

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

PERSONÁLNÍ MARKETING A JEHO UPLATNĚNÍ V PODNIKOVÉ PRAXI

Bc. Klára Králová

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Klára Lánczová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi**

Cíl: Cílem diplomové práce je analyzovat proces personálního marketingu společnosti ŠKODA AUTO a.s., orientovat se na systém odměňování a zhodnotit tento proces z pohledu současných i potenciálních zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Expozice pojmu Personální marketing
2. Personální marketing a situace na trhu práce ČR
3. Personální marketing ve ŠKODA AUTO a.s.
4. Výzkumná šetření u cílových skupin současných a potenciálních zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. s cílem analýzy procesu personálního marketingu.
5. Výsledky výzkumných šetření, výsledná SWOT analýza a návrhy pro zlepšení.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů/Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání*. Praha: GRADA, 2008. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
4. FREEMANTLE, D. *Biz./50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha: Management Press, 2006. 125 s. ISBN 80-7261-147-X.
5. RYCHTÁŘIKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
6. JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 1990.
7. KOLEKTIV. *Abeceda personalisty 2011*. Praha: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

Datum zadání diplomové práce: březen 2016

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2017

L. S.


Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Bc. Klára Lánczová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 04. 01. 2017

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Expozice pojmu Personální marketing.....	10
1.1 Marketingový mix v rozvoji lidských zdrojů.....	12
1.2 Employer Branding.....	14
1.3 Formy personálního marketingu.....	19
2 Personální marketing a situace na trhu práce ČR	29
2.1 Vývoj nezaměstnanosti v ČR	29
2.2 Regionální statistika trhu práce v ČR	31
2.3 Využití personálního marketingu v ČR	34
3 Personální marketing ve ŠKODA AUTO a.s.	36
3.1 Historie a současnost.....	36
3.2 Personální útvar podniku.....	37
3.3 Systém odměňování a benefitů.....	38
3.3.1 Tarifní zaměstnanci.....	39
3.3.3 Benefity.....	41
3.4 HR marketingová komunikace a nábor zaměstnanců	46
3.4.1. Off-line komunikace	46
3.4.2. Online komunikace	47
3.4.3. Spolupráce se vzdělávacími institucemi a podpora studentů.....	48
3.4.4. Nábor zaměstnanců.....	50
3.5 Employer branding ŠKODA AUTO	51
4 Výzkumná šetření u cílových skupin.....	54
4.1 Rozhovor s manažerem	54
4.2 Případové studie.....	54
4.2.1 Prezentace benefitů na kariérních stránkách společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	55
4.2.2 Prezentace benefitů na kariérních stránkách společnosti Hyundai	56
4.2.3 Komparace benefitů ŠKODA AUTO a Hyundai	58
4.3 Dotazníkové šetření	59

5	Výsledky výzkumných šetření, výsledná SWOT analýza a návrhy pro zlepšení	61
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	61
5.1.1	Harmonogram dotazníkového šetření	61
5.1.2	Potvrzení/vyvrácení hypotéz	62
5.1.3	Korelace.....	66
5.1.4	Další výsledky dotazníkového šetření.....	66
5.2	SWOT analýza.....	68
5.3	Návrhy pro zlepšení	69
	Závěr	71
	Seznam literatury	74
	Seznam příloh	80

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
IT	Informační technologie
PR	Public Relation
WLB	Work-life balance
ČSU	Český statistický úřad
ÚP	Úřad práce
ÚSV	Úplné střední vzdělání
ÚSO	Úplné střední odborné vzdělání
VOŠ	Vší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
a.s.	akciová společnost
RD	rodičovská dovolená
MD	mateřská dovolená
THZ	technickohospodářský zaměstnanec
SMT	Smluvní mzda tarifní
MAG	Mitarbeitergespräch
HR	Human resources
BP	Business Partner
OZP	Osoby zdravotně postižené
SOU _s	Střední odborné učiliště Škoda
CLV	City Light Vitrine
VW	Volkswagen
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
MHD	Městská hromadná doprava
ZTP/P	zvláště těžce postižení/průvodce

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na problematiku personálního marketingu a jeho uplatnění v podnikové praxi. Neustále se zvyšující zájem firem o kvalitní zaměstnance, kteří firmě zabezpečí dosažení stanovených cílů a úspěchu, jsou důsledkem stále většího důrazu na efektivní fungování personálního útvaru společnosti. Proto jsou dnes personální činnosti velmi důležitou součástí každé společnosti.

Vzhledem k růstu konkurenčního prostředí je nezbytné, aby se firmy od sebe odlišovaly a dokázaly oslovit a nalákat ty nejlepší kandidáty o zaměstnání. Employer branding neboli budování dobré zaměstnanecké značky je tím správným prostředkem pro odlišení se od konkurence a prezentace toho, co firma může svým zaměstnancům nabídnout, a také naopak co od nich očekává.

Personální marketing funguje na principech základního marketingového mixu 4P, a to jak uvnitř organizace, tak navenek. Uvnitř organizace působí na současné zaměstnance společnosti, které má za cíl uspokojit, a to prostřednictvím kvalitních pracovních podmínek. Současně je musí také motivovat, aby i nadále chtěli být součástí firmy a pracovat pro ni. Vně organizace si lze personální marketing představit jako nástroje pro získání nových kvalifikovaných zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do pěti částí. Jejím cílem je analýza procesu personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO, orientace na systém odměňování a benefitů, zhodnocení procesu a navržení vhodných opatření pro budoucí rozvoj personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO.

.

V teoretické části diplomové práce budou vymezeny klíčové pojmy personálního marketingu a jejich vztahy na základě odborné literatury. Dále bude popsáno propojení marketingového mixu a rozvoje lidských zdrojů, definice a popis Employer Brandingu a v neposlední řadě popis forem personálního marketingu.

Ve druhé části bude na základě statistických dat popsán personální marketing a situace na trhu práce v ČR.

Následující část bude věnována praktickému popisu personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO. V rámci této kapitoly bude představeno personální oddělení společnosti se zaměřením na systém odměňování, benefitů a využívaných forem personálního marketingu spolu s nábořem nových pracovníků.

V další části práce budou uvedena výzkumná šetření v podobě rozhovoru s manažerem, dvou případových studií a jejich komparace a dotazníkového šetření. Výzkumná šetření mají za cíl provést analýzu personálního marketingu se zaměřením na odměňování a benefity.

Po výzkumných šetřeních následuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které je součástí poslední páté kapitoly. Na základě výsledků šetření budou zformulovány návrhy a doporučení pro další rozvoj personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO.

1 Expozice pojmu Personální marketing

Samotný pojem „Marketing“ je všeobecně dobře známý pojem. Marketing definuje Kotler jako „Podnikatelskou funkci, která rozpozná nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“ (Kotler, 2003, str. 12)

Stejně jako každý výrobek potřebuje k upoutání zákazníka propagaci, tak i každá společnost musí pro získání a udržení kvalitních lidských zdrojů vhodně působit a cílit na potenciální i stávající zaměstnance. Personální marketing je poměrně novou disciplínou, se kterou se však v oblasti personálního řízení a řízení lidských zdrojů setkáváme stále častěji. Jeho cílem je vytvoření systému získávání pracovníků, jejich udržení a systematické snižování fluktuace.

Než bude představena definice personálního marketingu a následný rozbor tohoto pojmu, je nutné říci, že na počátku procesu stojí základní plánování lidských zdrojů. Jedná se proces, kde management společnosti stanoví, jak by se organizace měla v budoucnu vyvíjet z hlediska pracovní síly. Přes plánování usiluje management o získání správných lidí na správná místa, ve správný čas tak, aby výsledek jejich práce byl nejen pro organizaci, ale také pro každého jedince dlouhodobým benefitem. (Jackson, 1990)

Již zmiňovaný personální marketing je často chápán jako aplikace marketingových nástrojů a principů v personalistice. Jak například uvádí Poláková a Hauser: „V personálním marketingu jde především o zásadní a systematické použití koncepce marketingu v personalistice - strategie, metody a techniky marketingu jsou v personalistice používány vědomě. Potenciální zaměstnanec se stává „klientem“, o jehož přízeň se podnik uchází. Management pak pomocí marketingových nástrojů dělá vše pro získání vynikajících zaměstnanců a jejich udržení v podniku.“ (Poláková, Hauser, 2003 s. 1) Podobné je i pojetí personálního marketingu Koubkem: „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírají o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum práce. Jde tedy o upoutání

pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“ (Koubek, 2008, str. 160) Magazín M-journal uvádí definici personálního marketingu: „Jedná se o průzkum trhu pracovních sil. V souvislosti s motivací pracovníků je pak třeba sledovat i trh motivačních produktů, tedy benefitů.“ (Luhan, 2008, str. 1) Jinými slovy jde o sdělení zaměstnavatele stávajícím i potenciálním zaměstnancům (klientům), proč právě on a jeho pracoviště je atraktivní a jedinečné. Cílem je zabezpečit a udržet ideální strukturu organizace, kvalitu a počet zaměstnanců v harmonii s cíli a potřebami organizace.

Tab. 1 Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

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

Zdroj: Stýblo, J. Práce a mzda 2003, č. 4 str. 19

„Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil.“ (Kolektiv, 2011, s. 91) „Podobně jako sportovní kluby usilují o nejlepší sportovce, tak i podnikatelské organizace si konkurují v boji o nejlepší talenty. Dovednosti vyžadované od bystrých, globálních, po světě putujících manažerů se stávají palčivým problémem. Jen málo lidí se kvalifikuje.“ (Ulrich, 2009, s. 32) A právě získání talentů odpovídajících potřebám organizace je velmi důležité. Efektivně fungující personální marketing také umožňuje společnosti vybudovat silnou zaměstnaneckou značku, stát se preferovaným zaměstnavatelem a šetřit náklady potřebné pro získávání nových zaměstnanců, fluktuací, absencí apod. Důležitou podmínkou pro správně fungující personální

marketing je jeho soulad se strategií společnosti, s personální politikou, personální strategií a především s kulturou organizace.

Jak již bylo zmíněno, podstata personálního marketingu spočívá v účinném využívání marketingových nástrojů v oblasti personální při vykonávání personálních činností.

Následující kapitola bude věnována využití marketingového mixu jako základního nástroje pro efektivní fungování personálního marketingu.

1.1 Marketingový mix v rozvoji lidských zdrojů

Není pochyb, že marketingové nástroje lze využít i v personalistice. Jedná se např.: o aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, využívání a rozvíjení lidského potenciálu v souladu s cíli, záměry a kulturou organizace. (Kolektiv, 2011)

Kotler a Armstrong definují marketingový mix jako "soubor taktických a marketingových nástrojů – výrobní, cenové distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu" (Kotler, Armstrong, 2003, s. 105).

Nástroje marketingového mixu lze na základě označení „4P“ rozdělit do čtyř složek, a to na Product, Price (cena), Place (místo) a Promotion (podpora). Jedná se o základní kroky, které musí společnost učinit, aby vzbudila poptávku po svých službách a produktech. Produkt nepředstavuje pouze samotný výrobek, nýbrž také obal výrobku, image výrobce, značku kvality, záruku apod. Cena značí hodnotu zboží vyjádřenou penězi a celkové nastavení cenové politiky. Místo označuje cestu distribuce až ke konečnému zákazníkovi. Propagace je cesta, kterou se kupující dozví o produktu. Zahrnuje reklamu, public relations, direct marketing, podporu prodeje atd. (Pavlečka, 2008, m-journal)

V případě personálního marketingu bude produktem pracovní místo, cenou rozumíme motivaci a odměnu za práci a další výhody. Místem se rozumí místo výkonu práce, jeho prostředí, podniková struktura a kultura. Propagací je prezentace pracovního místa i firmy na trhu práce. (Kolektiv, 2011)

Pracovní místo je nabízeno v případě, že jej chce firma obsadit neboli prodat za určitou cenu danou odměnou za práci. Jedná se o nově vytvořené pracovní místo nebo obsazení existujícího místa uvolněného z důvodů vnitřní mobility.

