem řešené problematiky je pracováno především se sekundárními daty, u analytické části jsou v první řadě zpracovávána primární data za užití vhodných observačních metod.

V první fázi příprav diplomové práce je zapotřebí formulovat oblast výzkumu – tedy tematickou oblast, zkoumaný problém a účel výzkumu. Na základě těchto formulací následně stanovit cíle výzkumu. Po stanovení cílů je nutné najít vhodné metody, které v tomto případě byly zvoleny jak z oblasti kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Dochází zde tedy k mixu metod, techniky a paradigmat z obou přístupů v rámci jednotlivých fází výzkumného procesu. Následně je nutné zformulovat samotný plán výzkumu, kdy navrhnout a synchronizovat kroky související s prací tak, aby bylo docíleno

únosného zatížení za udržení požadované kvality (termíny odevzdání jednotlivých částí práce, schůzky, výpůjčky v knihovně nebo rozhovory). Plán pak dostává písemnou podobu, aby jej bylo možné diskutovat s oponenty. Následuje provedení studie teoretické literatury. Tato část se skládala ze tří kroků. První krok zahrnuje definici zdrojů a sběr dat, přičemž je nutné nashromáždit maximální možný počet publikací, textů, článků a analýz, u kterých současně provádíme počáteční přezkum. Provádí se tzv. pramenná kritika - tedy externí a interní posouzení dokumentu - typ dokumentu, vnější znaky dokumentu, vnitřní znaky dokumentu. Ve druhém kroku studie teoretických podkladů analyzujeme a kódujeme redukované zdroje a ukládáme tak, aby nedocházelo k jejich vytržení z kontextu. Aby mohlo dojít k jejich ucelené interpretaci odpovídající zadaným cílům, je nutné ve třetím kroku provedení studie teoretických podkladů ověřit, zda jsme uceleně obsáhli problematiku zadaného cíle výzkumu.<sup>1</sup>

Analytická část je založena na metodách rozhovoru a pozorování. Rozhovory obsahují vždy směr toho, co je, a toho, co si o tom respondent myslí. Pozorování naproti tomu představuje snahu zjistit, co se skutečně děje. Schopnost pozorovat, tak jako vést rozhovor, je užívána při každodenních činnostech, a tak je nevědomky neustále trénována. Na základě Hendla<sup>2</sup> je jako nejvhodnější metoda k naplnění cílů práce zvoleno pozorování zúčastněné, kdy účastník funguje spíše jako tazatel. Provádí pozorování, ale málo se zúčastňuje dění ve skupině. Ostatní jsou si vědomi jeho totožnosti. V tomto konkrétním případě si výzkumník domluví účast na výběrovém řízení, kde po jeho dobu provádí pozorování nebo uskuteční několik pohovorů, což vede k hlubšímu proniku ke zkušenostem účastníků. Tato strategie pozorování je zvolena kvůli špatnému přístupu osob mimo danou skupinu a jev. Pozorovatel nefunguje jako pasivní registrátor dat, který stojí mimo předmětnou oblast, nýbrž se sám účastní dění v situaci, u které se předmět výzkumu projevuje. Je v osobním vztahu s pozorovaným, sbírá data, zatímco se účastní výběrového řízení. To vede k těsnějšímu přiblížení k předmětu a k možnosti odhalit vnitřní perspektivy procesu. Mnoho otázek lze ozřejmit pouze tímto přístupem. Pro vyšší přesnost lze využívat audio a videonahrávky. Druhou metodou užívanou v analytické části je pak zmiňovaný rozhovor, v tomto případě neformální. Tento typ rozhovoru je založen na spontánním generování otázek v přirozeném průběhu interakce. V tomto případě v průběhu

---

<sup>1</sup> Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008, str. 130 - 132

<sup>2</sup> Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008, str. 191 - 201

pozorování. Informátor si v takové situaci ani nemusí uvědomit, že se jedná o explorační rozhovor a s jednou osobou je možné provést i několik takových rozhovorů za sebou. Pak se otázky mění, přičemž probíhající interview staví na těch již předešlých, kdy dochází k rozvinutí minulého tématu nebo se hledají nové směry. Výhoda takového rozhovoru spočívá v zohledňování individualit, tak aby bylo možné proniknout co nejdůleběji a posílila se konkrétnost. Nevýhodou je naopak větší časová náročnost, kvalita poskytnutých informací je závislá na schopnosti tazatele klást účelné otázky a vyšší náročnost při třídění a analýze informací.<sup>3</sup>

Na základě nashromážděných dat je provedena indukce, tedy snaha z pravidelností ve zkoumaných událostech odvodit obecné pravidlo a určit pravidelnosti platné pro další události na jiném místě nebo čase.<sup>1</sup> Tyto data pak budou interpretována v závěru práce a na jejich základu budou odvozena manažerská doporučení do praxe.

---

<sup>3</sup> Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008, str. 175

<sup>1</sup> Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2008, str. 34

### 3 Přehled řešené problematiky

#### 3.1 Personální marketing

Personální marketing je pojem, se kterým se v oblasti řízení lidských zdrojů setkáváme stále častěji. V anglicky psaných publikacích je tento termín často zmiňován jako „human resources marketing“ nebo rovněž „recruitment marketing“. Personálním marketingem se ve svých publikacích zabývá řada autorů. Jedním z nich je i Koubek,<sup>5</sup> který tuto disciplínu jednoduše definuje jako používání marketingových přístupů v personální oblasti, v oblasti zformování a udržení potřebné pracovní síly, čímž se snaží dosáhnout znalostí trhu a vysokou zaměstnaneckou pověstí. Zjednodušeně by se to také dalo interpretovat jako upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality společnosti. Dalším autorem, zabývajícím se tímto tématem, je pak Kotler<sup>6</sup>. Jeho přístup k pojmu „interní marketing“ poukazuje na fakt, že zaměstnanci mohou představovat nejsilnější konkurenční výhodu na trhu, a proto by se k nim mělo přistupovat jako ke skupině zákazníků. O něco komplikovanější je pak rozdělení dle Dvořákové,<sup>7</sup> která mluví o dvou pojetích personálního marketingu. V užším pojetí jde o dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivní image zaměstnavatele na příslušném trhu profesí. V druhém a širším pojetí jde o opatření zaměřená na zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, k tomu se využívají motivační a rozvojové programy. Urban<sup>8</sup> definuje obor jako personální činnosti spojené se získáváním a stabilizací zaměstnanecké základny opírající se o analýzu trhu práce, prezentaci firmy na pracovním trhu a vytváření její dobré zaměstnavatelské pověstí. Stejně jako Dvořáková přikládá dva pohledy. V užším podle něj zahrnuje personální marketing především mediální politiku firmy zaměřenou na trh práce, personální inzerci, způsob přijímání nových zaměstnanců, sponzoring a spolupráci s institucemi působícími na trhu práce, v širším pojetí přidává systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, sociální péči a kvalitu pracovního prostředí, vztahy a komunikaci se zaměstnanci, možnosti profesního rozvoje, jistotu zaměstnání, firemní kulturu, etiku apod. Na skutečnost, že velké firmy v oblasti personálního marketingu, postupují většinou samostatně díky vlastním kapacitám

---

<sup>5</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. str. 150.

<sup>6</sup> Kotler, P.: *Marketing od A do Z – 80 pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, str. 169.

<sup>7</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004, str. 71.

<sup>8</sup> Urban, J.: *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing, 2004, str. 125.

v odděleních marketingu a lidských zdrojů, kdežto malé firmy postupují méně systematicky a v jejich personálním marketingu je více nahodilosti, upozorňuje Hroník.<sup>9</sup> Jak již bylo řečeno v úvodu práce, personální marketing představuje využití marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů. Avšak s tím základním rozdílem, že místo trhu s výrobky a službami zde uvažujeme trh práce, na kterém rovněž dochází ke střetávání poptávkové a nabídkové křivky. S tím, že zákazníci jsou představováni jako uchazeči na trhu a zaměstnavatelé zde vystupují jako nabízející. Stejně jako na trhu výrobků a služeb i tady funguje konkurence. Tato konkurence pak není pouze v jednotlivých oborech, ale probíhá napříč celým trhem. Míra konkurence na trhu práce je ovlivněna výší nezaměstnanosti.

Schéma 1: Trh zboží a služeb

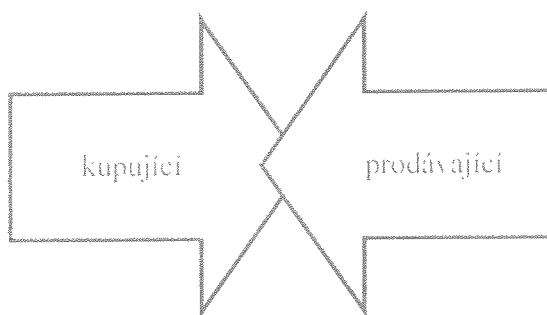
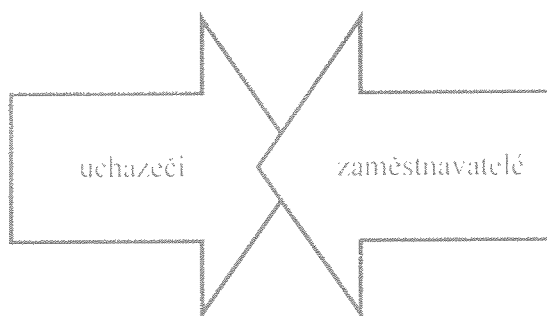


Schéma 2: Trh práce



Marketingovou podstatou personálního marketingu tvoří několik skutečností. Stejně jako v marketingu, kde je většinou levnější si udržet stálého zákazníka, je i v personálním marketingu levnější udržet zaměstnance. Jednou z výhod je například úspora na získávání.

<sup>9</sup> Hroník, F.: *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání, Brno: MotivPress, s. 1. o., 2002, 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

výběru či přijímání nového zaměstnance nebo negativní dopad na atmosféru ve společnosti v případě vysoké fluktuace. Na trhu práce je běžným jevem, že se napříč zaměstnavateli za obdobné pozice nabízí podobné benefity a výhody. V tu chvíli je pak velkou devízou podniková image, kterou lze zaujmout část uchazečů. Tito uchazeči pak dbají nejen na kvantitativní, ale i kvalitativní aspekty své pozice. Zaměstnavatel zde již nemůže očekávat, že si udrží pracovníky pouze vysokou mzdou. Výše mzdy je v pracovním životě samozřejmě důležitá, ale vedle ní hrají významnou roli i jiné faktory, jako je odpovědnost, povaha práce, rozsah povinností, pracovní prostředí, péče o pracovníky, mezilidské vztahy na pracovišti, možnost vzdělávání a personálního rozvoje a zaměstnanecké výhody, jak o tom mluví Horník.<sup>10</sup>

Tabulka 1: Srovnání klasického a personálního marketingu

	Marketing výrobků a služeb:	Personální marketing:
<b>Objekt zájmu:</b>	♦ Mimo firmu: zákazník.	♦ Mimo i uvnitř firmy: současní a potenciální zaměstnanci.
<b>Subjekty trhu:</b>	♦ Zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	♦ Studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
<b>Objekt zájmu:</b>	♦ Výrobek, služba (nebo obojí).	♦ Potenciální (i stávající) zaměstnanci.
<b>Cíl:</b>	♦ Předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy.	♦ Předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy.

Zdroj: Stýblo, J.: *Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda*, 2003, č. 4, str. 18-26.

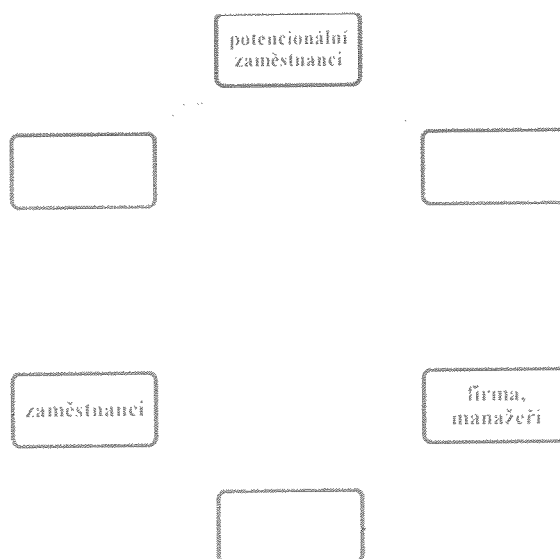
I personální marketing má svůj marketingový mix, který lze rozdělit do 4 skupin, kam patří produkt (pracovní místo), cena (motivace a odměna za práci), místo (místo výkonu práce) a podpora (prezentace pracovní nabídky).<sup>11</sup> Informace týkající se těchto skupin je pak nutné od začátku uvádět s co největší přesností, aby nedocházelo k nedorozumění

<sup>10</sup> Horník, F.: *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*, 1. vydání, Brno: MotivPress, s. r. o., 2002, str. 392.

<sup>11</sup> HR News, *Marketingový přístup v personalistice* [online], [cit. 12. 4. 2011]. Dostupné z [www.hrnews.cz/lidske-zdroje-personalni-marketing-id-148675-marketingovy-pristup-v-personalistiche-id-254466](http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje-personalni-marketing-id-148675-marketingovy-pristup-v-personalistiche-id-254466)

v pozdějším pracovním systému a rozvoji na obou stranách. Je zřejmé, že se personální marketing od toho klasického v některých aspektech liší. Jedním z takových příkladů pak může být i zmiňovaná cena. Na trhu výrobků a služeb není většinou regulována, i když existují samozřejmě výjimky, oproti trhu práce, kde existují značná omezení. Těmito omezení můžeme mít na mysli například minimální mzdu nebo platové tarify. Druhým významným rozdílem je pak fakt, že zatímco marketing má za úkol nalákat co možná největší množství zákazníků, personální marketing se zabývá myšlenkou jak nalákat co možná nejvhodnější kandidáty. Je tedy patrné, že personální marketing staví potenciálního i stávajícího zaměstnance do středu podnikatelského zájmu a jeho hlavním cílem je vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a správně motivovaných zaměstnanců. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, je nutné identifikovat požadavky stávajících i potenciálních zaměstnanců a snažit se o vybudování pozitivní image společnosti. Dělení na stávající a potenciální zaměstnance nám pomáhá přiblížit dělení personálního marketingu na interní a externí.

Schéma 3: Vyjádření vztahů interního a externího personálního marketingu



Zdroj: Poláková, I., Häuser, S.: *Personální marketing*, Moderní řízení, 2003, roč. 38, č. 8, str. 16-17.

Dle Horníka<sup>12</sup> je velikost společnosti jedním z určujících faktorů diferencovanosti a propracovanosti personální činnosti a personálního marketingu. Každá společnost při řízení

<sup>12</sup> Horník, F.: *Jak se nespát podruhé - Strategie a práce výběrového řízení*, 1. vydání, Brno: Mladý Press, s. r. o., 2002, str. 392.

lidských zdrojů vykonává různé aktivity. Nejčastěji se však jedná o personální plánování, hodnocení pracovníků, vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, rozmisťování pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, ukončování pracovního poměru, vztahy na pracovišti, správa personálních informačních systémů, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku v oboru nebo dodržování zákonů v oblasti.<sup>13</sup> Způsoby jakými se společnosti s těmito kapitolami vypořádává, odráží její vnímání mezi zaměstnanci, uchazeči o zaměstnání i širokou veřejností.

### 3.2 Externí personální marketing

Externí personální marketing se snaží působit na uchazeče na pracovním trhu mimo společnost. Tedy na trh práce národní, případně zahraniční. Tento trh se však nikdy nesnaží oslovit celý, ale vždy jeho část na základě předem stanovených kritériích. Výsledkem je navázání kontaktu s některými jeho skupinami profilovanými regionem, profesí nebo demografickými ukazateli, přičemž není vyloučeno mířit ani na zaměstnance jiných společností. Pro úspěšnou personálně-marketingovou činnost je nutné nejprve definovat pracovní místo, které je možné vystihnout jako nejmenší prvek organizační struktury, které specifikuje zařazení pracovníka a stanovuje úkoly odpovídající jeho schopnostem.<sup>14</sup> Na základě takto definovaného prostoru dochází k analýze, při které se zjišťují, uchovávají a analyzují informace o podmínkách, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa.<sup>15</sup> Cílem takovéto analýzy je pak získaná data vyhodnotit a určit povahu a průběh pracovního místa, aby mohl být definován nejvhodnější kandidát. Následně dochází k popisu místa a požadavkům na jeho vykonávání. Způsob, jakým jsou pracovní místa vytvářena, pak ovlivňuje jejich atraktivitu. Přičemž spokojenost zaměstnanců zvyšuje různorodost jejich práce, významnost úkolů, možnost činit vlastní rozhodnutí nebo účinná zpětná vazba. Jestliže zaměstnanec cítí svůj podíl úspěchu na dobře odvedené práci,

<sup>13</sup> Koubek, J.: *Rízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, str. 21-22.

<sup>14</sup> *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Popis pracovního místa* [online]. c2014 [citováno 5. 03. 2014].

Dostupný z WWW:

· [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Popis\\_pracovniho\\_mista&oldid=9780651](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Popis_pracovniho_mista&oldid=9780651)

<sup>15</sup> Koubek, J.: *Rízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, str. 40.



zvyšuje se jeho loajalita ke společnosti.<sup>16</sup> Analýza dat je současně důležitým podkladem pro propracované personální plánování, jehož hlavním úkolem je předvídat personální potřeby podniku v souvislosti se strategickými záměry.<sup>17</sup> Kromě zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců se personální plánování zaměřuje rovněž na jejich potřebné znalosti, zkušenosti, žádoucí přístup a charakteristiky.<sup>18</sup> V rámci tohoto procesu pak dochází k odhadu pravděpodobného pokrytí těchto potřeb. Důležitou součástí personálního plánování je i rozvoj vlastních zaměstnanců. Tím může docházet k zvýšení jejich odbornosti, následkem čehož mohou zastávat ve společnosti i jiné pozice. To jednak snižuje fluktuaci, čímž nedochází k poklesu morálky, a pak také zvyšuje atraktivitu podniku pro případné uchazeče. Důležitým faktem personálního plánování v souvislosti s podnikovou strategií je i to, že podnik může předejít neočekávanému propouštění, kdy účinnost takového plánování zvyšují kvalitní a propracovaná data o vnějším trhu práce stejně jako zmapované vnitřní prostředí organizace. Tyto informace jsou získávány pomocí interních šetření nebo na základě zkoumání sekundárních dat. Organizace s propracovaným personálním marketingem mapuje pracovní trh z pohledu poptávky, nabídky, konkurence i trendu. Nabídka na trhu práce se v čase mění v závislosti na vyšší nezaměstnanosti, demografickém vývoji a hodnotové orientaci zaměstnanců. Zatímco poptávka po pracovnících je odvozena od poptávky po jednotlivých výrobcích a službách a přímo souvisí s fází hospodářského cyklu. Nabytá data se shromažďují v tzv. personálním informačním systému. V něm se obvykle nenachází jen údaje o zaměstnancích a jejich pozici, ale rovněž informace o konkrétních úkolech a jejich výsledcích.<sup>19</sup> Následkem čehož může být lépe odhadován budoucí výběr či získávání nejvhodnějších pracovníků. „Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka apod.), jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle

---

<sup>16</sup> Topregion.cz. *Analýza pracovních míst* [online]. [cít. 11. 3. 2014]. Dostupné z [www: <http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1884>](http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1884).

