



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Interní personální marketing ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Michaela Šolcová**
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Šolcová**
Osobní číslo: E16000514
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Mgr. Lenka Suková
Konzultant práce: Bc. Jan Záruba
Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., HR Manager

Název práce: **Interní personální marketing ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Personální činnosti ve vazbě na interní marketing.
3. Analýza interního marketingu a interní komunikace ve vybrané společnosti.
4. Návrh na zlepšení současné koncepce pro vybranou společnost.
5. Formulace závěrů a zhodnocení návrhu.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- HOLÁ, Jana. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-756-0099-8.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



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

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

9. 3. 2019

Michaela Šolcová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Lence Sukové za její cenné připomínky, rady a čas, který mi v průběhu vypracovávání této práce věnovala. Zároveň bych chtěla poděkovat panu Bc. Janu Zárubovi a celému personálnímu oddělení společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. za veškerou spolupráci, konzultace a poskytnutí veškerých potřebných podkladů. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za veškerou pomoc a podporu při studiu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá personálním marketingem (interním a externím), marketingovým mixem, zaměstnaneckými benefity a interní komunikací. Cílem této práce je zhodnotit využívání interního personálního marketingu ve vybrané společnosti a zároveň posoudit kvalitu interní komunikace.

Práce je rozdělena do tří částí. V první části je definován pojem personální marketing, jsou zde vysvětleny obě jeho složky, jak interní, tak externí, následně jsou popisovány zaměstnanecké benefity a interní komunikace. Druhá část se věnuje představení vybraného podniku Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., jeho interního personálního marketingu a využívaných komunikačních kanálů. Třetí část analyzuje odpovědi zaměstnanců společnosti na dotazník ohledně interního marketingu a komunikace ve společnosti.

Prostřednictvím analýzy a na základě dlouhodobého mapování situace ve společnosti jsou v závěru práce představeny doporučení a návrhy na zlepšení současného stavu.

Klíčová slova

Interní personální marketing, externí personální marketing, zaměstnanecké benefity, interní komunikace, komunikační kanály

Annotation

Internal HR Marketing in a Selected Company

This bachelor thesis deals with HR marketing (internal and external), marketing mix, employee benefits and internal communication. The aim of this thesis is to evaluate the use of internal HR marketing in the company, evaluate the quality of internal communication.

The thesis is divided into three parts. The first part defines the term HR marketing, there are described both components – internal and external and afterwards there are characterized employee benefits and internal communication. In the second part there is introduced the selected company Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., its internal HR marketing and communication channels. The third part analyses responses of employees to questionnaire of internal HR marketing and communication.

Based on results of the analyse and based on long-term mapping of the situation in the company there are presented recommendations and suggestions to improvement of current situation.

Keywords

Internal HR marketing, external HR marketing, employee benefits, internal communication, communication channels

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Seznam ilustrací..... | 9 |
| Seznam tabulek..... | 10 |
| Seznam zkratk..... | 11 |
| Úvod..... | 12 |
| 1 Personální marketing..... | 13 |
| 1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu | 13 |
| 1.2 Marketingový mix v personalistice | 15 |
| 1.3 Interní a externí personální marketing..... | 17 |
| 1.3.1 Externí personální marketing | 18 |
| 1.3.2 Interní personální marketing | 19 |
| 1.3.3 Zaměstnanecké benefity | 21 |
| 1.4 Interní komunikace..... | 22 |
| 2 Charakteristika společnosti Magna Exteriors (Bohemia)..... | 26 |
| 2.1 Historie společnosti | 27 |
| 2.2 Organizační struktura a zaměstnanci společnosti..... | 27 |
| 2.2.1 Personální oddělení závodu Liberec a jeho role ve společnosti | 28 |
| 2.3 Interní personální marketing ve společnosti..... | 29 |
| 2.3.1 Zaměstnanecké benefity | 29 |
| 2.3.2 Komunikace ve společnosti a prostředky komunikace | 33 |
| 3 Průzkum interního marketingu a interní komunikace..... | 37 |
| 3.1 Dotazníkové šetření..... | 37 |
| 3.2 Analýza výsledků | 38 |
| 3.3 Zhodnocení a návrhy na zlepšení | 46 |
| Závěr..... | 56 |
| Seznam použité literatury..... | 57 |
| Seznam příloh | 59 |

Seznam ilustrací

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Externí, interní a interaktivní marketing..... | 18 |
| Obrázek 2: Hygienické faktory a motivátory | 20 |
| Obrázek 3: Prostředí komunikačního procesu | 22 |
| Obrázek 4: Obousměrný proces interní komunikace | 25 |
| Obrázek 5: Logo společnosti Magna International Inc. | 26 |
| Obrázek 6: Organizační struktura Závodu Liberec | 28 |
| Obrázek 7: Je pro Vás zajímavá současná nabídka benefitů, které Magna nabízí? | 39 |
| Obrázek 8: Jaký nový benefit byste nejvíce uvítal/a? | 40 |
| Obrázek 9: Jak hodnotíte prostory našeho závodu? | 41 |
| Obrázek 10: Kde nejčastěji získáváte informace o dění a novinkách v závodě? | 42 |
| Obrázek 11: Jsou informace na setkání s vedením prezentovány zajímavou formou?..... | 42 |
| Obrázek 12: Víte, jak se našemu závodu daří z finančního hlediska? | 43 |
| Obrázek 13: Myslíte si, že vedení otevřeně předává zaměstnancům důležité informace? . | 43 |
| Obrázek 14: Je pro Vás obsah firemního časopisu „Magnazín“ srozumitelný a zajímavý?44 | |
| Obrázek 15: Co spatřujete jako klíčovou překážku v interní komunikaci v závodě? | 44 |
| Obrázek 16: Stává se, že se k Vám důležité informace dostávají z neoficiálních zdrojů? . | 45 |
| Obrázek 17: Jak vnímáte akce pro zaměstnance, které Magna pořádá? | 45 |
| Obrázek 18: Návrh komunikační strategie..... | 55 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Skupiny společnosti Magna International Inc. | 26 |
| Tabulka 2: Demografické údaje respondentů..... | 38 |
| Tabulka 3: Přehled zanalyzovaných oblastí a problémů | 46 |
| Tabulka 4: Návrh autorky práce na výhodnější MultiSport kartu..... | 48 |
| Tabulka 5: Návrh na měsíční vydávání časopisu „Magnazín“ | 52 |

Seznam zkratk

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EBIT – čistý zisk před zdaněním a úroky

EHS – oblast řízení životního prostředí a BOZP (Environment, Health and Safety)

HR – lidské zdroje (Human Resources)

INS – inspirativní návrh

IT – informační technologie

KNL – Krajská nemocnice Liberec

OS KOVO – odborový svaz KOVO

RD – režijní dělník

THP – technickohospodářský pracovník

TPV – technická příprava výroby

VD – výrobní dělník

VDR – výrobní dělník režijní

Úvod

Personální marketing je neustále se rozvíjející disciplína, která se dostává do popředí kvůli zvyšujícímu se tlaku na konkurenceschopnost firem. Pokud společnost usiluje o prosperitu, musí neustále pracovat s lidskými zdroji. Právě zaměstnanci totiž patří k nejdůležitějším aktivům podniku. Současný nedostatek zaměstnanců na trhu práce ukazuje, že firmy se musí soustředit nejen na získávání nových zaměstnanců, ale hlavně na udržení těch stávajících. Personální marketing je nutné chápat jako integrovaný přístup, který propojuje činnosti zaměřené na vnější i vnitřní prostředí organizace.

Aby firma ustála dynamický vývoj, aby uspěla na trhu práce a aby si získala a udržela loajální zaměstnance, musí nutně fungovat obě složky personálního marketingu, jak interní, tak externí. S interním personálním marketingem úzce souvisí také komunikace se zaměstnanci a předávání informací. Správně fungující interní komunikace zvyšuje motivovanost a angažovanost zaměstnanců a posiluje jejich vztah a sounáležitost s firmou.

Tématem této bakalářské práce je interní personální marketing a interní komunikace ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. Cílem práce je analyzovat využívání interního personálního marketingu ve společnosti, zhodnotit kvalitu interní komunikace a následně podat doporučení a návrhy na zlepšení současné situace.

V práci nejprve autorka definuje teoretická východiska personálního marketingu a následně detailně představuje vybranou společnost, její prostředky interního marketingu a komunikace.

Jako prostředek analýzy využívá autorka práce dotazník, v rámci kterého zaměstnanci společnosti odpovídali na otázky zaměřené na zaměstnanecké benefity, komunikační kanály a prostředky interní komunikace. Výsledky průzkumu autorka v této bakalářské práci podrobně analyzuje a přináší návrhy na zlepšení klíčových bodů. Konkrétně se zaměřuje například na stávající i možné nové benefity, kvalitu prostředí firmy, jednotlivé komunikační kanály nebo akce pro zaměstnance. Při navrhování jednotlivých řešení autorka vychází také z dlouhodobého působení na pozici personalisty ve společnosti.

1 Personální marketing

Personální marketing je, jak název napovídá, propojení dvou oblastí – personalistiky a marketingu. Proto jsou v této práci uvedeny nejprve definice každého pojmu samostatně a poté je definován personální marketing jako takový.

1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu

Autoři Kotler a Keller (2013, s. 35) definují pojem „Marketing“ ve své publikaci takto: *„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“*

Zjednodušeně se dá tedy marketing chápat jako identifikace a uspokojování potřeb zákazníka (Kotler a Keller, 2013).

Personalistika se zabývá všemi činnostmi, které souvisejí se zaměstnáváním a řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci. Armstrong a Taylor (2015, s. 48) popisují řízení lidských zdrojů jako: *„manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“*

Do řízení lidských zdrojů patří činnosti týkající se strategického řízení lidského kapitálu, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a společenská odpovědnost organizace (Armstrong a Taylor, 2014).

Přibližně od roku 2016 je na trhu práce situace taková, že se zaměstnavatelé přetahují o kvalitní zaměstnance, kteří si mohou vybírat ze široké nabídky volných pracovních pozic. Většina firem si tedy uvědomuje, že personální marketing musí být důležitou součástí firemní strategie. Neustále se zvyšuje tlak na konkurenceschopnost podniků, což je důvod, proč se personální marketing dostává do popředí.

Pokud firma chce získat a udržet věrné a loajální zaměstnance, měla by strategicky aplikovat marketingové přístupy do řízení lidských zdrojů. Jinými slovy, měla by se zaměřit na důležitost pojmu personální marketing (anglicky HR marketing). Pojmenování této poměrně mladé disciplíny se poprvé objevilo v 60. letech v Německu, v době, kdy se projevil nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Tehdy se takto začal označovat způsob nábory

pracovníků cílený na uchazeče (Bednář, 2013). O několik let později se personální marketing dostal do anglosaského prostředí, kde Kotler (2012) ve svém díle „Principles of Marketing“ popsal, že zaměstnance lze vnímat jako zákazníky firmy, čímž zásadně ovlivnil stávající pohled na věc.

Koubek (2015, s. 160) ve své publikaci uvádí definici personálního marketingu: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.*“

Personální marketing je, podle autora Koubka, nástroj formování personálu organizace, jak z hlediska vyhledávání a získávání nových pracovníků, tak z hlediska jejich stabilizace v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s ní (Koubek, 2015).

Zaměstnavatelé reagují na změny na trhu práce a začínají pracovat s nabídkou volných pracovních míst jako s produkty, které jsou na trhu práce na prodej. Pojem personální marketing má ale daleko širší význam a netýká se pouze náborové činnosti. Pod pojmem se skrývá nejen výzkum trhu práce, získávání nových zaměstnanců, vytváření vztahů a sounáležitosti s firmou, budování image a dobrého jména zaměstnavatele, ale také prezentace na trhu práce, komunikační strategie a kultura společnosti (Bednář, 2013).

Význam personálního marketingu spočívá v dlouhodobém a systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit volná pracovní místa vhodnými kandidáty a jejich udržení ve firmě. Dále také v posilování dobrých vztahů stávajících zaměstnanců s firmou a v budování dobrého jména značky zaměstnavatele na trhu práce (Bednář, 2013).

Dle Koubka (2015) se současná personální práce stále více soustředí na zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti zaměstnanců, zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti. Zaměstnavatel by měl náležitě pečovat o pracovní podmínky a prostředí, a to nejen o jeho estetickou stránku. Měl by například odstraňovat obtížné a rizikové práce, ale také rozšiřovat možnosti individuálních pracovních režimů, například formou částečných úvazků nebo pružné pracovní doby. Dále by měl pečovat o sociálně hygienické podmínky ve společnosti, v oblasti stravování a zázemí zaměstnanců jako jsou například šatny, sprchy, záchody, odpočinkové místnosti či parkoviště. Měl by se také zaměřit na životní podmínky zaměstnanců – bydlení, rekreace, péče o děti, volný čas atd. Jednou z nejdůležitějších součástí personální práce je také zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu

v organizaci. To se týká nejen vedoucích pracovníků, kteří mají vést své podřízené, ale také harmonických vztahů na pracovišti a celkového slušné jednání a zacházení se zaměstnanci. Zaměstnavatel by neměl zapomínat ani na důležitost profesního rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání.

Jedním z hlavních úkolů personálního marketingu je vytvářet dobrou pověst organizace. Koubek (2015) jmenuje některé z nástrojů, kterými může firma dobrou pověst vytvářet:

- respektování zájmů a potřeb zaměstnanců,
- systém odměňování a mzdová politika,
- program zaměstnaneckých výhod,
- participace zaměstnanců na řízení,
- dobré vztahy s odbory,
- mediální politika,
- spolupráce se školami, se studenty a absolventy,
- spolupráce s pracovními agenturami,
- spolupráce s úřady práce.

1.2 Marketingový mix v personalistice

Autoři Kotler a Armstrong (2012) ve svém díle „Principles of Marketing“ popisují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých záměrů na cílovém trhu. Rozdíl mezi marketingovým mixem 4P z pohledu prodávajícího a z pohledu kupujícího lze vidět na následujícím schématu:

4P (z pohledu prodávajícího)

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuční cesty)
- Promotion (propagace)

4C (z pohledu kupujícího)

- Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
- Customer cost (náklady pro zákazníka)
- Convenience (pohodlí)
- Communication (komunikace)

Bednář (2013) definuje marketingový mix v personalistice na základě klasického marketingového mixu 4P, k němuž přidává ještě jeden nástroj – osobnost (personality). Rozšířený marketingový mix 5P pak zohledňuje nejen z pohledu firmy, ale i z pohledu zaměstnance. Ve své publikaci „Sociální vztahy v organizaci a jejich management“ uvádí fungování a konkrétní příklady jednotlivých nástrojů.

Product (Produkt)

V personálním marketingu je produkt předmětem směny mezi firmou a zaměstnancem. Produktem firmy je nabízená pracovní pozice, která se vyznačuje například požadavky kladenými na pracovníka, místem výkonu práce či pracovní dobou (Bednář, 2013).

Zaměstnanec v podstatě prodává sám sebe. Jeho produktem je odvedení práce v určitém čase a v určité kvalitě (Bednář, 2013).

Price (Cena)

Cenou pro firmu se rozumí úplné náklady práce, což jsou veškeré výdaje, které zaměstnavatel musí vynaložit na mzdy zaměstnanců, jejich nábor, vzdělávání, ale také pokrytí všech sociálních a personálních potřeb. Směrem k zaměstnancům a uchazečům na trhu práce je viditelná pouze část těchto nákladů – například mzda, prémie a odměny či zaměstnanecké benefity (Bednář, 2013).