Předpokladem pro vytvoření atraktivní nabídky pracovního místa je popis pracovního místa a specifikace konkrétních požadavků na pracovníka. Důležitá je analýza pracovního místa, jejímž výsledkem je popis pracovní náplně a osobnostní a kvalifikační profil pracovníka. Při navrhování a obsazování nového místa je nezbytné vhodně navrhnout obsah a charakter práce dané pozice a určit postupy a metody práce tak, aby vyhovovaly organizačním i technickým požadavkům firmy a sociálním požadavkům pracovníka. (Antošová, 2005)

Dle Antošové souvisí odměna za práci s pracovní motivací. Pracovní motivace vyjadřuje ochotu člověka pracovat. Jde o přístup k práci, k okolnostem jeho pracovního uplatnění a konkrétním úkolům. Mezi klíčové otázky odměňování je přiměřený motivující a spravedlivý systém odměňování, který je organizací používán. Záleží tedy na tom, kterou z možností společnost využije, dále na struktuře celkové odměny a také na pravidlech, nástrojích a postupech použitých při odměňování jednotlivých zaměstnanců. Každá společnost je svým způsobem unikátní a její systém odměňování je ovlivněn ekonomickou situací, pozicí na trhu, tlakem konkurence a v neposlední řadě podnikovou strategií a strategiemi lidských zdrojů organizace. (Antošová, 2005) Zásadní pro systém odměňování je, že se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. (Armstrong, 2007, s. 516)

Místem lze rozumět jak místo výkonu práce, prostředí, tak také podnikovou strukturu a kulturu organizace. Kultura organizace je jedním z hlavních kritérií při výběru pracovního místa. Denně se projevuje v podobě prvků věcného uspořádání firmy, komunikace ve firmě, chování zaměstnanců a vztahů na pracovišti, uznávaných hodnot, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců atd. Se všemi uvedenými prvky je nutné počítat a vhodně je aplikovat do činnosti zaměstnanců. Podniková kultura tedy vytváří rámec pro rozhodovací procesy zaměstnanců a určitým způsobem tak zjednodušuje orientaci a dění ve firmě. (Antošová, 2005) Dalšími kritérii uchazečů o zaměstnání může být také postavení pracovního místa v hierarchii organizace, odbornost, specializace a rozhodovací kompetence. S místem souvisí také například podoba budov, pracovní prostředí, další pracovní podmínky a dostupnost z hlediska dojíždění. I tyto výše zmíněné prvky souvisí

s organizační kulturou a pro uchazeče jsou patrné při prvním kontaktu se společnostmi.

Poslední proměnnou je propagace představující prezentaci pracovní nabídky a firmy na trhu. Jedná se o proces budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a tvorbu konkrétní, jasné a srozumitelné nabídky volného pracovního místa, nejen směrem k vnitřnímu i vnějšímu prostředí organizace. Předpokladem účinné prezentace pracovního místa je zveřejnění skutečných a pravdivých informací tzn. popisu činností, odpovědností a povinností, požadavků na vzdělání, kvalifikací, schopností a osobních vlastností uchazeče. Všechny tyto informace slouží k procesu formování stávajících a potenciálních zaměstnanců tak, aby znali maximum informací o firmě a pracovní pozici a dokázali tak zaměřit rozvoj svých schopností, dovedností a znalostí za účelem dosažení současných a budoucích cílů a potřeb firmy. (Antošová, 2005)

Úkolem propagace je cílové ovlivnění znalostí, postojů a chování potenciálních i stávajících zaměstnanců. K realizaci těchto cílů může firma použít nástroje komunikačního mixu, jako je reklama, public relation, přímá marketingová komunikace, podpora prodeje, sponzoring, výstavy a veletrhy a internetová neboli on-line komunikace. (Přikrylová, 2010) Využívání těchto nástrojů slouží k efektivnější komunikaci firmy s jednotlivými cílovými skupinami a personální marketing je postaven právě na efektivní komunikaci, a to jak se zaměstnanci uvnitř organizace, tak také s uchazeči o zaměstnání na trhu práce.

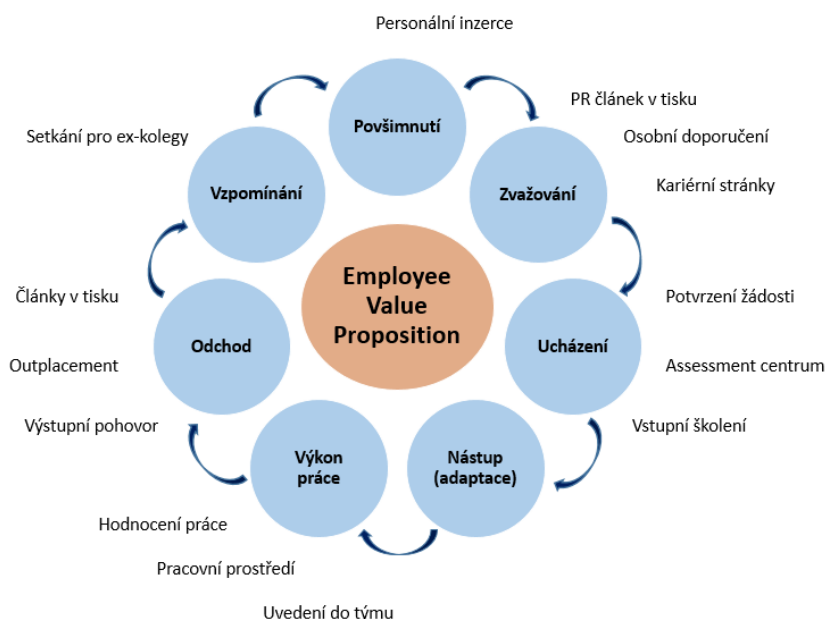
1.2 Employer Branding

Personální marketing je velmi úzce spojen s pojmem Employer Branding – budování značky zaměstnavatele. V této kapitole budou vysvětleny pojmy Značka zaměstnavatele včetně Employer branding a jejich souvislost s personálním marketingem. Bude popsáno vše, co se podílí na tvorbě značky a co ovlivňuje podobu značky zaměstnavatele.

Volný překlad definice z knihy *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* je: Značku zaměstnavatele definujeme jako soubor fungujících ekonomických a psychologických benefitů poskytovaných zaměstnavatelem a odpovídajících zaměstnancům. Hlavní rolí je poskytnutí

logického rámce pro manažery k zjednodušení a zaměření priorit, zvýšení produktivity a zlepšení nábory zaměstnanců, uchování a závazku. (Barrow, Mosley, 2010) Bursová říká že: Zaměstnanecká značka je souhrnem atributů a kvalit, které dělají organizaci odlišnou. Pro zaměstnance slibují jistá očekávání a působí na ty zaměstnance a kandidáty, kterým bude nejvíce prospívat, a v této kultuře budou nejvýkonnější. Značka je tvořena protnutím tří prvků: vize (dlouhodobé aspirace společnosti), image (dojem stakeholderů z organizace) a kultury (jak se věci v organizaci dělají). (Bursová, 2009, s 14). Silná značka by měla být v souladu s organizačními hodnotami, personální politikou a personální strategií a měla by se vztahovat ke značce výrobce. Z uvedených definic je možné nalézt shody, jež lze považovat za stěžejní charakteristické rysy značky zaměstnavatele.

Employer Branding - budování značky zaměstnavatele je zaměřeno na vzájemném porozumění zaměstnavatele a zaměstnanců, ať už stávajících či potenciálních. Firma komunikuje vizi a poslání, proč existuje, co je smyslem práce a kam směřuje. Prezentuje také, co od zaměstnanců očekává, co jim za to nabízí a tím oslovuje cílové skupiny, jak se odlišuje od konkurence a jak se stát zaměstnavatelem, pro něhož budou chtít lidé pracovat. Důraz při budování značky zaměstnavatele je kladen nejen na obsah, ale i na vizuální stránku sdělení tzn. použití loga, barevných schémat, písma a dalších prvků dle korporátní strategie a designu. Za součást sdělení jsou používány také emoce. Důležité je si uvědomit, že firma má značku zaměstnavatele, která vzniká s nástupem prvního zaměstnance. Již s prvním inzerátem přichází první zkušenost a v průběhu fází zaměstnaneckého cyklu sbírají lidé zkušenosti jako uchazeči nebo zaměstnanci a jejich sdílením vytvářejí image značky. Budování a řízení značky zaměstnavatele vyžaduje detailní identifikování zkušenostních bodů zaměstnanců, které je následně potřeba kontrolovat, revidovat, označit a naplánovat jejich další realizaci. (Menšík, 2015)



Zdroj: Menšík, T. Personální marketing vs. Employer Branding, www.personalni-marketing.cz

Obr. 1 Příklady zkušenostních bodů

Podobně jako značka výrobce je i značka zaměstnavatele utvářena postupně. Její jedinečnost je dána vzájemným působením mnoha komponentů. Činnosti, které se podílejí na tvorbě zaměstnanecké značky, lze shrnout pod pojem personální marketing. Správný personální marketing je tedy tím, co spoluvytváří dobrou značku zaměstnavatele. Ta je tvořena také historií organizace tzn. pověstí, kterou za svého působení získala, a důležitá je i komunikační strategie. Silná značka by měla být atraktivní, přesvědčivá a měla by odrážet skutečnou situaci a náladu uvnitř organizace.

Podle Koubka je základem úspěšné značky zaměstnavatele slušnost. Tedy to, jak organizace dodržuje zákony, pravidla slušného chování a jak respektuje zájmy a potřeby pracovníků. Mezi nástroje pro budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace dále patří např. péče o pracovní prostředí a pracovní podmínky, personální rozvoj pracovníků, jistota zaměstnání, přátelské a harmonické vztahy s nadřízenými i kolegy, work life balance neboli rovnováha pracovního a mimopracovního života a zajímavá práce. (Koubek, 2007)

Pro přilákání nových pracovníků je nezbytné, aby se organizace uměla správně prezentovat svému okolí. Zde se jedná o externí personální marketing. Pro
















oslovování potenciálních zaměstnanců využívají organizace nástroje komunikačního mixu jako je reklama, PR, výstavy a veletrhy, spolupráce se studenty, studentskými programy a školami, s nábory a úřady práce. S rozvojem internetu a elektroniky je důležité působení firmy na sociálních sítích, jako je „Facebook“, Twitter či LinkedIn. Tyto formy prezentace umožňují firmě rychle a levně oslovit velké množství zájemců o práci. Na důležitosti nabývá také společenská odpovědnost firem, která zahrnuje velké množství aktivit a stojí na pomezí interního a externího personálního marketingu. Představuje aktivity v podobě sponzorování a charitativní činnosti firmy, dobré vztahy se zákazníky, ekologické aktivity organizace.

Podle Bursové můžeme při budování značky zaměstnavatele rozlišit čtyři základní etapy, které lze nazvat odhalení, analýza, implementace a v neposlední řadě měření. V první fázi odhalení je třeba pochopit, jak je značka vnímána nejen potenciálními zaměstnanci, ale i top managementem a ostatními zaměstnanci. Je třeba získat co možná nejvíce validních informací například prostřednictvím moderovaných workshopů, zaměstnaneckých průzkumů, rozhovorů s externími partnery a ukazatelů z procesu nábory zaměstnanců. Ve fázi analýzy je potřeba pracovat se získanými informacemi a vytvořit z nich jasný obrázek výchozí pozice tj. toho, co firma nabízí a co požaduje. Firma vypracuje „Employment value position“ (viz obr. 1) a zahájí aktivity související s vyjádřením značky. Po definici všech atributů značky může firma přistoupit do fáze implementace. V této fázi je důležité, aby společnost komunikovala pouze to, co je reálné, to, co může skutečně poskytnout a v co mohou zaměstnanci a kandidáti věřit. Hodnoty a atributy jsou v první řadě implementovány do procesu nábory a adaptace pracovníků. Pro stávající zaměstnance je naopak důležitá interní komunikace. Ve fázi měření organizace zjišťuje výsledky procesu implementace a posunu značky či její hloubky, a to především prostřednictvím anket a průzkumů externích očekávání. (Bursová, 2009)

Sullivan ve svém článku „Dvě největší chyby v Employer Branding – chyby při měření síly značky zaměstnavatele“ uvádí několik možností, jejichž kombinací lze měřit sílu značky zaměstnavatele. Prvním měřítkem je **množství kvalifikovaných uchazečů, množství přístupů na korporátní kariérní a sociální mediální**

stránky, Firemní hodnocení a recenze na Glassdoor.com, Skóre na LinkedIn – značka talentů, Vzhled a pořadí na „best place to work“, Zaměstnanecké reference, Targeted recruiting prospect are aware of your firm, Poměr pozitivních a negativních referencí na Internetu, Viditelnost pracovních pozic a klíčových faktorů značky na Internetu, Procento návratu zaměstnanců, Informace o značce zaměstnavatele na internetu. (Sullivan, 2016)

Každoročně jsou zveřejňovány průzkumy atraktivnosti zaměstnavatelů a s tím spojené hodnocení značky zaměstnavatele. Mezi nejznámější průzkumy patří „The World’s Most Attractive Employers“ prováděný společností Universum s cílem zjistit, která společnost si vede nejlépe v získávání a udržení talentů. Do výzkumu je zapojeno dvěstě čtyřicet tisíc studentů obchodu a IT z dvanácti největších ekonomik světa. Dalším významným průzkumem je „100 Best Companies to Work For“ zpracovaný časopisem „Fortune“. Pro Rok 2015 se v obou průzkumech na prvním místě umístila společnost Google. (Universum, 2015) (Fortune, 2015)

UNIVERSUM		FORTUNE	
Business	Engineering/IT		
01 RANK 	01 RANK 	01 RANK 	
02 RANK 	02 RANK 	02 RANK 	
03 RANK 	03 RANK 	03 RANK 	
04 RANK 	04 RANK 	04 RANK 	
05 RANK 	05 RANK 	05 RANK 	

Zdroj: Universum, Fortune

Obr. 2 Hodnocení značky zaměstnavatele 2015

Zmiňované oblasti personálního marketingu, tedy interní a externí personální marketing, budou obsahem následující kapitoly.