<sup>17</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení I*. Praha: VŠE, 2001, str. 26.

<sup>18</sup> Kouřbek, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, str. 87.

<sup>19</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení I*. Praha: VŠE, 2001, str. 207-208.

potřebujeme pracovní místo obsadit atd."<sup>20</sup> Získávání a výběr pracovníků jsou klíčovou součástí personálního marketingu. Zde dochází k přímému kontaktu s potenciálními zaměstnanci a tím vzniká příležitost učinit dojem.

Tabulka 2: Získávání pracovníků

<b>Získávání pracovníků uvnitř podniku:</b>	
<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nízké náklady na získávání lidí.</li> <li>◆ Znalost podniku u uchazeče.</li> <li>◆ Znalost spolupracovníků.</li> <li>◆ Vědomí vlastních schopností.</li> <li>◆ Udržení úrovně mezd a platů.</li> <li>◆ Rychlejší obsazení místa.</li> <li>◆ Uvolnění místa pro mladé zájemce.</li> <li>◆ Průhledná personální politika.</li> <li>◆ Regulovatelnost personálním plánem.</li> <li>◆ Cílevědomé řízení personálu.</li> <li>◆ Zabránění fluktuací.</li> </ul>	<p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Omezený výběr.</li> <li>◆ Náklady na vzdělávání.</li> <li>◆ Podniková slepota.</li> <li>◆ Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita.</li> <li>◆ Klikaření.</li> <li>◆ Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka.</li> <li>◆ Automatické povyšování.</li> <li>◆ Přeložení neřeší potřebu dalšího vzdělávání.</li> </ul>
<b>Získávání pracovníků mimo podnik:</b>	
<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Širší možnost výběru.</li> <li>◆ Nové impulsy pro podnik.</li> <li>◆ Příchodí je rychleji uznán.</li> <li>◆ Přesné pokrytí potřeby.</li> </ul>	<p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vyšší náklady na získávání.</li> <li>◆ Zvyšování fluktuace, riziko zkušební lhůty.</li> <li>◆ Negativní účinek na podnikové klima.</li> <li>◆ Neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze, obsazení místa trvá déle.</li> <li>◆ Stres z přechodu na nové působíště.</li> <li>◆ Představa vyššího platu.</li> <li>◆ Blokování šancí postupu.</li> </ul>

Zdroj: Stachová, A.: *Personální management*, 1.vyd., Karvíná: Slezská univerzita, 1997, str. 81

<sup>20</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů-základy moderní personalistiky* -4. rozšířené a doplněné vydání, Praha Management Press, 2008, 399s, ISBN 978-80-7261-168-3.

I přesto, že je na tuto část kladen stále větší důraz, některé firmy se dopouštějí zásadních chyb. V inzerátech nejsou uvedena potřebné informace o společnosti, pozici nebo se společnost dopustí dokonce diskriminace (věk, pohlaví, rodinný stav, barva pleti), která může být i nechtěná, způsobená nevhodnou formulací. To pak může stát nejen dobrou pověst, ale i finanční prostředky. Jestliže se společnost dopustí nevhodné komunikace s nežádoucím přihlášeným, případně se vůbec neozve, dá najevo, že o daného pracovníka nemá zájem, s jistotou se to odrazí na jeho úhlu pohledu na tuto firmu, organizaci. Nápravou by měla být alespoň krátká odpověď s poděkováním o zájem, případně vrácení zaslaných dokumentů, pokud se jedná o externího uchazeče, pokud se jedná o interního zaměstnance, mělo by dojít ke krátkému vysvětlujícímu a motivujícímu pohovoru. Získávání a výběr pracovníků jsou součástí externího personálního marketingu s vazbou na interní. Nesprávně vybraný zaměstnanec nepříspěvá k maximálnímu úspěchu společnosti, je na své pozici nespokojený a nepodává požadovaný výkon. To může ovlivňovat výkon jeho kolegů a dospět až k jeho odvolání nebo odehodu. Správný výběr pracovníku se projeví v jejich následné stabilizaci. Metody jak oslovit zaměstnance na trhu práce můžeme dělit na aktivní a pasivní. Může to být inzerce v tištěných, rozhlasových nebo televizních médiích. Dle rozsahu marketingové kampaně se volí média celostátní nebo regionální. Výhodou takovéto inzerce je rychlý dopad na trh, nevýhodou pak vyšší cena. Druhou možností jsou on-line nabídky (e-recruitment), které prostřednictvím internetu osloví velké množství převážně mladších uživatelů za poměrně malé náklady. Velikou výhodou takovéto formy je její adresnost. Na mladé a nerozhodnuté uchazeče jsou cíleny i veletrhy pracovních příležitostí, které by jim měly napovědět při rozhodování o jejich budoucnosti. Pracovní veletrhy cílí na absolventy středních nebo vysokých škol, které lákají možnostmi kariérního rustu a vzdělávacími programy. Takovou to formu prezentace využívají především velké společnosti. Kontaktovat a získat pracovníka lze také za asistence personální agentury. Pokud se tak organizace rozhodne a vloží celý svůj personální výběr a marketing do agentury, snižuje sice možnost volby, na stranu druhou je to pro ni úspora času i prostředků. Opačným způsobem kontaktování je vlastní iniciativa uchazeče. Tato forma je z pohledu organizace na rozdíl od předchozích metod kontaktování zaměstnance pasivní. Toto se děje především u velmi atraktivních společností, kterým může nastat úspora při inzerci, na druhou stranu se často musí zabývat

neupotřebitelnými přihláškami. Společnosti s propracovaným nábořem v takovém případě odkazují na svůj portál, kde uchazeč vyplní krátký rozřazovací formulár a zaregistruje přímo do požadované oblasti zájmu. Doporučení od stávajícího zaměstnance je další pasivní metodou. Stávající a prověřený zaměstnanec může doporučit někoho ze svého okolí, podat k němu bližší popis schopností i osobnostní charakteristiku. Nevýhodou takovéto formy je nízký počet uchazečů a vysoká míra subjektivit. Mezi další metody získávání pracovníků patří spolupráce s úřadem práce, vzdělávacími institucemi, ústní dotaz či nabídka nebo umístováním vývěsek.<sup>21</sup>

Pokud dojde k výměně informací mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jednou ze standardních forem uvedených v předchozím odstavci, tak se zaměstnavatel pravděpodobně dostane k následujícím dokumentům: dotazník, životopis, doklady o dosaženém vzdělání a praxi a průvodní dopis. Rozsah tohoto prvotního šetření je přizpůsoben profesi, o kterou se jedná. Zpravidla není požadováno vše na nekvalifikovanou dělnickou pozici naopak detailnější zpracování a vyšší forma prezentace se očekává od uchazeče o pozici odbornou. „Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků.“<sup>22</sup> Po jejich prvotním rozřazení na vhodné či nevhodné uchazeče dochází k podrobnějšímu zkoumání a hodnocení životopisů, pohovorům, assesment centřum, výběrovým testům či ověřováním referencí. Na základě požadavku zasílá uchazeč jeden z typů životopisu, který může být volný, polo-strukturovaný nebo strukturovaný, kdy čekatel dostane přesně informace, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno. Životopis má odpovídat osobnímu i profesnímu vývoji uchazeče. V rámci tohoto šetření se sleduje, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce či zaměstnavatele, zda uchazeč ukončil započaté studium a zda jej ukončil v řádném termínu. Dále se sleduje, jestli jsou mezi studiem a zaměstnáním delší časové mezery, jak dlouho uchazeč v předchozích společnostech pracoval a jaké byly důvody jeho odchodu. V neposlední řadě rovněž to, zda se shodují údaje v životopisu s údaji na dokladech o vzdělání. Následuje pohovor, assesment centrum, výběrový test nebo ověření referencí. Jedním ze tří základních pohovorů je tzv. individuální pohovor (one to one). Jedná se o velmi často užívanou metodu mezi vedoucím pracovníkem a uchazečem,

<sup>21</sup> ARMISTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy postupy 10. vydání*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, str. 348-355.

<sup>22</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, 2. vydání, Grada Publishing, Praha, 2003, str. 81

kteřá dává nejlepší příležitost k navázání přímého kontaktu. Druhým type je pak pohovorový panel. Ten spočívá v kontaktu uchazeče se skupinou, ve kterém je zahrnutý personalista a liniový manažeři. Třetím typem je pak výběrová komise, která je větší než pohovorový panel. Tato forma je oficiálnější a svolaný patřičnými orgány společnosti. Důvodem komisišního výběru je faktický zájem více stran o rozhodování při výběru.<sup>24</sup>

Tabulka 3: Formální fungování pohovoru z pohledu zaměstnavatele

Mělo by se:	Nemělo by se:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Naplánovat pohovor.</li> <li>◆ Vytvořit uvolněné a neformální vztahy povzbuzovat uchazeče k tomu, aby se rozhovořil.</li> <li>◆ Pokrýt plánované tematické okruhy.</li> <li>◆ Analyzovat kariéru a zájmy uchazeče za účelem odhalení jeho silných a slabých stránek a jeho způsobu chování.</li> <li>◆ Udržet si kontrolu nad průběhem pohovoru a dodržovat plánovaný čas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Začít pohovor bez přípravy.</li> <li>◆ Příliš rychle se vrhnout na otázky jdoucí na tělo.</li> <li>◆ Pokládat sugestivní otázky.</li> <li>◆ Přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů.</li> <li>◆ Věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným či slabým stránkám.</li> <li>◆ Dovolit uchazeči, aby překrucoval důležité skutečnosti.</li> <li>◆ Příliš mnoho mluvit.</li> </ul>

Zdroj: Armstrong, M.: *Personální management*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 173

Assesment centre je aktuálně velmi oblíbená metoda umožňující kompletní posouzení předpokladů jednotlivých uchazečů. Touto formou výběrového řízení se zpravidla účastní skupina uchazečů a skupina hodnotitelů, ve které je zastoupen i budoucí nadřízený. První nadřízený pak může vidět, jak uchazeč pracuje a jak se chová v kolektivu. V průběhu assesment centra se hodnotí potřebné sociální dovednosti vyhodnocené jako nezbytné pro výkon zaměstnání. Mohou to být prezentační, manažerské či prodejní dovednosti, ale i úroveň schopnosti týmově spolupráce. Výhodou této formy výběru je jeho časová nenáročnost, možnost posuzovat uchazeče na základě jejich přímé konfrontace, ale i

<sup>24</sup> Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy postupy 10.* vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 348-355.

možnost vybrat více nových zaměstnanců najednou, pokud se otevírá více stejných pozic. Vzhledem k přímé konfrontaci je pravděpodobné, že si úspěšný kandidát své práce bude více vážit, jelikož si uvědomí lépe vzácnost svého úspěchu. Výběrové testy jsou forma, která se užívá při výběru z velkého počtu uchazečů, nebo když nestačí informace sdělené formou prvního kontaktu. Výběrový test může být doplňkem assessment centra, u kterého formou testů inteligence či jiných psychometrických testů odhalí potenciál a další schopnosti uchazeče. Smyslem ověřování referencí je snaha získat věrohodné a konkrétní informace a názory na uchazeče. Tyto reference je možné získat od současného nebo předchozího zaměstnavatele. Důležité je však brát zřetel na fakt, že se dotazování budou pravděpodobně vyhýbat nepříjemným otázkám, čímž si budou snažit usnadnit situaci. Proto je nutné dbát zvýšené pozornosti k vystihnutí drobných náznaků.<sup>24</sup>

### 3.3 Interní personální marketing

Na rozdíl od externího marketingu má ten interní za cíl vytvářet kvalitní podmínky pro práci zaměstnanců již přijatých. Tedy pracuje se stávajícími zaměstnanci. Hledá prostředky zamezení jejich fluktuace, udržení klíčových členů týmů i zajištění stability výkonnosti pracovních sil.<sup>25</sup> Jednou z metod jak toho dosáhnout je hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení vytváří obraz o jejich výkonu, schopnostech, možnostech a chování. Následkem toho je pak rozhodováno o pracovním zařazení, určování odměny, plánování osobního rozvoje a karierního postupu. Na druhou stranu poskytuje zaměstnancům důležitou zpětnou vazbu, upozorňuje na jejich nedostatky, případně chybnou volbu při výběru.<sup>26</sup> Dopustí-li se při takovém to hodnocení chyby nadřizený, tak to má dopad na morálku zaměstnance. Naopak pochvala za dosažení stanoveného dílčího cíle úměrnou formou, pracovní morálku povzbuzuje. Je-li naopak hodnoceno neúměrně nebo dokonce neobjektivně, má tento fakt negativní dopad na vůli zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců však není hlavním motivem jejich činnosti, tím je odměna, do které nepočítáme pouze mzdu, ale rovněž další zaměstnanecké nepeněžní výhody.<sup>27</sup> Smyslem této stimulace je

<sup>24</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 481 & Dvořáková, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, str. 235 & Hroník, F.: *Jak se nespálit podruhé - Strategie a praxe výběrového řízení*, 1. vydání, Brno: MotivPress, s. r. o., 2002, 392 str., 169.

<sup>25</sup> Strutz, H.: *Personalmarketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?* In Strutz, H. (Hrsg.): *Strategien des Personalmarketing*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992, str. 3.

<sup>26</sup> Werther, W., Davis, K.: *Lidský faktor a personální management*, Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 331-333.

<sup>27</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*, Praha, VŠE, 2001, str. 112.

získání a udržení kvalifikované pracovní síly, ocenění žádoucího chování zaměstnance, potrestání nežádoucího, podnítit k lepšímu výkonu, zajistit externí a interní rovnováhu mezi mzdami, stejně jako dbát na udržitelnost personálních nákladů.<sup>28</sup> Výše odměn nám tedy láká nové pracovníky do společnosti a zároveň stabilizuje ty současné. I když mzda není to jediné, co zaměstnance udržuje v zaměstnání, je zřejmé, že vyšší mzdou zaujmeme na pracovním trhu lépe. Proto je nutné při nastavování výše odměn brát na zřetel celou řadu dalších faktorů. Velkým nedostatkem je nejasná definice nastavení mezd v podniku. Pokud zaměstnanec neví, za co je odměňován, nemá v takový systém důvěru a může jej považovat až za nespravedlivý. Tento negativní dopad je v personálním marketingu považován za důležitější nežli samotná výše odměny. Kromě udržitelnosti personálních nákladů je nutné zohlednit i výši mezd společností v okolí nebo oboru. Význam kvalifikované pracovní síly jako konkurenční výhody v současné době roste. Dle Stýbla<sup>29</sup> je proto nutné pro zachování špičkové pracovní síly nabízet vždy o něco vyšší příjmy nežli konkurenční firmy na obdobných pozicích. Autor zároveň připouští, že i nadprůměrné pracovní ohodnocení dlouhodobě pracovníky ve firmě neudrží, jelikož ji začnou časem považovat za samozřejmou. Ideální by tedy bylo takovéto pracovníky motivovat neustálým zvyšováním jejich mzdy, to ale není možné, proto se přistupuje k rozdělení platové složky na pevnou, která dává zaměstnanci jistotu a variabilní, která jej motivuje k vyšším výkonům. K těmto změnám přistupuje stále více zaměstnavatelů. Pokud jsou tyto změny nedostatečně komunikovány nebo se nové nastavení odměňování výrazně liší od toho předchozího, je pravděpodobný nárůst nespokojenosti mezi pracovníky. Důvodem je nárůst jejich nejistoty, který může vyústit až v pokles pracovní morálky, nárůstu absencí, stížností, stávek či dokonce odchodů ze společností.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Werther, W., Davis, K.: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 86.

<sup>29</sup> Stýblo, J.: *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, str. 14.

<sup>30</sup> Werther, W., Davis, K.: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, str. 236.

Tabulka 4: Porovnání pevné a variabilní složky mzdy

Výhodou odměňování podle výkonu je:	Nevýhodou odměňování podle výkonu je:
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Orientuje zaměstnance na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy.</li> <li>◆ Napomáhá ke změně kultury firmy, spravedlivě a objektivně diferencuje odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu.</li> <li>◆ Motivuje zaměstnance (silně motivuje materiálně založené zaměstnance).</li> <li>◆ Může ohodnotit faktory, které je těžko zahrnout v jiných mzdových systémech.</li> <li>◆ Zabezpečuje pružný soulad vývoje mzdových nákladů s výkonem firmy.</li> <li>◆ Stabilizuje výkonné zaměstnance.</li> <li>◆ Neefektivní zaměstnance přinutí k odchodu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Může být zneužito, pokud nejsou jasně nastavena objektivní kritéria na výkon.</li> <li>◆ Vede k individualismu, což ztěžuje týmovou práci.</li> <li>◆ Vede k posílení kvantitativních aspektů na úkor kvality (sleduje např. obrat prodeje na úkor služby zákazníkovi).</li> <li>◆ Může být manipulovatelné, subjektivní.</li> <li>◆ Může podporovat krátkodobost.</li> <li>◆ Může vyvolávat dodatečné mzdové náklady bez reálného zlepšení výkonu.</li> <li>◆ Může být zpochybněno, pokud odměna za výkon je malá.</li> <li>◆ Může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu -- pokud není prováděna dostatečná kontrola.</li> </ul>

Zdroj: Bláha, J., Matejčičec, A., Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vydání. CP Books, a.s., Brno, 2005, str. 173.