Pro zaměstnance představuje cena produktu například čas, který musí výkonu práce věnovat, výkon, který musí odvést a organizaci práce, které se musí podřídit (Bednář, 2013).

Place (Distribuce, Firemní kultura)

Nástroj s anglickým názvem „Place“ je v různých publikacích překládán a chápán odlišně. Bednář (2013) s ním pracuje jako s distribucí a popisuje jak formu přímé distribuce (u trvalých pracovních úvazků, kdy se firma stává přímým zaměstnavatelem), tak formu nepřímé distribuce (prostřednictvím personálních agentur).

Stýblo (2011) ho překládá jako místo vykonávané práce, kde významnou roli sehrává podniková kultura a image firmy. Jde tedy mimo jiné o uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikace a vztahy na pracovišti, ale i prostory firmy a vybavení na pracovišti (Spielmann, 2015).

Promotion (Propagace, komunikace)

Předmětem propagace a komunikace je v personálním marketingu především vytváření a budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele, informování vhodných kandidátů o volných pracovních místech. Firma komunikuje nejen s potenciálními zaměstnanci, ale také se stávajícími zaměstnanci. Tématem interní komunikace se zabývá kapitola 1.4. Uchazeči o práci a potenciální zaměstnanci propagují svůj produkt (výkon

činnosti práce) pomocí specializovaných pracovních portálů nebo personálních agentur (Bednář, 2013).

Personality (Osobnost)

V kontextu personálního marketingu představuje osobnost vzájemný soulad zaměstnance a firmy. Mezi kritéria, která ovlivňují výběr vhodného zaměstnance patří kromě jeho odborných a osobnostních rysů také jeho postoje, přístup, názory a hodnoty, které kandidát uznává, a hlavně jeho schopnost začlenit se do pracovního kolektivu a schopnost týmové práce. Z pohledu zaměstnance, který si vybírá budoucího zaměstnavatele, patří k důležitým aspektům při rozhodování osobnost firmy, její image a kultura (Bednář, 2013).

Bednář (2013, s. 200) popisuje vztah zaměstnance a zaměstnavatele jako vztah založený na rovnováze: *„Základem marketingové koncepce v personálním řízení je tedy předpoklad, že v kontextu pracovního poměru se jedná o vztah dvou stran. Každá z nich něco nabízí a něco očekává. Aby byl tento vztah nastaven k oboustranné spokojenosti, je třeba najít konsensus mezi potřebami a očekáváními zaměstnance a zaměstnavatele. Rovnovážný bod ale ovlivňuje řada externích vlivů – například ekonomické prostředí, nabídka a poptávka na trhu práce v daném segmentu pracovníků atd. Vždy je ale třeba hledat win-win řešení. Klíčovými slovy jsou zde proto reciprocita, vzájemně výhodná výměna a vztah založený na důvěře.“*

1.3 Interní a externí personální marketing

Některé zdroje dělí personální marketing na interní a externí. Cílem externího personálního marketingu je získávání nových zaměstnanců a budování dobrého jména společnosti. Na druhé straně interní personální marketing se zaměřuje na stávající zaměstnance a má za úkol vytvářet pro ně kvalitní podmínky, které budou sloužit k jejich spokojenosti a motivovanosti.

Menšík (2013) tvrdí, že: *„dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl; trh práce je jen jeden, každý z nás je teoreticky v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem.“*

Interní a externí personální marketing na sebe vzájemně působí a velmi úzce spolu souvisí. V praxi je těžké jednoznačně určit, které činnosti patří čistě jen do jedné oblasti. To, co dělá společnost pro zaměstnance na interním trhu práce, se zároveň odráží na tom externím. Opačně to funguje podobně. Pokud není externí marketing podpořený tím interním, ztrácí

z dlouhodobého hlediska svůj význam. Interakci obou prvků ukazuje model na obrázku 1 (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017).



Obrázek 1: Externí, interní a interaktivní marketing

Zdroj: Vlastní zpracování dle Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017.

V tomto modelu se objevuje ještě jeden prvek, a tím je interaktivní marketing. To je nejméně ovlivnitelná a kontrolovatelná složka, jelikož ji ovlivňují samotní zaměstnanci, kteří vědomě i nevědomě šíří do okolí svou spokojenost či nespokojenost v organizaci, její hodnoty a kulturu (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017).

1.3.1 Externí personální marketing

Externí personální marketing se zaměřuje na dlouhodobý vztah mezi firmou a veřejností. Mezi hlavní cíle personálního marketingu patří budování dobrého jména zaměstnavatele a image firmy, zvyšování povědomí o společnosti a zajištění dostatečného počtu potenciálních uchazečů o práci (Personalmarketing, 2018).

Hlavními úkoly externího personálního marketingu jsou prezentace pracovní pozice, navázání kontaktu s potenciálními uchazeči, soustavné vylepšování pověsti zaměstnavatele, snížení nákladů na nábor nových pracovníků a hledání nových zdrojů pro hledání potenciálních zaměstnanců (Šlapák a Štefko, 2015).

Společnost Brandbakers provedla v roce 2017 již 4. ročník Výzkumu trendů Employer Brandingu v České republice. Jedna z otázek se týkala prostředků pro nábor. Z odpovědí vyplynulo, že nejvíce využívané prostředky pro získávání nových zaměstnanců (seřazeny od nejčastěji používaných až po nejméně používané) jsou tyto (Hovorka, 2017):

1. pracovní portály,
2. interní nábor,

3. doporučení stávajících zaměstnanců,
4. sociální sítě,
5. vlastní vyhledávání,
6. dlouhodobá spolupráce se školami,
7. personální agentury,
8. náborové eventy (veletrhy, konference atd.),
9. headhunters („lovci hlav“).

V souvislosti s externím marketingem se často skloňuje také Employer Branding (budování značky zaměstnavatele) a mnoho lidí tyto pojmy spojuje v jeden. Mezi oběma pojmy je ale rozdíl, který je třeba si uvědomit. Menšík (2015) popisuje personální marketing jako marketingové taktiky využívané v komunikaci se současnými, budoucími i bývalými zaměstnanci. Naproti tomu Employer Branding má podle něj za cíl vytvořit pozitivní pověst firmy na trhu práce. Autor tvrdí, že personální marketing pomáhá prodat a Employer Branding pomáhá vytvářet vztahy.

Nástroje externího personálního marketingu jsou například inzerce na internetu, karierní stránky, den otevřených dveří, firemní akce atd. Těmito prostředky firma komunikuje o tom, co dělá a koho hledá.

Pomocí Employer Brandingu firma komunikuje své poslání a svoji vizi. Snaží se uchazeči o práci ukázat, čím se liší od konkurence, důležitý je jak obsah, tak vizuální stránka sdělení (logo, barevnost, písmo, jednotný styl a korporátní design). Pomocí personálního marketingu budujeme značku zaměstnavatele (Menšík, 2015).

1.3.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing je orientován na stávající zaměstnance. Zabývá se budováním dlouhodobého vztahu mezi zaměstnanci a firmou. Snaží se zvýšit jejich loajalitu vůči společnosti, udržet stabilitu zaměstnanců, zamezit jejich touze po změně zaměstnání a tím snížit fluktuaci. Cílem interního personálního marketingu je citově spojit zaměstnance se společností (Personalmarketing, 2018).

Stávající zaměstnanci jsou pro firmu důležitou součástí externího marketingu, neboť zprostředkovávají veřejnosti reference o chodu ve společnosti, o pracovním prostředí a podmínkách a o tom, jak se o ně firma stará. To může být pro firmu hrozba, jelikož tím velmi ovlivňují vnímání značky zaměstnavatele širokou veřejností. Zároveň toho podnik

může využít jako příležitost. Pokud si zaměstnanci odnáší z práce pozitivní dojmy a mají kladný vztah ke společnosti, stávají se z nich výborní propagátoři firmy (Stejskalová, 2009).

Proto by se firma, v rámci interního personálního marketingu, měla snažit docílit u zaměstnanců maximální spokojenosti. Spokojení zaměstnanci mají pozitivní vztah ke společnosti, vůči zaměstnavateli jsou loajální a firmu doporučují ostatním (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017).

Podle Koubka (2015) ke spokojenosti zaměstnanců ve společnosti přispívají kromě mzdového ohodnocení také další faktory jako je příjemné pracovní prostředí, sociálně hygienické podmínky, eliminace rizikové práce, péče o osobní a karierní růst a odborné vzdělávání zaměstnanců.

Na základě Herzbergovy motivační teorie rozlišujeme dva faktory, které jsou zdrojem spokojenosti pro zaměstnance – hygienické faktory a motivátory.

| Hygienické faktory | Motivátory |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Platové podmínky• Pracovní podmínky• Jistota práce• Mezilidské vztahy | <ul style="list-style-type: none">• Povýšení• Karierní růst• Odpovědnost• Uznání |

Obrázek 2: Hygienické faktory a motivátory

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dudovskiyi, 2013.

Hygienické faktory jsou takové, jejichž nenaplnění vyvolává pocit pracovní nespokojenosti, ale zároveň jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti. Zaměstnanec je bere jako samozřejmost. Pro příklad lze uvést vyplacení mzdy. Pokud zaměstnanec dostane vyplacenou mzdu, není to přímý motivační stimul. V případě nevyplacení mzdy bude zaměstnanec nespokojen a rozzloben. Motivátory jsou takové faktory, které přímo pomáhají stimulovat motivaci a spokojenost. Motivačními faktory je například povýšení, pochvala, uznání, odpovědnost atd. Zaměstnavatel by měl efektivně zajišťovat hygienické faktory a doplňovat je o ty motivační (Dudovskiyi, 2013).

Spokojenost zaměstnance ve firmě je ovlivněna dostatečným finančním i nefinančním ohodnocením, jistotou práce, pracovními podmínkami stylem řízení, vztahem k vykonávané

práci, možností profesního rozvoje a v neposlední řadě také stylem komunikace a sdílení informací uvnitř společnosti.

1.3.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody (neboli benefity) jsou součástí firemního systému odměňování. Benefity představují zboží nebo služby, které společnost poskytuje zaměstnancům, kteří by za ně jinak museli platit. Hlavním důvodem, proč zaměstnavatelé poskytují benefity, je snaha získat nové zaměstnance a udržet si stávající, odlišit se na trhu práce a podporovat kladný vztah pracovníků k firmě. Zároveň jsou benefity daňově zvýhodněnou formou odměňování (Stýblo, 2011).

K nejčastěji poskytovaným výhodám patří dotované stravování, zajišťování kulturních a sportovních akcí pro zaměstnance, poskytování nadstandardního počtu dní dovolené či penzijní připojištění (Stýblo, 2011).

Benefity lze členit podle různých kritérií. Pro příklad můžeme uvést členění podle cílových skupin nebo věcné členění (Stýblo, 2011).

Podle cílových skupin, kterým jsou poskytovány:

- individuální,
- skupinové.

Segmentace může probíhat například podle počtu let ve firmě nebo podle postavení ve společnosti (Stýblo, 2011).

Dalším možným členěním je věcné členění benefitů:

- benefity mající vztah k práci – např. dotované stravování, nadstandardní pracovní volno, zajištění dopravy do zaměstnání nebo vzdělávání nad rámec bezprostředních potřeb,
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu zaměstnance – např. notebook, bezplatné telefonní služby, služební automobil, příspěvek na oblékání, na bydlení,
- benefity osobní a sociální povahy – např. firemní školka, příspěvek na dovolenou, zvýhodněné pojištění, půjčky, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, sick days, dárky při speciálních příležitostech (Stýblo, 2011).

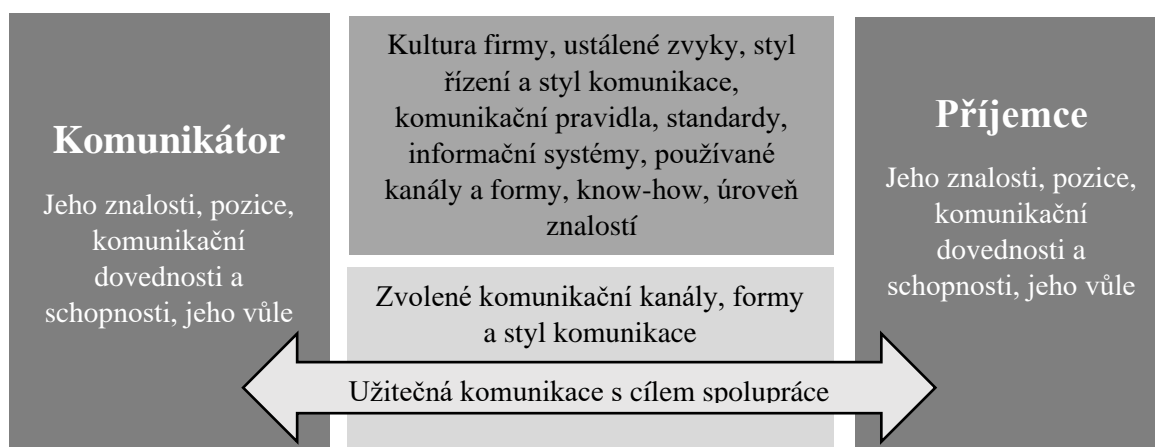
Benefity jsou formou odměny zaměstnancům za to, že pracují pro firmu. Na rozdíl od platových a mzdových odměn nemají obvykle vazbu na pracovní výkon zaměstnance. Benefity bývají většinou uvedeny v kolektivních smlouvách a při kolektivních vyjednávání odbory vytvářejí tlak na jejich poskytování (Koubek, 2015).

Koubek (2015, s. 320) se k poskytování benefitů vyjadřuje takto: „*Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.*“

Zaměstnanci tvoří homogenní celek, ale jejich odlišné preference se liší v závislosti na pohlaví, věku, rodinném stavu atd. Proto mnoho zaměstnavatelů využívá tzv. Caffeteria systém. Zaměstnanec si může vybrat v rámci finančního limitu z nabízeného portfolia benefitů a sestavit si tak svůj vlastní balíček výhod. Peněžní limit se může lišit například dle odpracovaných let ve společnosti, postavení ve firmě atd. Výhodou Caffeteria systému je jeho pestrost, široká škála výběru a účelnější vynaložení prostředků. Nevýhodou může být jeho administrativní náročnost (Stýblo, 2011).

1.4 Interní komunikace

„*Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.*“ Takto definuje komunikaci ve své publikaci autorka Holá (2017, s. 20) a dodává, že komunikace je dynamický proces, který probíhá v určitém kontextu a ovlivňuje ho mnoho faktorů, například podmínky prostředí.



Obrázek 3: Prostředí komunikačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Holá, 2017.

Na obrázku 3 je vyznačeno prostředí komunikačního procesu. Základními prvky v procesu jsou komunikátor a příjemce, mezi kterými probíhá předávání informací. Jejich komunikaci ovlivňují jejich znalosti, komunikační dovednosti, schopnosti a vůle. Komunikace ve společnosti, která probíhá skrze komunikační kanály, se přizpůsobuje organizační kultuře firmy, stylu řízení, standardům a informačním systémům ve společnosti (Holá, 2017).

V rámci svého působení firma komunikuje s různými skupinami partnerů. Od zákazníků a dodavatelů, přes odbory, média, akcionáře, orgány veřejné správy, až po své vlastní zaměstnance. U každé cílové skupiny využívá organizace různých komunikačních prostředků a nástrojů a sleduje specifické cíle. Je nezbytné, aby firma nepodceňovala důležitost oboustranné komunikace s žádným z partnerů (Holá, 2017).

Management firmy by si měl uvědomit, že zaměstnanci jsou velmi významným informačním zdrojem. Vyjadřují totiž své názory, poskytují svému okolí informace o dění ve společnosti, o fungování firmy a mohou tím velmi ovlivnit mínění veřejnosti o firmě, případně potenciální uchazeče o práci (Holá, 2017).