1.3 Formy personálního marketingu

Pojem personální marketing zahrnuje široké množství činností a pro účinné oslovení zaměstnanců a uchazečů musí firma zvolit odpovídající cestu tak, aby jí přinesla co možná největší užitek. V oboru personalistiky to znamená kvalitní, spokojené a motivované zaměstnance. Proto některé teorie dělí personální marketing na interní a externí. Toto rozdělení bude předmětem dalších podkapitol.

1.3.1 Interní personální marketing

Obsahem této kapitoly bude popis vybraných personálních činností a nástrojů, které představují hlavní náplň interního personálního marketingu. Činnosti interního personálního marketingu jsou zaměřeny na péči o stávající zaměstnance, na posílení jejich stability, výkonnosti a loajalitu. Do této skupiny se řadí i péče o zaměstnance, kteří z organizace odchází. Cílem je tedy vytvoření kvalitních pracovních podmínek, hledání prostředků zamezujících fluktuaci, udržení klíčových členů týmu, zajištění stabilní výkonnosti pracovních sil a v neposlední řadě posilování značky zaměstnavatele. Postupy potřebné k dosažení cílů jsou specifické pro každou organizaci a jejich podoba závisí na cílové skupině zaměstnanců. (Luhan, 2008) Důležitou roli hrají také finanční možnosti organizace, strategie, kultura organizace apod.

V případě interního i později zmíněného externího personálního marketingu se organizace musí zajímat o to, co lidé skutečně požadují a chtějí, a cíleně se na to zaměřit. Nejjednodušším způsobem, jak to zjistit, je často opomíjený způsob zeptat se přímo zaměstnanců např. v podobě průzkumů, ptát se na jejich preference a potřeby. Jak ve své knize uvádí Branham: „Abyste zjistili, co vaši lidé potřebují, se jich prostě zeptejte.“ (Branham, 2004, s. 39)

Branham ve své knize uvádí sedm důvodů, kvůli kterým lidé z organizace odcházejí. Pozornost tedy bude věnována těmto 7 důvodům včetně možnosti jejich řešení. Při řešení těchto problémů má důležitou roli opět dobrá personální práce. Jedná se o rozmisťování a uvolňování pracovníků, péče o zaměstnance a pracovní podmínky, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a systém odměňování. Velký význam má také styl řízení, mezilidské a pracovní

vztahy, včetně vztahu manažera ke svým podřízeným, a celkové klima na pracovišti.

Prvním důvodem je, že **náplň práce nebo pracovní místo nespĺňují očekávání zaměstnance**. V některých případech můžou být očekávání zaměstnanců nereálná. A právě takováto nereálná a nenaplněná očekávání stojí společnosti nevyčísitelné množství peněz. Výstupní dotazníky často nenabízejí možnost důvodu odchodu „nesplněná očekávání“, i když se může jednat o jednu z nejčastějších příčin odchodu. Jde o klíčový faktor, kvůli kterému 40 procent nových vedoucích pracovníků a manažerů nevydrží na nových postech déle jak osmnáct měsíců. Důležité z pohledu zaměstnance je porozumět svým očekáváním a umět je již při vstupním pohovoru interpretovat. Čím otevřenější diskuse mezi uchazečem a zaměstnavatelem proběhne, tím pravděpodobnější bude dosažení uspokojivé vzájemné shody. Pro firmu je také výhodnější najímat nové zaměstnance z řad brigádníků, stážistů zaměstnanců na částečný úvazek a pomocného personálu. Lidé pak již znají „klima“ organizace a mají tak reálnou představu a reálná očekávání o zaměstnavateli a pracovních podmínkách. Důležité pro zaměstnance resp. uchazeče je realistický popis pracovní pozice s vytyčením klíčových dovedností. (Branham, 2009)

Dalším důvodem odchodu zaměstnanců je **nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem**. To znamená, že pracovníci nemají pocit, že využívají své přednosti. Tito lidé jsou svědectvím plýtvání lidským nadáním a ztráty produktivity. Důvodem tohoto plýtvání bývá nejčastěji nezáměr manažerů o podřízené a nesoulad pracovního místa a talentu zaměstnance. V závislosti na situaci na trhu práce zaměstnanci i přes tento nesoulad v práci zůstávají a podmínkám se přizpůsobí. A to především v době vysoké nezaměstnanosti. Firmy si jsou situace vědomy a potřeby organizace jsou v tomto momentě nadřazené potřebám jednotlivce. Jakmile se situace zlepší a firmy začnou o talenty soupeřit, budou mít lidé na výběr jiné možnosti a organizaci opustí. Jednání společností se změní a budou se snažit vyhovět i potřebám jednotlivce. Obě strany budou po zásluze náležitě odměněny. Jedná se o bod zvratu, po kterém se z pouhé organizace stává preferovaný zaměstnavatel. (Branham, 2009)

Zaměstnanci také odcházejí z důvodů **nedostatku koučování a zpětné vazby od zaměstnavatele**. Koučování neposkytuje hotová řešení problémů ani nedává odpovědi na položené otázky a rozkazy. Kouč v procesu koučování pouze pomáhá ujasnit, kde je jádro problému, a dodává pozitivní myšlení a potřebné odhodlání dostat cíle. Moderuje také proces tvorby variant řešení. Zjednodušeně se jedná o podporu a rozvoj pracovníků, jejich efektivnější schopnosti učit se a podpořit tvůrčí myšlení. A proto každý manažer by měl být pro své podřízené z části i koučem. (Fišerová, 2012) „Jakákoli zpětná vazba je většinou (stejně jako koučování) lepší než nic, jsou však způsoby, jak to dělat dobře – a způsoby, jak to dělat výborně.“ (DeForest, 2003) Zpětná vazba, ve formě konstruktivní kritiky a pochvaly, je pro zaměstnance velmi důležitá, bez ní se nikdy nedozví, zda svou práci dělají správně, a nejsou dostatečně motivováni např. pochvalou a uznáním. Samotná kritika nesmí být směřována proti osobnosti člověka a musí být konkrétní. (Rychtaříková, 2008) A právě nedostatek zpětné vazby, ať už v podobě konstruktivní kritiky či pochvaly, je důvodem odchodu zaměstnanců z organizace.

Další problém nastává v momentě, kdy **zaměstnanci vidí příliš málo příležitostí k osobnímu růstu a dalšímu povyšování**. Důvodem je to, že většina organizací neposkytuje zaměstnancům dostatečnou možnost se rozvíjet a pracovníka na nové pozice vybírají raději z venku. Nalezení správných lidí uvnitř organizace šetří zejména náklady spojené s hledáním nových lidí a dává lidem na vědomí, že jim společnost a manažeři věří. Možnost kariérního postupu je pro zaměstnance klíčovou odměnou. Problémem bývá, že plány následnictví v souvislosti s řízením kariéry bývají tajné, jsou realizovány jen na vyšších úrovních a zaměstnanec se o nich dozví až při svém odchodu z organizace. Právě zveřejnění těchto plánů a řízení kariéry může být důležitým motivačním faktorem. (Fučíková, 2012)

Pocit nedocení a neuznání nastává tehdy, když zaměstnanci nevidí souvislosti mezi odvedeným výkonem a odměnou nebo považují daný systém odměňování za nespravedlivý a demotivující. Možným nástrojem, který by mohl pomoci vyřešit tyto nedostatky, je proces řízení pracovního výkonu. Ten Koubek definuje jako: „...integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem

o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.“(Koubek, 2007, str. 203) Jinými slovy, mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným dochází na začátku procesu řízení pracovního výkonu ke stanovení cílů a závazků obou stran. Cíle zaměstnance jsou rozděleny na pracovní výkon a plán osobního rozvoje pracovníka. Následuje období plnění stanovených cílů a posuzování, jak se daří cílů dosahovat. Výsledky celkového hodnocení slouží zaměstnancům jako podklady pro rozdělení zaměstnanců podle dosaženého výkonu a na základě toho zvolení individuálního přístupu, motivování, vzdělávání. Dále pak slouží k výpočtu výkonové odměny a celopodnikových mzdových úprav.

Proces řízení pracovního výkonu je znázorněn na obrázku č. 2. Z tohoto schématu je patrná provázanost, odměny zaměstnance, jeho výkonu a také rozvoje. Kromě zaměstnanců vyžadujících za svoji práci náležitou materiální odměnu jsou i tací, pro které je důležitý smysl a význam jejich práce. Potřebují se skrze svou práci realizovat a vidět její přínos.



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky,

Obr. 3 Řízení pracovního výkonu

Odměňování zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů úspěchu společnosti. Mají-li členové týmů/zaměstnanci odvádět nejlepší výkon, musí jim společnost zajistit nejlepší možné podmínky. Nedílnou součástí těchto podmínek je plat zaměstnance. Strategie a princip vyjednávání nejlacinějších pracovních zdrojů vede v dlouhodobé perspektivě ke katastrofě. Kvalitní zaměstnanci bývají často tím, co dokáže firmu ve „zlých“ časech zachránit. Chce-li firma dosahovat nejlepších výsledků, musí mít ty nejlepší lidi. Chce-li si tyto lidi udržet, musí je náležitě platově ohodnotit. (Freemantle, 2006)

Ve své knize Freemantle uvádí „Odejde-li někdo z vaší firmy za lepším platem, znamená to, že jste zklamali. Jestliže ty nejlepší řádně nezaplatíte, zaplatí je někdo jiný a vy nebudete nejlepší.“ (Freemantle, 2006, s. 22)

Dalším z velkých problémů, kvůli kterému často zaměstnanci odcházejí od stávajícího zaměstnavatele, je **stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**. Dlouhé pracovní dny bez odpočinku a vyžadování nepřiměřených osobních obětí, dispozice zaměstnanců kdykoliv a kdekoliv a nadměrné množství úkolů vedou ještě k většímu stresu. Mají také negativní vliv na zdraví člověka, jeho osobní život a rodinu. S tímto tématem je spojen pojem Work-life balance (WLB). Work-life balance neboli sladování osobního a pracovního života zahrnuje široké množství nástrojů, které umožňují zaměstnancům skloubit pracovní a osobní záležitosti. Jedná se např. o flexibilní pracovní dobu, využívání polovičních pracovních úvazků, sdílené pracovní místo, či distanční práce. Z tzv. family friendly nástrojů sem lze řadit firemní školky, prázdninové programy pro děti, podporu mužů a žen na mateřské dovolené atd. Tyto služby jsou velmi často součástí „balíčku“ zaměstnaneckých výhod. (Lustyková, 2013)

Ztráta důvěry v nejvyšší vedení je dalším důvodem odchodu zaměstnanců. Kromě pracovní smlouvy funguje mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nepsaná psychologická smlouva. Tato smlouva je utvářena postupně a jejím obsahem jsou vzájemná očekávání a závazky. Pokud se zaměstnanec potká s porušením těchto závazků, jeho důvěra a loajalita ve vedení společnosti klesá a může se začít chovat na transakční úrovni „něco za něco“. Pokud zaměstnanci nemají důvěru v zaměstnavatele, ztrácí motivaci a jejich výkonnost se také

snižuje. V opačném případě může důvěra v zaměstnavatele přerůst až do pevného emocionálního pouta a k odchodu zaměstnance nepřiměje ani sebelepší nabídka od konkurence. O důvěře či nedůvěře zaměstnanců rozhoduje především chování přímých nadřízených. Pokud chce být organizace důvěryhodná, měla by management zapojit do každodenní reality, pečovat o své pracovníky, komunikovat s nimi a snažit se jim porozumět. (Prášková, 2013)

Jak již bylo zmíněno, odměna zaměstnance je úzce spojena s jeho osobním rozvojem. Nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci je důležité mít **vypracovaný program vzdělávání a rozvoje**, a to především proto, aby vykonávali sjednanou práci a dosahovali požadovaného výkonu v současnosti i budoucnosti. Důvodem pro systematické vzdělávání je např. nesoulad mezi schopnostmi zaměstnanců (znalostmi, dovednostmi a schopnostmi) a požadavky pracovních míst. Systematické vzdělávání a rozvoj připravuje zaměstnance na změny požadavků a podmínek pracovních míst. Tento program zajišťuje zaměstnavateli prosperitu a konkurenční výhodu. Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Při plánování vzdělávání je důležité určit cíl vzdělávání a metody hodnocení dosažených výsledků. (Šikýř, 2012)

Pokud organizace/manažeři chtějí udržet talenty ve firmě, mít z nich užitek a nepřicházet tak o nevyčíslitelnou hodnotu v podobě jejich odchodu, měli by výše uvedeným problémům věnovat vysokou pozornost. Pouze tím, že potřeby organizace budou v souladu s potřebami jednotlivců, může společnost budovat dobrou značku zaměstnavatele.

V případě odchodu zaměstnance by organizace měla vždy s odcházejícím zacházet slušně a zanechat v něm ten nejlepší dojem. Zásadní význam při odchodu zaměstnanců má uskutečnění výstupního pohovoru, obzvláště odchází-li z vlastního rozhodnutí. V tomto případě by se organizace měla zajímat a zjišťovat, co je příčinnou jeho odchodu, a snažit se těmto důvodům předcházet.