Příspěvek k vyšší míře stability a poklesu fluktuace může zaměstnavatel nastavením programu nepeněžních odměn, které mohou být ve formě slev u partnerských firem, bonusového programu, věrnostními prémie nebo jinými zvláštními příplatky, tyto odměny navíc je pak nutné pečlivě komunikovat. Velikost těchto nadstandartních odměn zpravidla závisí na velikosti samotného podniku, jelikož s tím souvisí jeho schopnost nasmlouvat partnery. Nabídky takovýchto služeb jsou kladně vnímány jak zaměstnanci, tak uchazeči o zaměstnání na trhu práce. Tyto nepeněžní výhody jsou spolu s vytvářením celkové image podniku na trhu práce významnou konkurenční výhodou s vyšším marketingovým účinkem nežli samotná výše mzdy, jelikož se o nich častěji hovoří.<sup>31</sup> Mezi významné motivační a stabilizační prvky patří i interní program vzdělávání. Který daná společnost

<sup>31</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 10. vydání. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 157.



může zaštiťovat jednak samostatně (formou školení, přednášek nebo vyukových kurzů) a pokud má společnost zájem na rozvoji svých zaměstnanců v oblasti, na kterou se běžně neorientuje nebo na ni nemá dostatečné kapacity, je možné tento program zadat externí firmě. Často se tak děje například při výuce cizích jazyků nebo trénování tzv. měkkých dovedností. Tyto programy pak hradí v plné výši, když jsou povinné, nebo částečně, když jsou dobrovolné. Zaměstnavatel si je totiž dobře vědom toho, že vzdělání zvyšuje nejen pracovní znalosti, ale i schopnosti, čímž napomáhá zvládat lépe pracovní úkoly. Zaměstnanci pak zvyšuje jeho sebevědomí a pocit seberealizace, čímž jej také motivuje k dalším výkonům. Zaměstnanec dobře komunikované programy vzdělávání vnímá velmi pozitivně. Uvědomuje si, jak jejich následkem roste jeho cena na pracovním trhu, a proto jsou dané programy lákadlem pro potenciální uchazeče o volná pracovní místa. Propracované vzdělávání zaměstnanců funguje jako nástroj jejich stabilizace a zároveň umožňuje nahrazování chybějících pracovníků z vlastních řad. Společnosti s propracovaným řízením lidských zdrojů pracují s kariérami plány, vytíčováním talentů a systémem následnictví, což umožňuje rozvíjet potenciál konkrétních pracovníků a vychovávat budoucí nástupce, pokud v programu vyvinou dostatečnou iniciativu a prokáží potřebné schopnosti. Možnost pracovního postupu je rovněž významným stabilizačním a motivačním prvkem.

Personální marketing jako úhel pohledu na podmínky na pracovišti zúží jinak velmi široký pojem. Při počátečních diskuzích je jejich předmětem především pracovní doba, pracovní prostředí, stravování a doprava.<sup>32</sup> Součástí je však i ochrana zdraví, což je oblast, kde vhodnou komunikací lze získat poměrně značnou konkurenční výhodu. Jde například o flexibilní pracovní dobu, možnost vykonávat část své práce doma, výhody pro pracovníky s dětmi, placené volno na ošetřování člena rodiny nebo termín dovolené stanovený s ohledem na rodiče malých dětí. Přímý vliv těchto opatření na výkon sice nebyl kvantifikován, je ale zřejmé, že podobná vstřícnost ze strany zaměstnavatele vede k vyšší stabilitě, zkvalitnění vztahů na pracovišti, snižuje absence a odepady z firmy.<sup>33</sup> Jako samostatná díleč konkurenční výhoda jsou komunikovány pracovní vztahy. I když se zaměstnanec primárně rozhoduje podle pracovní pozice, platu, lokace a pracovní vztahy buď vůbec nezná, nebo je informován zprostředkovaně, mohou být významným nástrojem

<sup>32</sup> Kleibl, J. a kol.: *Personální řízení 2, část 2*. Praha: VŠE, 2005, str. 19

<sup>33</sup> Dvořáková, I.: *Personální marketing společnosti Škoda Auto a.s.* Diplomová práce, Praha, 2008, str. 14.

personálního marketingu. Čehož si je většina zaměstnavatelů vědoma a snaží se pečovat o dobré podnikové klima a především pak o jeho prezentaci navenek. V době nástupu do zaměstnání začíná pracovník navazovat nové sociální kontakty se svými spolupracovníky, zde se začíná projevovat hierarchické rozvrstvení ve smyslu navazování kontaktů se svými nadřízenými, kolegy i podřízenými. Kvalita těchto vztahů významně přispívá ke spokojenosti zaměstnance, čímž ovlivňuje jeho výkon. Nejvýznamnější zastoupení má pak pracovní vztah s přímým nadřízeným, který ze své pozice pomáhá rozvíjet další sociální vazby, sděluje důležité informace, zajímá se o potřeby svého podřízeného a poskytuje zpětnou vazbu. Umožní-li pak přiměřeným delegováním povinností nebo zapracováním připomínek podřízeného do procesu, podpoří tím jeho loajalitu a spokojenost, kterou zaměstnanec následně přenáší dále. Je tedy v zájmu nejen oddělení řízení lidských zdrojů, ale i celé organizace, aby klima ve společnosti bylo co nejpríznivější. Ani nadprůměrná mzda totiž nevyrovná dlouhodobé konflikty či neochotu ke spolupráci.<sup>31</sup>

V rámci podnikových vztahů jsou samostatnou kapitolou tzv. kolektivní vztahy. Ty jsou upravovány kolektivní smlouvou. Taková to kolektivní smlouva je výsledkem jednání zástupců zaměstnavatele na jedné straně a odborů na straně druhé. Podnikové odbory zastupují práva zaměstnanců, snaží se v kolektivní smlouvě vyjednat vyšší mzdy nebo příspěvky na stravování, předeházet nebo zmírňovat dopady propouštění či další dílejší kroky. Vyjednané podmínky pak platí pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, jestli jsou členy odborové organizace nebo ne.<sup>32</sup> Publikování silných odborů navenek organizace sice může odradit případného investora, z pohledu zaměstnance však zvyšují atraktivitu podniku.

I přes důkladné personální řízení může nastat situace, kdy je nutné propustit část zaměstnanců. V takovém případě je nutné aktivovat všechny nástroje personálního marketingu. Jak se totiž organizace postaví k odcházejícím zaměstnancům, neovlivňuje pouze její pověst na trhu práce, nýbrž rovněž atmosféru uvnitř podniku. V době klesajícího nebo stagnujícího hospodářství jsou situace, kdy je nutné propustit část zaměstnanců, celkem běžné. V takové situaci by podnik měl usilovat o minimalizaci propouštění

---

<sup>31,32</sup> Dvořáková, I.: *Personální marketing společnosti Škoda Auto a.s.* Diplomová práce, Praha, 2008, str. 15.

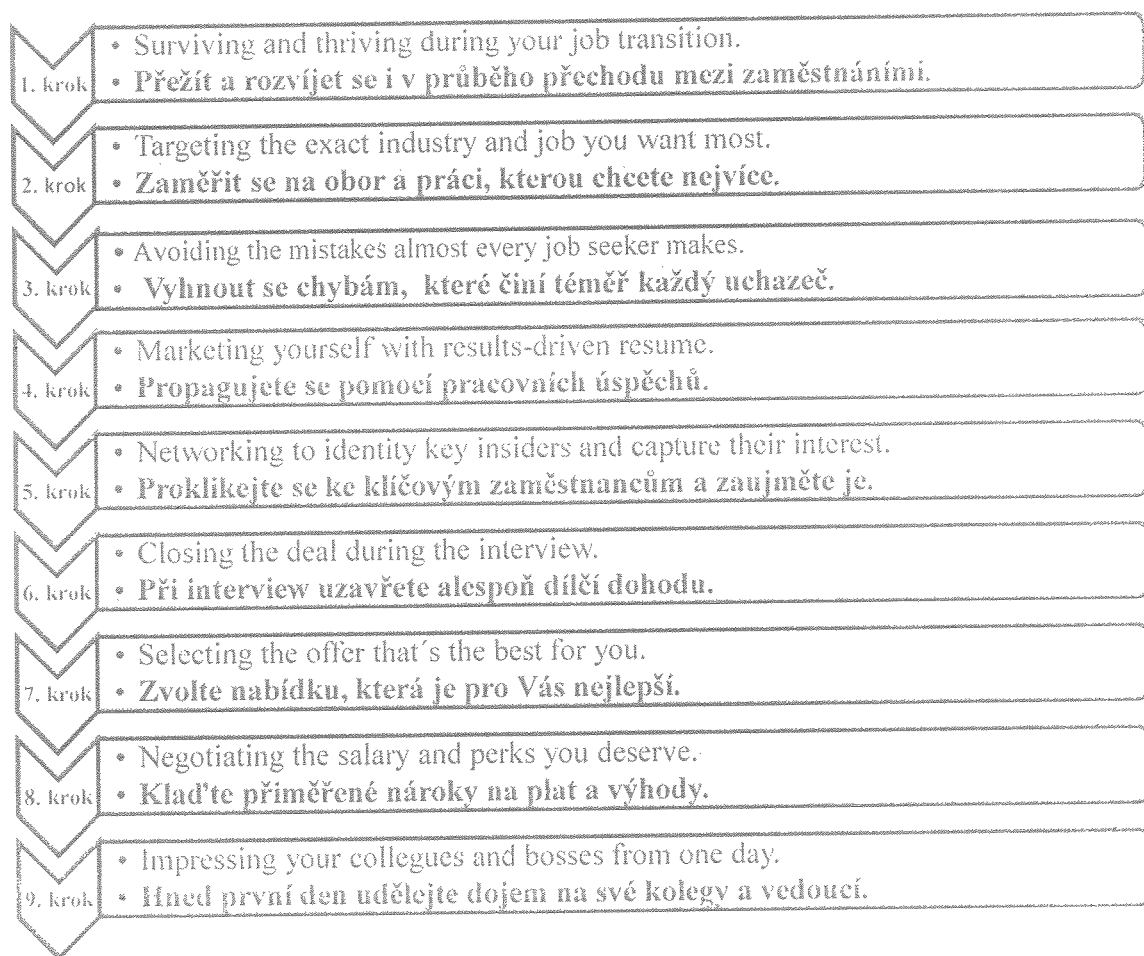
využíváním dobrovolných odchodů (předčasný odchod do důchodu, změna zaměstnání), změnami v organizaci pracovní doby (zkrácením pracovního úvazku) nebo převedením pracovníků na jinou pozici. Když jdou vyčerpány tyto možnosti a je nutné část zaměstnanců propustit, je nezbytné dbát na dostatečnou komunikaci podloženou objektivními důvody.<sup>36</sup> Pokud tomu tak není, nejasnosti vnášejí do podniku vysokou nejistotu a vznikají fámy podpořené nedobrou atmosférou. Proto by firma měla ukázat, že jim na odcházejících zaměstnancích záleží. To může podnik projevit pomocí při poskytnutím poradenské péče, hledání nového zaměstnání, zorganizovat rekvalifikační kurzy či vyplatit vyšší odstupné, následkem čehož má propuštěný zaměstnanec delší čas se přizpůsobit jeho novému postavení na trhu práce. Pro tento proces se pak vžil termín outplacement, což je díky krizi v posledních letech velmi často skloňovaný termín. V porovnání s Velkou Británií, kde je propracovaný outplacement využíván 80 % podniků mají čeští byznysmeni velké nedostatky. Je prokázáno, že zaměstnanec, který projde tímto programem, najde novou práci dvakrát rychleji.<sup>37</sup> V ideálním případě by pak firma měla se svým odcházejícím zaměstnancem probrat následujících devět kroků.

---

<sup>36</sup> Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení I*. Praha: VŠE, 2001. S. 67. ISBN 80-245-0248-8.

<sup>37</sup> *Economia a.s.: Hospodářské noviny a HNed.cz: KarieraWeb.cz: Outplacement nezahrnuje jen propouštění* [online]. c2014 [čítáno o. 03. 2014]. Dostupný z WWW: : <http://kariera.hned.cz/c1-52897190-outplacement-nezahrnuje-jenom-propousteni>

Schéma 4: Devět kroků správného outplacementu



Zdroj: Garfinkle, J.: Employee Outplacement Program: Best Employment Outplacement Services [online]. c2014 [citováno 6. 3. 2014]. Dostupný z WWW: <http://www.outplacement-firm.com/>

Za pomoci zmínovaných nástrojů by měl zaměstnavatel zabránit šíření negativních informací na pracovním trhu, snížit negativní dopady propouštění uvnitř podniku, případně se vyhnout hrozbícím soudním sporům. Propracovaným využitím outplacementových opatření společnost jasně dává najevo svůj zájem o budoucnost bývalých zaměstnanců, čímž výrazně zvyšuje svoji prestiž na trhu práce.

### 3.4 Budování pověsti zaměstnavatele

Pracovat a vybudovat dobrou pověst by mělo být zájmem každého podnikatelského subjektu. Personální marketing pak stanovuje metody a postupy, jak toho dosáhnout co nejučinněji, protože vytváření dobré pověsti je důležitým nástrojem pro přilákání vhodných uchazečů o zaměstnání. Pověst zaměstnavatele na trhu je ovlivněna nejen

pověstí společnosti v podnikání a poskytování služeb, ale rovněž i pověstí jako zaměstnavatele. Zaměstnavatelská pověst je stěžejním pojmem personálního marketingu. Při prvotní rozřazování inzerátů nabízejících práci uchazeč hodnotí jako vhodnou a nevhodnou. Při tomto rozhodování hrají důležitou roli počty. Ty jsou formulovány na základě několika faktorů: jakou mají zkušenost s jejími výrobky, co o společnosti slyšeli ve svém okolí, nebo jak společnost vystupuje v médiích.<sup>38</sup>

Hlavní faktory ovlivňující pověst podniku na trhu práce:

- ◆ Atraktivita podniku na trhu výrobku a služeb (způsob prezentace podniku a jeho výrobku v médiích).
- ◆ Atraktivita oboru, v němž podnik působí.
- ◆ Atraktivita regionu, v němž podnik působí.
- ◆ Chování na trhu práce (dodržování pracovních předpisů, přístup k propouštěným pracovníkům, najímání externích pracovníků apod.).
- ◆ Aktivity ve výzkumu a vývoji.
- ◆ Přístup k sociálním problémům (zaměstnávání či podpora postižených osob, respektování práv menšin).
- ◆ Podpora rozvoje regionu, v němž podnik působí.
- ◆ Podpora sportovních a kulturních aktivit.
- ◆ Péče o životní prostředí, aj.<sup>39</sup>

### 3.5 Měření v personálním marketingu

Oddělení, která mají na starosti řízení lidského kapitálu nebo zaměstnanci, kteří se ve společnosti zabývají přímo personálním marketingem, potřebují sbírat data, statistiky, shromažďovat vstupní údaje, která jim pak slouží jako podklady pro hodnocení aktuálního stavu, odhadu vývoje, rovněž oni sami potřebují zpětnou vazbu ke své práci. Tyto indikátory pak dělíme na kvantitativní a kvalitativní.<sup>40</sup> Kvantitativní indikátory jsou děleny podle toho, zda jsou čistě ekonomické nebo socioekonomické. K nevýznamnějším ekonomickým ukazatelům patří náklady spojené s prací zaměstnanců. Za interní náklady považujeme mzdy, platy, prémie, odměny, náklady spojené s úhradou sociálních výhod.

<sup>38</sup> Dvořáková, I.: *Personální marketing společnosti Škoda Auto a.s.*, Diplomová práce, Praha, 2008, str. 17.

<sup>39</sup> Becker, W.: *Personalimage*. In Strutz, H. (Hrsg.): *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1989, S. 132.