Cílem interní komunikace je zvýšení angažovanosti zaměstnanců v dosahování strategických cílů firmy, zvýšení informovanosti, ovlivňování názorů, formování žádoucích postojů zaměstnanců a v neposlední řadě také vybudování a udržení jejich loajálního vztahu ke společnosti. Komunikované informace musí být pravdivé a jednoznačné, aby nedocházelo k šíření pochybností. V rámci posilování dobré image by měla firma pracovat převážně s pozitivními informacemi. Pokud zaměstnanci firmě důvěřují, jsou ochotni pracovat více a lépe, protože věří, že pokud bude firma prosperovat, přinese to prosperitu i v jejich osobním životě (Holá, 2017).

Komunikace uvnitř společnosti by měla být organizovanou a řízenou činností. Pokud interní komunikace nefunguje, přináší to s sebou řadu problémů v podobě informačních šumů a nedorozumění, nedostatku a neucelenosti informací. Důsledkem špatné komunikace ve společnosti dochází také ke zvýšení fluktuace a ztráty konkurenceschopnosti na trhu práce. Aby se těchto problémů firma vyvarovala, měla by vybudovat komunikační strategii a jednoznačně nastavit pravidla, procesy a systém komunikace. Strategie komunikace se zaměstnanci musí vycházet z celkové strategie firmy a jejich dlouhodobých cílů. Měla by jasně stanovovat, které informace bude zaměstnancům poskytovat, a jakým způsobem jim je bude předávat. Z komunikační strategie by pak měl vycházet

komunikační plán jednotlivých aktivit, jakýsi plán jednotlivých úkolů, který zahrnuje časový harmonogram s uvedením komunikačních prostředků, odpovědností a nákladů (Holá, 2017).

Důležitost komunikace se zaměstnanci popisují Armstrong a Taylor (2015). Komunikace je podle nich klíčová při řízení změn, protože pracovníci potřebují vědět, co pro ně změny znamenají a jak je ovlivní. Dále zmiňují, že efektivní komunikace vytváří důvěru v organizaci a zvyšuje angažovanost zaměstnanců. Komunikace musí být jasná, stručná a pochopitelná. Je třeba dbát také na pravidelné, adresované a včasné předávání informací. Vedení společnosti by mělo informovat zaměstnance o cílech, strategiích a výsledcích organizace. Zároveň by mělo dát zaměstnancům prostor pro zpětnou vazbu, reakci, otevřenou komunikaci a dialog.

Autoři Armstrong a Taylor (2015) jmenují některé prostředky komunikace:

- komunikace tváří v tvář,
- intranet,
- týmové porady,
- nástěnky,
- firemní časopisy.

Stýblo (2011) navíc přidává:

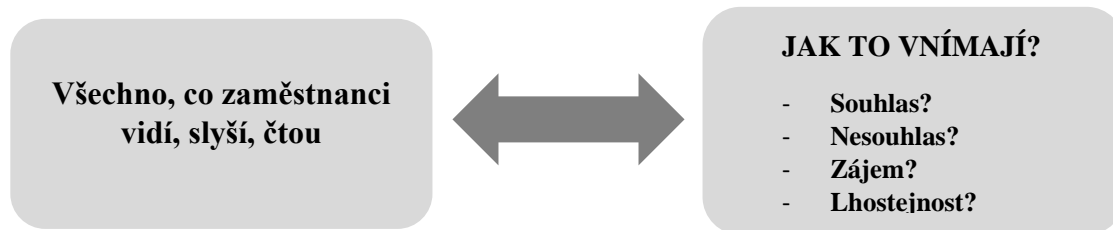
- elektronickou poštu,
- firemní memoranda,
- schránky na náměty a připomínky,
- reporty.

Stejskalová (2008) tento pomyslný seznam ještě rozšiřuje o:

- zápisy z porad,
- firemní akce,
- vybavení kanceláří a pracovní prostředí,
- stravování atd.

Stejskalová (2008) dodává, že při volbě komunikačních nástrojů by firma měla usilovat o vyváženost mezi nástroji, které pouze pasivně předávají informace, a mezi nástroji, které podporují vzájemnou interakci a získávání zpětných vazeb.

Stejskalová (2008, s. 125) ve své publikaci píše: „Účinná firemní komunikace, to nejsou jenom nástroje – tedy všechno to, co lidi vidí, slyší nebo čtou. Je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.“ Schéma interní komunikace je znázorněno na obrázku 4.



Obrázek 4: Obousměrný proces interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008.

Efektivitu personálního marketingu lze měřit několika kvantitativními a kvalitativními ukazateli, které souvisí s chováním zaměstnanců. Nástroj na měření efektivity je například průzkum, jehož cílem je shromažďovat a vyhodnocovat všechny relevantní informace (Urbancová, 2017).

Poznání potřeb a přání současných a potenciálních zaměstnanců je klíčovou výzvou, protože jejich identifikací a následným uspokojením může organizace vybudovat dobrou značku zaměstnavatele a dosáhnout konkurenční výhody na trhu práce (Urbancová, 2017).

2 Charakteristika společnosti Magna Exteriors (Bohemia)

Magna Exteriors (Bohemia) je od roku 2009 součástí mezinárodní společnosti Magna International, která byla založena v Kanadě roku 1957 Frankem Stronachem. Magna International, jejíž logo lze vidět na obrázku 5, patří k významným světovým výrobcům a dodavatelům dílů a komponentů pro automobilový průmysl (Company Information, 2019).



Obrázek 5: Logo společnosti Magna International Inc.

Zdroj: Vnitřní podklady společnosti Magna International Inc., 2019.

Společnost se dělí na 9 skupin (viz tabulka 1). Ty mají zastoupení ve více než 27 zemích světa, kde se nachází přes 340 výrobních závodů a 89 vývojových a engineeringových center, ve kterých je celkově zaměstnáno přes 173 tisíc lidí (Company Information, 2019).

Tabulka 1: Skupiny společnosti Magna International Inc.

| Skupina | Produkty |
|-------------------|--|
| Magna Exteriors | Plastové exteriérové díly |
| Cosma | Karoserie, podvozky |
| Magna Powertrain | Převodovky |
| Magna Electronics | Elektronické systémy |
| Magna Closures | Uzavírací systémy |
| Magna Mirrors | Vizuální systémy |
| Magna Lighting | Světla |
| Magna Seating | Sedací systémy |
| Magna Steyr | Kompletní výroba vozidel, palivové systémy |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z www.magna.com, 2019.

2.1 Historie společnosti

Historie společnosti Magna Exteriors (Bohemia) sahá do roku 1946, kdy v Liberci vznikl Národní podnik Plastimat, kde se vyráběly plastové předměty do domácnosti. Z Plastimatu se v roce 1992 stal Eurotec, který se v roce 1996 přejmenoval na Peguform a výroba se začala orientovat i na jiný než spotřební průmysl, konkrétně na automobilový. Po roce 2000 se výroba přeorientovala výhradně na automobilový průmysl a veškeré akcie Peguformu koupila firma Venture ze Spojených států. V roce 2005 se společnost Venture přeměnila v Cadence Innovation. Součástí této společnosti byly liberecké závody v době automobilové krize, která ji v roce 2009 vedla k prodeji závodů do rukou společnosti Magna International (Mohr, Anděl, Baxa, 2016).

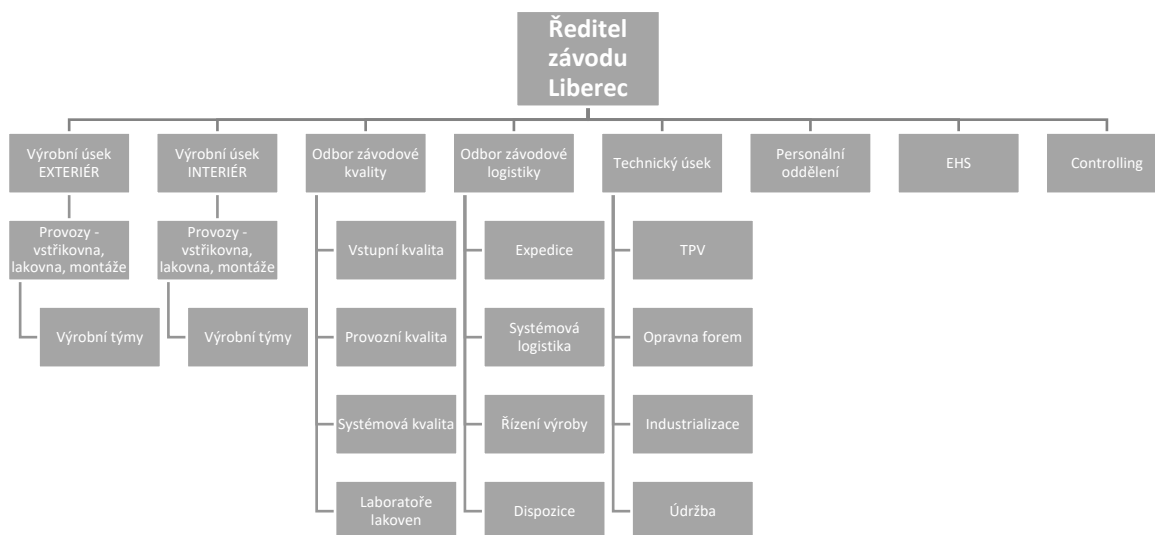
Magna Exteriors (Bohemia), která má v České republice výrobní závody v Liberci, v Nymburku a v Lipovce, se zaměřuje na výrobu plastových exteriérových dílů – přední a zadní nárazníky, 5. dveře, dveřní prahy nebo mřížky chladičů. V libereckém závodě se nachází vstřikovací stroje, kde se plast vstřikuje pomocí speciálních technologií, následně jsou díly lakovány v lakovnách a kompletovány na montážních linkách. Hotové díly pak putují k zákazníkům značek Škoda, Volkswagen, BMW, MAN, Mercedes-Benz, Jaguar či Audi. Kromě výrobního závodu se v Liberci nachází také Nástrojárna, kde se vyrábí vstřikovací formy, a Ředitelství společnosti, jehož součástí jsou oddělení nákupu, prodeje, IT oddělení, oddělení nových projektů a Engineering (O společnosti Magna, 2017).

2.2 Organizační struktura a zaměstnanci společnosti

V současné době na Ředitelství společnosti pracuje přibližně 400 zaměstnanců, v Nástrojárně 170, v Nymburce přes 700 a v závodě Liberec cca 1 400 kmenových zaměstnanců. Závod Liberec se skládá z odboru logistiky, odboru kvality, technického úseku, správního režie a výrobních úseků interiér a exteriér.

Výrobní úseky interiér a exteriér vedou výrobní ředitelé. Interiér a exteriér se dále rozdělují na jednotlivé provozy – vstřikovna, lakovna a montáže, které řídí vedoucí provozů. Pod nimi jsou v hierarchii mistři, každý z nich řídí několik výrobních týmů a nejnižší manažerskou pozicí jsou vedoucí výrobních týmů, které mají na starost tým 5-10ti operátorů výroby. Obdobná struktura je i v logistice. Operátory logistiky řídí vedoucí týmů logistiky. Celou směnu má na starost vedoucí směny a jeho nadřízený je vedoucí oddělení logistiky. Do odboru závodové logistiky patří také řízení výroby, expedice, systémová logistika a dispozice. Závodovou kvalitu řídí vedoucí odboru kvality. Pod ním jsou oddělení vstupní,

provozní a systémové kvality a laboratoře lakoven. Technický úsek, který vede technický ředitel, je rozdělen na údržbu, opravnu a prevenci forem, TPV a industrializaci. Do správní režie se řadí personální oddělení, controlling a oddělení EHS.



Obrázek 6: Organizační struktura Závodu Liberec

Zdroj: Vlastní zpracování na základě organigramu společnosti, 2019.

Zaměstnance závodu Liberec lze rozdělit do 4 kategorií:

- výrobní dělníci (VD) – operátoři výroby,
- výrobní dělníci režijní (VDR) – seřizovači, operátoři logistiky,
- režijní dělníci (RD) – mechanici, údržbáři,
- technickohospodářští pracovníci (THP) – personalisté, disponenti, specialisté logistických projektů, specialisté kvality, management společnosti atd.

2.2.1 Personální oddělení závodu Liberec a jeho role ve společnosti

Personální oddělení má pod sebou personální agendu všech 1 400 kmenových zaměstnanců závodu Liberec. Pod vedoucím personálního oddělení je celkem 8 personalistů a 1 dlouhodobá brigádní výpomoc. Mezi jejich hlavní úkoly patří nábor, vzdělávání, personální controlling, interní personální marketing a komunikace ve společnosti. Práce personalisty spočívá ve vybírání vhodných uchazečů o práci, vedení pohovorů s kandidáty, správa elektronické i papírové evidence všech zaměstnanců společnosti, organizace a koordinace nástupních školení, příprava školicích materiálů, zajišťování zákonných,

odborných a osobnostních školení, zajišťování zdravotních prohlídek atd. Personální oddělení musí úzce spolupracovat a komunikovat s ostatními útvary závodu Liberec, s personálním oddělením Ředitelství společnosti, s personálními agenturami, které dodávají externí zaměstnance, s odbory a s marketingovou agenturou, která pomáhá se zajišťováním personálního marketingu a organizací akcí pro zaměstnance a veřejnost.

Personální činnost se řídí podle Kolektivní smlouvy uzavřené mezi společností Magna Exteriors (Bohemia) a OS KOVO, Mzdového systému, směrnice Řízení lidských zdrojů a Pracovního řádu společnosti. Směrnice řízení lidských zdrojů stanovuje pravomoci a odpovědnost zaměstnanců zainteresovaných do procesů řízení lidských zdrojů. Pracovní řád blíže rozvádí práva a povinnosti zaměstnanců společnosti a kolektivní smlouva upravuje mzdové a pracovní podmínky zaměstnanců.

2.3 Interní personální marketing ve společnosti

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, interní a externí personální marketing jsou velmi úzce spojeny. Produkty interního marketingu, jako jsou například benefity nebo akce pro zaměstnance firmy, se prezentují uchazečům o práci, médiím a široké veřejnosti jako součást externího marketingu a PR. V některých případech nelze jednoznačně určit, zda se jedná o interní či externí marketing, hranice mezi těmito dvěma pojmy je velmi tenká.

Společnost Magna Exteriors (Bohemia) se otázkou personálního marketingu zabývá velmi pečlivě. Převážnou většinu marketingových projektů a záležitostí má na starost personální oddělení v úzké spolupráci s marketingovou agenturou. Ta zajišťuje převážně externí marketing. Interní marketing a komunikace je důležitou součástí náplně práce právě personalistů.

2.3.1 Zaměstnanecké benefity

Jednou z důležitých složek interního marketingu jsou zaměstnanecké benefity. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.3, firmy se snaží pomocí zaměstnaneckých benefitů motivovat stávající zaměstnance a vzbuzovat v nich angažovanost a spokojenost. Zaměstnavatelé se na trhu práce předhánějí nejen ve výši nástupní mzdy, ale také v počtu benefitů a jejich rozmanitosti. Nejde totiž jen o kvantitu, ale hlavně o kvalitu nabízených benefitů a zastoupení nabídky pro všechny pracovníky – pro mladší i starší, pro ženy i muže, pro výrobní i THP atd. Právě nabízené benefity mohou být pro uchazeče klíčové při rozhodování o výběru nového zaměstnání.

Benefity společnosti Magna Exteriors (Bohemia), které jsou popsány v Kolektivní smlouvě, jsou rozděleny do 4 kategorií – finance, sport, rodina a kariéra.