1.3.2 Externí personální marketing

Předchozí subkapitola se věnovala části personálního marketingu orientovaného do nitra organizace, tedy na stávající zaměstnance. Internímu personálnímu

marketingu jde o porozumění potřebám stávajících zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání a především o motivaci a udržení talentů v organizaci.

Externí personální marketing představuje získávání pracovníků, jejich výběr a adaptaci. Jeho cílem je „budování dobrého zaměstnavatelského jména společnosti, vhodné zacílení náborových kampaní a jejich realizace. Personalista zkušený v této oblasti si dvakrát rozmyslí, než napíše do inzerátu něco jako „zajímavé platové ohodnocení“.“ (Luhan, 2008, str. 1)

V případě externího personálního marketingu musí organizace využívat průzkumy trhu práce, demografického vývoje a struktury obyvatelstva. Neméně důležité je také srovnávání se s konkurencí (tzv. benchmarking) a dále také průzkumy mezi studenty a uchazeči o zaměstnání atd. V následujícím textu se práce zabývá nejčastěji používanými nástroji a postupy získávání zaměstnanců, procesy výběru a adaptací zaměstnanců. Všechny tyto nástroje personálního marketingu ovlivňují to, jak je organizace vnímána jako zaměstnavatel, zda pro ni budou lidé chtít pracovat a jak o ní budou hovořit.

Získávání pracovníků

Jak píše Koubek: “Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2008, str. 126) Zaplnění volných pracovních pozic, zorganizování a provedení přijímacích pohovorů a následné zaučení nového personálu stojí nejen spoustu peněz, ale i času. Proto je velmi důležité, aby celý proces získávání pracovníků byl úspěšný hned napoprvé, aby společnost upoutala pozornost příslušně kvalifikovaných a zkušených pracovníků a aby si ve finále mohla vybrat toho nejlepšího z dostatečného velkého počtu uchazečů. Protože manažer může

být tak dobrý, pokud jsou dobří lidé, kteří pod něj spadají. (Dale, 2007) Jde tedy o získávání pracovníků pro dosažení zájmů a cílů organizace a toho lze docílit, pouze pokud jsou pracovníci zaujatí, motivovaní a jsou jejich zájmy a hodnoty v souladu se zájmy a hodnotami organizace a její kulturou.

Je nutné doplnit, že uchazeči o volnou pracovní pozici nemusí být pouze z vnějšího prostředí. Organizace se může zaměřit také dovnitř, kde může nalézt velmi cenné zdroje z řad vlastních pracovníků. Získávání pracovníků tedy pracuje jak s vnějším, tak s vnitřním zdrojem pracovní síly.

Organizace musí vědět, jak potenciální uchazeče zaujmou a především co jim nabídnout, aby je přilákala a přesvědčila pro spolupráci. Dle Koubka je potřeba si uvědomit, že „odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování a volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace (tedy v obou případech skutečnosti do jisté míry ovlivnitelné), ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné) ...“ (Koubek, 2007, str. 127) V tomto procesu používají organizace různé metody získávání zaměstnanců. Mezi tyto metody se řadí: inzerce na internetu, intranetu, v tisku, rozhlasu či televizi, spolupráce s personálními agenturami, školami a úřady práce. Dále také prezentace na veletrhu pracovních příležitostí, doporučení současného zaměstnance, přímé oslovení vhodného jedince nebo se uchazeči nabízejí sami. (Šikýř, 2012)

Podmínkou úspěšného externího personálního marketingu je dostatečně atraktivní a realistická nabídka pracovního místa, mzdových podmínek, pracovních podmínek atd. Jak již bylo zmíněno, úkolem personálního marketingu a cílem organizace je vybudování silné zaměstnavatelské značky tzn. být vyhledávaným zaměstnavatelem, pro kterého budou chtít lidé pracovat.

S ohledem na praktickou část budou zmíněny nejvíce používané a přínosné metody získávání pracovníků.

Inzerce na Internetu neboli e-recruiting představuje získávání nových zaměstnanců s využitím internetu či intranetu. Internet se stává důležitým nástrojem vzhledem ke globalizaci a nutnosti rychle reagovat. Společnosti mohou nabídku práce zveřejňovat skrz inzertní pracovní portály např. jobz.cz a práce.cz,

online stránky personálních agentur, samotné internetové a intranetové stránky společnosti a v neposlední řadě sociální sítě v podobě Facebooku či LinkedInu. Výhodou toho způsobu je nízká cena, možnost uvést detailnější informace a operativnost. E-recruiting umožňuje kromě zveřejňování nabídek práce také další činnosti jako např. dotazování pomocí elektronických dotazníků, elektronické formuláře životopisů, posuzování a výběr pracovníků pomocí počítačových programů atd. (Koubek, 2008)

Spolupráce se vzdělávacími institucemi a získávání studentů z učňovských a stážových programů nebo také pracovních praxí přináší společnosti značné výhody. Studenti získávají praktické znalosti, zkušenosti a správné pracovní návyky již během studia. Z pohledu zaměstnavatele jde o specifickou investici, která má dopad do mnoha oblastí jako např. celkové vnímání společnosti veřejností a pomáhá vytvářet příznivé firemní klima. Tato spolupráce pomáhá utvářet využitelný odborný, kvalifikační a společenský potenciál do budoucna. Umožňuje také vytipovat a získat kvalitní kandidáty v době jejich studií. To s sebou přináší možnost ušetřit za budoucí vyhledávání vhodných kandidátů a nákladná výběrová řízení. (Hlušička, 2013)

Výběr a adaptace pracovníků

Hlavním úkolem získávání zaměstnanců je přilákat a zaujmout vhodné uchazeče o zaměstnání. Další personální činností, která navazuje na získávání pracovníků, je jejich výběr a následná adaptace. Jak uvádí Koubek: „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých výběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), útvaru a organizaci a bude přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury...“ (Koubek, 2008, str. 166) Nejedná se však o jednostrannou záležitost ze strany organizace. Na druhé straně tohoto procesu stojí uchazeč, který má také možnost výběru organizace resp. zaměstnavatele. Výběr je tedy oboustranná záležitost. Tento fakt by měla mít každá organizace na paměti a měla by se snažit na uchazeče náležitě zapůsobit.

První zásadou pro výběr pracovníků je vybírání pouze na základě jejich schopností úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Při výběru by se pracovníci na straně organizace měli vyvarovat posuzování jiných kritérií jako např.: osobním sympatiím, příbuzenskému vztahu, pohlaví, věku atd. Kritéria a jim odpovídající metody a prediktory musí být stanoveny a používány v závislosti na obsazovaném místě a povaze práce. Pro výběr zaměstnanců je třeba použít více než jednu výběrovou metodu, která by měla být pro uchazeče přijatelná. Mezi tyto metody patří: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre a zkoumání referencí. Velmi důležité také je, aby příslušní personalisté byli na výběrové procedury náležitě připraveni, kvalifikováni, znalí problematiky, měli přehled o organizaci jako takové a jejich cílech. (Koubek, 2008)

Na výběr pracovníků dále navazuje proces jejich adaptace. „Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání“ (Šikýř, 2012, str. 109) Hlavním smyslem adaptace je, aby se nový pracovník co nejrychleji a bez stresů seznámil s organizací, zařadil se do kolektivu, adaptoval se na příslušný styl práce, osvojil si potřebné dovednosti a specifické znalosti a ztotožnil se s cíli společnosti. (Koubek, 2008)

V následující kapitole bude představena situace na trhu práce v České republice za podpory statistických údajů a průzkumů.

2 Personální marketing a situace na trhu práce ČR

Tato část práce se zaměřuje na situaci na trhu práce ČR. Zmíněny budou statistické informace o nezaměstnanosti, volných pracovních místech a evidence absolventů na úřadu práce v souvislostech s personálním marketingem.

Z různých definic personálního marketingu uvedených v kapitole 1 vyplývá, že jde o vhodné oslovení takových uchazečů, kteří se ztotožní s organizací a budou napomáhat k dosahování jejich cílů. Úspěšný personální marketing nezávisí pouze na dobré prezentaci firmy a pracovní nabídky, ale i s trhem práce. Vývoj trhu práce a jeho struktura zásadně ovlivňují strategii a postupy personálního marketingu.

2.1 Vývoj nezaměstnanosti v ČR

Po vzniku samostatné České republiky v lednu 1993 byla na trhu práce evidována minimální nezaměstnanost. Tento stav lze přisuzovat k doznívání socialistického modelu trhu práce přetrvávajícího až do roku 1996, ale také růstu české ekonomiky. Po roce 1997 došlo k poklesu ekonomické výkonnosti státu především vlivem zadlužení bank a restriktivní fiskální a měnové politiky. (RYBOVÁ, 2014)

Nové tisíciletí s sebou přineslo ekonomické oživení, které pramenilo z restrukturalizace průmyslu, přílivu nových zahraničních investic či zvyšování konkurenceschopnosti. Tento trend se však nepromítnul do snižování nezaměstnanosti nýbrž naopak. Míra nezaměstnanosti předchozích let se pohybovala kolem 3 až 4 %. V roce 2000 se společnost musela vypořádat s novou situací – počet dlouhodobě nezaměstnaných vyrostl až k hranici 10 %, což je stále považováno za historické maximum od vzniku České republiky.

Dopady Ekonomické krize v roce 2009 na ekonomickou výkonnost státu a trh práce byly díky odlišné politice bankovních institucí a dominanci českého průmyslu nižší než v ostatních zemích Evropské unie. V tomto období hranice míry nezaměstnanosti nepřekročila 8 procent. Prvotní šok krize se podepsal na agenturních pracovnících a zastavil se také příliv zahraničních pracovníků. Následné období 2011 až 2013 doprovázely úsporné rozpočty, pokles reálných

příjmů a nejisté výhledy české společnosti, což se projevilo na poklesu úrovně plodnosti. Naopak úroveň zaměstnanosti se zvyšovala především díky posouvání hranice odchodu do důchodu. Počet zaměstnaných osob ve věku od 55 do 64 let se pohyboval kolem 50 %, v porovnání s předchozími lety se jednalo o nárůst o 26 %. Nezanedbatelnou roli hrálo zapojení tzv. okrajových skupin (pracující důchodci, studenti, matky s dětmi). Avšak v důsledku nedostatku částečných úvazků bylo možné tyto skupiny zapojit ještě více. (ČSU, 2014)

V letech 2015-2016 je podle ČSÚ nejvyšší zaměstnanost od roku 1993. Míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15 až 64 let dosáhla 70,5 %. Tento růst se projevil především v sektoru služeb velkoobchodu, maloobchodu a opravy motorových vozidel.

„Česko si podle jednotné metodiky Eurostatu drží druhou nejnižší nezaměstnanost v Evropské unii. Méně nezaměstnaných mají už jen v Německu.“ (Kučera, 2015)
V České republice pracuje také minimální počet osob na částečné úvazky, s čímž souvisí také fakt nejdelší odpracované doby v hlavním zaměstnání.

Tab. 2 Míra nezaměstnanosti v ČR 2010-2012 a Podíl nezaměstnaných osob 2013 - 2015

Míra nezaměstnanosti v ČR 2010-2012			Podíl nezaměstnaných osob 2013-2015		
2010	2011	2012	2013	2014	2015
9,01 %	8,57 %	8,60 %	7,68 %	7,70 %	6,52 %

Zdroj: Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015, ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

Počínaje rokem 2013 nahradil „podíl nezaměstnaných osob“ tj. počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let k obyvatelstvu stejného roku, míru registrované nezaměstnanosti. Po přepočtu míry nezaměstnanosti na podíl nezaměstnaných osob se data v letech 2010-2012 změní následovně.