<sup>40</sup> d'AMBROSOVÁ, H., et al.: *Abeceda personalisty*, 2. vydání, ANAG, spol. s r.o., Olomouc, 2008, str. 69

náklady na vzdělávání a rozvoj. Externí náklady vyplývají ze zdravotní péče, podpory v nezaměstnanosti, nákladů spojených s dřívějším odchodem do starobního nebo invalidního důchodu nebo nákladů spojených s důchodovým zabezpečením (tedy nákladů, které jsou obvykle hrazeny státem, a organizace na ně dle platné legislativní úpravy přispívá). Socioekonomické ukazatele se pokouší defínovat chování zaměstnanců. Pokud dochází k nadprůměrným odchylkám v hodnocení, ukazuje to na vnitřní problémy společnosti. V tomto ohledu existují dva typy chování. Prvním typem je chování, které je přímo zaznamenané změnou nákladů. Na rozdíl od druhého typu, kde to na první pohled není zřejmé a kde hovoříme o neviditelných nákladech či úsporách. Jde například o efekty výkonu a věrnosti firmě plynoucí ze spokojenosti zaměstnanců. Větší váha je ale přikládána těm měřitelným a to zejména fluktuaci, absenci, nemocnosti a mobilitě. Absence lze defínovat jako nepřítomnost osoby, která se má něčeho zúčastnit nebo neomluvené zmeškání pracovní doby bez rozdílu odůvodnění (nemoc, ošetřování dítěte, rodinné důvody, návštěvy úřadů a institucí). Absence se vyjadřuje poměrem mezi počtem pracovních dní ve sledovaném období a skutečným počtem dní strávených v práci. Absence v práci přináší podnikovi dodatečné náklady, proti kterým se samozřejmě snaží bojovat a to hned několika nástroji. Pracovníci zabývající se personálním řízením tak užívají systém represí a kontrol, užívají prémie, prodloužené dovolené či symbolické dovolené jako stimulanty vedoucí k zvýšení přítomnosti na pracovišti, upravují pracovní dobu, podmínky a organizaci práce. Ke snížení absencí je nutné tyto nástroje vhodně kombinovat na základě maximální znalosti trhu.<sup>41</sup> Mobilita je charakterizována jako poměr evidovaných zaměstnanců ku počtu nově příchozích a odchodících pracovníků. Na rozdíl od absence není snahou ji udržovat na hodnotě blízké se k nule. Pokud je hodnota mobility příliš vysoká, přináší to nejen starosti personálnímu oddělení, kterému přestávají stačit kapacity, ale rovněž roste náklady na zavádění nových pracovníků do procesu a klesá kvalita výrobku a služeb. Naopak nulová mobilita blokuje flexibilitu stavu. Mobilitu lze rovněž dělit na plánovanou a neplánovanou. Ta plánovaná se řídí požadavky společnosti a lze předem nastavit proces náboru a zaškolování. Neplánovaná mobilita je většinou spojena s mateřskou dovolenou, úmrtím nebo invaliditou. Fluktuace<sup>42</sup> je část mobility, která je

---

<sup>41</sup> Livian, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě*, 1. vydání, IZ Systém, Praha, 1997, S. 62. ISBN 80-86009-19-X

<sup>42</sup> Ertl, J.: *Fluktuace – diagnóza a léčba* [on-line], c2014 [citováno 7. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <[http://www.personall.cz/Fluktuace\\_1.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_1.html)>

popsána jako počet rozvázaných pracovních poměrů za účelem navázání jiného pracovního poměru. Tento indikátor je zajímavý především při analýze vnitřní spokojenosti zaměstnanců. Odborné publikace se shodují na optimální míře fluktuace mezi 5 až 7 %. A to z důvodu že má nejen svá negativa, ale rovněž i pozitiva. Mezi výhody fluktuace patří příliv nových zkušeností, názorů a pohledů, řízení rozvoje a nástupnictví, optimalizace a zlevnění procesu personálního plánování, vytvoření vnitřní konkurence, stabilizace produktivního personálu apod. Příliš vysoká míra fluktuace pak přináší i své nevýhody jako ztráta proškolených a zkušených zaměstnanců, ztráta zákazníku, pokud si je zaměstnanec přetáhne s sebou, hrozící únik citlivých informací a obchodního tajemství, přechodné zhoršení kvality výrobků a služeb, ztráta důvěry u obchodních partnerů, narůstající pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců, zvýšené náklady na nábor a adaptaci nových pracovníků – zahlcení personálního oddělení, nebo snížení důvěryhodnosti zaměstnavatele u informovaných a kvalitních potenciálních uchazečů o práci. Pokud dojde k nárůstu fluktuace, může podnik použít několik metod, jak ji zase snížit. Jedná se o postupy represivní, kontrolní a stimulační k dlouhodobému setrvání u firmy (poskytování půjček nebo bydlení) nebo budování zaměstnanecko-sounáležitosti s firmou. Vliv na fluktuaci mají již zmiňované podmínky práce, ochrana zdraví, bezpečnost práce, hygiena práce nebo estetičnost prostředí.

Kromě lépe vypovídajících a snáze hodnotitelných kvantitativních indikátorů by každý podnik měl sledovat i názory a postoje svých zaměstnanců a analyzovat kvalitu vztahu na pracovišti nebo mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi. Dle Lyvíana<sup>43</sup> lze nejnáze dosáhnout kvalitativního pozorování pomocí permanentním sociálním sledováním chování zaměstnanců, které spočívá v nepřetržitém pozorování reakcí a sbírání zpětných vazeb na jednání společnosti na všech jejích hierarchických úrovních, tak aby měli řídicí pracovníci včas signály o blížící se změně klimatu a mohli včas reagovat. Dále využitím pracovních porad, které jsou z tohoto pohledu definovány jako formalizované příležitosti, při kterých vedoucí pracovníci mohou naslouchat svým podřízeným. A pomocí sociálních průzkumů, jejichž cílem je sběr dat, na základě kterého dochází k analyzování interní skupiny respondentů a mohou směřovat na vzorek zaměstnanců nebo na celý podnik.

---

<sup>43</sup> Lyvían, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě*, 1. vydání, IZ, Systém, Praha, 1997, str. 40-41.

## 4 Analytická část

### 4.1 Plzeňský Prazdroj, základní charakteristika společnosti

Pivovar Plzeňský Prazdroj<sup>44</sup> byl založen roku 1842 skupinou právozárečných plzeňských měšťanů. V tehdejší Měšťanském pivovaru v Plzni pak byla uvařena první várka spodně kvašeného ležáku, který následně dobyl celý svět pod značkou Pilsner Urquell a který dal název celému jednomu druhu pív – totiž Pilsner. Plzeňský Prazdroj je největším českým výrobcem a exportérem piva, které vaří v pivovarech Plzeňský Prazdroj a Gambrinus v Plzni, dále Kozel ve Velkých Popovicích a Radegast v Nošovicích. Tyto značky pak kromě tuzemského trhu prodává na více jak padesáti trzích po celém světě.

Plzeňský Prazdroj je výrobcem tradičních českých pív, která jsou vyráběna ze tří základních surovin, vody, sladu, chmele, za pomoci pivovarských kvasínek. V portfoliu má rovněž svrchně kvašené pivo Fénix nebo osvěžující letní míchané nápoje z piva Gambrinus a přirodních ovocných šťáv odpovídající trendům moderního spotřebitele. V roce 2013 se rozrostlo portfolio společnosti o několik nových variant. Zároveň společnost představila zcela nový nápoj Kingswood Cider. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. (dále jen PPAS) vyrobila v roce 2013 přibližně 9,7 milionu hektolitrů, v České republice zaměstnává okolo dvou tisíc pracovníků a je členem mezinárodní skupiny SABMiller, přičemž jediným akcionářem je Pilsner Urquell Investments B.V., 3012CI, Rotterdam, Schouwburgplein 30-34, Nizozemské království.<sup>45</sup> Hned po společnosti InBev je SABMiller druhou největší pivovarnickou společností na světě působící na šesti kontinentech. Má dominantní postavení na trzích v Africe, Severní Americe střední a východní Evropě. Firma pod tímto názvem vznikla v roce 2002 po spojení jihoafrického pivovaru South African Breweries a severoamerické Miller Brewing. Společný podnik má sídlo v Londýně, jeho akcie jsou obchodovány na tamní burze.

---

<sup>44</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s., *Základní informace* [on-line], ©2014 [citováno 8. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.prazdroj.cz/data/web/download/plzensky-prazdroj-fact-sheet-cz.pdf>

<sup>45</sup> Ministerstvo spravedlnosti České Republiky: eJustice: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [on-line], ©2014 [citováno 8. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%0a232182&typ=actual&klic=lsjap3>



Tabulka 5: Značky výrobků Plzeňského Prazdroje, a.s.

Plzeňský Prazdroj, a.s.		
◆ Pilsner Urquell	◆ Birell	◆ Kingswood Cider
◆ Gambrinus	◆ Master	◆ Primus
◆ Velkopopovický Kozel	◆ Fénix	◆ Klasik
◆ Radegast	◆ Frisco	

Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/ez/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

#### 4.2 Externí personální marketing v Plzeňském Prazdroji

Personální marketing je v organizaci řízen a nastavován dvěma odděleními. Jedním z nich je oddělení Firemních vztahů a komunikace, které formuje a prezentuje firemní kulturu, chrání zájmy a dědictví Plzeňského Prazdroje a buduje renomé společnosti a jejích pivních značek, tedy řídí firemní reputaci především navenek. Toho se snaží dosáhnout kladením důrazu na skutečnost, že je velmi důležité, co si lidé o společnosti myslí. Pracovníci oddělení totiž předpokládají, že si lidé na základě svých vlastních hodnot, zkušeností a komunikace s pivovarem vytváří na tuto společnost pohled, na základě kterého se rozhodují, zda koupí její výrobky, budou v ní hledat zaměstnání či zda se stanou jejími obchodními partnery. „*Naši reputaci vytváříme vším, co děláme.*“<sup>16</sup> Jinými slovy se oddělení zaměřuje na ochranu, udržování a zlepšování firemní reputace řízením následujících oblastí: komunikace (interní, externí, krizové), zapojování firemních stakeholderů<sup>17</sup>, řízení reputačních rizik, budování firemní značky a vizuální firemní identity, trvale udržitelný rozvoj a podpora odpovědné konzumace alkoholu, tradice & návštěvnickví.

První oblastí, kterou se oddělení zabývá, je oddělení komunikace. V rámci které dělí svoji práci na interní, externí a krizovou. Interní komunikace souvisí se sdílením informací, což je klíčové pro úspěšnou spolupráci napříč celou organizací, mezi jednotlivými jejími úseky, ale i mezi jednotlivci. Informace jsou považovány za velmi cenné a práce s nimi je pro úspěch stěžejní. Interní komunikace napomáhá tomu, aby se informace dostaly k těm

<sup>16</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/ez/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

<sup>17</sup> termín se používá v managementu a marketingu a má úzký vztah s etikou. Od klasičského pojmu shareholder, který znamená akcionář, se liší tím, že zahrnuje všechny osoby a instituce, které mají s podnikem cokoli do činění.

správných lidem, ve správný čas a správnou formou, protože pouze tak budou informace užitečné. K plošným sdělením pak společnost využívá například časopis Za branou nebo zaměstnanecké noviny Tuplák. Komunikace zaměstnance s oddělením nebo redakcemi je pak nastavena prostřednictvím elektronické pošty nebo schránkami v areálu, kam je možné vhodit své podněty. Externí komunikace, na které pracuje toto oddělení, je pak chápána jako mediální obraz o organizaci, který ovlivňuje vnímání PPAS veřejností. Dosah sociálních kontaktů zaměstnanců společnosti a jejich referování o ní je vnímán jako omezený v porovnání s mediálními možnostmi. A tak jsou právě média hlavním zdrojem zpráv a jsou vnímána jako mocný nástroj k formování veřejného mínění. Oddělení Firemních vztahů a komunikace pak dohlíží na to, aby příspěvky informující o Plzeňském Prazdroji, a.s. byly přesně napsané, a aby odpovídaly realitě. V rámci externí komunikace pak oddělení hledá správné odpovědi na otázky jako: Co má dělat zaměstnanec, pokud jej kontaktuje novinář? Jak by měl zaměstnanec postupovat, pokud jej napadne téma, které by mohlo zaujmout média? Kdo je oprávněn mluvit s médii? Kdo má povinnost účastnit se mediálního tréninku? Posledním druhem komunikace, kterou se oddělení zabývá, je komunikace krizová. Ta nastupuje za situace, kdy jakákoliv událost, dotýkající se organizace, produktů nebo partnerů, během které, pokud se efektivně neřídí, může dojít k vážnému zranění, ztrátě či poškození společnosti, mimořádné právní odpovědnosti, komerčním a finančním ztrátám, záporné publicitě nebo negativnímu názoru veřejnosti. Tato situace je pak řešena mimo standardní pracovní procesy a standardní prostředky. Zahrnuje i další významné dopady, které mohou ohrozit životy a zdraví lidí, provoz, činnost či reputaci společnosti nebo území, kde společnost působí. Pokud takové nebezpečí hrozí je pak zaměstnanec povinen neprodleně kontaktovat svého nadřízeného. Na základě takto nastavených pravidel vznikají články, komentáře nebo výstupy k jednotlivým produktům, zaměstnancům, historii nebo činnosti pivovaru. Příkladem práce oddělení pak může být článek komunikující originalitu piva Pilsner Urquell. *„Je hodně pív plzeňského typu, ale jen jedno je originál: Plzeňský Prazdroj dal světu Pilsner Urquell, první spodně kvašený ležák, který změnil tvář světového pivovarství. K plzeňské kategorii Pils se dnes hlásí dvě třetiny pív ve světě. Pilsner Urquell je jedním z nejvýznamnějších „vynálezů“, kterými Češi obohatili svět.“*<sup>18</sup> Nebo Příběh Plzeňského prazdroje: Příběh, který nepřestává inspirovat (Příloha 1). Dalším typem jsou pak články komunikující kvalitní pracovní

<sup>18</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. c2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <[http://webrew.gen.local/sites/ez/centzprav/Stranky\\_Domu.aspx](http://webrew.gen.local/sites/ez/centzprav/Stranky_Domu.aspx)>

podmínky, spokojenost a hrdost zaměstnanečů. Příkladem takového článku je pak text *„Náš úspěch byl vždy založen na profesionalitě, nadšení a talentu našich zaměstnanců. Plzeňský Prazdroj je vnímán jako jeden z českých národních symbolů. Náš úspěch byl vždy založen na profesionalitě, nadšení a talentu našich zaměstnanců. Dodržujeme ty nejvyšší standardy, abychom mohli nabídnout našim spotřebitelům ten nejlepší pivní zážitek. Naše hodnoty sdílíme po generace a oslavujeme jedinečnost našeho piva a mistrovskou práci, která jej stvořila. Jsme hrdí na to, že se můžeme podílet na úspěchu naší společnosti i našich značek. Jsme Prazdroj!“*<sup>49</sup> Tato silná, zdravá společnost na českém pivním trhu se prezentuje sloganem *„Jsme Prazdroj!“*, pod kterým se skrývá sdělení zaměstnancům, že PPAS není jen běžnou firmou. *„Jsme hrdí na svoji práci. Pečujeme o vzácné receptury našich značek a dědictví, které jsme obdrželi od našich předků. Držíme pohromadě a věříme si navzájem. Hledáme nové příležitosti a nebojíme se nových výzev. Takoví byli naši předkové a takoví jsme i my. Jsme hrdí na to, že jsme lídři českého pivního trhu. Máme vášeň pro pivo. Neustále usilujeme o dokonalost ve všem, co děláme. Stále hledáme možnosti pro náš růst. Bereme na sebe osobní zodpovědnost, pracujeme a vítězíme srdcem, jako tým. Jsme Prazdroj!“*<sup>50</sup>

Další důležitou činností oddělení je řízení firemní značky, tak aby byla jasná a srozumitelná firemní identita. Tato oblast definuje formální stránku zaměstnaneckých výstupů v podobě PowerPointů, dokumentů nebo jiných textů. Pro zjednodušení pak předkládá šablony.

Firemní odpovědnost je jedním z dalších předmětů činnosti tohoto oddělení. PPAS přešel od SABMiller globální systém měření, tzv. SAM (Sustainability assesment matrix). Tento systém monitoruje dosahování cílů u priorit trvale udržitelného rozvoje a umožňuje stanovování nových na další období. Měřítkem úspěchu je plnění stanovených cílů dle úrovně 1-5, přičemž minimální úroveň je 1. Při dosažení úrovně 4-5 se společnost stává

---

<sup>49</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. c2014 [čítováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <http://webrew.gen.local/sites/ez/ez/centzprav/Stranky/Domu.aspx>

<sup>50</sup> Vysoká škola ekonomická v Praze: Obor International Management: CEMIS - The Global Alliance in Management Education [on-line]. c2014 [čítováno 10. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <http://cemismim.vse.cz/spoluprace-s-praxi/plzensky-prazdroj/>

v rámci SABMiller poskytovatelem know-how a předává zkušenosti ostatním členům SABMiller.<sup>51</sup> Konkrétně se pak firemní odpovědnost projevuje v projektech, jako je:<sup>52</sup>

Deset priorit. Jedna budoucnost. Který apeluje na udržitelný rozvoj, který závisí na každodenní činnosti nás všech - od velkých rozhodnutí až po "malé" skutky. Prazdroj cítí jako svou povinnost jít příkladem ostatním v odpovědnosti vůči dnešní společnosti stejně jako budoucím generacím. Toto odpovědné chování je součástí dlouhodobé strategie firmy. V roce 2006 firma za pomoci externích i interních odborníků stanovila deset priorit trvale udržitelného rozvoje napříč celou mateřskou společností SABMiller. Patří k nim např. snižování spotřeby vody, energie a úrovně emisí nebo podpora rozvoje regionů, ve kterých Plzeňský Prazdroj podniká. Ročně do oblastí firemní odpovědnosti společnost investuje přibližně 45 mil. Kč. Jednou z těchto priorit je i podpora odpovědné konzumace alkoholu.

Odpovědná konzumace alkoholu je tedy druhou významnou oblastí, ve které se organizace snaží být nápomocna. Snaha odpovědně se podílet na odpovědné kontumaci má ucelenou a odpovědnou koncepci s jasně definovanými pravidly marketingové komunikace. Na stránkách [www.napivosrozumem.cz](http://www.napivosrozumem.cz) informuje o účinnosti alkoholu, tak aby se spotřebitelé a veřejnost mohli kvalifikovaně rozhodnout.<sup>53</sup> Další aktivitou, kterou organizace spolu s Plzní: Evropským hlavním městem kultury 2015 v tomto směru vyvíjí, je projekt [respektuj18.cz](http://respektuj18.cz). Jednoduchý informační portál mající za smysl upozornit na rizika spojená s konzumací alkoholu mladistvých. Kromě toho na portálu lze získat informace, co mohou udělat jako prodejce, konzument či nezletilý pro prevenci. Nebo se zde mohou dozvědět odpovědi na nejčastější výmluvy nezletilých.<sup>54</sup> Tento materiál byl následně ve spolupráci s ostatními organizacemi distribuován pracovníky PPAS do rizikových provozoven. Tedy takových, které se nachází v blízkosti škol nebo v nich v minulosti byly zaznamenány přestupky v souvislosti s konzumací mladistvých.

---

<sup>51</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/cz/cz/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

<sup>52</sup> Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem: Plzeňský Prazdroj, a.s. [on-line]. ©2014 [citováno 10. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/elenove/17-plzensky-prazdroj-a-s-.html>>

<sup>53</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: [napivosrozumem.cz](http://www.napivosrozumem.cz). [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.napivosrozumem.cz/uvodni-strana.html>>

<sup>54</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: [respektuj18.cz](http://respektuj18.cz). [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://respektuj18.cz/index.html>>

Dalším významným projektem je Prazdroj Lidem. „Tento program si klade za cíl zachovávat materiální i nemateriální hodnoty pro budoucí generace a podpořit zlepšení kvality života obyvatel a rozvoj regionů, kde firma působí. Prostřednictvím tohoto programu již 12. rokem financuje záměry neziskových a příspěvkových organizací.“<sup>52</sup> Přičemž bylo od jeho vzniku rozděleno přes padesát pět milionů korun ve více jak tři sta projektech v Moravskoslezském a Plzeňském regionu. Tedy v regionech, kde organizace zaměstnává většinu svých pracovníků.