FINANCE

- 13. plat a podíl na zisku (14. plat).
 - Při příznivém ekonomickém výsledku (EBIT) společnosti je při splnění podmínek zaměstnancům vyplácen 13. plat a podíl na zisku ve výši 100 % platu (14. plat).
- 5. týden dovolené.
 - Ze zákona mají zaměstnanci nárok na 4 týdny dovolené, zaměstnanci společnosti mají týden dovolené navíc.
- Dotované stravování v závodní jídelně.
 - Zaměstnanci mají možnost využít dotované stravování v závodní jídelně. Jídlo zajišťuje společnost KNL Catering, výběr je ze 7 jídel a ceny obědů jsou od 19 Kč do 29 Kč. Na nočních směnách, kdy jídelna není v provozu, mohou zaměstnanci vybírat chlazená jídla z automatů ve svačinových koutek. Ceny chlazených jídel jsou 12 Kč.
- Odměna pro dárce krve a kostní dřeně.
 - Bezpríspevkoví dárce krve dostávají mimořádnou odměnu dle počtu odběrů (například za 5 odběrů 1.000 Kč, za 25 odběrů 3.000 Kč) a dárce kostní dřeně obdrží za jeden odběr 10.000 Kč.
- Odměna za pracovní a životní jubilea.
 - Společnost odměňuje zaměstnance za každých pět odpracovaných let ve firmě. Každého čtvrt roku se pořádají setkání s jubilanty pro zaměstnance, kteří v daném kvartálu slaví své pracovní výročí. Těm osobně pográtuluje ředitel závodu, předá jim certifikát a drobný dárek. Zaměstnanci je také vyplacena finanční odměna a to 1.000 Kč za každý odpracovaný rok.
 - Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 10 let, dostávají také odměnu při dovršení jejich životního jubilea 50 let.

- Bonus za nekouření 500 Kč/měsíc.
 - Program na podporu zdravého životního stylu je odměnou pro nekuřáky a motivací pro kuřáky přestat s kouřením nebo omezit kouření v pracovní době. Po podepsání čestného prohlášení o nekouření v pracovní době a v areálu společnosti je zaměstnanci vypláceno 500 Kč měsíčně. Zaměstnanec má možnost od čestného prohlášení odstoupit a později se k němu může opět vrátit. Při porušení pravidel dostane zaměstnanec výtýkací dopis a nemá už možnost se k programu znovu vrátit.
- Docházkový bonus 750 Kč/měsíc pro pracovníky ve výrobě.
 - Docházkový bonus je odměna pro zaměstnance VD, VDR, RD za stoprocentní docházku v daném měsíci. Motivuje výrobní zaměstnance, aby si například objednávali návštěvy u lékaře mimo svou směnu a mimo pracovní dobu.
- Náborový příspěvek ve výši 10 000 Kč.
 - Náborový příspěvek je vyplácen novým zaměstnancům s pracovní pozicí v kategorii VD, VDR, RD jako stabilizační motivační bonus. Je rozdělen na dvě poloviny. První polovina je vyplacena zaměstnanci po tříměsíční zkušební době a druhá polovina po ukončení doby určité (po 6 měsících).
- Program „Doporuč kolegu a získej odměnu“.
 - Zaměstnanec, který doporučí nového kolegu na vybranou pozici, dostane finanční odměnu po 6 měsících od jeho nástupu. Za doporučení operátorů výroby dostane zaměstnanec 10 000 Kč, za doporučení seřizovače nebo mechanika 15 000 Kč.

SPORT

- Volejbalové a florbalové turnaje, cyklistické a běžecké závody.
 - Společnost podporuje sportovní angažovanost zaměstnanců organizováním volejbalových, florbalových nebo fotbalových turnajů a také cyklistických a běžeckých závodů.
- Příspěvek na plavecký bazén a saunu.
 - Každý zaměstnanec má možnost zakoupit si každý měsíc 2 dotované lístky do libereckého bazénu nebo do sauny.

- Masáže a rehabilitace v budově Magny.
 - Společnost nabízí možnost využití rehabilitací a masáží přímo v budově Magny.
- MultiSport karta.
 - Zaměstnanci si mohou za 690 Kč zakoupit MultiSport kartu, která nabízí slevy na určité sportovní aktivity.

RODINA

- Akce pro zaměstnance.
 - Firma organizuje velké množství akcí pro zaměstnance. Některé z akcí jsou určeny pouze pro zaměstnance, jiné i pro jejich rodinné příslušníky a některé i pro širší společnost.
- Dětské letní tábory na Libverdě.
 - Pro děti zaměstnanců nabízí společnost letní dětskou rekreaci. Tábory se konají o prázdninách ve třech turnusech v areálu Na Vyhliďce, nad Obřím Sudem v Lázních Libverda a zaměstnanec zaplatí za 14 dní 2 000 Kč.
- Firemní školka.
 - Naproti areálu společnosti se nachází firemní školka „Magnetka“, která poskytuje péči o děti zaměstnanců již od 2 let věku.
- Mobilní tarif Vodafone.
 - Společnost nabízí zaměstnanecký tarif od firmy Vodafone, který poskytuje na výběr několik balíčků, ze kterých si zaměstnanci mohou po zkušební době vybrat a zajistit jeden z tarifů pro sebe i svou rodinu.
- Zlatá vstupenka do ZOO Liberec, permanentka do Technického muzea Liberec.
 - Každý zaměstnanec má možnost využít volnou vstupenku do ZOO Liberec nebo do Technického muzea Liberec.

KARIÉRA

- Vzdělávací kurzy a školení.
 - Kromě zákonných školení organizuje firma také odborná a osobnostní školení a kurzy.

- Talent program.
 - Vybraní zaměstnanci mají možnost díky talent programu získat osobní i pracovní zkušenosti a účastnit se kurzů a školení, které jim rozvíjí jejich dovednosti.
- Příspěvky na jazykovou výuku, podpora formálního vzdělávání.
 - Společnost poskytuje zaměstnancům podporu formálního vzdělání (SŠ, VŠ) a zároveň také přispívá na výuku jazyků.
- Stipendijní program pro studenty.
 - Stipendijní program je příležitost pro studenty středních nebo vysokých škol získat při studiu praxi a možnost nástupu na pracovní pozici po dokončení školy.

2.3.2 Komunikace ve společnosti a prostředky komunikace

Komunikaci ve společnosti, stejně jako personální marketing, má na starost personální oddělení. Aby komunikace byla úspěšná, je důležité vědět, jaké máme k dispozici komunikační kanály a umět je efektivně využívat.

Prostory v závodě Liberec

Prostory ve firmě na zaměstnance působí a ovlivňují to, jak se zaměstnanci ve firmě cítí. Jsou proto důležitým komunikačním kanálem. Společnost Magna Exteriors (Bohemia) si zakládá na čistém a moderním prostředí. Exteriér i interiér firmy ladí do barev loga společnosti, tedy do bílé, šedé, červené a černé.

Chodby jsou bílé, na stěnách jsou umístěny směrové a informační tabule, nástěnky, plakáty s fotografiemi a LCD obrazovky.

Prostor recepce společnosti je prostorný, nachází se zde vstupní turnikety, několik stolů s židlemi, automat na kávu a drobné občerstvení, informační stojany a zdobí ho i velké zelené květiny.

Svačिनové kouty, kterých se v závodě nachází 5, jsou pro výrobní zaměstnance místem odpočinku během přestávek. Ve svačिनových koutech se nachází menší kuchyňka, automaty na kávu, drobné občerstvení a chlazená jídla, stoly s židlemi a LCD obrazovky.

Ve společnosti se nachází několik velkých „openspace“ kanceláří, většina ostatních je pro menší počet lidí, několik zasedacích místností, kde se konají porady či telekonference, a dvě učebny, kde probíhají školení. Přímo v areálu společnosti se také nachází závodní jídelna a před areálem je parkoviště.

Nástěnky, LCD obrazovky a informační panel

Jak již bylo výše zmíněno, na stěnách v prostorech firmy se nacházejí informační nástěnky, panely a LCD obrazovky. Na čtyřech místech závodu jsou umístěny nástěnky s informacemi o volných pracovních pozicích a o pořádaných školeních. U jídelny jsou nástěnky, kam personální oddělení umísťuje fotografie z akcí, informace o benefitech a inzerci zaměstnanců. Hlavní chodbu lemuje plakát s fotografiemi výrobků, které firma vyrábí, a z akcí, které již proběhly. Na schodišti je designová informační tabule se zvýrazněnými mezníky z historie společnosti. O plánovaných akcích pro zaměstnance informují přenosné informační panely či LCD obrazovky. Některé prostory vyplňují důležité výrobní informace, například výsledky plnění ukazatelů, zmetkovitosti a plnění plánu výroby.

Setkání zaměstnanců s ředitelem závodu

Setkání zaměstnanců s ředitelem závodu je osobní forma předávání informací, kde ředitel závodu, personální ředitel, finanční ředitel a technický ředitel prezentují aktuality z dění v závodě. Ústní projev je doplněn powerpointovou prezentací a na konci je prostor pro dotazy, na které vedení společnosti zaměstnancům odpovídá. Setkání se konají jednou za 3 měsíce a pro zaměstnance jsou povinná.

E-mail

Informace o akcích, událostech a další důležité informace se zaměstnancům sdělují také prostřednictvím pracovního e-mailu. E-mail mají všichni THP zaměstnanci a někteří RD a VDR zaměstnanci, kteří mají zřízený přístup k počítači. Výrobním zaměstnancům, kteří přístup na e-mail nemají, předává informace jejich nadřízený na každodenních týmových a operativních poradách.

Firemní časopis

Firemní časopis s názvem „Magnazín“ vycházel měsíčně, od začátku roku 2019 však kvůli snížení nákladů vychází jednou za dva měsíce. Zaměstnanci se z něj dozvědí o novinkách a aktualitách, o budoucích akcích a plánech, ale i o již proběhlých událostech. Kromě informací o dění ve firmě si zaměstnanci mohou přečíst zajímavé a odborné články,

ale i odlehčené a zábavné články od svých kolegů. „Magnazín“ má několik pravidelných rubrik, například představení nových kolegů, představení oddělení nebo sportovní rubriku, do kterých přispívají redaktoři nebo jimi oslovení zaměstnanci.

Intranet

Intranet je přístupný všem zaměstnancům společnosti. Pro výrobní zaměstnance, kteří nemají přístup k počítači, jsou ve svačinových koutech monitory, přes které se na intranet mohou připojit. Na intranetu jsou k dispozici všechny aktuální informace, směrnice, telefonní seznam, odkazy na kolektivní smlouvu a mzdový systém, odkazy na jednotlivé složky, dokumenty a formuláře nebo starší čísla firemního časopisu.

Akce pro zaměstnance

Společnost Magna Exteriors (Bohemia) považuje akce pro zaměstnance za velmi důležité, ať už jde o akce určené pouze zaměstnancům nebo i širší veřejnosti. Přímo v areálu závodu se konají například dny otevřených dveří nebo rodinné dny. V posledních letech se konaly akce pro veřejnost pořádané Magnou i mimo prostory závodu, například v ZOO Liberec nebo v areálu Obřího sudu na Javorníku. Mezi zaměstnanci je velmi oblíbený již tradiční ples „Hvězdná Magna tančí“. Zaměstnanci také mohou využívat zlevněné vstupné na koncerty, festivaly, muzikály nebo se uskutečňují filmová nebo divadelní představení, na které mají zaměstnanci zvýhodněné vstupné. Pořádají se také různé sportovní akce, volejbalové a fotbalové turnaje, cyklistické a běžecké závody, z nichž nejoblíbenější je štafetový závod Magnatlon. Stereotyp běžného dne se snaží společnost rozbít menšími akcemi a událostmi, buď drobnými dárky pro zaměstnance nebo zážitkem. V poslední době Magnu navštívilo několik známých osobností jako například Richard Genzer a Michal Suchánek, Jakub Kohák nebo Emanuele Ridi. Příklady drobných dáreků jsou květiny a bonboniéra pro ženy k MDŽ, smoothie k prvnímu jarnímu dni, zmrzlina k prvnímu letnímu dni atd. Každý rok si také zaměstnanci vybírají a objednávají vánoční dárky.

Charitativní fond a charitativní akce

Ve společnosti existuje charitativní fond, do kterého zaměstnanci mohou přispívat jakoukoliv částku, firma pak měsíční výdělek zdvojnásobí a přerozděluje finanční prostředky. Peníze z fondu jsou určeny především pro zaměstnance v těžké životní situaci. Zbytek peněz putuje také neziskovým organizacím, které přispěvatelé do fondu formou hlasování vybírají. Společnost také podporuje charitativní organizace a nadační fondy.

Každý rok před Vánoci se koná akce „Strom splněných přání“, kdy zaměstnanci kupují dárky pro děti z dětských domovů, probíhají také vánoční a velikonoční charitativní prodeje výrobků z chráněných dílen.

Dress code

Dress code je důležitou součástí firemní kultury a komunikace. Zaměstnanci, kteří se pohybují ve výrobě, dostávají podle pozic barevně rozlišené pracovní oblečení. Pro příklad operátoři výroby nosí modrá trička, vedoucí výrobních týmů trička zelená a mistři černá. Toto barevné rozlišení napomáhá k zpřehlednění a znázornění hierarchie společnosti. Top management dostává pro reprezentaci firmy košile s logem „Magna“ a reflexní bundy, na kterých mají svou jmenovku. Ostatní THP zaměstnanci se řídí nepsaným kodexem oblékání a oblékají se stylem business casual nebo smart casual.

Dárkové a propagační předměty

Hrdost na svou firmu a loajalitu svých zaměstnanců podporuje firma jednotným stylem všech dárkových předmětů, které zaměstnanci dostávají. Dárkových a propagačních předmětů má společnost širokou škálu. Od klasických, jako jsou bloky, propisovací tužky, deštníky a tašky, po ty netradiční, například powerbanky, sportovní oblečení nebo energy nápoje a piva. Všechny předměty jsou ve firemních barvách a mají na sobě logo „Magna“. Zaměstnancům se dávají například na setkání s jubilanty jako poděkování k jejich pracovnímu výročí.

Inspirativní návrhy

Každý zaměstnanec má možnost podat inspirativní návrh (INS) na zlepšení pracovního prostředí a podmínek, který je po posouzení příslušným vedoucím oceněn a případně realizován. Za podaný INS náleží zaměstnanci odměna 200 Kč. Měsíčně i ročně se pak vyhodnocuje nejvíce podaných INSů.

3 Průzkum interního marketingu a interní komunikace

Společnosti Magna International velmi záleží na názorech jejích zaměstnanců. Každoročně proto provádí celosvětový Průzkum mínění zaměstnanců (Employee Opinion Survey), prostřednictvím kterého zjišťuje názory zaměstnanců na chod ve firmě. Zároveň se také konají akce, na kterých se nejvyšší management Magny International setkává s dobrovolníky na diskuzních setkáních. Ve společnosti funguje tzv. systém otevřených dveří – zaměstnanci mají možnost řešit svůj problém přímo s ředitelem závodu nebo s vedoucím personálního oddělení.

Vedení Závodu Liberec zjišťuje názory svých zaměstnanců pravidelně. Na podzim roku 2016 probíhalo dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců, komunikace ve společnosti a zaměstnaneckých benefitů. V létě roku 2018 vedoucí personálního oddělení spolu s autorkou práce sestavili dotazník (viz příloha 1) s obdobnými otázkami, zaměřený více na interní personální marketing a komunikaci uvnitř firmy.