Tab. 3 Podíl nezaměstnaných osob 2010 - 2012

Podíl nezaměstnaných osob 2010 - 2012		
2010	2011	2012
7,0 %	6,7 %	6,8 %

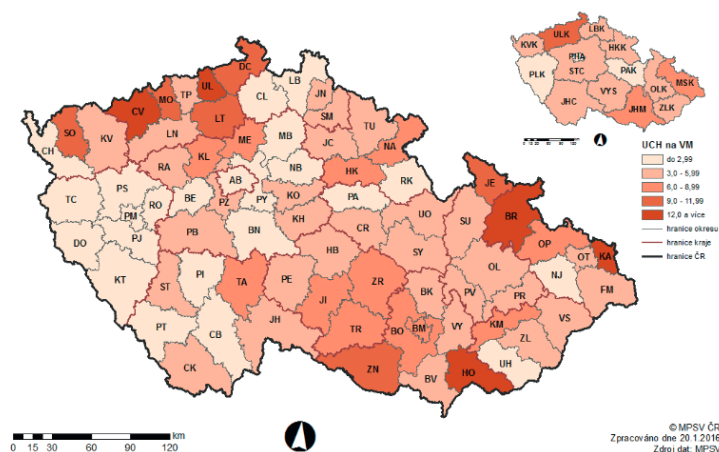
Zdroj: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Dle aktuálních zpráv Českého rozhlasu klesla nezaměstnanost v České republice v květnu 2016 na 5,4 %, což je nejméně od května roku 2009. Česká republika se tak dostala na první příčku nejnižší nezaměstnanosti v Evropské unii a přibývá také volných pracovních míst. Nízká nezaměstnanost má významné sociální dopady a zlepšuje veřejné finance. Lidé se nebojí utrácet a firmám rostou tržby. Na druhou stranu firmy hůře shánějí zaměstnance. Problematika nedostatku pracovníků se netýká pouze odborně vzdělaných pracovníků, ale také pomocných pracovníků. (Hanlažová, 2016)

2.2 Regionální statistika trhu práce v ČR

Statistiky z roku 2015 hovoří o velmi nízké celkové nezaměstnanosti v ČR. Avšak situace v jednotlivých krajích a regionech je často velmi odlišná od celkového ukazatele nezaměstnanosti. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky ve statistické ročence trhu práce v České republice 2015 uvádí že: „V jednotlivých okresech byly vykázány velké rozdíly v **absolutním počtu uchazečů o zaměstnání**. Nejvíce neumístěných uchazečů o zaměstnání k 31. 12. 2015 evidovala pracoviště ÚP ČR v hl. m. Praze (37 218), v okresech Ostrava-město (22 754), Brno-město (19 526) a Karviná (19 501). Naopak méně než 5 000 uchazečů registrovalo již 41 okresů, nejméně Pelhřimov (1 944), Plzeň- jih (1 788), Prachatice (1 652).“ (MPSV, 2015, s. 49)

POČET UHAZEČŮ NA 1 VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO
v okresech a krajích České republiky k 31. 12. 2015



Zdroj: MPSV: Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015

Obr. 4 Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo

Výrazné rozdíly vykazoval i **ukazatel podílu nezaměstnaných osob** v jednotlivých okresech. Ke konci roku 2015 dosáhl celkový podíl nezaměstnaných osob v ČR 6,2 %. Nejnižší výsledky vykazovaly okresy Praha-východ, Rychnov nad Kněžnou, Mladá Boleslav, Praha západ, Benešov, Plzeň-jih a Pelhřimov. Naopak vyšší podíl než republikový průměr vykázal okres Bruntál, Most, Plzeň-jih, Karviná, Ústí nad Labem, Ostrava -město, Znojmo a dalších 27 okresů. (MPSV, 2015, s. 49)

Tab. 4 Okresní podíl nezaměstnaných osob 2015

Nejnižší podíl nezaměstnaných osob		Nejvyšší podíl nezaměstnaných osob	
Praha-východ	2,6 %	Bruntál	11,6 %
Rychnov nad Kněžnou	2,9 %	Most	11,1 %
Mladá Boleslav	3,5 %	Karviná	11,0 %
Praha-západ	3,7 %	Ústí nad Labem	10,4 %
Benešov	3,8 %	Ostrava-město	10,1 %
Plzeň-jih	4,1 %	Chomutov	9,4 %
Pelhřimov	4,1 %	Znojmo	9,4 %

Zdroj: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/26023/rocenka2015.pdf>

Tyto rozdíly jsou dány zejména strukturou průmyslu, zemědělství a celkově ekonomiky. Zatímco Praha, Mladá Boleslav a Plzeň jsou okresy s nejvíce se rozvíjícím průmyslem v podobě automobilek a jiných, centra hutnického průmyslu, jako je Ostrava, Karviná, Most se nacházejí v úpadku a nezaměstnaní lidé z hutnických oborů velmi špatně nacházejí jiné uplatnění v těchto okresech.

Ministerstvo práce a sociální věcí ČR eviduje mimo jiné i statistická data o **struktuře nezaměstnaných podle vzdělání**. Ke konci roku 2015 v celorepublikovém přehledu převažovala skupina vyučených (37,4 %) a uchazeči se základním vzděláním a bez vzdělání (28,7 %), kteří jsou problémem především v okresech s nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti. Nejvyšší podíl nezaměstnaných se základním vzděláním a bez vzdělání je v okrese Sokolov (52,9 %), Ústí nad Labem (48,9 %), a Teplicích (48,6 %), nejnižší v okresech Praha-východ (14,3 %) a Žďár nad Sázavou (14,7 %). „Obecně na trhu práce nadále platí klesající možnost uplatnění uchazečů s nízkým stupněm vzdělání a naopak rostoucí předpoklady pro uplatnění se pro uchazeče s vyšším stupněm vzdělání.“ (MPSV, 2015, s. 51)

stav na konci čtvrtletí	Struktura nezaměstnaných podle vzdělání									
	uchazeči celkem	bez vzděl.+ neúpl.zák.vz.	základní vzdělání	vyučení	střední bez maturity	vyučení s maturitou	ÚSV	ÚSO	vyšší odborné	bakal.+ VŠ
I.	525 315	4 251	144 426	201 170	17 772	23 266	14 749	82 755	4 067	32 859
II.	451 395	5 414	128 895	162 061	14 919	19 681	13 518	72 327	3 694	30 886
III.	441 892	6 502	122 459	155 507	14 557	19 812	12 573	72 852	4 408	33 222
IV.	453 118	8 065	122 072	169 411	14 741	19 892	12 328	71 517	3 972	31 120

Zdroj: MPSV: Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015

Obr. 5 Struktura nezaměstnaných podle vzdělání 2015

V procentuálním vyjádření činí příslušná výše vzdělání na celkovém počtu nezaměstnaných následující: bez vzdělání (1,8 %), základní vzdělání (26,9 %), vyučení (37,4 %), střední odborné vzdělání (3,3 %), vyučení s maturitou (4,4 %), ÚSV (2,7 %), ÚSO (15,8 %), VOŠ (0,9 %), VŠ (6,9 %).

stav na konci čtvrtletí	Struktura volných pracovních míst podle vzdělání									
	VPM celkem	bez vzděl.+ neúpl.zák.vz.	základní vzdělání	vyučení	střední bez maturity	vyučení s maturitou	ÚSV	ÚSO	vyšší odborné	bakal.+ VŠ
I.	76 050	2 900	24 855	28 510	3 211	3 072	2 027	7 032	728	3 713
II.	96 983	2 895	35 044	34 531	5 180	3 286	2 460	8 194	836	4 557
III.	108 573	3 001	41 155	38 190	6 218	3 715	2 863	8 128	828	4 473
IV.	102 545	2 802	38 902	34 990	6 227	3 364	2 768	7 915	817	4 758

Zdroj: MPSV: Statistická ročenka trhu práce v České republice 2015

Obr. 6 Struktura volných pracovních míst podle vzdělání 2015

Struktura volných pracovních míst dle vzdělání je procentuálně zastoupena takto: bez vzdělání (3 %), základní vzdělání (38 %), vyučení (34 %), střední odborné vzdělání (6 %), vyučení s maturitou (3 %), ÚSV (3 %), ÚSO (8 %), VOŠ (1 %), VŠ (4 %).

2.3 Využití personálního marketingu v ČR

V roce 2015 uskutečnila společnost BrandBakers několik výzkumů aktuálních trendů v oblasti personálního marketingu v České republice. Jednotlivých výzkumů se zúčastnilo 140 respondentů z řad HR specialistů, manažerů a ředitelů. Nejvíce respondentů (56 %) uvedlo, že se stejně jako v předchozím roce budou soustředit na strategii budování značky zaměstnavatele.

Překvapivé bylo zjištění významného propadu popularity kariérních profilů na sociálních sítích. Naopak unikátní obsah náborové komunikace vycházející ze značky strategie zaznamenal opačný postup. Slabým místem v personálním marketingu v ČR nadále zůstává začleňování herních prvků, které mohou zatraktivnit obsah náborového procesu. Dalším nástrojem, který společnosti v České republice považují za méně důležitý, je optimalizace kariérních stránek pro zobrazení na mobilních aplikacích.

„Nejpoužívanějším nástrojem v náborovém procesu zůstává výzkum rozhodovacích kritérií cílové skupiny uchazečů společně s gamifikací náborového procesu a komunikace, v obou případech to uvedlo 10 % respondentů. Neznámým nástrojem u nás zůstávají BigData, která naopak v marketingu zaznamenávají raketový vzestup.“ (RetailNews, 2015)

V porovnání se zahraničím je Česká republika v oblasti Personálního marketingu stále na začátku. V zahraničí velké mezinárodní společnosti uplatňují nástroje

a metody personálního marketingu již deset let. „Ve světě jsou nejnápadnějšími tématy využívání Big Data v náboru, udržení konzistence budování zaměstnavatelské značky po celou dobu životního cyklu zaměstnance – od přitažení (attraction) – přes zajištění trvalé úrovně motivace (engagement) – po jeho dlouhodobé udržení ve firmě (retention).“ (RetailNews, 2015)

Pro rok 2016 se trendy v employer brandingů opět mění. „Konkurenční výhodu v byznysu bude čím dál obtížnější najít a získat. A jako obvykle nebude ukryta v tom, co si jednoduše může pořídit kdokoliv.“ (Hovorka, 2016) Lidé se stanou důležitějším aktivem s nenahraditelnou lidskou energií. České společnosti se místo využívání Big Data zaměří na analýzu a získávání základních malých dat. Další věcí, která by mohla v budoucnu zvýšit efektivitu budování značky zaměstnavatele, je nahrazení výše uvedeného trojsloví Attract, Engage a Retail pouze jedním výrazem „Attach“ tedy vytvoření pouta se zaměstnancem. Důležitým krokem je také setkávání se s lidmi na konferencích, snídaních, workshopech, veletrzích, přednáškách, dnech otevřených dveří a hackatonech. Na rozdíl od sociálních sítí, které pomáhají pouze ke zvyšování známosti značky, slouží tyto aktivity k budování vztahů s potenciálními i stávajícími zaměstnanci. Důležité pro získání nového zákazníka i nového zaměstnance je vybudovat si vzájemný vztah. Proto by společnosti měly pro kandidáty vytvářet vlastní obsah, který jim bude v první řadě pomáhat, bude je bavit a také je bude informovat. V neposlední řadě je také důležité posilovat firemní kulturu. (Hovorka, 2016)

3 Personální marketing ve ŠKODA AUTO a.s.

V praktické části diplomové práce, kterou tato kapitola zahajuje, bude představena společnost ŠKODA AUTO a.s. s detailním zaměřením na její strategii budování značky zaměstnavatele v souvislosti s benefity a systémem odměňování, dále oddělení zabývající se personálním marketingem a používané nástroje interního a externího personálního marketingu.

3.1 Historie a současnost

Historie značky ŠKODA započala spojením knihkupce Václava Klementa a strojního zámečníka Václava Laurina v roce 1895 a nyní patří mezi automobilové výrobce s nejbohatší tradicí. Důvodem založení společnosti byla nespokojenost Václava Klementa s nekvalitním zpracováním jeho nového jízdního kola a jeho následné rozhodnutí provozovat vlastní opravárenskou činnost zaměřenou právě na tento dopravní prostředek. V prvních letech opravovali a vyráběli Laurin & Klement jízdní kola pod obchodní značkou Slavia. O čtyři roky později začali vyrábět kola s přídavným motorem tzv. motocyklety, které brzy získaly velkou popularitu a několik závodních ocenění. První automobil představila společnost pod názvem „Voiturette A“ v roce 1905. Úspěch tohoto vozu zajistil stabilní pozici společnosti na rychle se rozvíjícím mezinárodním automobilovém trhu. Roku 1925 došlo ke sloučení se Škodovými závody v Plzni, což mělo za následek konec značky Laurin & Klement.

Od té doby prošla společnost celou řadou proměn a změn, které po dobových hospodářských a politických událostech vedly v roce 1991 k integraci do koncernu Volkswagen. Dnes je značka ŠKODA jednou z nejúspěšnějších automobilových značek s nabídkou 7 modelových řad a působností ve více než sto zemích světa.

Sídlo společnosti i vývoj automobilů zůstávají i nadále v domovském městě značky, v Mladé Boleslavi. Avšak s růstem produkce automobilů byla výroba rozdělena a přesunuta i do jiných míst, měst i zemí. Již před druhou světovou válkou vznikly v České republice dva další závody, Kvasiny a Vrchlabí. V posledních letech dochází také k rozšiřování výroby na rozvíjejících se trzích,

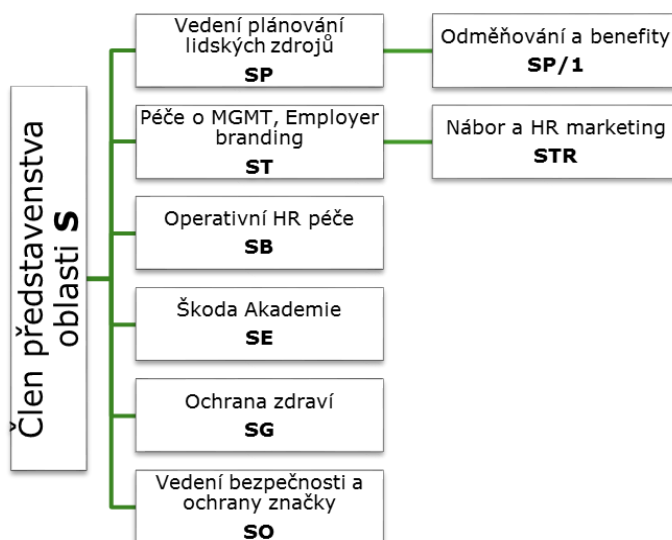
kteří tvoří značnou část odbytu automobilky. Jedná se především o trhy Číny, Indie, Ruska a také Slovenska.