#### 4.2.1 Výběr obchodních zástupců

Za výběr vhodného obchodního zástupce (dále jen OZ) nesou v PPAS zpravidla dvě osoby. Jenou je vedoucí příslušné skupiny obchodních zástupců, který definuje požadavky na uchazeče, připraví popis pracovních úkonů, formuluje inzerát a dotazník pro výběr, vede pohovory s uchazeči a rozhoduje o výběru kandidáta. Druhou osobou je přiřazený HR Business Partner, který je garantem procesu náboru a účastní se ho. HR Business Partner odpovídá za finální podobu pracovního inzerátu a za to, že všichni zájemci o volnou pozici dostanou adekvátní zpětnou vazbu. Příslušný inzerát je následně vyvěšen na jeden měsíc na stránkách prazdoj.cz v sekci Zaměstnání a na portálu prazdoj.jobs.cz. Výsledkem takto zvolené komunikace je sto až sto padesát přijatých životopisů, kdy musí dojít k jejich prvotní selekci, která vede k zúžení počtu uchazečů na obvyklých dvacet do dalšího výběru. V tuto chvíli před sebou mají personalisté a vedoucí pracovníci jeden z nejtěžších úkolů, kterým ovlivní úspěch či neúspěch organizace, musí vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance.

Po stáhnutí příslušného inzerátu jsou neúspěšní kandidáti informováni elektronickou poštou, v rámci které je jim poděkováno za zájem pracovat ve společnosti Plzeňský Prazdroj, zároveň je jim sděleno, že na základě prostudování zaslaných podkladů a jejich porovnání s požadavky na danou pozici se společnost rozhodla ve výběrovém řízení dát přednost jiným uchazečům. Následuje poděkování a přání hodně úspěchů při hledání nového pracovního uplatnění. Úspěšní kandidáti jsou kontaktováni telefonicky. Nejprve je jim poblahopřáno a následně je domluven termín výběrového řízení. Forma výběrového řízení je nastavena jako assesement centrum, které se skládá z několika vyřazovacích kol.

---

<sup>52</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: O nás: Příběh, který nepřestává inspirovat. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: - <http://www.prazdoj.cz/cz/o-nas/prazdroj-lidem/>

V prvním kole padne dotaz na účastníky, co vědí o společnosti. Na základě krátké diskuse pak dojde k jejímu představení. Následně je věnován krátký prostor každému uchazeči, aby zhodnotil svůj profesní život, krátce popsal své studium, osobní život, případně zájmy, zajímavosti. Po tomto kole zpravidla nedochází k vyřazení žádného kandidáta, i když hodnocení už začalo. Skupina je následně rozdělena do dvou menších, kdy první dostane skupinový úkol, ve které je za úkol shodnout se na pěti nejdůležitějších vlastnostech, které by měl mít OZ dle názoru účastníků řízení, a pěti nejdůležitějších vlastnostech, které by měl mít OZ dle názoru zaměstnavatele. To vše musí proběhnout ve skupině devíti až desíti uchazečů do pěti minut. Hodnotí se především schopnost prosadit sebe a své názory, správnost odpovědí, orientace v problému, rozdělení rolí, hlídání času. Mezitím druhá skupina vyplňuje dotazník, ve kterém opět uvádí své předpoklady, motivaci, proč by se právě onen uchazeč měl stát OZ v PPAS, uvádí své kladné i záporné vlastnosti, popisuje předpokládanou náplň nové práce a uvádí požadovaný plat. Po splnění úkolů se skupiny prohodí, tak aby obě měly vypracované příslušné úkoly. Následuje porada vedoucího skupiny obchodních zástupců spolu s pracovníkem oddělení Lidských zdrojů, případně dalšími členy skupiny, na základě které je vyřazena polovina uchazečů. Zbylá polovina je postupně přizvána k individuálnímu úkolu, který spočívá v sehrání scénky, obchodního jednání, kdy je dáno za úkol členovi hodnotící skupiny v průběhu deseti minut prodat předem neznámý výrobek (umělé květiny, vietnamská kuchařka, neexistující nápoj). Po vystřídání zbylých osmi uchazečů dojde k poradě, po které jsou k závěrečnému pohovoru toho dne přizváni už jen čtyři uchazeči. S těmi je veden 30 až 45 minutový pohovor. Při tomto pohovoru je znovu probrán životopis, motivace uchazeče, prověřen opravdový zájem, představení regionu a bližší specifikace práce. Z toho vyjdou dva uchazeči, kteří jsou posláni po týdenní pauze na psychometrické testy. Uchazeč s lepšími výsledky nastoupí na pozici OZ.

Počet uskutečněných výběrových řízení je částečně závislý na míře fluktuace, která v zkoumaném období dosahuje vyšších hodnot, než je ideálních 5 až 7 %.

Tabulka 6: Míra fluktuace OZ v letech 2011 až 2013

Rok	2011	2012	2013
<b>Celkový počet OZ (střední hodnota)</b>	128	122	125
<b>Počet rozvázaných pracovních poměrů ze strany OZ</b>	14	9	10
<b>Fluktuace [%]</b>	10,94	7,38	8

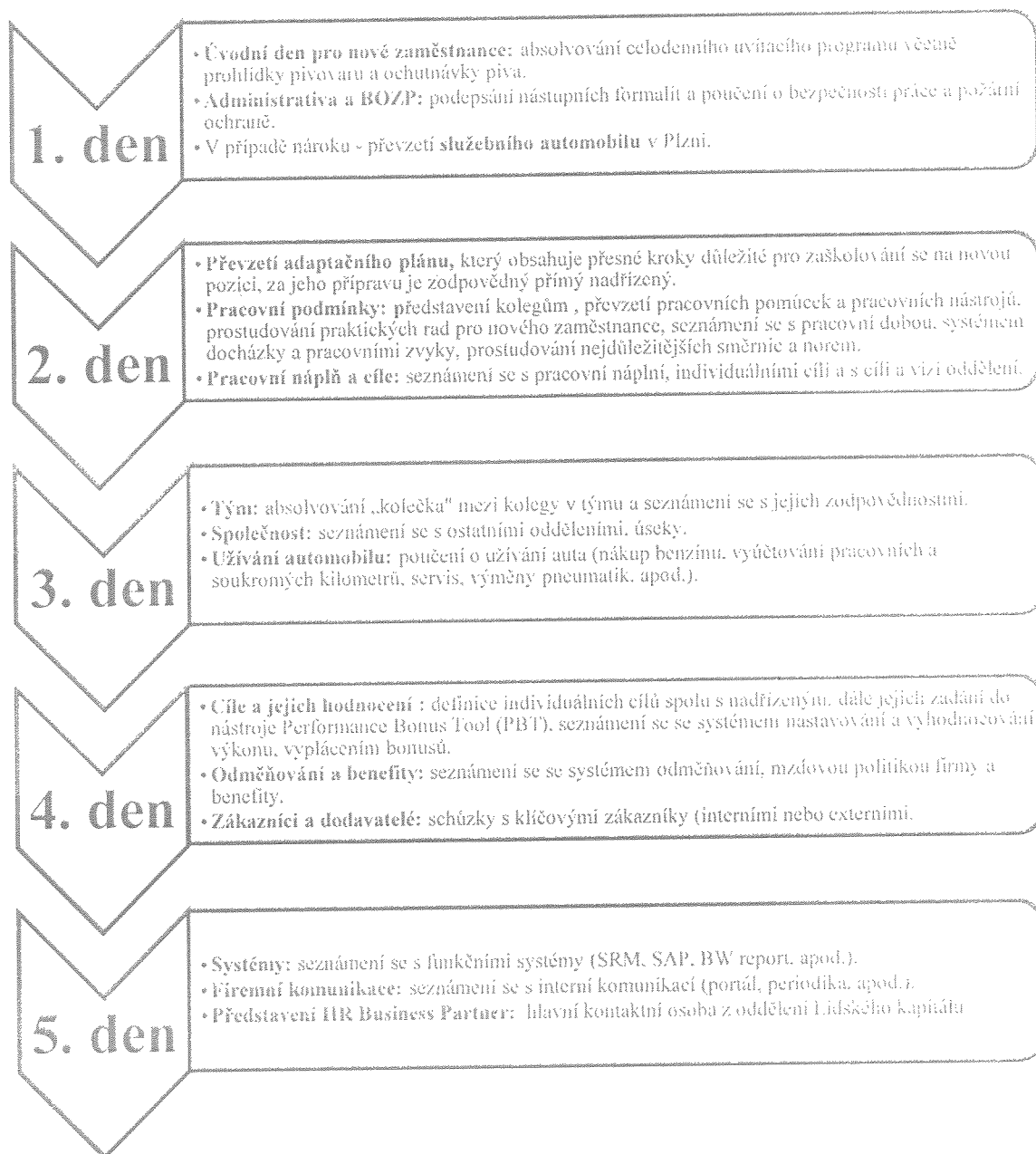
Zdroj: Autor

Vyšší hodnoty v jednotlivých letech poukazují na vnitřní nespokojenost OZ, což může pro společnost představovat v budoucnosti problém. I když je v porovnání s rokem 2011 stav nižší, stále se drží nad optimální mírou. Tím společnost ztrácí zaškolené zaměstnance, umožňuje únik citlivých dat, OZ si s sebou může přetáhnout část zákazníků, ale také snižuje svoji důvěryhodnost coby potenciálního zaměstnavatele. Ostatní ukazatele, jako je mobilita a absence, dosahují u OZ standartních hodnot. Nízká absence je dána domluvou mezi zaměstnanci a přímým nadřízeným navštěvovat lékaře po pracovní době, případně si takovou nepřítomnost nahradit. Pokud dojde o onemocnění běžnými chorobami, jako může být chřipka nebo angína, tak si zaměstnanci vybírají řádnou dovolenou.

#### **4.3 Interní personální marketing v Plzeňském prazdroji**

Vítejte v Plzeňském Prazdroji! Interním personálním marketingem se do značné míry zabývá oddělení Lidských zdrojů (Příloha 2), které má za úkol novému zaměstnanci představit organizaci jako respektovanou firmu a vyhledávaného zaměstnavatele, který se zaměřuje na poskytování rovných příležitostí a vytváření lepších pracovních podmínek k harmonizaci rodinného a pracovního života, věnuje pozornost firemní etice, sociálnímu dialogu nebo trvale udržitelnému rozvoji. Současně oddělení začíná pracovat na rychlém zařazení na pracovní místo, do pracovního týmu, do organizace.

Schéma 5: Prvních pět dní v Plzeňském Prazdroji



Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [čítováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: [http://webrew.gen.local/sites/cz/cz.centzprav.Stranky\\_Domu.aspx](http://webrew.gen.local/sites/cz/cz.centzprav.Stranky_Domu.aspx)

Propracovaný systém s jasnými pravidly Vás nejprve proveden potřebnými administrativními úkony. S těmi je nápomocna asistentka příslušného oddělení. Muže se jednat o objednávku pracovního vybavení (PC, telefon, příprava pracovních pomůcek a

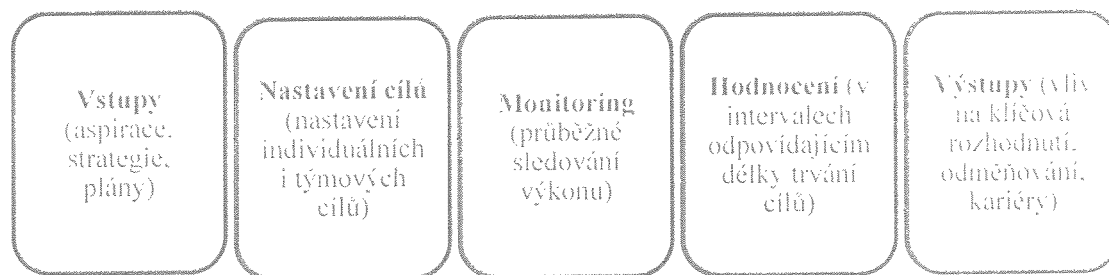


místa), tisk vizitek, evidencí docházky, zajištění týmového setkání, zajištění dopravy nebo ubytování).

#### 4.3.2 Systém nastavení cílů a odměn obchodních zástupců

Nastavení a seznámení s cíli je obecně řízeno následujícími pěti kroky, které mají za cíl převést strategii společnosti do každodenní praxe, vytvořit kulturu orientovanou na výkon a zapojení a dát manažerům obchodních oddělení efektivní nástroj řízení.

Schéma 6: Definice procesu řízení

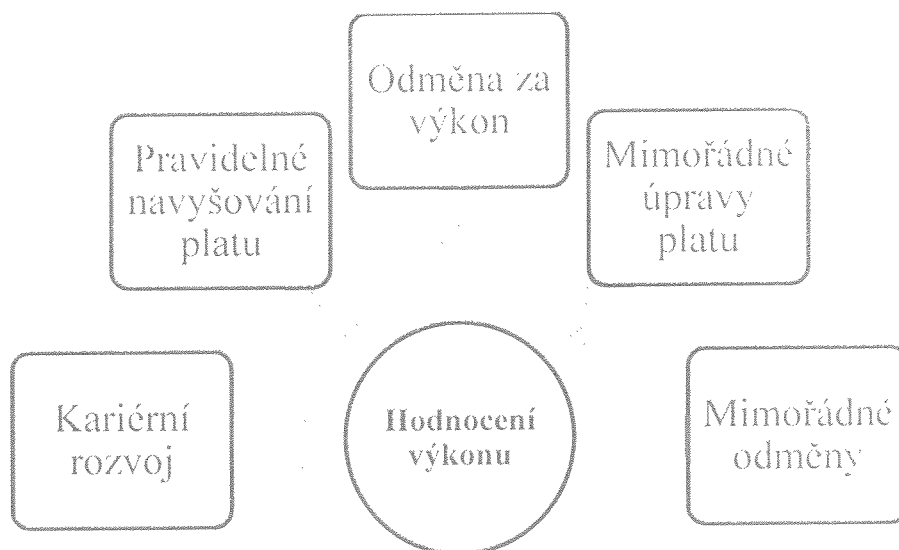


Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv, [on-line], ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/cz/ez/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

Jednotlivé cíle pracovníků jsou pak nastavovány na základě strategických priorit, což znamená, že zaměstnanec plněním svých cílů přispívá k plnění cílů týmových, plněním cílů týmových k plnění cílů firemním, a tím dochází k plnění strategie celé firmy. Cíle jsou nastavovány na základě návrhů zaměstnance a nadřízeného, který má i kompetence k jejich schválení. Kromě cílů se pro všechny OZ nastavují i bonusové ukazatele, které jsou základem pro stanovení odměn za výkon. Průběžné plnění jednotlivých cílů je monitorováno skrz individuální setkání a týmové porady, které se dělají za účelem zaměření OZ na priority, zajištění nepřetržité diskuze o výkonu a výsledcích, poskytnutí podpory a pomoci v případě problému. Následně dochází k hodnocení výkonu ve čtyřech

krocích. Prvním je sebehodnocení (zaměstnanec si připraví sebehodnocení), dále kalibrace (nadřízený diskutuje výkon svého týmu v rámci kalibrace), následně hodnotící pohovor (proběhne hodnotící pohovor nadřízeného a zaměstnance) a posledním krokem je dokumentace (výsledek hodnocení je zaznamenán). Pokud OZ dosáhne svých cílů, je odměněn za výkon v souladu s jejich nastavením na individuální, firemní a týmové. Odměna za výkon se počítá automaticky po vyhodnocení všech ukazatelů výkonu a uzavření hodnocení nadřízeným. Hodnocení výkonu pak ovlivňuje oblast obměňování, vzdělávání a kariérního rozvoje.

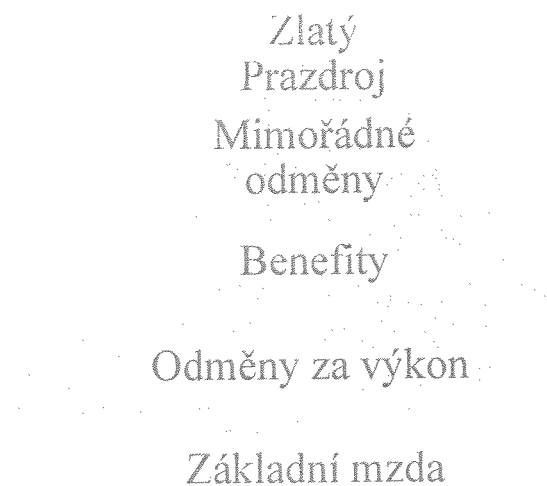
Schéma 6: Hodnocení výkonu



Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <http://webrew.gen.local/sites/cz/cz-centzprav/Stranky-Domu.aspx>

Hlavním principem takového to odměňování je udržet v rovnováze interní spravedlnost mezi funkcemi v rámci celé společnosti, externí konkurenceschopnost v porovnání s okolními firmami, individuální motivace každého zaměstnance a udržení rovnováhy na základě výkonu. Cílem odměňování je pak přilákat, motivovat a udržet talentované a motivované OZ.