3.1 Dotazníkové šetření

V období od 28. 8. do 28. 9. 2018 probíhalo v závodě Liberec společnosti Magna Exteriors (Bohemia) dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názor zaměstnanců na otázky týkající se interního personálního marketingu a interní komunikace ve společnosti.

Dotazování probíhalo elektronickou formou pro zaměstnance s přístupem na firemní e-mail a papírovou formou pro zaměstnance bez e-mailu a přístupu na počítač. E-mail s úvodním slovem a s odkazem na dotazník vytvořený na platformě Google byl odeslán přes Outlook všem uživatelům závodu Liberec. Papírové dotazníky roznášela autorka práce na porady, kde si ona sama vzala úvodní slovo, nechala zaměstnance dotazníky vyplnit a vhodit do zapečetěné krabice.

Dotazník byl anonymní, zaměstnanci uváděli pouze demografické údaje (viz tabulka 2), jako věk respondentů a počet odpracovaných let ve firmě, které byly klíčové zejména pro podrobnější analýzu jednotlivých otázek. Celkem 14 otázek v dotazníku bylo uzavřených, kde zaměstnanci vybírali jednu ze čtyř odpovědí, v 5 otázkách pak udělovali známku podle stupnice známkování ve škole, 1 otázka byla otevřená a ve 3 otázkách měli respondenti možnost vybrat maximálně 3 možnosti. Posledním bodem dotazníku byl prostor pro dobrovolný komentář.

3.2 Analýza výsledků

Celkový počet vrácených dotazníků byl 774, z toho 346 elektronicky a 428 papírově. To znamená, že se do průzkumu zapojilo celkem 55 % zaměstnanců závodu Liberec.

Tabulka 2: Demografické údaje respondentů

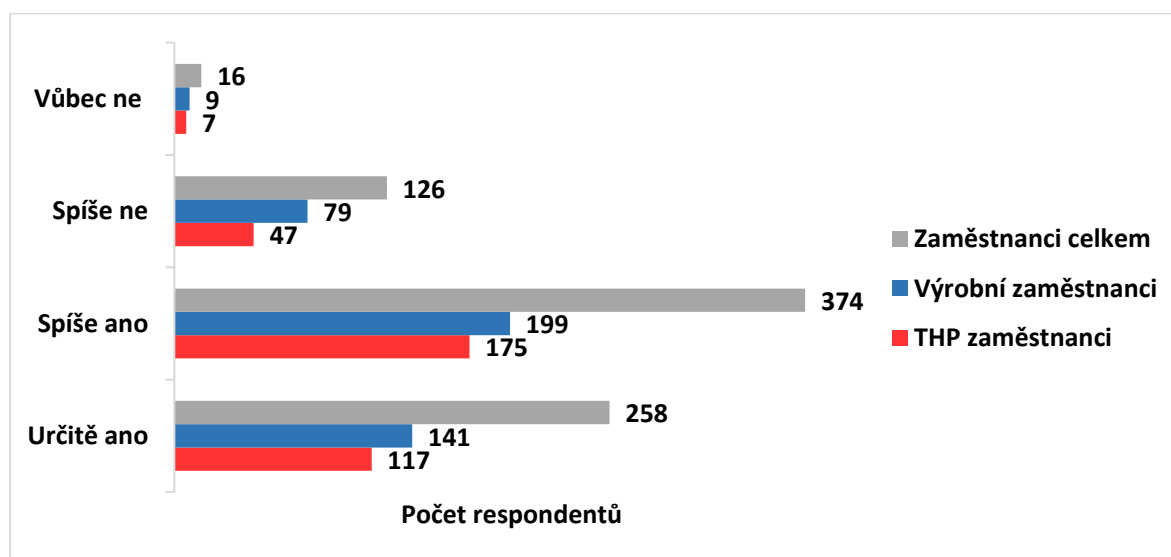
| POHLAVÍ | CELKOVÝ POČET | PROCENTO |
|---------------------------|----------------------|-----------------|
| Muži | 410 | 53 % |
| Ženy | 364 | 47 % |
| VĚK RESPONDENTŮ | CELKOVÝ POČET | PROCENTO |
| 18-30 let | 193 | 25 % |
| 31-40 let | 241 | 31 % |
| 41-50 let | 213 | 28 % |
| 51-60 let | 115 | 15 % |
| 61 a více | 12 | 1 % |
| POČET LET VE FIRMĚ | CELKOVÝ POČET | PROCENTO |
| do 1 roku | 122 | 16 % |
| 1-5 let | 289 | 37 % |
| 6-10 let | 146 | 19 % |
| 11-20 let | 166 | 21 % |
| 21-30 let | 39 | 5 % |
| 31 a více | 12 | 2 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Pro účely vyhodnocení dotazníku jsou důležité jak celkové výsledky, tak rozdělení respondentů na ty, kteří odpovídali e-mailem a ty, kteří vyplňovali papírový dotazník. Pro firmu to znamená rozdíl mezi výrobními a nevýrobními (THP) zaměstnanci. Každá skupina totiž mívá jiné požadavky, nároky a jiný pohled na věc. Proto jsou výsledky uvedeny jak v součtu, tak rozdělené na tyto dvě kategorie.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů

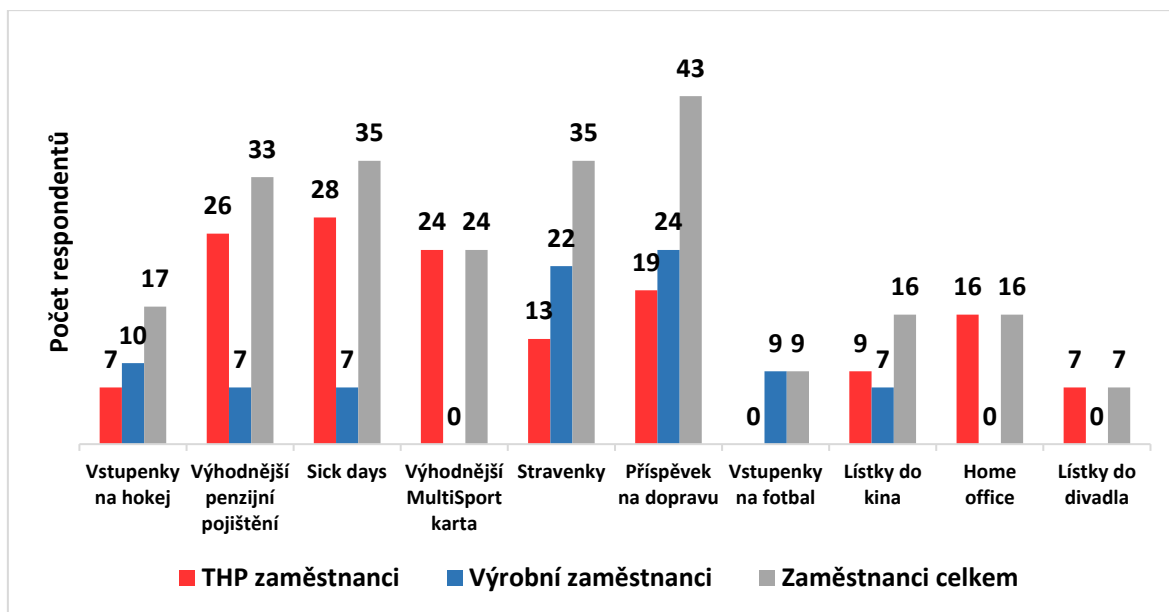
Z grafu na obrázku 7 vyplývá, že 82 % zaměstnanců hodnotí pozitivně nabízené benefity. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3.1, některé benefity platí pouze pro THP zaměstnance (např. pružná pracovní doba) a některé naopak jen pro zaměstnance ve výrobě (např. docházkový bonus). Rozdíl výsledků u výrobních a THP zaměstnanců je však v tomto případě minimální. U obou skupin ale převažuje odpověď spíše ano, nad odpovědi určité ano.



Obrázek 7: Je pro Vás zajímavá současná nabídka benefitů, které Magna nabízí?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Navazující otevřená otázka se týkala nových benefitů, které by zaměstnanci uvítali. Nejčastější odpovědi THP zaměstnanců bylo výhodnější penzijní pojištění, výhodnější MultiSport karta, sick days, příspěvek na dopravu a home office. Mezi výrobními zaměstnanci vedou požadavky na stravenky a příspěvky na dopravu. V součtu odpovědí obou skupin zjistíme, že zaměstnanci by nejvíce uvítali příspěvky na dopravu, stravenky, sick days a výhodnější penzijní pojištění.

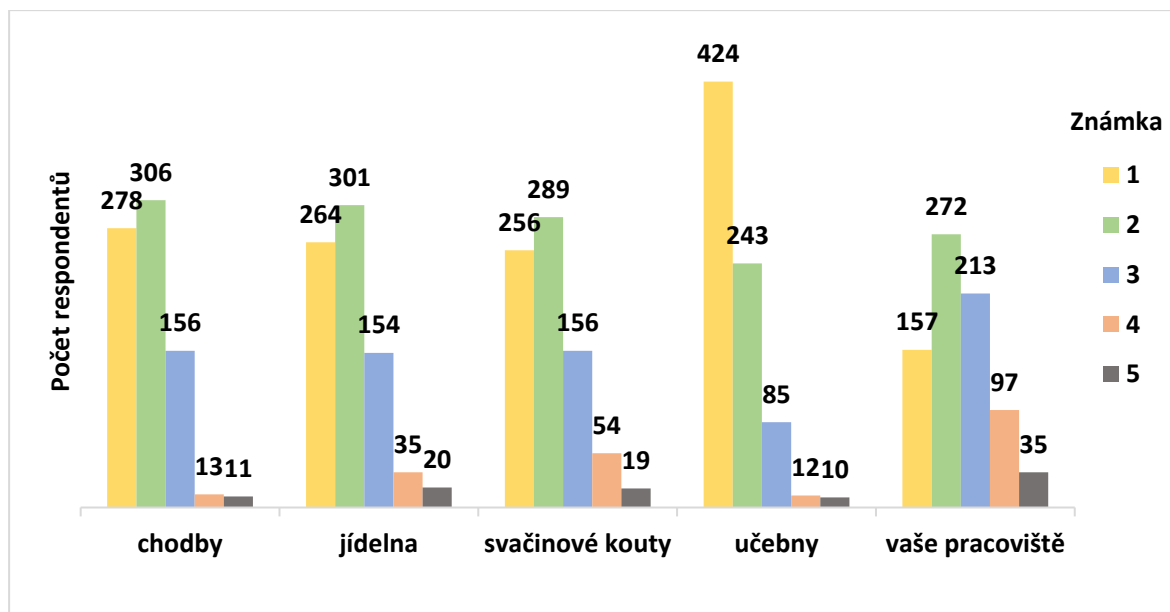


Obrázek 8: Jaký nový benefit byste nejvíce uvítal/a?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Prostory v závodě Liberec

Jedna z otázek v dotazníku byla zaměřena na hodnocení prostorů v závodě Liberec. Zaměstnanci měli možnost ohodnotit známkami chodby, jídelnu, svačínové kouty, učebny a jejich pracoviště. V celkových výsledcích jsou chodby, jídelna i svačínové kouty hodnoceny převážně pozitivně, ze 75 % jedničkou a dvojkou. Z grafu je patrné, že učebny, se 85 % zaměstnanců líbí. Více než 55 % zaměstnanců hodnotí učebny jedničkou a 32 % dvojkou. Nejhůře zaměstnanci hodnotí své pracoviště. Pouze 20 % zaměstnanců hodnotí své pracoviště jedničkou a 35 % dvojkou.

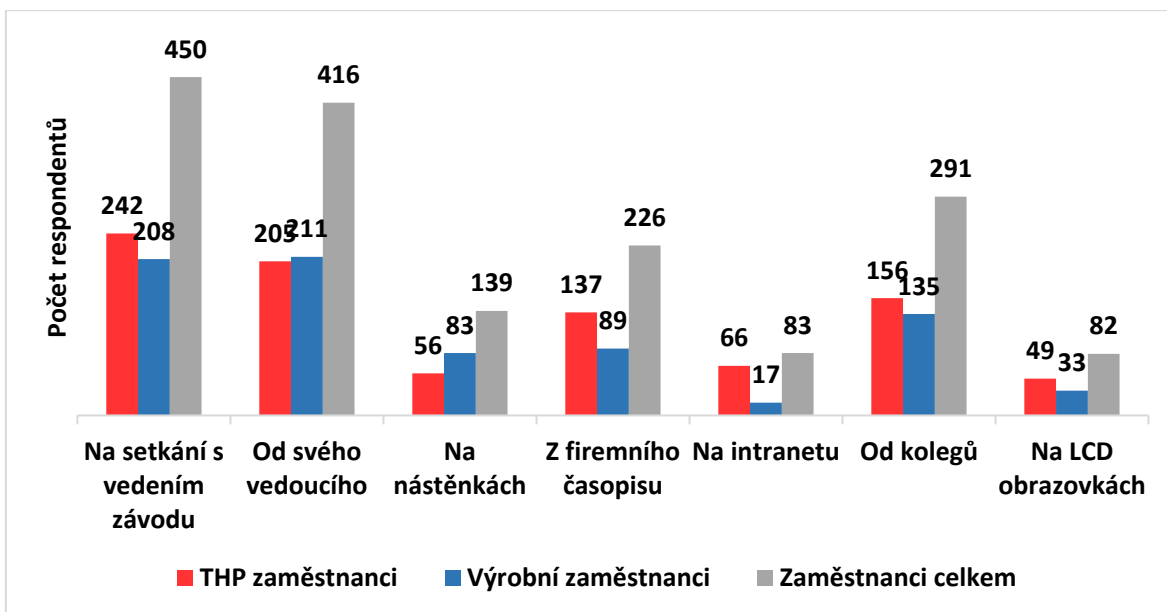


Obrázek 9: Jak hodnotíte prostory našeho závodu?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Komunikační kanály

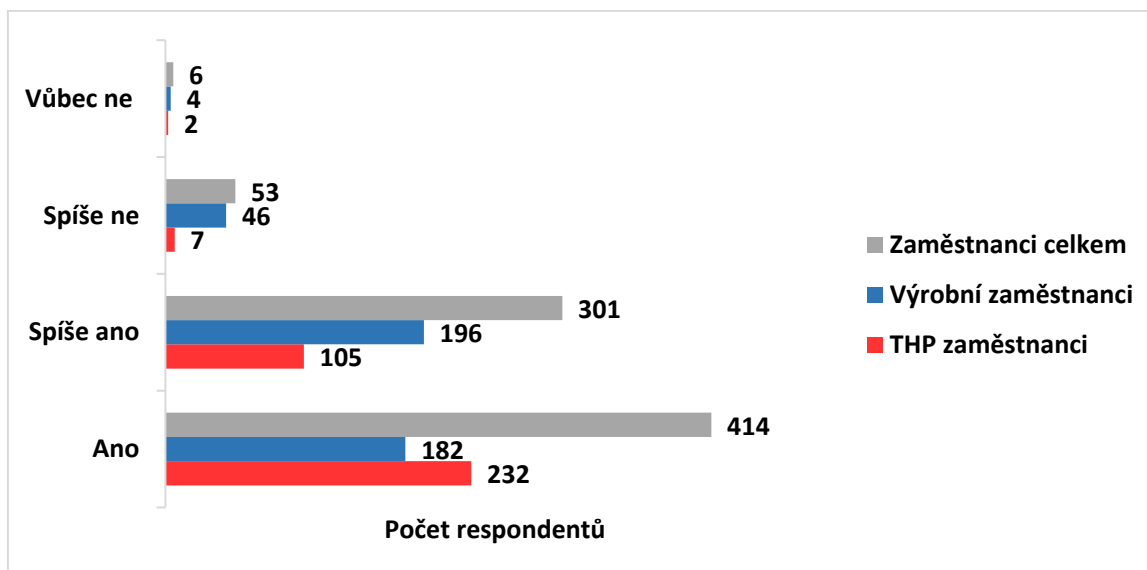
Z grafu na obrázku 10 vyplývá, že zaměstnanci nejčastěji získávají informace na setkání s vedením závodu a od svého vedoucího. Při čemž u THP zaměstnanců je na prvním místě setkání s vedením a u výrobních převažuje vliv vedoucího. Třetím nejvyužívanějším zdrojem, kterým se šíří informace, jsou kolegové. Na pomyslném čtvrtém místě se umístil firemní časopis „Magnazín“ a na pátém nástěnky. Poslední místa obsadily LCD obrazovky a intranet. Výsledek ukazuje, že informace z neoficiálních zdrojů (informace od kolegů) mají velkou sílu v porovnání s oficiálními komunikačními kanály.