Vedení společnosti se skládá z členů představenstva za oblastí: finance a IT, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů, nákupu a člena představenstva.

3.2 Personální útvar podniku

Vzhledem k tématu práce soustředěné na personální marketing a systém odměňování, budou nadále rozepsány pouze tyto okruhy spolu s popisem příslušných útvarů oblasti řízení lidských zdrojů.

Oddělení personalistiky neboli řízení lidských zdrojů je ve ŠKODA AUTO a.s. velmi širokou skupinou zaměstnanců. ŘLZ je jedinou oblastí, jež má jako jediná oblast českého člena představenstva Ing. Bohdana Wojnara. Další členění útvaru je znázorněno na obr. 7. V následujících podkapitolách bude představeno oddělení Odměňování a benefitů spolu s oddělením zabývajícím se náborem zaměstnanců a HR marketingem.



Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO

Obr. 7 Struktura personálního útvaru ŠKODA AUTO

3.2.1 Útvar Odměňování a benefity

Útvar SP se zabývá odměňováním, hodnocením pracovních činností tarifních i mimotarifních zaměstnanců a benefity. Hlavními činnostmi tedy jsou: tvorba mzdových systémů tarifních zaměstnanců, odměňování týmové práce, řízení paritní komise, hodnocení pracovních pozic, koordinace metodiky a koncepce zaměstnavatelských benefitů a koordinace certifikace oblasti řízení lidských zdrojů.

3.2.2 Nábor a HR marketing

Náplní tohoto útvaru je Personální marketing, jehož součástí je Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele a s ním související programy na podporu mladých talentů v podobě Trainee programů, odborné praxe, závěrečné práce a Students' Club. Dále stipendijní programy pro doktorandy a vyučence z odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s, spolupráce se školami a institucemi, náborové a image akce (Škoda day, exkurze, veletrhy pracovních příležitostí), mediální kampaně a nabídka volných míst na webových stránkách včetně spolupráce a inzerce na job-serverech.

Co se náborové činnosti týče, je toto oddělení zodpovědné za péči o volná pracovní místa, slouží jako zdroj interních a externích uchazečů, vede databáze uchazečů o zaměstnání, ověřuje jejich odborné a osobní předpoklady a porovnává je s požadavky na pracovní místo. Slouží také jako poradenství při výběru zaměstnání pro pool zaměstnanců na RD + MD a další organizační změny.

3.3 Systém odměňování a benefitů

Odměňování tarifních zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO řeší Kolektivní smlouva. Zaměstnancům za vykonanou práci přísluší mzda. Pravidelnou měsíční mzdu tarifních zaměstnanců tvoří tarifní mzda, osobní ohodnocení a další příplatky a podnikové bonusy. Výše tarifů a dalších bonusů je předmětem každoročního kolektivního vyjednávání Odborů ŠKODA a vedení společnosti. Vybraní zaměstnanci mohou být také ohodnoceni smluvní tarifní mzdou na základě splnění stanovených cílů.

3.3.1 Tarifní zaměstnanci

Tarifní mzda

Tarifní mzda je stanovená na základě měsíčního tarifu příslušné tarifní skupiny. Tarifní skupina sjednaná v pracovní smlouvě zaměstnance je stanovena zaměstnavatelem na základě odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce konané příslušným zaměstnancem, tedy druhem profese, s ohledem na jeho vzdělání, dovednosti a praktické znalosti. Mzdové tarify jsou rozděleny do dvanácti tarifních skupin (K-A1) a dvou tarifních mezistupňů. (B0,A0).

Tarif	1. 4. 2016 - 31. 12. 2016
K	18 474
J	20 097
I	21 824
H	23 661
G	25 693 min. technické profese
F	27 954
E	30 528
D	33 403
C	36 660
B0	38 512
B	40 362
A0	42 474
A	44 592
A1	48 213

Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO

Obr. 8 Struktura mzdových tarifů

Druh profese je myšleno, zda se jedná o THZ neboli technicko-hospodářské zaměstnance, což jsou tzv. white-collar pracovníci, nebo dělnické profese blue-collar pracovníky. Pro technické profese je stanovena minimální mzda G, a v závislosti na pracovní pozici můžou růst do tarifu A1. Například pro pracovní pozici Odborný koordinátor řízení projektů prodeje je nejvyšší mzdový tarif „A“ a pro provozního elektronika je to tarif „G“. Dělnické pozice mají tarifní strop na úrovni F + příplatky za směnnost, které budou rozepsány v následující podkapitole. Kromě stanovených tarifních skupin daných technickou profesí

a pracovní pozicí jsou zásadní také pracovní zkušenosti a pracovní nasazení zaměstnance. Tyto faktory často ovlivňují růst zaměstnance po tarifním žebříčku až do stanovené maximální tarifní mzdy.

Příplatky

Příplatky k tarifní mzdě opět záleží na profesi a pracovním místě. Zatímco u THZ pracovníků se využívají převážně příplatky za přesčasovou práci, u dělníků se může jednat o kombinaci několika různých příplatků ve mzdě. V závislosti na potřebách výroby může být dělnickému pracovníkovi zkombinována měsíční tarifní mzda s příplatkem: práce v taktu, práce v noci, práce v odpolední směně, práce v sobotu atd.

Výše jednotlivých příplatků je stanovena buď pevnou hodinovou nebo měsíční sazbou, nebo je dána procentní sazbou z průměrné hodinové mzdy.

Příplatky (viz Dohoda DI / 1.4.2016 – 31.3.2018)

Druh příplatku	Výše příplatku
Přesčasová práce	25 % P
Práce v noci	22 Kč/hod
Práce v sobotu	25 % P
Práce v neděli	25 % P
Práce ve svátek	100 % P
Práce v odpolední směně	7,50 Kč/hod
Ztížené pracovní prostředí	10 Kč/hod
Nestandardní pracovní podmínky	8 Kč/hod
MTM 100	350 Kč/měsíc
Trend ŠKODA	700 Kč/měsíc
Práce v taktu	550 Kč/měsíc
Práce ve vícesměnných systémech *	I 6 Kč/hod II 12 Kč/hod

P = průměrný hodinový výdělek používaný v pracovněprávních vztazích

* = dle Přílohy C2 Kolektivní smlouvy / bod 4

Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO

Obr. 9 Druhy příplatků ve ŠKODA AUTO

Osobní hodnocení

Osobní hodnocení umožňuje účinně rozdělit výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle využívání jejich odborných předpokladů, osobních schopností a vlastností důležitých pro úspěšný výkon pracovní činnosti nebo dlouhodobě dosahovaného výkonu a souhrnně posuzovaných výsledků práce. Hodnocení výkonu provádí

přímý nadřízený zaměstnanec. Hodnocení se provádí u všech tarifních zaměstnanců ve stanovených termínech a může dojít k ponechání, zvýšení nebo snížení osobního ohodnocení. Změna je platná až do dalšího hodnocení. Při nových nástupech se hodnocení provádí až po uplynutí tříměsíční zkušební lhůty.

Podnikový bonus

Podnikový bonus má dvě části, variabilní část a část zaručenou. Variabilní část bonusu je závislá na bonusu minulého roku tzn., že v roce 2016 je vyplácen bonus za výsledky roku 2015. Vyplácí se během roku. Zaručená část bonusu tzv. třináctý plat se stanoví jako 1,3 dekretové mzdy (tarif + osobní ohodnocení) a vyplácí se ve dvou platbách. Každá platba je ve výši 0,65 dekretové mzdy v závislosti na délce nepřetržitého zaměstnání ve firmě ŠKODA AUTO. Výplatní termíny jsou v červnu a v prosinci.

3.3.2. Smluvní mzdy tarifní (SMT)

Smluvní tarifní mzda je poskytnuta vytipovaným zaměstnancům, kteří vykonávají práci na klíčových specializovaných pracovních pozicích, sjednává se na dobu určitou nejdéle 12 měsíců po sobě jdoucích a může být sjednána opakovaně. Počet zaměstnanců a okruh pracovních pozic s možností SMT ohodnocení je dohodnut s odbory v rámci kolektivního vyjednávání a je uveden v Kolektivní smlouvě. Vyplněnou žádost o SMT doplněnou záznamem o výkonu a stanovených cílech příslušného zaměstnance ve formuláři MAG schvaluje příslušný člen představenstva s vedoucím 1. úrovně. Následně žádost posuzuje HR BP a předá ke schválení Výboru odměňování. Smluvní mzda není nároková a neprobíhá automaticky. Záleží na platném gradingu funkčního místa, pracovním výkonu a splnění cílů, které byly sjednány v rozhovoru se zaměstnancem (MAG).

3.3.3 Benefity

Benefity neboli výhody, které ŠKODA AUTO nabízí svým zaměstnancům, jsou rozděleny do několika skupin: sociální oblast, péče o zdraví, možnosti dalšího rozvoje zaměstnanců, nabídky zaměstnancům od jiných společností a také benefity a další služby pro bývalé zaměstnance a žáky středního odborného

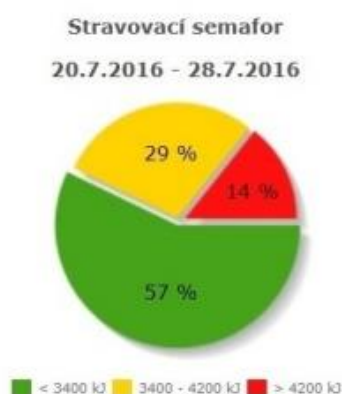
učiliště. Jednotlivé skupiny i benefity jsou detailněji rozděleny a rozepsány na zaměstnaneckém portále Škoda.

V dalších kapitolách budou detailněji popsány vybrané benefity, které byly vybrány na základě interview s manažerem pro odměňování a benefity ve ŠKODA AUTO, jako zaměstnanci nejvíce využívané.

Výčet všech benefitů nabízených společností ŠKODA AUTO je uveden v Příloze č. 1.

Stravování

Společnost ŠKODA AUTO zajišťuje stravování pro své zaměstnance, a to v podobě minimálně tří druhů teplých jídel s možností výběru příloh pro každou směnu. Stravování je společností částečně dotováno. Nárok na dotaci má každý zaměstnanec, žáci a studenti škol ŠKODA AUTO v jídelnách k tomu určených a také bývalí zaměstnanci firmy ve smluvně domluvených jídelnách a restauracích. Zaměstnanci mohou své průběžné čerpání za stravování vidět na stránkách zaměstnaneckého portálu. Zaměstnanci mohou také využívat aplikaci Stravovací semafor, což je graf znázorňující energetickou hodnotu hlavních jídel zakoupených zaměstnancem. Přístup do aplikace mají všichni zaměstnanci, kteří poskytnou souhlas se zpracováním osobních údajů.



Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO

Obr. 10 Stravovací semafor

Zápůjčky na bydlení

Společnost ŠKODA AUTO poskytuje svým zaměstnancům na základě kolektivní smlouvy bezúročnou zápůjčku ve výši do 400 000 Kč a do 150 000 Kč podle účelu. Výše zápůjčky závisí na jejím účelu. Zápůjčka do 400 000 Kč se vztahuje na koupi bytu nebo domu do osobního vlastnictví, stavbu nebo přestavbu bytové jednotky či složení členského podílu. Zápůjčka do 150 000 Kč musí být použita na modernizaci nebo přestavbu nemovitosti v osobním vlastnictví, koupi užívaného bytu či domu do osobního vlastnictví a cena musí být vyšší než 15 000 Kč.

Zápůjčku může získat každý zaměstnanec pracující ve firmě déle než 1 rok, s pracovní smlouvou na dobu neurčitou, bez neomluvené absence a splacenou případnou předchozí zápůjčkou. Ručitelem musí být osoba ve ŠKODA AUTO v pracovním poměru na dobu neurčitou a s dalšími náležitostmi. Jeden měsíc po uzavření smlouvy o zápůjčce lze začít zápůjčku čerpat a vyčerpaná musí být do jednoho roku ode dne podpisu smlouvy buď jednorázově, nebo postupně. Doba splácení je maximálně deset let pro vyšší částku a maximálně šest let pro nižší hodnotu zápůjčky.

Dovolená

Zaměstnancům je poskytována dovolená v době trvání pěti týdnů, tedy jeden týden nad rámec stanovený Zákoníkem práce. Doba čerpání dovolené určuje zaměstnavatel podle rozvrhu.