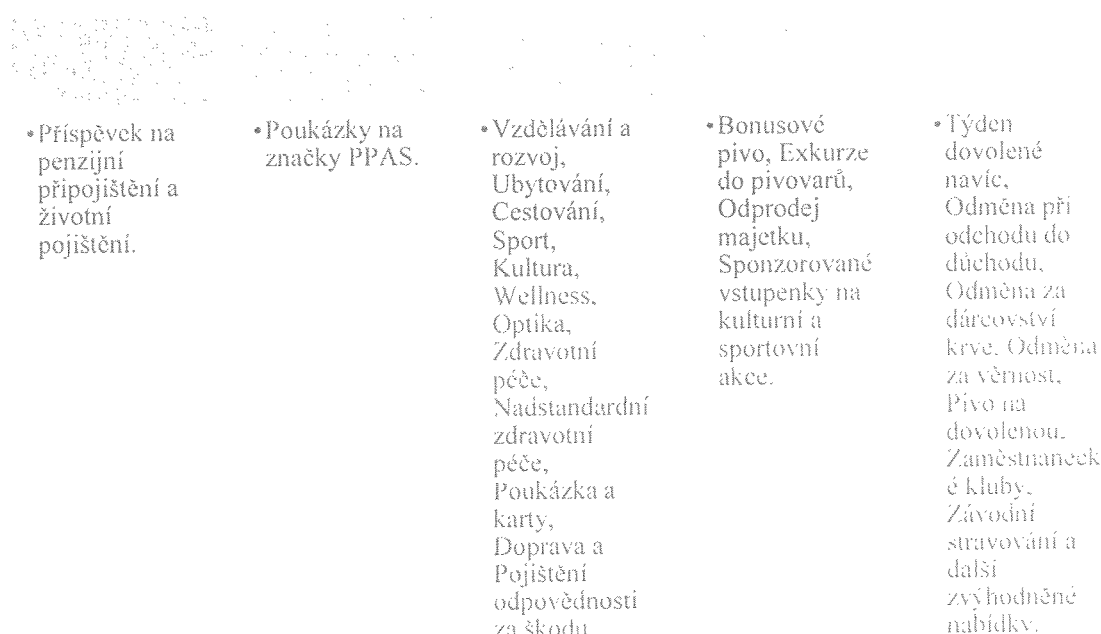
Schéma 7: Složky odměňování



Zdroj: Plzeňský Prázdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <[http://webrew.gen.local/sites/cz/cz.centzprav.Stranky\\_Domu.aspx](http://webrew.gen.local/sites/cz/cz.centzprav.Stranky_Domu.aspx)>

Celkový peněžní příjem je tedy činěn souhrnem základní mzdy, která vyjadřuje peněžní plnění zaměstnavatelem a která je stanovena tarifem, odměnou za výkon, která je vyplácena jednotlivým OZ při splnění bonusových kritérií. V některých případech ale dochází i k udělení takzvaných mimořádných odměn za vynikající a nadprůměrné výkony. Ke kterým může dojít v rámci řešení nepředvídatelné situace, návrhu zlepšení výrobních nebo jiných procesů se zvláštním dopadem na společnost, projektové činnosti, řešení náhle se vyskytnutých úloh nebo v případě dlouhodobého zastupování. Vyčleněným systémem odměňování jsou pak ještě tzv. benefity, na tuto formu odměn mají nárok všichni zaměstnanci po třech měsících od nástupu do zaměstnání za podmínky, že mají sjednaný pracovní poměr na dobu delší nežli jednoho roku, pracují na projektech v rámci SABMiller, nebo jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. Přístup k aplikaci je přes internetovou doménu [prazdroj.benefitycafe.cz](http://prazdroj.benefitycafe.cz), kde jsou odměny rozděleny do pěti pilířů. První tři pilíře mají přidělenou určitou sumu peněz, kterou je možné čerpat v průběhu roku. Čtvrtý pilíř má přidělené administrativní body, které nelze převádět do prvních tří pilířů. Pátý pilíř má informativní charakter o dalších možnostech, které jako zaměstnanec PPAS lze využívat.

Schéma 8: Rozdělení benefitů do pilířů



Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 22. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/cz/cz/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

Výjimečnou kategorií mezi složkami odměňování tvoří ocenění Zlatý Prazdroj, které se uděluje každoročně za týmový a individuální počin mající inovativní dopad na společnost. V roce 2013 byla individuální cena předána například za kompostování lahvyových etiket smytých z použitých lahví, které se do té doby odvážely na skládku komunálního odpadu.

#### 4.3.3 Vzdelávání a rozvoj obchodních zástupců

Systém vzdělávání zaměstnanců jako nástroj personálního marketingu byl již opodstatněn v teoretických kapitolách, proto se nyní budeme věnovat konkrétním programům v organizaci. PPAS klade veliký důraz na perfektní exekuci ze strany OZ. Uvědomuje si jejich přímý kontakt se zákazníky, a proto přikládá vysoký význam jejich koučinku<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Koučink (coaching) je rozvojová metoda založená na profesionálním vztahu mezi koučem a koučovaným. Koučování rozvíjí potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné. Je to o objevení, uvědomování si a volbě.

mentoringu<sup>57</sup> a vzdělání, což organizace vnímá jako investici do svých lidí, své budoucnosti. Kultura jejich rozvoje je založena na prostředí, kde si zaměstnanci sami kontrolují a řídí rozvoj svých kompetencí, a kde jejich manažeři působí jako koučové. Vše je podloženo sdílením vzájemných zkušeností a vědomostí prostřednictvím workshopu a odborných diskuzí. Klíčovou oblastí vzdělání je pak budování požadovaných komerčních kompetencí s cílem realizovat strategii firmy. Což má zajistit konkurenční výhodu.

Schéma 9: Rozložení učení dle metod

Formální  
školení  
(10%)  
Mentoring &  
koučování  
(20%)  
Při výkonu práce  
(70%)

Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/cz/cz/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

Učení probíhá nejeftektivněji při kombinaci metod, proto se PPAS snaží dodržovat princip 70-20-10. Tj. vzdělávací a rozvojové aktivity probíhají: 70 % při výkonu práce, 20 % prostřednictvím mentoringu a koučování a 10 % jako formální školení. Vzdělávání a rozvoj jsou pak rozděleny do následujících kategorií: základní školení, rozvoj kompetencí a leadership. Po absolvování nezbytných pěti dní charakterizovaných ve výše uvedeném schématu je nutné začít vzdělávat OZ odděleně. V průběhu tří týdnů absoluuje kurz vedený Training supervízorem za účasti přednášejících z různých oddělení. V první části je OZ proškolen v komerčních dovednostech (představení společnosti a její víze.

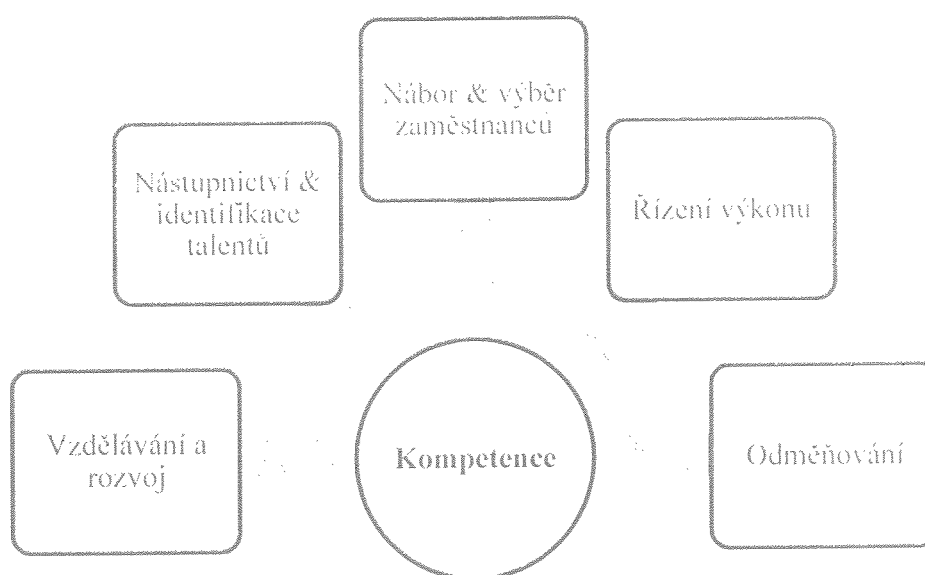
---

<sup>57</sup> Mentoring můžeme definovat jako dlouhodobé partnerství, které je založené na vzájemném dialogu, důvěře a respektu mezi mentorem a mentorovaným. Často se jedná o vztah zkušeného zaměstnance (manažera, experta ve svém oboru) a juniorštějšího zaměstnance s vůdčím potenciálem.

historie piva, suroviny a postupy nutné k jeho uvaření, jednotlivé značky a jejich charakteristika, fungování logistiky, plánování návštěv na provozovnách). Z komerčních dovedností je pak vyčleněna kapitola věnující se balení, kódům a měrným jednotkám, dále je proškolen v charakteristikách jednotlivých prodejen s důrazem na kanál, kde bude prodávat výrobky společnosti (ON/OFF Trade). Nezbytnou oblastí pro úspěšný prodej je i znalost marketingu a značek PPAS, proto jsou v průběhu akademie představeny profily jednotlivých brandů s jejich cílovými spotřebiteli a filosofií. Na to navazuje představení Chanel marketing oddělení, které v závislosti na segmentaci jednotlivých provozoven, jak jí správně odhadne OZ, doporučuje umístění promo akcí („kup pět pív a jízdenka na MHD je tvá“). Následně se OZ musí seznámit s prací oddělení, se kterými bude přímo spolupracovat, jako je úsek technického servisu (musí umět správně interpretovat poruchu na výčepním zařízení pracovníkům technického servisu), dále oddělení zákaznické linky (jejich kompetence, pracovní dobu) a fungování oddělení telefonických objednávek. Po tomto má akademie na programu rozvoj IT dovedností, přičemž se nepočítá jen se zaškolením do sítí PPAS, ale rovněž s proškolením do operačního systému Win7. Pokud k tomuto dojde, tak se přechází na rozvoj dovedností a znalostí OZ v nástrojích prodeje, které jsou členěny do kategorií podle toho, co ovlivňují. Jestli kvalitu výrobků a služeb, dostupnost značek, cenu, viditelnost jednotlivých reklam, advokacii zákazníka výrobků společnosti, případně zapojení do promo akcí utvářených oddělením Chanel marketingu. A právě pro práci tohoto oddělení je nutné znát dokonale segmentaci provozoven. Ty se dělí do šesti kategorií na základě uspokojení potřeb konečného spotřebitele (restaurace, bar, jídelna). Poslední částí této akademie jsou jednotlivé procesy, které bude OZ v průběhu své činnosti vykonávat, jako je tvoření podkladů pro uzavření dlouhodobé spolupráce, reklamace piva, objednávka propagačních materiálů nebo princip plánování tras. Pokud tyto informace příslušný OZ vstřebává, je mu umožněno pod dohledem vedoucího skupiny poprvé vyrazit do terénu. Jízda pod dohledem se pak ještě opakuje dle individuálních potřeb s vedoucím nebo kolegou. Systém vzdělávání v PPAS dále zahrnuje programy dlouhodobého rozvoje, jedním z takových jsou pravidelná dvoudenní školení konající se každý půlrok za účelem prohloubení zákaznické orientace OZ, jak aktivně řídit obchodní proces, smysluplně pracovat s portfoliem zákazníka a efektivně využívat svůj čas k posilování pozice na trhu, jak kvalitně a přirozeně vést obchodní jednání s ohledem na osobnostní profil zákazníka a současně získat dostatek informací pro další spolupráci. Na

tomto programu PPAS spolupracuje se externí společností Coneo. Kromě těchto programů je OZ pravidelně konfrontován se svým nadřízeným při individuálních schůzkách nebo poradách. Významnou roli v rozvoji OZ také hrají tzv. interní trenéři, kteří mají za cíl pomáhat rozvíjet schopnosti a následně referovat vedoucímu oddělení skupiny zástupců, na co by se měl u jednotlivých OZ zaměřit při jejich koučinku. V případě hladkého zvládnutí všech více uvedených odborných kompetencí je možné OZ dále rozvíjet v oblastech generických (IT dovednosti, řízení změny, řešení problémů, jazyk, chování) nebo dokonce při odhalení jeho vysokého potenciálu začít rozvíjet jeho vůdčí kompetence. Zapojení zaměstnanců do rozvoje odpovídajících kompetencí funguje jako stabilizační prvek, posiluje sounáležitost zaměstnance s organizací, umožní nabrat ty správné lidi, podpoří dosahování vysokého výkonu, zajistí interní spravedlnost v odměňování, ujasní vzdělávací a rozvojové priority a zpřehlední přípravu zaměstnance na aspirovanou pozici.

Schéma 10: Práce s kompetencemi zaměstnance



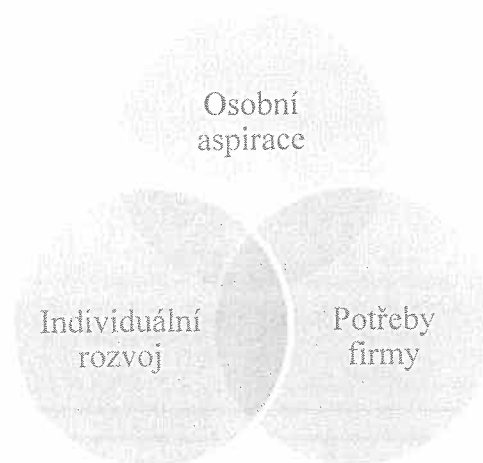
Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s., Centrum zpráv, [on-line], ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/ez/ez-centzprav-Stranky-Domu.aspx>>

Pokud jsou u nastupujícího OZ identifikovány vlastnosti, jako je silná osobnost s orientací na výsledek, který navíc dokáže komunikovat jasnou vizi, cíle, motivuje a posiluje vědomí vlastního potenciálu, současně dává svobodu a podporuje myšlení, vítá diskusi, zpětnou vazbu, dává prostor pro chyby a podporuje diverzitu, je zapojován do programu Leadership, jehož cílem je rozvoj a růst budoucí generace lídrů na všech úrovních

organizace. Všechny tyto aktivity musí korespondovat s individuálním plánem rozvoje každého OZ, zaměstnance. Individuální rozvojový plán je dokument, ve kterém jsou specifikovány rozvojové cíle zaměstnance. To se děje z toho důvodu, aby měl zaměstnanec i nadřazený konkrétní plán rozvoje s danými prioritami. Jde o jakousi vzájemnou dohodu s definovanými krátkodobými a dlouhodobými cíli, což má za úkol směřovat k naplnění nejen zaměstnancova očekávání, ale rovněž k naplnění strategie firmy.

Úkolem personálního marketingu je přilákat, udržet a rozvíjet motivované lidi. Jejich vyšší přidané hodnoty je si vědom i PPAS. Proto s nimi pracuje kromě více uvedených programů na rozvoj kompetencí ještě zvlášť. Zaměstnanci, kteří jsou vysoce výkonní a přispívají k plnění strategie organizace, mohou zajišťovat nástupnictví na klíčových pozicích. Cílem takového kariérního rozvoje je mít k dispozici správné lidi na správných místech ve správný čas. Kdy kariérní rozvoj je chápán jako cílený proces, v rámci kterého učení se, individuální rozvoj a kariérní postupy vedou k rozvoji kompetencí a vytvoření plánu nástupnictví na klíčové pozice. Rozvoj takové kariéry pak musí být kompromísem mezi potřebami jednotlivce a organizace. Základním nástroj jak rozvíjet zaměstnance je kariérní diskuse, kterou vede liniový manažer.

Schéma 11: Kariérní rozvoj



Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 23. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gen.local/sites/cz/cz/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

Zaměstnanec, který přispívá k úspěchu organizace a svou prací vytváří hodnoty, je vnímán jako Talent. Tato skupina zaměstnanců se kariérních diskuzí účastní pravidelně.



Zcela dobrovolná vzdělávací aktivita je pak Večerní univerzita, která spočívá v možnosti účastnit se seminářů na vybraná témata zakončených diskusí. Tato přednáška má za úkol podpořit inovační myšlení a zlepšit spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Jako příklad lze uvést večerní semináře na téma inovace, řetězce a jejich praktiky, reklama nebo budování značek v zahraničí.

#### **4.3.4 Odchod ze zaměstnání**

Nedílnou součástí personálního marketingu je i kvalitně podané rozvázání pracovního poměru, které může vyvstat z požadavku zaměstnavatele nebo zaměstnance. V případě, že zaměstnanec v PPAS nedosahuje potřebných výkonů, musí nadřízený informovat svého HR Business Partnera, se kterým má povinnost vyloučit zavinění ze strany společnosti. Následně je nutné na ony nedostatky zaměstnance neformálně upozornit a pokusit se jej vyzvat k jejich odstranění. Následně nadřízený nastaví cíle, zaznamená je do systému individuálního hodnocení a průběžně konzultuje jejich plnění. Pokud na konci období zaměstnanec cíle plní, jsou uzavřeny. Pokud je neplní, je nutné předat OZ, výpověď pro neuspokojivé pracovní výsledky. Může však nastat i situace, kdy se zaměstnanec rozhodne odejít z týmu sám. V takovém případě je na vedoucím skupiny obchodních zástupců spolu s HR Business Partnerem, aby zvážili, zda se na uvolněnou provede nábor nového zaměstnance, zda se rozdělí práce mezi ostatní členy, zda se přesune činnost do jiného oddělení nebo zda se pozice úplně zruší. Tato situace může nastat z několika důvodů. Jedním je odchod ze společnosti, přechod na jiné oddělení, odchod na mateřskou dovolenou nebo odchod do důchodu. Následně musí OZ odevzdat pracovní pomůcky, vyrovnat závazky, nechat si potvrdit vstupní lístek a vyzvednout si v mzdové účtárně Potvrzení o zaměstnání.

Změna zaměstnání je u většiny lidí spojena se stresem. A jelikož je odcházející zaměstnanec na trhu práce ostatními uchazeči vnímán jako relevantní zdroj informací o společnosti, ze které odchází, je nutné s tím podle toho také zacházet. Projevem zájmu o budoucnost svých odcházejících zaměstnanců ze strany PPAS je sepsaný návod s názvem *Ochod ze společnosti, Rady a tipy při hledání nového zaměstnání*, který je postaven na základech pravidel outplacementu. Obsahuje celkem osm kapitol, které postupně pojednávají o tom, co udělat před odchodem ze společnosti, co udělat po odchodu ze společnosti, jak připravit životopis, jak hledat práci, jak uspět při pohovoru, ale také vzory

životopisu, motivačního dopisu a pravidla jeho psaní a kontakty na pracovníky oddělení Lidských zdrojů, kteří jsou ochotni pomoci.

V případě, že odcházející zaměstnanec projeví zájem, je možné mu vystavit pracovní posudek (Příloha 3), jehož mustr je ke stažení na interních stránkách.