Obrázek 10: Kde nejčastěji získáváte informace o dění a novinkách v závodě?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

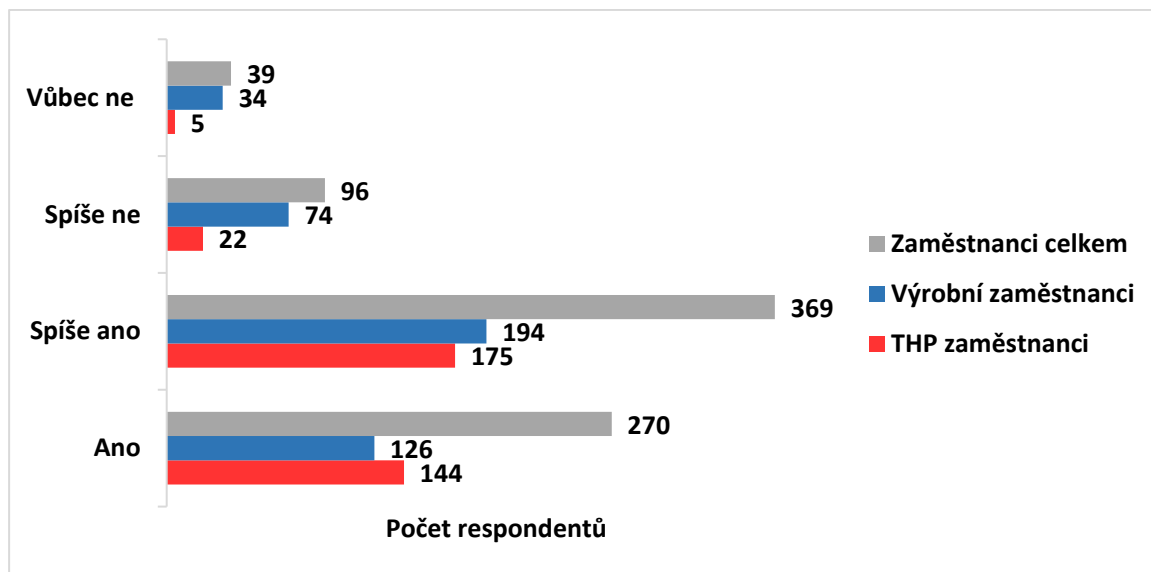
Graf na obrázku 11 ukazuje, že 92 % zaměstnanců považuje prezentace na setkání se zaměstnanci srozumitelně a zajímavě, neboť odpověděli „ano“ a „spíše ano“.



Obrázek 11: Jsou informace na setkání s vedením prezentovány zajímavou formou?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

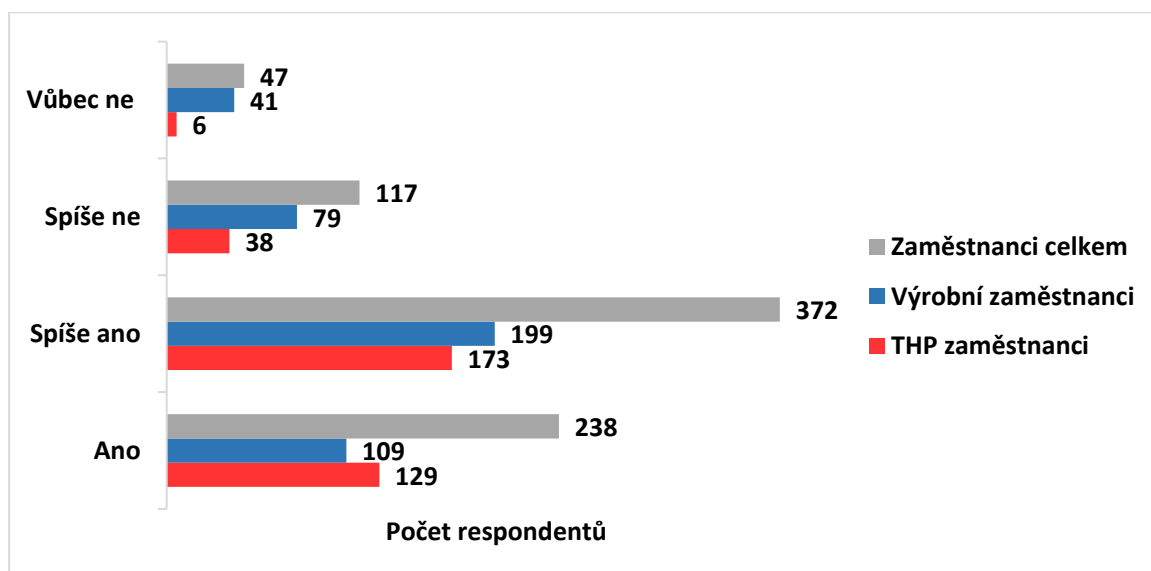
Jak napovídá graf na obrázku 12, pouze 17 % zaměstnanců odpovědělo, že nemá představu o tom, jak se společnosti daří z finančního hlediska.



Obrázek 12: Víte, jak se našemu závodu daří z finančního hlediska?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

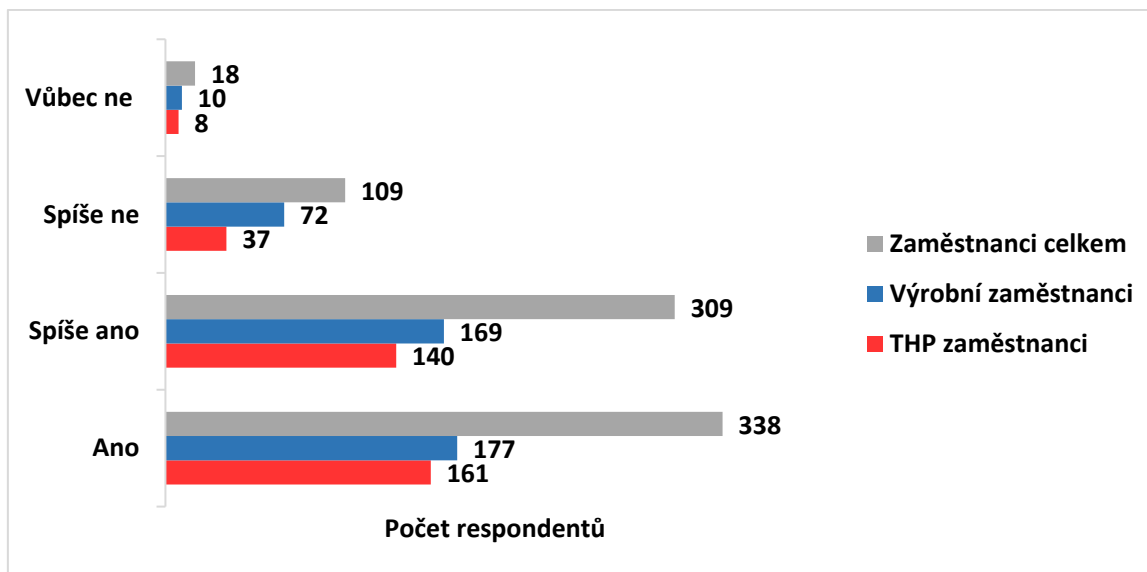
Graf na obrázku 13 vypovídá o tom, že 79 % zaměstnanců se domnívá, že s nimi vedení závodu jedná otevřeně, bez zábrán a předává důležité informace.



Obrázek 13: Myslíte si, že vedení otevřeně předává zaměstnancům důležité informace?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

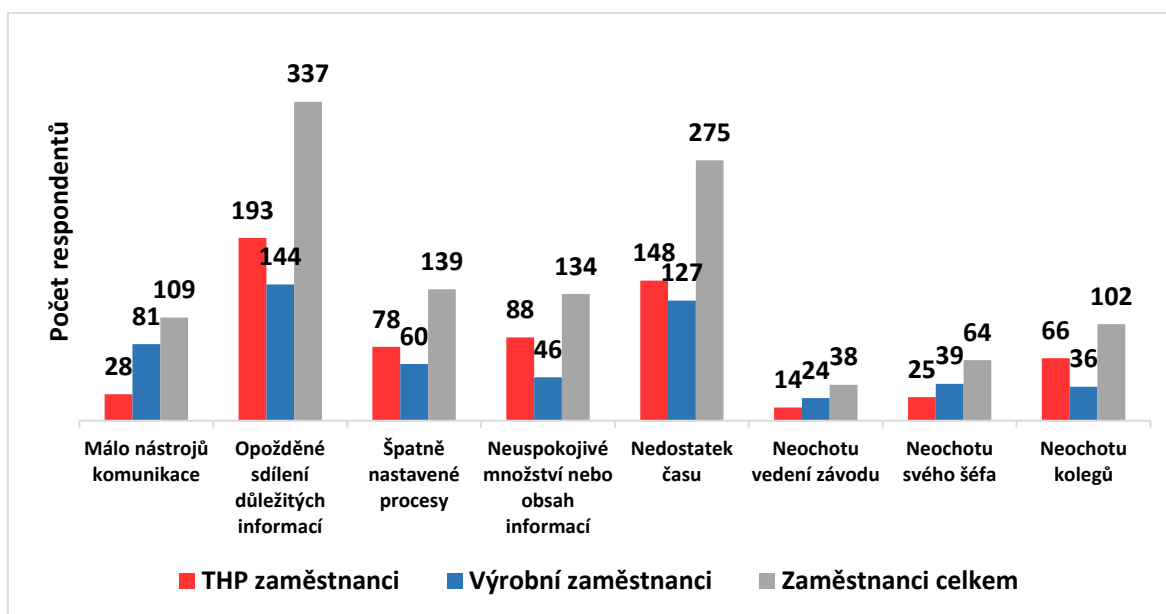
Z grafu na obrázku 14 plyne, že 84 % považuje obsah firemního časopisu „Magnazín“ za srozumitelný a zajímavý.



Obrázek 14: Je pro Vás obsah firemního časopisu „Magnazín“ srozumitelný a zajímavý?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

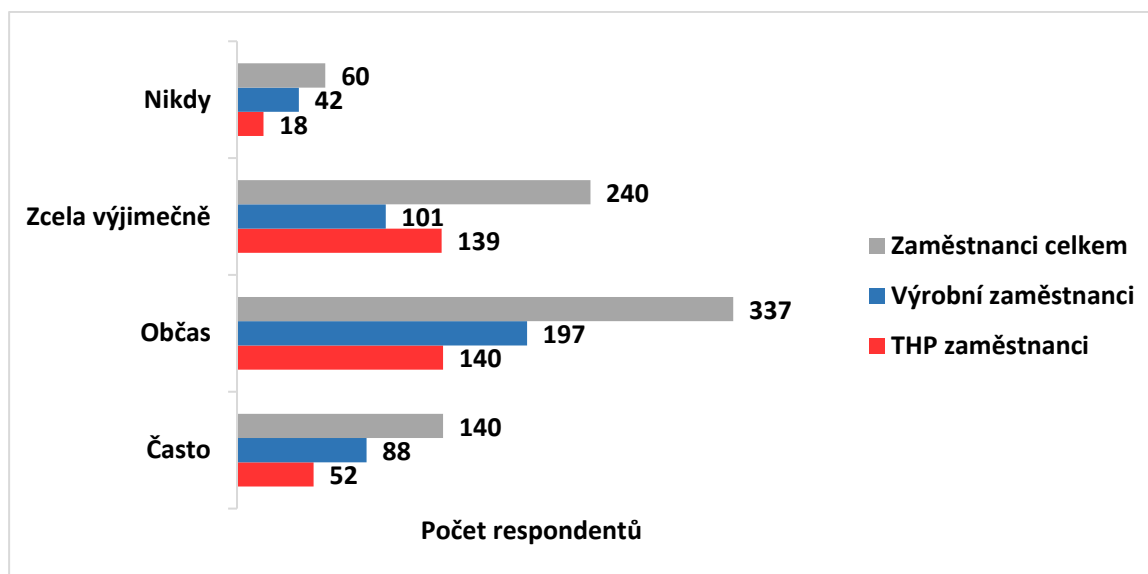
Jak lze vidět na grafu na obrázku 15, nejčastěji zaměstnanci odpověděli, že jako klíčovou překážku vidí opožděné sdílení důležitých informací a nedostatek času. Naopak pouze nízký počet zaměstnanců považuje za překážku neochotu kolegů, vedení nebo svého šéfa.



Obrázek 15: Co spatřujete jako klíčovou překážku v interní komunikaci v závodě?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Jak je patrné z grafu na obrázku 16, poměrně velké procento zaměstnanců, konkrétně 61 %, odpovědělo, že se k nim informace dostávají z neoficiálních zdrojů.

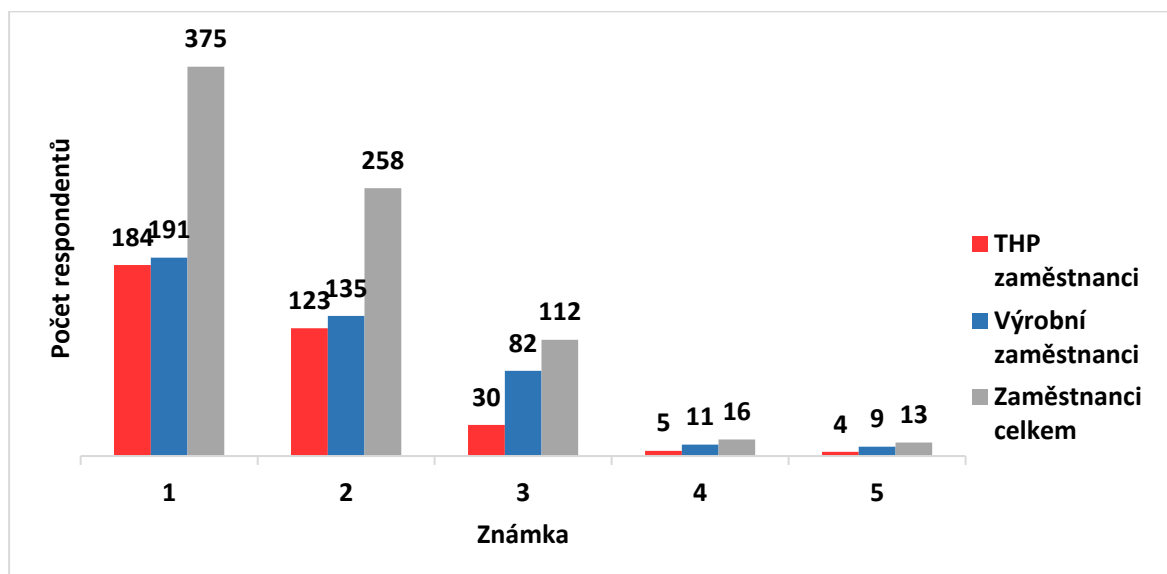


Obrázek 16: Stává se, že se k Vám důležité informace dostávají z neoficiálních zdrojů?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Akce pro zaměstnance

Z grafu číslo na obrázku 17 lze vidět, že akce pro zaměstnance jsou vnímány velmi pozitivně. 375 zaměstnanců ocenilo akce známkou jedna, 258 udělilo dvojku a 112 neutrální trojku. Pouze zbylých 29 zaměstnanců akce oznámkovalo čtyřkou a pětkou.