Příspěvek na rekreace

Benefit rekreací je samostatným benefit, který částečně souvisí s již zmiňovaným benefitem dovolené. Nejen že mají zaměstnanci 5 týdnů dovolené, ale ŠKODA AUTO poskytuje svým zaměstnancům ze sociálního fondu příspěvek na rekreace. Pořádáním, organizováním, zprostředkováním a realizací rekreací je pověřena odborová organizace Odbory KOVO. Tento příspěvek mohou čerpat zaměstnanci jedenkrát ročně na sebe, děti a studenty do 26 let věku bez vlastního příjmu, zaměstnanci integrovaných firem a bývalí zaměstnanci ŠKODA AUTO – důchodci.

Škoda Akademie

Útvar ŠKODA akademie je v organizační struktuře začleněn do personálního oddělení. Úkolem tohoto útvaru je zabezpečit rozvojové a vzdělávací aktivity pro zaměstnance ŠKODA AUTO. Je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců v odborných i neobdobných kompetencích. K dalším stěžejním činnostem patří odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Vedle standardní nabídky vzdělávání, která zahrnuje více než 300 kurzů, jsou pro jednotlivé odborné oblasti organizovány i akce „šité na míru“.

Hlavními činnostmi ŠKODA Akademie tedy jsou: odborné vzdělávání a příprava žáků na SOUs, rozvoj technických kompetencí, rozvoj nadoborných kompetencí, diagnostické instrumenty v podobě Assessment a Development centra, nová média a odborná příprava, jazykové kurzy a kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců.

Mezi rozvojové instrumenty, které podporují zaměstnance v jejich kariérním rozvoji, nabízí ŠKODA Akademie semináře, development center, feedback 360°, koučink, mentoring, Top 100 a trénink pozorovatelů.

Pronájem nových vozů

ŠKODA Zákaznické centrum nabízí zaměstnancům ŠKODA AUTO vozy k pronájmu. Na nový vůz tak zaměstnanci dosáhnou i bez velké finanční hotovosti. Tento benefit může čerpat každý zaměstnanec v trvalém pracovním poměru déle než 6 měsíců ve firmě ŠKODA AUTO, zaměstnanci koncernu Volkswagen pracující ve ŠKODA AUTO a bývalí zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO vlastníci průkazku důchodce. Pronájem zahrnuje vozy ŠKODA Citigo, Fabia, Fabia Combi, Rapid, Rapid Spaceback, Octavia a Octavia Combi v různých výbavových stupních a motorizací. Doba pronájmu je 12-15 měsíců s maximálním dojezdem 20 000 popř. 30 000 km. Po překročení maximálního nájezdu se doplácí 1,50 Kč bez DPH za kilometr. Zaměstnanec může využívat pouze jeden vůz na operativní leasing, tzn., může mít jednu aktivní leasingovou smlouvu.

Pracovní volna s náhradou mzdy

Při osobních překážkách v práci má zaměstnanec nárok na pracovní volno v rozsahu a z důvodů uvedených v Zákoníku práce a v Nařízení vlády. Právní předpisy určují, zda se jedná o pracovní volno s náhradou mzdy nebo bez náhrady mzdy. ŠKODA AUTO pro své zaměstnance rozšířila rozsah a čerpání pracovního volna s náhradou mzdy uvedených v kolektivní smlouvě. Z takto vymezené pracovní volno náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Nárok na pracovní volno s náhradou mzdy mají zaměstnanci v těchto případech: narození dítěte, stěhování, svatba a účast na obřadu, úmrtí a účast na pohřbu, osoby se zdravotním postižením, rodinný příslušník držitele průkazu ZTP/P, senioři dle programu seniority, zaměstnanci pečující o dítě do 12 let věku a vytipované skupiny zaměstnanců na rekondiční pobyty.

Služby privátních praktických a odborných lékařů na poliklinice ŠKODA

ŠKODA AUTO jako jediná firma v ČR má vlastní zdravotnické zařízení – polikliniku. Jedná se o zařízení, které přináší komplexní zdravotní péči zaměstnancům a jejich rodinám co nejlépe a bezstarostně. Na Poliklinice ŠKODA společně působí pracovně lékařské ordinace společnosti, ordinace privátních lékařů, lékárna a optika. Zdravotnické zařízení má i vlastní webové stránky <http://poliklinika.skoda-auto.cz/>, kde mohou pacienti dohledat ordinační hodiny lékařů a další aktuální informace.

Na jednom místě jsou nabízeny zdravotní služby v oborech: pracovního lékařství, praktického lékařství, diabetologie, kardiologie, oční, plicní, rehabilitace a dalších 12 oborů.

Doplňkové penzijní spoření

Společnost ŠKODA AUTO přispívá dle ustanovení v kolektivní smlouvě svým zaměstnancům na Doplnkové penzijní spoření. Nárok na příspěvek zaměstnavatele náleží zaměstnanci na první předloženou smlouvu. Pokud v průběhu pracovního poměru tuto smlouvu ukončí výpovědí nebo dohodou a je mu vyplaceno odbytné a následně uzavře novou smlouvu o Doplnkovém

penzijním spoření, příspěvek zaměstnavatele mu následujících 36 měsíců nepřísluší. Výše příspěvku zaměstnavatele činí 900 Kč měsíčně.

Benefit může využívat každý zaměstnanec pracující ve společnosti minimálně tři celé měsíce a ten má uzavřenou smlouvu o Doplnkovém penzijním spoření s libovolnou Penzijní společností na trhu.

Úrazové pojištění

ŠKODA AUTO nabízí svým zaměstnancům možnost úrazového pojištění od pojišťoven Allianz a AXA. Toto pojištění poskytuje pojistnou ochranu 24 hodin denně. Odškodnění je poskytováno v případě vzniku trvalých následků nebo smrti následkem úrazu. Tento benefit může čerpat každý zaměstnanec v řádném pracovním poměru ve ŠKODA AUTO v době vzniku úrazu. V případě smrti následkem úrazu vzniká nárok na plnění dle zesmluvněných podmínek jednotlivými poskytovateli.

3.4 HR marketingová komunikace a nábor zaměstnanců

HR marketingová komunikace probíhá ve ŠKODA AUTO prostřednictvím různorodých kanálů. Tým, který se HR marketingovou komunikací zabývá, se stará také o budování pověsti ŠKODA AUTO jako atraktivního zaměstnavatele v rámci mnoha cílových skupin. Pro lepší orientaci bude HR marketingová komunikace rozdělena do tří skupin. Off-line komunikace, online komunikace a spolupráce se vzdělávacími institucemi. Nelze však říci, která z forem HR marketingové komunikace je pro značku ŠKODA nejefektivnější. Jednotlivé formy se vzájemně doplňují a tvoří komplexní strategii. Nábor zaměstnanců je popsán v samostatné podkapitole.

3.4.1. Off-line komunikace

ŠKODA kariérní inzeráty a PR články s HR tematikou, jako např. rozhovory se zaměstnanci a představení zajímavých oblastí projektů, jsou prezentovány v mnoha celoplošných i odborně zaměřených médiích. Mezi tato média patří studentské časopisy Studenta a EkonTech, kariérní přílohy MF Dnes nebo tiskoviny jednotlivých vysokých škol.

V rámci separátních náborových kampaní jsou využívány i další off-line nástroje, které vždy odpovídají zaměření na dané cílové skupiny. Nejčastěji se jedná o CLV (City Light Vitrine) v podobě plakátů např. na autobusových zastávkách či billboardech nebo letákové a rádiové kampaně.

3.4.2. Online komunikace

Online komunikace probíhá prostřednictvím internetu. Hlavním kanálem zaměřeným na externí publikum je kariérní webová stránka www.skoda-kariera.cz. Zde se potenciální zaměstnanci mohou dozvědět nejen jaké volné pozice společnost a na tyto pozici se v případě zájmu přihlásit, ale také mnoho dalších zajímavých informací jako představení zaměstnaneckých benefitů, aktuality z HR oblasti ŠKODA AUTO nebo kalendář událostí, kde se mohou setkat se zástupci ŠKODA AUTO.

Prezentace benefitů je rozdělena do 10 „interaktivních“ kategorií. První kategorie s názvem Šťastné chvíle v životě prezentuje odměny při pracovních výročích, příspěvek při narození dítěte a zapůjčení služebního vozu na svatbu zaměstnance. Druhou kategorií je Vzdělávání včetně jazykových kurzů, odborné a nadoborné přípravy, vlastního vzdělávacího centra Na Karmeli a technické knihovny. Třetí okruh Změna a postup zahrnuje prioritní nabídku pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance, podporu cílových skupin formou rozvojových programů, projektovou práci a možnost pracovního výjezdu do zahraničí. V kategorii Solidarity je možné nalézt měsíční příspěvek na doplňkové penzijní spoření, odměny při odchodu do důchodu, program seniority a další. Mobilitu naopak představují možnosti pronájmu vozů, dopravy do závodu i v areálu závodu a zaměstnanecké slevy na prodej nových i ojetých vozů. V kategorii volného času zaujmou především týden dovolené navíc, příspěvek na rekreaci a cestovní pojištění do zahraničí. Benefity v oblasti zdraví jsou např. úrazová pojištění, služby privátních praktických a odborných lékařů na poliklinice ŠKODA a možnost očkování. V oblasti bydlení nabízí firma zápůjčky na bydlení a dotované firemní bydlení. Stravování zaměstnanců v síti kiosku po celém závodě, výběr až ze šesti hlavních jídel a dotované stravování. V neposlední řadě je zde i řada benefitů v oblasti Komunikace jako výhodné tarifní smlouvy

s T-Mobilem pro zaměstnance a jejich rodiny a možnost výhodného odkupu výpočetní techniky a softwaru.

V porovnání s interním zaměstnaneckým portálem Škoda nejsou na webových kariérních stránkách benefity detailněji rozpracované, ale jejich vizuální interpretace je pro potenciální zaměstnance dle našeho názoru mnohem zajímavěji prezentována.

Na portálu **jobs.cz** inzeruje společnost volná pracovní místa. Nabídka se skládá z úvodu, popisu práce, požadavků na pracovní pozici a nabízených benefitů. Prezentované benefity jsou: moderní mezinárodní prostředí, práce s nejnovějšími technologiemi, zajímavé finanční ohodnocení, vzdělávací kurzy a školení, výhodný pronájem vozu Škoda, bezúročnou půjčku na bydlení a rekonstrukci, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění a možnost výjezdu do zahraničí.

Důležitou roli v HR marketingové komunikaci hrají i **sociální média**. Jednotlivé kanály, které ŠKODA AUTO využívá, jsou vybírány na základě aktuálních trendů a cílových skupin. Tato média se stala silnou oporou náboru i employer brandingu z důvodu stále rostoucího počtu jejich uživatelů. Tato forma komunikace dává společnosti více prostoru se přiblížit kandidátům, a navázat s nimi dialog nebo jim zodpovědět případné dotazy např. ohledně výběrového řízení nebo zaměstnaneckých benefitů. ŠKODA AUTO spravuje celkem 6 kariérních profilů. Facebook, Youtube, Instagram, Xing a LinkedIn.

3.4.3. Spolupráce se vzdělávacími institucemi a podpora studentů

Do této kategorie HR marketingu se řadí Trainee programy, odborné praxe, závěrečné práce, stipendia pro doktorandy a jiné formy spolupráce s vysokými školami např. v oblasti techniky a vývoje. ŠKODA AUTO spolupracuje s 18 vysokými školami včetně škol zahraničních. Patří sem ale také veletrhy pracovních příležitostí, přednášky, exkurze do závodu apod.

Všechny tyto programy pomáhají oslovit talentované a motivované mladé lidi již při studiu, seznámit se se společností a s tím se může ŠKODA AUTO stát také jejich preferovaným zaměstnavatelem do budoucna.

Trainee program

ŠKODA Trainee program je jednoletý rozvojový a adaptační program pro absolventy vysokých škol magisterského stupně studia, a to především technického, informačně technologického, nebo ekonomického zaměření. Hlásit se ale mohou již studenti v posledním ročníku magisterského studia.

Cílem Trainee programu je získání talentů s odborným, případně manažerským potenciálem a jejich rozvoj a adaptace na firemní kulturu v závislosti na potřebách společnosti.

Trainees během tohoto programu absolvují minimálně dvě odborné rotace na odděleních oborově blízkých jejich profesnímu zaměření a především cílové pozici. Zároveň vyjíždějí na zahraniční stáž v koncernu VW. Dále je také čeká praxe ve výrobě, nadoborová školení a v neposlední řadě se seznámí s fungováním dealerské sítě ŠKODA.

Počet účastníků trainee programu je ročně omezen na 30 osob.

Odborné praxe

Studentům jak vysokých škol, tak středních škol nabízí ŠKODA AUTO propracovaný systém spolupráce již v průběhu studia. Každý praktikant pracuje na vlastním Praktikantském projektu, který má zajišťovat odbornost jeho praxe a je veden zaměstnancem z řad specialistů společnosti.

Absolvování praktikantského pobytu má pro studenty za cíl ověřit a alespoň částečně uplatnit technických znalostí získané během studia v reálném prostředí společnosti a připravit na budoucí povolání.

Organizování odborných praxí a praktikantských pobytů je pro společnost důležitým nástrojem pro vytvoření databanky budoucích možných uchazečů o zaměstnání a zároveň tento nástroj slouží k budování dobré Employer branding.