## 5 Empirická část

### 5.1 Vyhodnocení externího personálního marketingu

Je Plzeňský Prazdroj vnímán tak, jak si zaslouží? Pivovar vlastní nejsilnější značku mezi dvanácti stupňovitými pivy, která dala za vznik celé kategorii piv, jeho desítka Gambrinus je nejpitějším výčepním pivem v České republice, pivo Birell obdrželo titul nejlepšího nealkoholického piva na světě roku 2013 a například Kozel vyváží největší množství hektolitrů do zahraničí. To jsou jasné argumenty pro úspěšného zaměstnavatele, které jsou na trhu práce vnímány. Oddělení mající na starosti reputaci firmy je pečlivě rozděleno do pěti oddílů. Tyto oddíly mají na starost prezentovat firemní kulturu, čehož se snaží dosáhnout pod záštitou sloganu o „reputaci, kterou vytváříme vším, co děláme“ a předpokladem, že na základě hodnot, které PPAS představuje, a vlastních zkušeností se společností, se bude budoucí uchazeč rozhodovat, kde bude v budoucnu pracovat. Společnost klade důraz na svůj mediální obraz, je si vědoma toho, že dosah sociálních kontaktů zaměstnanců je omezený, a proto dbá na přesné a reálné informace v médiích. Příkladem práce oddělení jsou pak nejrůznější články komunikující potřebná sdělení v atraktivní formě. Organizace svoji reputaci buduje firemními programy, které mají upozornit na její odpovědnost. Nejnázornějším příkladem je Prazdroj Lidem. Tento program pravidelně rozděljuje peníze v oblastech, kde organizace zaměstnává nejvíce lidí, což jí pomáhá pozitivně ovlivňovat veřejné mínění nejen mezi zaměstnanci, ale také zákazníky. Pravidelné prohlídky pivovaru, letní koncerty na pivovarském náměstí nebo dny dobrovolnictví jsou z mnoha dalších aktivit, kterými se Prazdroj snaží pozitivně ovlivnit svoji reputaci. Pokud jsou tyto přístupy dostatečné, mělo by docházet k přetlaku vhodných kandidátů, ale u organizace se často setkáváme se situací, kdy se na pozici O/ přihlásí sto dvacet uchazečů, přičemž je problém vybrat alespoň dva odpovídajícím požadavkům. Cílenost personálně marketingové kampaně na internetu není nijak řízena, snad jen poněkud zastaralým předpokladem, že internet užívají spíše mladí s vyšším vzděláním, ale to zjevně není dost. Výsledkem je množina uchazečů, která se dostaví na výběrové řízení vedené metodou assessment center, kde je zřetelně vidět, kteří uchazeči již na podobném výběrovém řízení byli přítomni, je u nich vidět abnormální snaha prosadit se, překřičet ostatní. Často se stává, že dostaví i polovina uchazečů, která již podobnou metodou prošla, tím dochází k překřikování a hluku místo toho, aby mohl být objektivně

vybrán vhodný uchazeč, kterému jen velí elementární slušnost do podobného zmatku se nezapojoval a počkat si na kvalitní diskusi, což se mu může stát osudným. Pokud uchazeč projde assesment centrem, tak je podroben psychometrickému testování, které učí poslední a rozhodující výběr. Tento test však neprovede jeho opravdový zájem pracovat v organizaci a ani mu patřičným způsobem nevysvětlí její náročnost a obsah. Tím dochází k značné fluktuaci na pozicích OZ, což s sebou nese zvýšené personální náklady a vrhá negativní dopad na image firmy na trhu práce. Velmi pozitivně je možné hodnotit obdržení zpětné vazby, což u jiných společností není pravidlem. Skutečnost, že uchazeč postoupí do užšího výběru, mu dává možnost zpětné ústní nebo telefonické vazby, kterou může využít k upřesňujícím dotazům, tím získá názor pracovníka oddělení Lidských zdrojů, který může využít u dalších výběrových řízení. Pokud je uchazeč vyřazen na základě prostudování doložených dokumentů, obdrží pouze elektronické vyjádření. Toto univerzální vyjádření o potěšení PPAS, které bylo způsobeno zájmem zde pracovat, však chodí i interním zaměstnancům, kteří se do výběrových řízení hlásí stejnou formou jako ti externí. Nevhodnost tohoto sdělení dlouhodobým pracovníkům je podtržena formulací přející hodně štěstí při hledání nového pracovního místa.

Celková prezentace organizace na trhu práce je však kvalitní, důkazem je pravidelné umístování v anketě Zaměstnavatel roku, kde hodnotí nejen veřejnost, ale i odborná porota. Garantem této prestižní soutěže je společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika s.r.o. PPAS se v této anketě pravidelně umísťuje na prvních třech místech v Plzeňském kraji, v roce 2012 dokonce dosáhla na druhé místo v České republice v kategoriích do pěti tisíc zaměstnanců.<sup>58</sup>

## **5.2 Vyhodnocení interního personálního marketingu**

Interní personální marketing má v organizaci jasně daná pravidla, v rámci kterých je firma představena jako respektovaná organizace, vyhledávaný zaměstnavatel s rovnými příležitostmi, kde jsou dobré podmínky pro harmonizaci rodinného a pracovního života. Současně je pracováno na rychlém začlenění na pracovní místo, do pracovního týmu, do

---

<sup>58</sup> Zaměstnavatelroku.cz: Sodexo Zaměstnavatel roku[on-line], c2014 [citováno 8. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/>>

organizace, kdy prvních pět dní v Prazdroji má svá jasně daná pravidla. V rámci těchto pravidel je OZ seznámen s nastavováním cílů a odměňováním za jejich plnění. Cíle a pravidla jsou nastavována jednoznačně a zřetelně, tak aby nemohlo dojít k jejich zpochybnění, na základě čehož by mohla být vnesena nedůvěra mezi zúčastněné strany. Mzda je složena z pevného základu, pohyblivé složky, benefitů a mimořádných odměn. Benefity jsou pak vhodně komunikovány již na začátku pracovního poměru, jelikož je pravděpodobné, že na ně zaměstnanec v krátké době dosáhne, slouží jako motivující a stabilizační prvek. Velmi propracovaný je systém vzdělávání, který může být lákadlem především pro absolventy škol. Kultura rozvoje je založena na prostředí, kde si každý řídí a kontroluje rozvoj svých vlastních kompetencí, a kde jejich manažeři působí jako koučové, kteří směřují své podřízené k rozvoji v souladu s firemní strategií. Vzdělávání je vnímáno jako klíčová oblast přinášející konkurenční výhodu. Učební metody jsou rozloženy s důrazem na efektivitu, kdy největší část probíhá přímo v praxi pod odborným vedením liniového nadřízeného nebo pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Vzdělávání je pak rozděleno do kategorií na základní, kompetenční a leadership. Nad tento rámec jsou pak OZ vzdělávání v úvodní třítydenní akademii na začátku své kariéry v PPAS, která má za úkol přinést vhled do všech činností organizace. Tento program má za cíl kromě motivace také zapustit kořeny pro přesvědčivou a úspěšnou argumentaci OZ ve prospěch PPAS. Organizace klade důraz i na průběžné vzdělávání a v případě silných předpokladů zavádí OZ do programu Talent, to však již není komunikováno. Personálnímu oddělení se i přes vyšší fluktuaci daří přilákat a udržet většinu vhodného personálu, právě díky programu pro nadané a motivované pracovníky, který je pro ambiciózní zaměstnance hlavní motivací setrvat na aktuální pozici. V případě, že dojde ze strany zaměstnavatele nebo OZ k rozdílným představám o jeho budoucnosti nebo nedostatečným výkonům, tak nastává proces rozvázání pracovního poměru, který je stejně jako nábor řízen profesionálně pracovníkem oddělení Lidských zdrojů. Vzhledem k vyšším hodnotám fluktuace na pozicích OZ by ale mělo dojít ke snaze tento proces omezit. Kromě komunikace s odcházejícím zaměstnancem o jeho budoucím uplatnění je veřejně dostupná příručka založena na základech outplacementu, což zvedá prestiž zaměstnavatele. Na vyžádání je možné požádat i o výstupní posudek.

## 6 Zhodnocení výsledků a doporučení

Výsledkem vypracování analytické části zaměřené na personálně marketingové aktivity ve společnosti PPAS je podání několika návrhů a doporučení vedoucích zefektivnění této činnosti. První návrh je zaměřen na snížení fluktuace, která dosahuje ve sledovaném období v průměru přes 8 %. Což má kromě finančních dopadů, jako jsou dodatečně náklady na přijímání, adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců, také negativní dopad na morálku a nese s sebou rovněž vyšší pracovní zátěž na zaměstnance, kteří musí dodatečně nahradit odešlé kolegy. O příčinách odchodu těchto zaměstnanců je možné se pouze domnívat, celkové statistiky nejsou vedeny, a tak může jít o nízkou motivaci, neefektivní zaměstnanecké výhody, nespokojenost s hodnocením či odměňováním, se systémem nástupnictví. Přičemž se může jednat o jednu zásadní příčinu nebo může dojít ke kombinaci několika drobnějších neshod. Aby PPAS zjistila příčiny vysoké fluktuace, měla by organizace investovat prostředky do nastavení metod pro sledování příčin odchodu. Jednou z možností je strukturovaný rozhovor s přímým nadřízeným, na základě kterého nadřízený doplní získané informace do karty zaměstnance v personálním informačním systému. Druhou metodou pro kvantifikaci těchto příčin může být vyplnění dotazníku (Příloha 4), který pak do systémů zanese pracovník oddělení Lidských zdrojů. Analýza příčin by umožnila fluktuaci lépe řídit a optimalizovat tak proces personálního plánování, aby souhlasil se strategickými cíli organizace. Druhým krokem by pak kromě sledování spokojenosti a motivace zaměstnanců metodou pozorování a dotazníkovým šetřením, která mají za úkol rozpoznat negativní nálady, mělo být posílení prevence v podobě inovativního přístupu k výběrovým řízením. Předpokladem promyšlené nabídky pracovního místa je vyšší specifikace požadavků na pracovníka. Především pak zdůraznění časové náročnosti a vysokého tlaku na výkon uvnitř organizace. Dalším krokem pro zvýšení efektivity náboru by pak měla být lepší komunikace v oblasti motivace a odměňování za práci. PPAS vzhledem ke své velikosti nabízí široké spektrum finančních i nefinančních výhod. Na výběrových řízeních jsou komunikovány pouze ty základní bonusy, které jsou brány jako samozřejmé, a tak dochází z pohledu zaměstnance spíše k ujištění, zda v organizaci existují výhody, které očekává, nebo na které byl zvyklý. PPAS přitom může nabídnout velmi propracovaný systém vzdělávání rozdělený do několika kategorií, na jejímž vrcholu je program rozvoje Talentů. Pokud by tento program byl otevřeně komunikován, přineslo by to větší zájem ze strany nadaných zaměstnanců, kteří by pozici obchodního zástupce mohli

vnímat jako startovní čáru v úspěšné společnosti. S časovou náročností je spojena nutnost lépe komunikovat místo výkonu práce. Jelikož se do pracovní doby OZ nezahrnuje cesta z domova k prvnímu zákazníkovi a při návratu čas strávený v autě při cestě od posledního zákazníka. Je nutné tuto informaci při výběru potenciálního zaměstnance zdůraznit. Při delším přesunu může z pohledu zaměstnance dojít k navýšení doby strávené v souvislosti s vykonáváním pracovní činnosti až o dvě a půl hodiny denně. Důrazná komunikace této skutečnosti by měla eliminovat překvapení a nespokojenost z následných zjištění. Ještě lepším řešením by pak byl vyšší tlak na hledání OZ z oblastí, ve které budou působit. To by přineslo nejen časovou, ale i finanční úsporu v podobně nižší spotřeby pohonných hmot. Další výhodou by byla pracovníková znalost a rychlá orientace v místě výkonu obchodní činnosti. Zásadní zefektivnění personálního marketingu v organizaci by přinesla změna prezentace nabídky dle výše uvedených doporučení na pracovním trhu pouze s inovací externího personálního marketingu, zejména procesu výběru obchodních zástupců. Doposud jsou na výběrová řízení zvaní zájemci, kteří jsou z pohledu společnosti vybíráni pasivním způsobem. Tedy vyvěšení inzerátu na stránkách společnosti a portálu specializujícího se na nabídku pracovních míst, i když je tento inzerát kvalitně a profesionálně zpracovaný, neumožňuje efektivní výběr uchazečů do prvního rozřazovacího kola. Důsledkem je velké množství nevhodných kandidátů a neefektivita nábory. Zde není využívána hlavní výhoda internetové inzerce, která spočívá v přesném cílení na předem specifikované kandidáty. Tím by mělo dojít k menšímu počtu uchazečů s většími předpoklady. Sociální sítě přinesli zvrát v pohledu na soukromí, odhalili totožnost milionu uživatelů, kteří se do té doby skrývali pod přezdívkami, tyto informace je nutné umět správně využít. Možností je personalizovaná reklama. Příkladem mohou být internetové stránky, které umějí zákazníkovi nabídnout na míru sítě zaměstnání již při prvním vstupu na portál nabízející volná pracovní místa. Informace o uživateli si stránky stáhnou ještě dříve, nežli se samotná stránka vůbec zobrazí. Potenciální zaměstnanec je otíčován dle místa bydliště, příjmové kategorie, společenského zařazení, dosaženého vzdělání. Na základě historie vyhledávání například v Googlu je možné definovat preference jednotlivých uchazečů, což může být rovněž promítáno do pracovních nabídek. Využít lze i data získaná na základě emailové komunikace prostřednictvím Gmailu. Společnost Facebook zprovoznila v srpnu 2010 projekt OpenGraph, který dává možnost zadavatelům reklamy nahlédnout do své pokladnice s uživatelskými daty. Druhou možností je oslovit na

Facebooku uživatele na základě předem definovaných parametrů, jako je lokalita, v tomto případě oblast působení OZ, zájmy, které by měli odpovídat požadovanému osobnostnímu profilu, věk nebo pohlaví. Takto vybraní uživatelé mohou být směřováni přímo k zaměstnavateli, do skupinových rozhovorů, kde skrytí uživatelé hovoří o výhodách práce v takové společnosti. Ještě lépe pak funguje Viral marketing, jehož cílem by mělo být vyvolání silné pozitivní reakce v souvislosti s prací v PPAS. Například zorganizovat „Debilní keci obchodních zástupců“ od Viralbrothers pod záštitou značek PPAS. Novým přístupem k personálnímu marketingu v organizaci může být mapování virtuálního prostoru na síti LinkedIn. Tato sociální síť sdružuje uživatele na základě pracovních vztahu a příležitostí, definuje pracovní život každého z nich a nabízí možnost navázat pracovní kontakty na základě pozice, společnosti, společných přátel, vystudované školy a mnoho dalšího. Pro zaměstnavatele pak nabízí novou formu oslovení okolo dvě stě padesáti milionů profesionálů po celém světě. Přičemž nabízí vysokou cílenost na vhodné uchazeče na základě shody. Pracovník lidských zdrojů může vyhledávat vhodné uchazeče na základě nastavení společnosti, pro kterou pracuje, jejího stručného popisu, definice oboru, ve kterém působí, titulu pracovního zařazení, pracovní zkušenosti, funkce pracovního zařazení, zda se jedná o plný či částečný úvazek, popisu pozice, popisu požadovaných schopností a dovedností. Následně je možné zadat variantu přímého kontaktu daného pracovníka nebo přesměrování na portál společnosti, kde je připraven rozřazovací formulář a požadavky k výběrovému řízení. Tento systematický výběr potenciálních zaměstnanců by měl zúžit počet přihlášených a zároveň zvýšit jejich vhodnost, která by následně byla prověřena na základě testů předpokladů. K takovému testování je možné využít vlastní kapacity, pokud jsou dostatečné zkušenosti nebo přizvat externí firmu. Jedním z těchto nástrojů je i Bloomberg Aptitude Test, metoda vzdělávací divize společnosti Bloomberg LP – Bloomberg Institute, která umožňuje bezplatně absolvovat dvouhodinový test o sto otázkách, jehož výsledek je anonymně poskytován atraktivním zaměstnavatelům po celém světě. Ti následně mohou absolventa skrz databázi oslovit s nabídkou stáže nebo zaměstnání. Zapojením se do podobného projektu získá společnost nástroj efektivní podpory výběrového procesu. Řada dalších firem pak nabízí on-line aplikace, zaměřené na posouzení týmové orientace, schopnosti řešit problémy nebo rychlost myšlenky. Na základě takto selektovaných uchazečů by byli vybráni pouze tři až čtyři nejvhodnější



uchazeči, kteří by se účastnili přímého pohovoru s liniovým manažerem. ten by měl i nadále finální odpovědnost za výběr svého podřízeného.

## 7 Závěr

Ze závěrů diplomové práce vyplývá nutnost inovovat proces nábora zaměstnanců. Používání tradičních metod pohovorů, assesment center aj. je neefektivní a přináší zbytečné náklady. Pokud se organizace odpoutají od zaběhlých postupů, budou v budoucnu zaměstnávat vhodnější a kvalitnější pracovníky s potřebnými schopnostmi. Příkladem může být využívání Viral marketingu k budování pověsti zaměstnavatele nebo využití sociálních sítí k oslovení předem definovaných uchazečů. S rozvojem sociálních sítí došlo k zásadní změně v pohledu na anonymitu na internetu. Zatímco doposud se uživatelé internetu skrývali za nejrůznějšími přezdívkami, nástup Facebooku, LinkedIn a dalších tento jev odboural. Lidé na internetu vystupují pod vlastními jmény, zveřejňují osobní informace a jiná data, která tak lze snadno personifikovat. A tyto informace je nutné umět využívat. Vhodnou metodou je personální reklama, která na základě nashromážděných dat z užívání sítě dokáže účelně selektovat nabídku. Na základě vašich zájmů, lokality, sociálního zařazení, stupně vzdělání a spotřebitelského chování dokáže vygenerovat vhodné pracovní nabídky ještě před otevřením stránek portálu zaměřeného na volná pracovní místa. Tím může společnost přímo ovlivňovat, jaký typ uchazeče se o volné pracovní pozici dozví. Novým přístupem k personálnímu marketingu v organizaci může být mapování virtuálního prostoru na síti LinkedIn nebo Facebook. Tyto sociální sítě sdružují uživatele na základě vztahů, definují život každého z nich a nabízí možnost navázat vztahy na základě pozice, společností, společných přátel nebo vystudované školy. Současně sociální sítě nabízí vysokou cílenost na vhodné uchazeče. Pracovník lidských zdrojů může vyhledávat vhodné uchazeče na základě požadavků společnosti, pro kterou pracuje. Tento systematický výběr potenciálních zaměstnanců má za následek zúžení počtu přihlášených při zvýšení jejich vhodnosti, kterou je následně doporučeno prověřit na základě testů předpokladů. Takové testování může být nastaveno na základě zkušeností interní pracovníků, pokud se však jedná o menší společnost, je doporučeno využít specializovaných personálních agentur nabízející široké spektrum internetových aplikací na posouzení týmové orientace, schopností řešit problémy nebo rychlosti myšlení. Na základě takto selektovaných uchazečů se doporučuje vybrat tři až čtyři nejvhodnější uchazeče, kteří budou ještě podrobeni přímému pohovoru s liniovým manažerem nesoucím hlavní odpovědnost. Následkem inovace výběrových řízení, jak je známe dnes, bude menší počet uchazečů s vhodnějšími předpoklady a s tím spojená úspora času i prostředků.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### 8.1 Tištěné dokumenty

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy postupy 10. vydání*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 str. ISBN 978-80-247-1407-3.