Obrázek 17: Jak vnímáte akce pro zaměstnance, které Magna pořádá?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Dobrovolný komentář

Možnost napsat dobrovolný komentář využili zaměstnanci jako prostor pro pozitivní i negativní zpětnou vazbu. Objevilo se několik pochvalných komentářů a poděkování. Zaměstnanci se pozitivně vyjadřovali o benefitech, akcích, které firma pořádá, děkovali za to, co pro ně firma dělá a vyjadřovali svou hrdost na to, že ve firmě pracují.

Negativní komentáře se týkaly kvality úklidu a nefungujících automatů na chlazená jídla. Konkrétně na misky, které se při vybírání rozbíjejí a také na pestrost výběru a četnost doplňování chlazených jídel. Dále se objevovaly komentáře ohledně nepřehledného, nesourodého a zastaralého intranetu, častou nefunkčnost monitorů, které mají umožnit přístup na intranet výrobním zaměstnancům.

3.3 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Autorka práce vybrala klíčové oblasti a z nich jednotlivé předměty řešení a problémy, na jejichž rozbor se podrobně zaměřila.

Tabulka 3: Přehled zanalyzovaných oblastí a problémů

| Oblast | | Předmět řešení, problém |
|----------------------------------|---------------------|---|
| Nabídka zaměstnaneckých benefitů | Stravování | <ul style="list-style-type: none">• četnost doplňování chlazených jídel do automatů• pestrost výběru chlazených jídel• rozbíjející se krabičky na chlazená jídla• nefunkčnost automatů |
| | Zdravý životní styl | <ul style="list-style-type: none">• drahá MultiSport karta |
| | Požadované benefity | <ul style="list-style-type: none">• home office• sick days• příspěvek na dopravu• penzijní pojištění |
| Prostory ve společnosti | | <ul style="list-style-type: none">• chodby• úklid – nízká kvalita úklidu• jídelna – malá kapacita jídelny• svačिनové kouty• pracoviště – nedostatečná kapacita kanceláří |
| Komunikační kanály | | <ul style="list-style-type: none">• setkání zaměstnanců s vedením závodu |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • získávání informací od nadřízených • nástěnky, informační panely • LCD obrazovky • firemní časopis „Magnazín“ • intranet • akce pro zaměstnance |
|--|--|

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Na základě odpovědí zjištěných v průzkumu interního marketingu a komunikace a na základě dlouhodobého pozorování a analyzování situace ve firmě, autorka práce podává zhodnocení a návrhy na zlepšení.

NABÍDKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Společnost má širokou nabídku benefitů, kterou stále aktualizuje a rozšiřuje. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 82 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou benefitů, které společnost nabízí. Autorka práce spolu s vedením společnosti konzultovala požadované benefity a jednotlivé návrhy uvádí níže:

Stravování

V dobrovolném komentáři v dotazníku se často objevovala stížnost na četnost doplňování chlazených jídel, na pestrost výběru, na automaty, které často nefungují a na misky, které se při výběru jídla rozbíjejí. Po poskytnutí analýzy dotazníku vedení společnosti a návrhu okamžitého opatření autorka práce kontaktovala stravovací komisi, aby vnesla požadavek na dodavatelskou firmu, která automaty nechala vyměnit za novější modely, zavedla pevnější misky na jídlo, zvýšila četnost kontrol a doplňování jídla a také poskytla servisní linku, která je nonstop k dispozici při rozbití automatu. Jeden z návrhů autorky byl také označovat na misce viditelněji alergeny. Nyní jsou již používány nálepky značící, že se jedná o bezlepkový pokrm. Nové automaty byly zaměstnancům představeny na setkání se zaměstnanci pomocí návodného videa, které natočila autorka práce.

Zdravý životní styl

V rámci podpory zdravého životního stylu vedení závodu podporuje nekouření v pracovní době a v areálu společnosti. Bonus za nekouření měsíčně pobírá 854 zaměstnanců, kteří se do programu zapojili.

MultiSport kartu využívá pouze 64 zaměstnanců závodu Liberec. Na základě vyhodnocení dotazníku lze vidět, že zaměstnanci nevyužívají MultiSport kartu kvůli její vysoké pořizovací ceně (690 Kč). Z analýzy dotazníku vyplývá, že třetím nejžádanějším benefitem je právě výhodnější MultiSport karta. V současné době firma zaměstnancům na koupi MultiSport karty nepřispívá. Pokud by cena MultiSport karty pro zaměstnance byla 490 Kč, firma by přispívala 200 Kč měsíčně na zaměstnance. Cena sportovišť, které MultiSport karta zahrnuje, je průměrně 100 – 120 Kč/hodinu. Pokud by zaměstnanec využil kartu alespoň jednou týdně, je pro něj cena 490 Kč výhodná. Tato výhodnější cena MultiSport karty by motivovala více zaměstnanců ke sportovním aktivitám a zdravějšímu životnímu stylu, na kterém si vedení společnosti zakládá.

V roce 2017 byla akce na pořízení karty na měsíc zdarma. V daný měsíc se počet lidí zvýšil více než dvojnásobně. Dalo by se tedy předpokládat, že za výhodnější cenu by si MultiSport kartu pořídil dvojnásobný počet lidí. V současné době jsou náklady pro firmu nulové. Pokud by se firma rozhodla přijmout návrh autorky práce a přispívat jednomu zaměstnanci 200 Kč měsíčně, zvýšily by se náklady pro firmu na 25 600 Kč měsíčně.

Tabulka 4: Návrh autorky práce na výhodnější MultiSport kartu

| | | | |
|-----------------------|----------------------|-----------------|-------------------|
| SOUČASNOST | Cena pro zaměstnance | Počet uživatelů | Náklady pro firmu |
| | 690 Kč | 64 | 0 |
| NÁVRH A PŘEDPOKLAD | Cena pro zaměstnance | Počet uživatelů | Náklady pro firmu |
| | 490 Kč | 128 | 25 600 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Požadované benefity

Home office, sick days

Z analýzy vyplývá, že zaměstnanci hojně poptávají benefity jako home office a sick days. Zavedení benefitu home office aktuálně vedení společnosti zvažuje a diskutuje. Problémem

je určení jasných pravidel pro čerpání, jelikož není možné umožnit práci z domova plošně všem THP zaměstnancům. Benefit tzv. sick days v současné době neplánuje zavést.

Stravenky

Jedním z nejžádanějších poptávaných benefitů jsou stravenky. Ty však společnost zavádět nebude, neboť mají zaměstnanci k dispozici závodní jídelnu a dotovaná jídla. Autorka práce tuto otázku konzultovala také s mzdovou účtárnou, pro kterou by zavedení stravenek znamenalo složitější administrativu z hlediska daní.

Příspěvky na dopravu

Nejvíce požadovaným benefitem je příspěvek na dopravu. Ten by se mohl řešit formou hromadných svozových autobusů, které by firma zaměstnancům hradila v plné výši, nebo by od nich vybírala symbolické jízdné. Druhou variantou by mohlo být přispívání na dopravu podle vzdálenosti dojíždění. Ani jedna varianta se zatím v Magně neřeší.

Penzijní pojištění

Penzijní pojištění využívá pouze 36 lidí ze závodu Liberec. Firma v současné době přispívá na penzijní pojištění tak, že nechá zaměstnanci snížit plat o určitou sumu a sama pak k tomu přispěje symbolickou částku. Z analýzy dotazníku autorka práce zjistila, že výhodnější penzijní pojištění je čtvrtý nejvíce poptávaný benefit. Vedení společnosti se touto otázkou zabývá již delší dobu. Zatím to ale není prioritou, společnost se soustředí na jiné benefity, a proto tedy doposud žádné řešení není. Návrhem autorky práce po konzultaci s vedoucím personálního oddělení je poskytovat měsíčně například 100 Kč zaměstnancům po jednom roce od nástupu do firmy, eventuálně zvyšovat příspěvek podle počtu let ve firmě.

Ostatní benefity

Řešením pro uspokojení maximálního počtu zaměstnanců by mohl být také Caffeteria systém. Jeho aplikace je zatím v týmu personálního oddělení pouze diskutována.

PROSTORY VE SPOLEČNOSTI

Chodby

Velká část firmy je nově zrekonstruována, prostředí je moderní a barevně sladěné. Na chodbách jsou rozmístěny nástěnky, informační a směrovací tabule a plakáty. Chodbu

k jídelně lemují fotografie z uplynulých akcí a fotografie z výroby. Vizuální podoba chodeb je na dobré úrovni, což se ovšem nedá říct o kvalitě úklidu.

Úklid

V dobrovolných komentářích se často objevovaly stížnosti na kvalitu úklidu na chodbách a ve svačinových koutech. Prostor recepce a hlavní chodby je třeba udržovat ve větší čistotě, jsou to místa, kde denně prochází nejvíce lidí, návštěv, dodavatelů, zákazníků, nových i stávajících zaměstnanců. Autorka práce spolu s vedoucím personálního oddělení projednala s dodavatelskou firmou otázku zvýšení četnosti a kvality úklidu na frekventovaných a reprezentativních místech. Dodavatelská firma přislíbila zvýšení frekvence a kvality úklidu dle smluvních podmínek.

Jídelna

Kapacita jídelny je, vzhledem k neustále rostoucímu počtu zaměstnanců, nedostačující. Z prostorových důvodů není však možné kapacitu jídelny zvětšit. Autorka práce navrhla řešení, kterým jsou pravidla týkající se výdeje obědů. Jídelna je pro vydávání obědů otevřena 10:30–14:00 hod. Zaměstnanci nástrojárny chodí na obědy hned po otevření jídelny v 10:30 hod. Dále se zavedla přednost pro výrobní zaměstnance, kteří jsou vázáni taktem výrobních linek. Zaměstnanci externích firem a důchodci mohou využívat služby jídelny mimo nejfrekventovanější čas od 11 do 12 hodin.

Svačinové kouty, učebny

Všechny svačinové kouty i jejich vybavení, stejně jako učebny, postupně prošly modernizací a jak ukazují výsledky dotazníku, zaměstnanci jsou se změnou spokojeni.

Pracoviště, kanceláře

Průzkum ukazuje, že nejméně spokojení jsou zaměstnanci se svým pracovištěm, a to jak ve výrobě, tak v kancelářích. Podrobnější analýzou lze zjistit, že ve výrobě se spokojenost či nespokojenost liší v rámci jednotlivých provozů a stejně tak je tomu i u kanceláří. Některé kanceláře jsou kapacitně nedostatečné. Problémy týkající se prostorů jak výrobních, tak kancelářských, se v současné době řeší v souvislosti s rekonstrukcí a přístavbou závodu. V horizontu jednoho roku by se tak vše mělo vyřešit stěhováním některých oddělení do nových prostor mimo hlavní budovu.

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Setkání zaměstnanců s vedením závodu

Setkání zaměstnanců s ředitelem jsou, jak vyplývá z analýzy dotazníku, efektivní formou komunikace. Na setkáních, která se konají jednou za 3 měsíce, personální ředitel, finanční ředitel a ředitel závodu informují zaměstnance o dění ve společnosti formou prezentace. Jediným úskalím může být fakt, že někteří zaměstnanci pravidelně na setkání nechodí. Způsoby, jak prezentace zatraktivnit, jsou například videa z proběhlých akcí, videa a fotky o novinkách v závodě, aktuality z výroby, soutěže a jiné interakce se zaměstnanci.

Získávání informací od nadřízených

Získávání informací od nadřízeného záleží na každém vedoucím individuálně. Ne každý však bohužel informace předává svým podřízeným vhodnou formou. Možným řešením je apelovat na vedoucí, aby se k tomuto problému stavěli zodpovědněji. Jako největší překážku v interní komunikaci spatřují zaměstnanci opožděné sdílení důležitých informací a velké procento zaměstnanců odpovědělo, že se k nim důležité informace dostávají z neoficiálních zdrojů. Proto je potřeba zaměřit se na to, aby se k zaměstnancům dostávalo co nejméně informací neoficiální cestou. Například aby vedoucí včas předávali informace svým podřízeným.

Nástěnky a informační panely

Co se týká nástěnek a informačních panelů, celkový dojem je sjednocený, všechny nástěnky a tabule jsou v podobném designu v barvách společnosti. Podstatné je, aby byly všechny nástěnky neustále aktualizované. Nástěnky u jídelny je třeba zmodernizovat a sladit do stejného designu jako ostatní. Papírové informační panely se trhají, padají a jsou již hodně opotřebované. Proto firma plánuje investovat do nových, kvalitnějších a profesionálnějších panelů.

LCD obrazovky

Z vyhodnocení dotazníku vyšlo, že LCD obrazovky jsou nejméně využívaným zdrojem k získávání informací. V dobrovolném komentáři navíc zaměstnanci uváděli, že jsou informace na nich nečitelné a nevýrazné. Autorka práce se přesvědčila o tom, že na některých místech jsou obrazovky poměrně malé a jsou umístěny vysoko nad dveřmi v chodbách, což příliš neupoutá pozornost pracovníků a sdělovaná informace jim tak unikne. Řešením by mohlo být lepší umístění větších obrazovek, například v prostoru recepcie,

jídelny a svačinových koutů, kde se zaměstnanci zdržují delší dobu a mají tudíž delší čas na shlédnutí celé smyčky. Původní menší obrazovky, které jsou umístěné nad dveřmi na chodbách, by se mohly použít ve výrobě k vizualizaci pracovních postupů či dodržování BOZP na jednotlivých pracovištích.

Firemní časopis „Magnazín“

Firemní časopis „Magnazín“ je u zaměstnanců oblíbený. Z analýzy dotazníku je patrné, že se jedná o čtvrtý nejdůležitější zdroj k získávání informací. Kvůli snížení nákladů ale v současnosti vychází pouze jednou za dva měsíce a tím částečně ztrácí svou informační hodnotu. Aktuality týkající se budoucích událostí se většinou s dvouměsíčním předstihem nedají ještě zveřejnit, a naopak články a reportáže z uplynulých akcí jsou po dvou měsících již neaktuální. Proto „Magnazín“ obsahuje více článků spíše zábavných a populárně naučných. Obsah by měl ale každopádně zůstat zaměřený na dění ve společnosti, výrobu a zaměstnance. Náklady na zhotovení a tisk jednoho čísla jsou 18 000 Kč a počet výtisků je 1 000 kusů. „Magnazín“ vychází jednou za dva měsíce, což znamená, že roční náklady jsou dohromady 108 000 Kč. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo opět vydávat časopis jako měsíčník, stálo by to 216 000 Kč ročně.

Tabulka 5: Návrh na měsíční vydávání časopisu „Magnazín“

| | | | |
|------------|------------------------|----------------------|----------------|
| SOUČASNOST | Náklady na jedno číslo | Počet výtisků za rok | Náklady za rok |
| | 18 000 Kč | 6 000 ks | 108 000 Kč |
| NÁVRH | Náklady na jedno číslo | Počet výtisků za rok | Náklady za rok |
| | 18 000 Kč | 12 000 ks | 216 000 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

V současné době se redakční rada časopisu skládá z pěti stálých členů, kteří se schází jednou za dva měsíce a pracují na přípravě článků a obsahu časopisu. Finální podobu pak zpracovává grafička z externí firmy. Pokud by časopis vycházel každý měsíc, bylo by potřeba rozšířit redakční radu o další členy nebo stávajícím členům poskytnout na přípravu obsahu více času z jejich pracovní náplně. V současné době stále „Magnazín“ vychází jako dvouměsíčník a otázku zvýšení četnosti vydávání bude management společnosti řešit na konci roku 2019.