Armstrong, M.: *Personální management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. 963 str. ISBN 80-7169-614-5.

Bláha, J., Matejčičec, A., Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vydání, CP Books. a.s., Brno, 2005. 284 str. ISBN 80-251-0374-9.

d'Ambrosiová, H., et al.: *Abeceďa personalisty*, 2. vydání, ANAG, spol. s.r.o., Olomouc, 2008. 69 str. ISBN 978-80-7263-441-5.

Dvořáková, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Dvořáková, Z. a kol.: *Personální řízení 1*, Praha: VŠE, 2001. 218 str. ISBN 80-245-0248-8.

Dvořáková, Z. a kol.: *Slovník pojmu k řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2004. 157 str. ISBN 80-7179-468-6.

Hroník, F.: *Jak se nespálit podruhé - Strategie a praxe výběrového řízení*, 1. vydání, Brno: MotivPress, s. r. o., 2002, 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

Kleibl, J. a kol.: *Personální řízení 2, část 2*, Praha: VŠE, 2005. 93 str. ISBN 80-245-0960-1.

Kotler, P.: *Marketing od A do Z... 80 pojmů, které by měl znát každý manažer*, Praha: Management Press, 2003. 203 str. ISBN 80-7261-082-1.

Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 str. ISBN 978-80-247-2202-3

Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2006. 367 str. ISBN 80-7261-033-3.

Livian, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě*, 1. vydání, IIZ, Systém, Praha, 1997. 148 str. ISBN 80-86009-19-X

Strutz, H.: *Personalmarketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?* In Strutz, H. (Hrsg.): *Strategien des Personalmarketing*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992. str. 3.

Stýblo, J.: *Manažerská motivační strategie*, Praha: Management Press, 1992. 74 str. ISBN 80-85603-05-5.

Urban, J.: *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*, Praha: ASPI Publishing, 2004. S. 125. ISBN 80-7357-019-X.

Werther, W., Davis, K.: *Lidský faktor a personální management*, Praha: Victoria Publishing, 1992. S. 367. ISBN 80-85605-04-X.

Tomek, J.: *Zásady tvorby marketingové strategie*. Praha: Institut řízení, 1991. 70 s. ISBN 80-7014-035-6.

Kozel, R. Mynařová, L. Svobodová, H.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 304 str. ISBN 978-80-247-3527-6

Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 408 str. ISBN 978-80-7367-485-4

Dvořáková, I.: *Personální marketing společnosti Škoda Auto a.s.* Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, Katedra Personalistiky, 2008. 108 str. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

## 8.2 Elektronické dokumenty

Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem: Plzeňský Prazdroj, a.s. [on-line]. c2014 [citováno 10. 03. 2014]. Dostupné z WWW:

<<http://www.byznysprospolecnost.cz/clenove/17/plzensky-prazdroj-a-s-.html>>

Garfinkle, J.: Employee Outplacement Program: Best Employment Outplacement Services [online]. c2014 [citováno 6. 3. 2014]. Dostupný z WWW: <<http://www.outplacement-firm.com>>

HR News. *Marketingový přístup v personalistice* [online]. [cit. 12. 4. 2011]. Dostupné z www: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/marketingovy-pristup-v-personalistice-id-254466>>.

Ministerstvo spravedlnosti České Republiky: eJustice: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [on-line]. c2014 [citováno 8. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a232182&typ=actual&klic=isjgp3>>

Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. c2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://webrew.gcn.local/sites/cz/cz/centzprav/Stranky/Domu.aspx>>

Plzeňský Prazdroj, a.s.: [napivosrozumem.cz](http://www.napivosrozumem.cz). [on-line]. c2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.napivosrozumem.cz/uvodni-strana.html>>

Plzeňský Prazdroj, a.s.: [respektuj18.cz](http://respektuj18.cz). [on-line]. c2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://respektuj18.cz/index.html>>

Topregion.cz. *Analýza pracovních míst* [online]. [cit. 11. 3. 2014]. Dostupné z www: <<http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1884>>.

Vysoká škola ekonomická v Praze: Obor International Management: CEMS – The Global Alliance in Management Education [on-line]. c2014 [citováno 10. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://cemsmim.vse.cz/spoluprace-s-praxi/plzensky-prazdroj/>>

*Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Popis pracovního místa* [online]. c2014 [citováno 5. 03. 2014]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Popis\\_pracovn%C3%ADho\\_m%C3%ADsta&oldid=9780632](http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Popis_pracovn%C3%ADho_m%C3%ADsta&oldid=9780632)>

<b>Seznam schémat:</b>	
Schéma 1: Trh zboží a služeb	12
Schéma 2: Trh práce	12
Schéma 3: Vyjádření vztahů interního a externího personálního marketingu	14
Schéma 4: Devět kroků správného outplacementu	27
Schéma 5: Prvních pět dní v Plzeňském Prazdroji	39
Schéma 6: Definice procesu řízení	40
Schéma 6: Hodnocení výkonu	41
Schéma 7: Složky odměňování	42
Schéma 8: Rozdělení benefitů do pilířů	43
Schéma 9: Rozložení učení dle metod	44
Schéma 10: Práce s kompetencemi zaměstnance	46
Schéma 11: Kariéerní rozvoj	47
<b>Seznam tabulek:</b>	
Tabulka 1: Srovnání klasického a personálního marketingu	13
Tabulka 2: Získávání pracovníků	17
Tabulka 3: Formální fungování pohovoru z pohledu zaměstnavatele	20
Tabulka 4: Porovnání pevné a variabilní složky mzdy	23
Tabulka 5: Značky výrobků Plzeňského Prazdroje, a.s.	32
Tabulka 6: Míra fluktuace OZ v letech 2011 až 2013	38
<b>Seznam příloh:</b>	
Příloha 1: Příběh, který nepřestává inspirovat. Příběh Plzeňského Prazdroje	62
Příloha 2: Struktura oddělení lidských zdrojů organizace Plzeňský Prazdroj	63
Příloha 3: Návod k vypracování pracovního posudku	64
Příloha 4: Dotazník – Analýza příčin odchodu zaměstnanců	65

## 9 Přílohy

Příloha 1: Příběh, který nepřestává inspirovat. Příběh Plzeňského Prazdroje<sup>59</sup>

Na začátku to byl příběh odvahy vydat se novou, neprobádanou cestou, díky níž se zrodil zcela nový druh piva – spodně kvašený světlý ležák. Později byl nazván podle místa svého zrodu, Pils, a dnes je nejprodávanějším typem piva na světě. Pilsner Urquell, jenž dal své jméno všem pivům označovaným jako Pils, Pilsner, si svou jedinečnost uchoval až do dnešních dnů.

Pečlivý výběr surovin, po generace předávané umění sládků a léty prověřené receptury jsou i dnes zárukou kvality piv Plzeňského Prazdroje. V průběhu času příběh obohatily značky Gambrinus, Radegast či Velkopopovický Kozel, které jsou dnes respektovanými součástmi Plzeňského Prazdroje.

Zaujetí kvalitou a neúnavná snaha o hledání nových cest se staly hodnotami, díky nimž tento příběh inspirovat miliony lidí po celém světě.

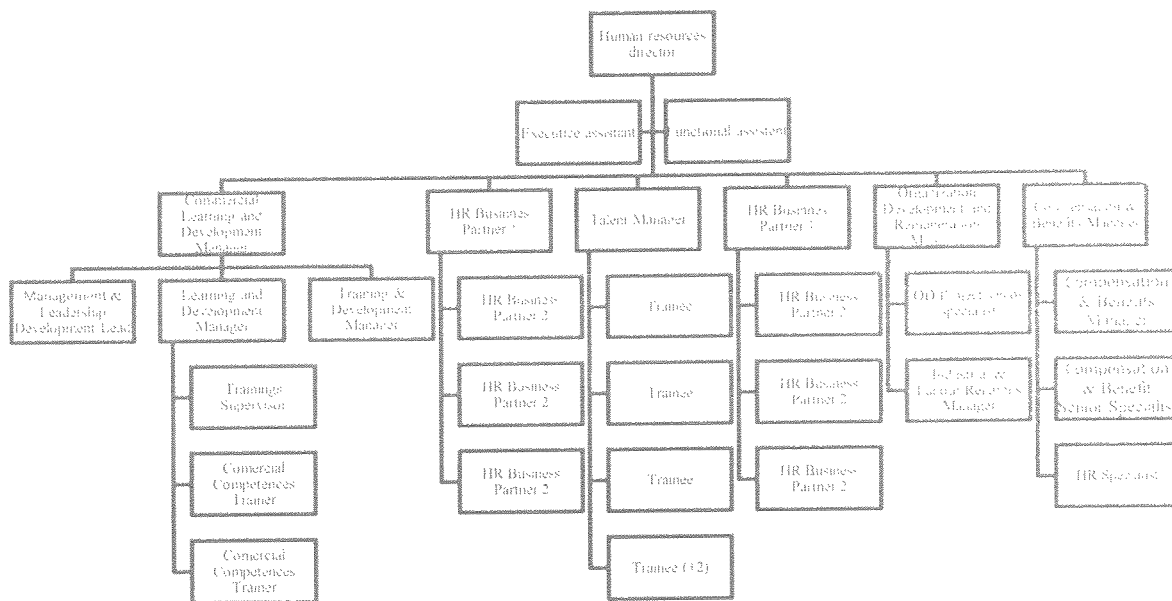
Umění vařit výborné pivo však není jediné, co dělá tento příběh výjimečným. Snaha o dokonalost je měřítkem všeho, co předchází okamžiku slastného napití. Od pečlivého výběru chmele a ječmene přes výrobu piva až po správnou péči o něj a umění jej nabídnout. K tomu jsou zapotřebí pevné zásady, profesionální přístup, vzájemná důvěra, úcta k tradici a nakonec i ingredience nejvzácnější – srdce a um všech, kteří příběhem žijí.

Je mnoho těch, kteří se nechali příběhem inspirovat a pomáhají psát jeho nové kapitoly. Do tohoto velkého společenství patří partneři Plzeňského Prazdroje, hospodští a obchodníci, kteří pivo čepují a prodávají, pěstitelé sladovnického ječmene a chmele a spolu s nimi ti, jejichž výrobky a služby přispívají k úspěchu piv Plzeňského Prazdroje.

---

<sup>59</sup> Plzeňský Prazdroj, a.s.: O nás: Příběh, který nepřestává inspirovat. [on-line]. c2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: < <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas/pribeh-ktery-neprestava-inspirovat> >

Příloha 2: Struktura oddělení Lidských zdrojů organizace Plzeňský Prazdroj



Zdroj: Plzeňský Prazdroj, a.s.: Centrum zpráv. [on-line]. ©2014 [citováno 17. 03. 2014]. Dostupné z WWW: <http://webrev.gen.local/sites/ez.cz/centzprav/Stranky/Domu.aspx>



### Příloha 3: Návod k vypracování pracovního posudku

#### PRACOVNÍ POSUDEK

.....(uvést jméno a příjmení zaměstnance) pracoval(a) u v.....(uvést název a sídlo zaměstnavatele) v pracovním poměru od .....(uvést datum) do .....(uvést datum), kdy jeho (její) pracovní poměr skončil .....(uvést jakým způsobem – např. dohodou podle § 133 zákonníku práce – výpovědí ze strany zaměstnance podle § 51 zákonníku práce, výpovědí ze strany zaměstnavatele – důvodů organizačních změn podle § 46 odst. 1 písm. c) zákonníku práce, okamžitým zrušením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele podle § 53 písm. b) zákonníku práce apod.).

Pan/paní .....(uvést jméno a příjmení zaměstnance) vykonával(a) tyto práce (funkce).....(uvést jaké druhy prací, popřípadě jaké funkce zaměstnanec od vzniku pracovního poměru do jeho skončení u zaměstnavatele vykonával – výčet bude záviset na tom, zda zaměstnanec po celou dobu trvání pracovního poměru vykonával stále stejnou práci (jeden druh práce, jednu funkci – např. sekretářka) nebo zda vystřídal několik druhů práce či několik funkcí – např. od míštra, přes vedoucího provozu po náměstka ředitele.

Svou práci vykonával(a).....(uvést hodnocení – např. pečlivě, svědomitě, ochotně). Kladně byla hodnocena především jeho (její) .....(např. iniciativa, odpovědnost, schopnost spolupráce, schopnost týmové práce, snaha neustále si prohlubovat své znalosti – při zaměstnání absolvoval kurzy, školení, vysokou školu). Patřil (a) k .....(např. nejlepším, průměrným) zaměstnancům. Nedostatkem byla/bylo/byly .....např. neschopnost plnit zadání úkolů samostatně, malá iniciativa, neustálé odmítání plnit příkazy nadřízených zaměstnanců, slovní i fyzické napadání spoluzaměstnanců a nadřízených, časté pozdní příchody, neomluvené absence).

Posudek se vydává na žádost zaměstnance.

V .....dne.....

.....

razítko zaměstnavatele a podpis

#### **Komentář:**

Pracovním posudkem jsou veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce. Pracovní posudek nevyjadřuje subjektivní hodnotící názor zaměstnavatele, ale musí se omezit na konkrétní pracovní hodnocení činnosti zaměstnance u zaměstnavatele. Posudek obsahuje jak určité skutečnosti (například jakou práci nebo funkci zaměstnanec vykonával), tak hodnocení jeho práce, popřípadě vlastností zaměstnance, které na hodnocení práce mají vliv (např. ochota, iniciativa, pečlivost, svědomitost, pomoc méně zkušeným zaměstnancům, příjemné vystupování apod., nebo naopak neochota, nevyjádření vlastní iniciativy, nedbalost při plnění zadávaných úkolů apod.) V posudku však nelze uvádět hodnocení zaměstnance, např. jeho vlastností, pokud nesouvisí s jeho prací (nemají na jeho práci vliv). Nelze např. v pracovním posudku uvádět, že chování zaměstnance je agresivní a že má sklony k alkoholismu, pokud je – zaměstnanci sice – všeobecně známo, že se každý večer v restauraci opije, a pak se popere, ale tato jeho aktivita nemá vliv na jeho práci u zaměstnavatele (v práci je tichý a úšlechtný a nepozivá zde alkoholi).

## Dotazník – Analýza příčin odchodu zaměstnanců

Možné odpovědi:	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Přiřazené hodnoty:	1	2	3	4

### Hodnocení spokojenosti se zaměstnáním

1. Doporučil/a byste PPAS jako dobré místo pro zaměstnání? \_\_\_\_\_
2. Byl jste spokojen/a se svým současným pracovním zařazením? \_\_\_\_\_
3. Považoval jste své pracovní místo za stabilní? \_\_\_\_\_
4. Hodnotíte vztahy ve firmě jako dobré? \_\_\_\_\_

### Spokojenost s prací

1. Byla Vaše práce rozložena rovnoměrně? \_\_\_\_\_
2. Považoval jste práci v PPAS za zajímavou? \_\_\_\_\_
3. Považoval jste práci v PPAS za důležitou? \_\_\_\_\_
4. Měl jste vždy jasnou představu, co se od Vás v práci očekávalo? \_\_\_\_\_
5. Dávala Vám Vaše práce pocit osobního uspokojení? \_\_\_\_\_

### Hodnocení výkonu a odměňování

1. Motivoval Vás způsob odměňování k lepším výkonům? \_\_\_\_\_
2. Mohl jste o svém odměňování otevřeně hovořit se svým nadřízeným? \_\_\_\_\_
3. Odpovídalo Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou jste vykonával/a? \_\_\_\_\_
4. Byla Vám známa opatření a dopady při neplnění Vašich povinností? \_\_\_\_\_
5. Poskytuje PPAS dostatek zaměstnaneckých výhod? \_\_\_\_\_

### Školení a příležitost k rozvoji

1. Máte zájem o vzdělávání a rozvoje rozvoj v činnosti, kterou vykonáváte? \_\_\_\_\_
2. Poskytovala Vám společnost možnost vzdělávání a rozvoje v dostatečné míře? \_\_\_\_\_

Co Vám na Vaší práci nejvíce vadilo?	Hodnocení:			
	1	2	3	4
1. Nedostatečné finanční ohodnocení	1	2	3	4
2. Práce pod tlakem	1	2	3	4
3. Nedostatečná informovanost	1	2	3	4
4. Nízká perspektiva profesního růstu	1	2	3	4
5. Špatné mezilidské vztahy na pracovišti	1	2	3	4
<b>Co Vás v práci nejvíce motivovalo?</b>				
1. Integrita kolektivu	1	2	3	4
2. Finance	1	2	3	4
3. Dobrý manažer	1	2	3	4
4. Využití mých dovedností a zkušeností	1	2	3	4
5. Kvalitně odvedená práce	1	2	3	4
6. Zajímavá a různorodá práce	1	2	3	4
7. Perspektiva profesního růstu	1	2	3	4
8. Pochvala	1	2	3	4
<b>Jaké důvod Vás vedly ke změně zaměstnání?</b>				
1. Nižší časová náročnost	1	2	3	4
2. Větší prestiž nového zaměstnavatele	1	2	3	4
3. Možnost profesního růstu	1	2	3	4
4. Lepší finanční ohodnocení	1	2	3	4
5. Lepší kolektiv	1	2	3	4
6. Možnost uplatnění mých schopností a dovedností	1	2	3	4
7. Větší uznání od nadřízeného	1	2	3	4
8. Zajímavější náplň práce	1	2	3	4

Zdroj: Autor