Intranet

Intranet je na základě vyhodnoceného dotazníku druhým nejméně používaným zdrojem k získávání informací a zdůvodnily to dobrovolné komentáře, kde zaměstnanci popisovali intranet jako nepřehledný, zastaralý a nesnadný na orientaci. Autorka práce tuto skutečnost na základě své osobní zkušenosti potvrzuje. Hodně informací je neaktuálních, a zastaralých. Je potřeba zjednodušit, a hlavně zaktualizovat obsah i formu intranetu. Velká část zaměstnanců intranet k práci využívá denně, proto je třeba, aby tato platforma byla neustále aktuální a snadná na orientaci. Také musí být určen pracovník, který bude zodpovědný za veškerý obsah, jeho vkládání a pravidelné aktualizace. Kontakt na klíčovou osobu by měl být uveden na úvodní stránce, aby bylo jasné, koho mají zaměstnanci kontaktovat. Vyřešit se musí také problém častého nefungování monitorů ve svačinových koutech, které mají výrobním zaměstnancům zpřístupňovat intranet. Hlavně z tohoto důvodu je u výrobních zaměstnanců velmi nízký počet respondentů, kteří z intranetu získávají informace.

Na základě návrhu autorky práce je celková rekonstrukce formy intranetu plánovaná na léto 2019, v době letních odstavek. Aktualizace obsahu probíhají postupně a za IT i za personální oddělení byla stanovena zodpovědná osoba, která má správu intranetu na starost.

Akce pro zaměstnance

Akce pro zaměstnance pořádá společnost často a u lidí jsou velmi pozitivně vnímány, jak dokazuje graf na obrázku 17. Každoročně se koná například ples, kterého se účastní cca 950 lidí, rodinný den nebo den otevřených dveří, které navštěvují tisíce lidí, či mikulášská besídka, s účastí 250 dětí a 800 dospělých. Dále se konají filmová a divadelní představení, pro zhruba 200 lidí.

Firma také pořádá soutěže, ve kterých mají zaměstnanci možnost vyhrát kromě vstupenek do kina nebo na sportovní utkání také firemní reklamní předměty. V loňském roce měli zaměstnanci možnost zakoupit si vstupenky na letní festivaly, divadelní představení nebo koncerty za zvýhodněné ceny. Na všech těchto akcích byla mezi zaměstnanci velká účast, průměrně se na každou akci prodalo zhruba 300 lístků. Zaměstnanci platí například pouze jeden lístek a druhý dostanou zdarma. Ten pro firmu představuje náklad, který musí zaplatit.

Akce pro zaměstnance jsou formou interního marketingu, která slouží k vybudování loajálnějšího vztahu mezi firmou a jejími zaměstnanci, a zároveň se dá velmi efektivně

využít jako prostředek externího marketingu. Pokud se akce dostatečně prezentují navenek, slouží k rozšíření povědomí o firmě a budování jejího dobrého jména. Právě na prezentaci akcí jak interně, tak externě, by se společnost měla více zaměřit.

SHRNUTÍ

Kvalitně fungující interní komunikace je cestou ke sdílení společných vizí, firemních hodnot a cílů. Pokud vedení podceňuje důležitost interní komunikace, firma ztrácí svou tržní hodnotu a potenciál. Aby společnost ustála dynamický vývoj vnějšího okolí a tlak konkurence, musí mít funkční obě složky komunikace – interní i externí, a musí se snažit mít obě složky vždy vybalancované, protože se navzájem ovlivňují a prolínají.

Z analýzy dotazníkového šetření i z dlouhodobého pozorování vyplývá, že interní marketing a komunikace jsou ve firmě na poměrně dobré úrovni. V současné době má interní i externí komunikaci na starost personální oddělení ve spolupráci s marketingovou agenturou.

Není však jednoznačně určen jeden zaměstnanec, který by zastával funkci firemního komunikátora – styčnou osobu zodpovědnou za komunikaci uvnitř i vně společnosti. Firemní komunikace je strategickou oblastí, proto roli komunikátora nelze podceňovat, ani zcela vynechat. Komunikátor by měl strategicky zastřešovat firemní komunikaci, měřit efektivnost a předcházet neoficiálním šumům. Dále by měl mít na starost všechny komunikační kanály a jejich aktualizace. Funkce interního komunikátora by mohla být přidělena některému z personalistů závodu Liberec.

Autorka práce vytvořila základní návrh komunikační strategie, který mapuje jednotlivé komunikační kanály a informace, které by se měly prostřednictvím jednotlivých kanálů prezentovat.

| | Interní komunikace | | | | | | | | Externí komunikace | | |
|------------------------|-------------------------|--------------------|----------|-----------------|---------------|----------------------------|------------------------|--------|--------------------|----------------|------------------|
| | Nástěnky pers. oddělení | Nástěnky u jídelny | Intranet | Firemní časopis | LCD obrazovky | Informační panely, stojany | Setkání se zaměstnanci | E-mail | Facebook | Webové stránky | Karierní stránky |
| Volné pracovní pozice | ■ | | ■ | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Pozvánky na školení | ■ | | | | | | | ■ | | | |
| Plnění plánu | | | | ■ | | | ■ | | | | |
| Inzerce zaměstnanců | | ■ | | | | | | | | | |
| Fotky z akcí | | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | ■ | | |
| Informace o stravování | | ■ | | ■ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Informace o benefitech | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Upoutávky na akce | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Korporátní video | | | | | ■ | | | | ■ | ■ | ■ |
| Videa z akcí | | | | | ■ | | ■ | | ■ | ■ | ■ |
| Informace o HV firmy | | | | ■ | | | ■ | | | | |
| Aktuality ze závodu | | | | ■ | | | ■ | | ■ | | |
| Reportáže z akcí | | | | ■ | | | | | ■ | ■ | |

LEGENDA:
■ dle aktuální potřeby
■ denně
■ jednou týdně
■ jednou měsíčně
■ kvartálně

Obrázek 18: Návrh komunikační strategie

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Tuto matici strategie firemní komunikace sestavila autorka práce jako návod, jak často a na jakém komunikačním kanále se daná informace zveřejňuje a prezentuje. Celou komunikační strategii firmy by měla dostat na starost styčná osoba – komunikátor, který by byl zodpovědný za zveřejňování, aktualizování, správu a analýzu všech komunikačních kanálů.

Na základě svých návrhů popsaných v této práci se onou styčnou osobou postupně stala sama autorka práce. Spolu s vedoucím personálního oddělení se autorka podílí na systematickém předávání informace zaměstnancům, na správě komunikačních kanálů a na komunikaci s firmou zajišťující externí marketing. Spolu s náborů se personální marketing a interní komunikace staly náplní práce a pracovní povinností autorky.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit využívání interního personálního marketingu, zhodnotit kvalitu interní komunikace ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., najít kritická místa v uplatňování personálního marketingu a následně podat doporučení a návrhy na zlepšení současné situace. Analýza personálního marketingu ve vybrané společnosti byla provedena na základě získaných informací a zkušeností v rámci dlouhodobého působení autorky práce na pozici personalisty ve společnosti. Dále byly informace čerpány z průzkumu mínění zaměstnanců provedeného v závodě Liberec. Autorka práce sestavila dotazník zaměřený na prostředky personálního marketingu, komunikační kanály, zaměstnanecké benefity atd.

V první části práce byl definován pojem personální marketing, jeho obě složky – interní i externí a následně interní komunikace. V další části byl představen vybraný podnik a pozornost byla zaměřena na nástroje interního personálního marketingu, které společnost využívá a prostřednictvím jakých kanálů komunikuje. Třetí část se věnovala vyhodnocení dotazníkového šetření.

Z celkové analýzy vyplývá, že jak interní marketing, tak komunikace ve společnosti jsou na dobré úrovni. Zaměstnanci odpovídali převážně pozitivně, na negativní odpovědi, komentáře a připomínky se autorka zaměřila a zabývala se klíčovými oblastmi a problémy. Výsledky analýzy a návrhy na zlepšení pak představila vedení společnosti. Některé návrhy se ihned aplikovaly, jiné se plánují v blízké budoucnosti zrealizovat a některé návrhy jsou vedením společnosti stále diskutovány.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resources management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

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

COMPANY INFORMATION. 2019. Magna [online]. Magna International. [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: <https://www.magna.com/company/company-information/facts-history>

DUDOVSKIY, John. 2013. *Frederick Hertzberg's Two-factor Theory*. *Research Methodology* [online]. 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://research-methodology.net/frederick-hertzbergs-two-factor-theory/>

HOLÁ, Jana. Interní komunikace v teorii a praxi. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 9788075600998.

HOVORKA, Petr. 2017. Aktuální trendy employer branding v ČR. *BrandBakers* [online]. 2017 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/381

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2012. Principles of marketing. 14th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-13-216712-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. Marketing management. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MENŠÍK, Tomáš. 2013. Personální marketing v praxi. Firemní sociolog [online]. [cit. 2019-01-14]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

MENŠÍK, Tomáš. 2015. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální marketing.cz* [online]. Brno: ManSeek, 2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

STÝBLO, Jiří, Margerita VYSOKAJOVÁ a Jan URBAN. Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

MOHR, Jan, Eduard ANDĚL, Karel BAXA, et al. 2016. *Od Plastimatu k Magně 1946-2016: 70 let historie zpracovávání plastických hmot v Čechách*. Liberec: pro společnost Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. vydal Marketing K2. ISBN 978-80-270-0848-3.

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

O SPOLEČNOSTI MAGNA. 2017. *Kariérní web společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.* [online]. 2017 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: <https://magnabohemia.cz/o-spolecnosti-magna>

PERSONALMARKETING. 2018. *Softgarden* [online]. Softgarden, [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/personalmarketing/>

SPIELMANN, Karolina. 2015. *Příběh 7P pro personální marketing*. *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty*. [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

STEJSKALOVÁ, Alena. 2009. *Personální marketing začíná péčí o zaměstnance*. *HRM [online]. Economia*, 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://hrm.ihned.cz/109-33432620-on-stejskalov%e1-0UHM00_d-11

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-178-2.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

URBANCOVÁ, Hana a Monika HUDÁKOVÁ, 2017. *Benefits of employer brand and the supporting trends*. *Economics & Sociology*, 10(4), 41-50. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1983657671/C9F84C19AF6A4413PQ/3?accountid=17116>

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník „Váš názor nás zajímá“ (4 strany)



VÁŠ NÁZOR NÁS ZAJÍMÁ!



Pohlaví:

Žena

Muž

Věk:

18–30 let

31–40 let

41–50 let

51–60 let

61 a více

**Počet let
ve firmě:**

do 1 roku

1–5 let

6–10 let

11–20 let

21–30 let

31 a více

Otázka č. 1:

Je pro Vás zajímavá současná nabídka benefitů, které Magna nabízí?

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Vůbec ne

Otázka č. 2:

Jaký nový benefit byste nejvíce uvítal/a?

Otázka č. 3:

Máte zájem a motivaci předkládat v závodě zlepšovací návrhy?

Ano, rád

Pouze za odměnu

Nikdo o mé zlepšovácích nestojí

Nemám zájem

Otázka č. 4:

Domníváte se, že vedení závodu jedná se svými zaměstnanci otevřeně, bez zábrán a předává důležité informace?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Otázka č. 5:

Kde nejčastěji získáváte informace o dění a novinkách v našem závodě?

(Zaškrtněte max. 3 možnosti)

na setkání s vedením závodu

od svého vedoucího

na nástěnkách

z firemního časopisu

na intranetu

od kolegů

na LCD obrazovkách

jiné - uveďte kde:

Otázka č. 6: Víte, jak se našemu závodu daří z finančního hlediska?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 7: Jak hodnotíte výsledné produkty, které náš závod vyrábí? (Oznámkuje jako ve škole)

Vysoká kvalita ① ② ③ ④ ⑤ Nízká kvalita

Otázka č. 8: Znáte organizační strukturu a víte, na koho se v určitých oblastech obracet?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 9: Jste hrdý/á na to, že pracujete v Magně?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 10: Jsou informace na setkáních se zaměstnanci prezentovány srozumitelně a zajímavou formou?

Ano Spíše ano Spíše ne Vůbec ne

Otázka č. 11: Je pro Vás obsah firemního časopisu Magnazín srozumitelný a zajímavý?

Ano Spíše ano Spíše ne Vůbec ne

Otázka č. 12: Jak vnímáte současnou prezentaci firmy navenek? (= média, Facebook, Youtube, sponzorství, prezentace na školách, komunikace se zákazníky)

Skvělá Dobrá Slabá Zcela nedostatečná

Otázka č. 13: Snaží se Váš šéf aktivně komunikovat, motivovat a zajistit dobrou atmosféru v týmu?

Snaží se maximálně ① ② ③ ④ ⑤ Vůbec se nesnaží

Otázka č. 14: Stává se, že se k Vám důležité informace dostávají z neoficiálních zdrojů?

Nikdy Zcela výjimečně Občas Často

Otázka č. 15: Jak hodnotíte současnou komunikaci na pracovišti? (= objem informací, jejich dostupnost a obsah)

Výborná ① ② ③ ④ ⑤ Nedostatečná

Otázka č. 16: Co spatřujete jako klíčovou překážku v interní komunikaci v závodě?
(Zaškrtněte max. 3 možnosti)

- málo možností/nástrojů komunikace
- opožděné sdílení důležitých informací
- špatně nastavené procesy
- neuspokojivé množství nebo obsah informací
- nedostatek času
- neochotu vedení závodu
- neochotu kolegů
- neochotu svého šéfa
- jiné - uveďte jaké:

Otázka č. 17: Myslíte si, že náš závod dbá na bezpečnost práce + ochranu životního prostředí a dostatečně o nich informuje?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 18: Máte pocit, že Vašeho šéfa zajímá Váš názor a dostává se Vám od něj dostatečné zpětné vazby?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Otázka č. 19: Doporučil/a byste zaměstnání v naší firmě někomu známému?

Jednoznačně ano Spíše ano Spíše ne Vůbec ne

Otázka č. 20: Věříte v perspektivní budoucnost této firmy v horizontu 5–10 let?

Ano Spíše ano Spíše ne Vůbec ne

Otázka č. 21: Jak hodnotíte prostory našeho závodu? (Oznámkujte jako ve škole)

| | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|
| svačtinové kouty | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| učebny | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| chodby | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| vaše pracoviště | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| Jidelna | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

Otázka č. 22: Jak vnímáte akce pro zaměstnance, které Magna pořádá? (mikulášská besídka, den dětí, ples, den otevřených dveří na závodě nebo akce pro veřejnost - ZOO nebo Javorník, kino, divadlo, drobné dárky...)

Výborná ① ② ③ ④ ⑤ Nedostatečná

Otázka č. 23: Kde podle Vás v dnešní době lidé nejčastěji hledají práci?
(Zaškrtněte max. 3 možnosti)

- doporučení známého
- kariérní stránky firem
- pracovní portály (např. jobs.cz/práce.cz)
- sociální sítě
- úřad práce
- jiné - uveďte jaké:

VÁŠ DOBROVOLNÝ KOMENTÁŘ:

Děkujeme za vyplnění dotazníku! 😊