Doktorandský program

Jedná se o víceletý rozvojový program pro studenty doktorandského stupně studia, který nabízí odborné vedení disertační práce, přístup k nejnovějším

technologíím, uplatnění v oboru, možnost zaměstnání ve ŠKODA AUTO a finanční podporu a benefity

3.4.4. Nábor zaměstnanců

Volné pracovní místo vzniká ve ŠKODA AUTO z několika důvodů: vytvořením nového funkčního místa, uvolněním, uplynutím smlouvy nebo profese na dobu určitou, povolením duplicity nebo vynětím zaměstnance v případě mateřské dovolené, zahraničního výjezdu atd.

Volné pracovní místo musí být nahlášeno do oddělení nábor a HR marketing prostřednictvím příslušného formuláře. Hlášení volného pracovního místa probíhá prostřednictvím HR Business Partnerů dané oblasti. Vedoucí náborového oddělení následně rozhodne o způsobu obsazení volného pracovního místa, které může být v rámci interní burzy nebo externího způsobu obsazení s využitím HR marketingových nástrojů komunikace.

Nabídky, požadavky na volná pracovní místa a také proces náboru zaměstnanců se liší dle profesí.

Pro oslovení vhodných uchazečů na dělnické pozice jsou využívány různé formy inzercí, databází a e-Rec dotazníku, popřípadě papírové verze dotazníků. Uchazeči, kteří se na volné pracovní místo přihlásí a úspěšně projdou předvýběrem na základě požadované kvalifikace, jsou v dalším kroku pozváni k pohovoru do náborového centra. Zde vybraní uchazeči obdrží informace o pracovní pozici a jsou odesláni na příslušná pracoviště, kde probíhá pohovor s příslušným vedoucím organizační jednotky. V případě, že uchazeč na výběrovém pohovoru uspěje, podepisuje mu vedoucí osobní dotazník. Na základě tohoto podpisu zajišťuje náborové centrum uchazeči lékařskou prohlídku u příslušného lékaře závodní preventivní péče. Po úspěšném absolvování lékařské prohlídky a kontrole všech potřebných dokladů se s uchazečem projedná termín nástupu spolu s termíny nástupních školení, která jsou povinná a v souladu s ustanovením Zákoníku práce.

Nábor profesí THZ je trochu odlišný. Vhodnost uchazeče o pracovní místo je opět posouzena náborářem dle stanovených kritérií vedených v podkladech Hlášení

volného pracovního místa. Uchazečům splňujícím tato kritéria je zaslán jazykový test a PAPI diagnostika. Po úspěšném absolvování PAPI diagnostiky, jazykového testu a výběrovém pohovoru s náborářem je vedoucímu dané organizační jednotky předána nabídka úspěšných absolventů k vyhodnocení jejich vhodnosti pro danou pozici. Následně jsou vybraní uchazeči pozváni na pohovor v dané oblasti. V případě, že byl uchazeč vedoucím vybrán na volné pracovní místo, je vedoucí dané oblasti povinen tuto informaci předat uchazeči, náborovému centru a také Centru péče o lidské zdroje. Následně HR Business Partner a uchazeč spolu s vedoucím projednají mzdové zařazení a předpokládaný termín nástupu. Uchazeč může také na oddělení Centra péče o lidské zdroje obdržet smlouvu o smlouvě budoucí. Následně toto oddělení řídí veškeré formality spojené s nástupem nového zaměstnance – vyplnění osobního a zdravotního dotazníku, kontrola dokladů a zadání údajů nového zaměstnance do informačního systému. Součástí nástupu nového zaměstnance je také povinná účast na nástupním školení v souladu s ustanovením Zákoníku práce.

Noví zaměstnanci THZ, u nichž vedoucí zakotví nástupní praxi do plánu zapracování, absolvují v rámci nástupního školení dvoutýdenní fakultativní nástupní praxi na pracovních místech přímé výroby.

3.5 Employer branding ŠKODA AUTO

Každoročně probíhá několik průzkumů a hodnocení nejatraktivnějšího zaměstnavatele roku a společnost ŠKODA AUTO se pravidelně umísťuje na předních příčkách těchto hodnocení nejlepších zaměstnavatelů. Za rok 2016 si jich za účasti zástupců oddělení HR marketingové komunikace převzali hned několik.

Ve třetím ročníku průzkumu společnosti Universum s názvem „Czech Republic’s most Attractive Employers 2016“ si vedoucí pozici u studentů technických oborů udržela právě ŠKODA AUTO a.s.

Také v průzkumu Zaměstnavatele roku 2016 se v kategorii nad pět tisíc zaměstnanců umístila ŠKODA AUTO na první příčce a získala také titul „The most Desired Company“ neboli nejžádanějšího zaměstnavatele ve středočeském kraji.



Zdroj: <http://www.mb-net.cz/skoda-auto-jako-atraktivni-zamestnavatel-pritahuje-spickove-zamestnance/d-45083/p1=933>

Obr. 11 Ocenění společností Sodexo

Studie TOP Zaměstnavatelé poskytuje údaje českému vysokoškolskému prostředí, kdo jsou TOP zaměstnavatelé. Společnost ŠKODA AUTO řadí na první místo v automobilovém a strojírenském průmyslu.

V hodnocení Trendence Graduate Barometer českými studenty obsadila ŠKODA AUTO 2. místo v kategorii Business Edition 2016 a první místo v kategorii Engineering/IT Edition 2016.



Zdroj: <http://www.skoda-auto.cz/news/2016-08-17-mlade-techniky-nejvic-laka-skoda>

Obr. 12 Ocenění společností Trendence

Automobilová společnost ŠKODA AUTO a. s. opět upevnila svoji pozici na českém trhu. Stala se totiž také vítězem hodnocení českých firem „CZECH TOP 100“. Toto ocenění získala automobilka již po devatenácté.

4 Výzkumná šetření u cílových skupin

Výzkumná část diplomové práce se skládá ze tří šetření. V první části bude popsán rozhovor s manažerem oddělení odměňování a benefity a uvedení deseti nejvíce využívaných benefitů zaměstnanci ŠKODA AUTO. Druhá část se skládá z případových studií s tématem prezentace benefitů na kariérních stránkách společností ŠKODA a Hyundai a jejich komparace. Třetím z nich je dotazníkové šetření potencionálních zaměstnanců (studentů vysokých škol) zaměřené na hodnocení atraktivnosti nabízených benefitů společnosti ŠKODA, employer branding a HR marketingovou online komunikaci.

Jednotlivé výzkumné metody budou příslušně popsány v následujících podkapitolách.

4.1 Rozhovor s manažerem

Rozhovor s manažerem je první z výzkumných metod. Cílem rozhovoru bylo seznámení se se systémem odměňování ve společnosti ŠKODA AUTO a benefity, které společnost nabízí. Výsledkem pak byl výběr deseti nejvíce využívaných benefitů zaměstnanci. Mezi těchto deset benefitů se řadí: stravování, zápůjčky na bydlení, dovolená, příspěvek na rekreaci, Škoda Akademie, pronájem nových vozů, pracovní volno s náhradou mzdy, služby privátních praktických a odborných lékařů na poliklinice ŠKODA, doplňkové penzijní spoření a úrazové pojištění.

Rozhovor probíhal formou face to face dne 16. prosince a vyhrazeno na něj bylo třicet minut. Přesné znění otázek nebylo před začátkem rozhovoru připraveno. Byly stanoveny pouze dva tematické okruhy, systém odměňování a nabízené benefity.

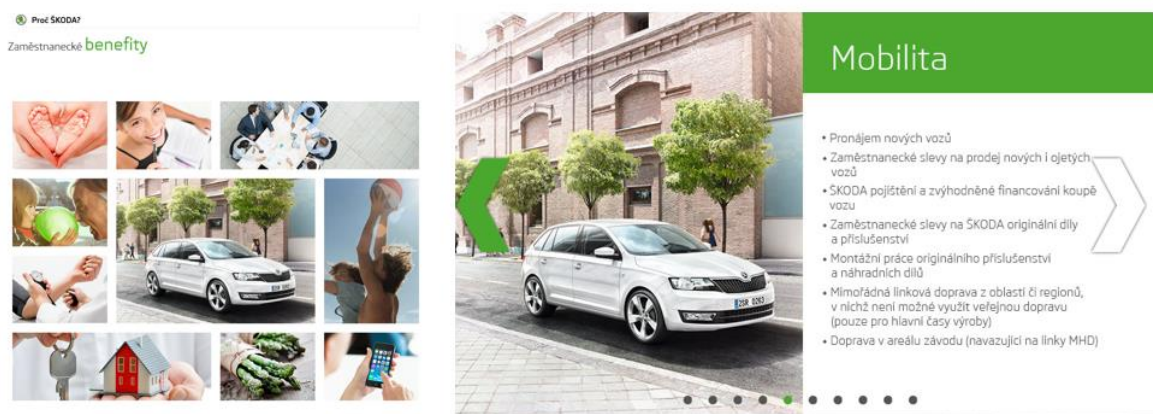
Písemný záznam celého rozhovoru je obsahem Přílohy č. 2.

4.2 Případové studie

Případové studie jsou zaměřeny na nabízené benefity na kariérních stránkách společností ŠKODA AUTO a Hyundai. V každé studii jsou benefity vypsány a rozděleny do kategorií dle oficiálních webových stránek společností.

4.2.1 Prezentace benefitů na kariérních stránkách společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Prezentace a nabídka benefitů na kariérních stránkách společnosti ŠKODA AUTO <http://www.skoda-kariera.cz/> je rozdělená do deseti kategorií s názvy Šťastné chvíle v životě, Vzdělávání, Změna a postup, Solidarita, Mobilita, Volný čas, Zdraví, Bydlení, Stravování a Komunikace. Každá z těchto kategorií ukrývá řadu detailnějších benefitů.



Zdroj: <http://www.skoda-kariera.cz/>

Obr. 13 Nabídka benefitů na kariérních stránkách ŠKODA AUTO

Šťastné chvíle zahrnují odměny při pracovních výročích, příspěvek na narození dítěte a zapůjčení služebního vozu na svatbu zaměstnance.

Kategorie **Vzdělávání** nabízí jazykové kurzy, odbornou a nadoborovou přípravu, vlastní vzdělávací centrum Na Karmeli a technickou knihovnu

Změna a postup obnáší prioritní nabídky pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance, podporu cílových skupin formou rozvojových programů, projektovou práci a možnost pracovního výjezdu do zahraničí.

V nabídce benefitů s názvem **Solidarita** je uveden měsíční příspěvek na doplňkové penzijní spoření, Odměny při odchodu do důchodu, příspěvek na jesle, Program seniority, zvláštní volna s náhradou mzdy, volna určená pro rekondiční pobyty v lázních a případné sociální peněžní výpomoci pro zaměstnance, kteří ve společnosti odpracovali min. 30 let, výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance, pracovní volna s náhradou mzdy (při narození dítěte manželce/družce, pro OZP,

pro osoby pečující o dítě do 12 let, pro rodinného příslušníka držitele průkazu ZTP/P, pro seniory, při stěhování, při svatbě a účasti na obřadu, při úmrtí a účasti na pohřbu, pro ženy z noční práce) a prodej ojetých vozů seniorům a zaměstnancům odcházejícím do důchodu.

Mobilita nabízí pronájem nových vozů, zaměstnanecké slevy na prodej nových i ojetých vozů, ŠKODA pojištění a zvýhodněné financování koupě vozu, zaměstnanecké slevy na ŠKODA originální díly a příslušenství, montážní práce originálního příslušenství a náhradních dílů, mimořádnou linkovou dopravu z oblastí či regionů, v nichž není možné využít veřejnou dopravu (pouze pro hlavní časy výroby) a dopravu v areálu závodu navazující na linky MHD.

Volný čas představuje týden dovolené navíc, příspěvek na rekreaci, firemní rekreační zařízení pro letní i zimní pobyty, regionální podporu kultury a sportu pro zaměstnance a jejich rodiny, zapůjčení firemních společenských prostor, prohlídku expozice ŠKODA AUTO Muzea, prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou a cestovní pojištění do zahraničí.

Mezi **zdravotní** benefity patří úrazové pojištění, služby privátních praktických a odborných lékařů na poliklinice ŠKODA, rehabilitační, rekondiční a další preventivní zdravotní programy, programy pro odvykání kouření, očkování proti chřipce, zdravotní poradenská a konzultační činnost, program – aplikace Zdravotní benefity, pracovní oděv a pracovní obuv.

V rámci **bydlení** společnost nabízí zápůjčky na bydlení a dotované firemní bydlení.

Kategorie **stravování** obsahuje síť kiosků a jídelen po celém závodě, výběr až ze 6 jídel denně + minutky, saláty a dotované stravování.

Komunikace zahrnuje výhodnou tarifní smlouvu s T-mobilem pro zaměstnance a jejich rodiny a možnost zvýhodněného nákupu výpočetní techniky a softwaru.

4.2.2 Prezentace benefitů na kariérních stránkách společnosti Hyundai

Na kariérních stránkách společnosti Hyundai <http://www.kariera-hyundai.cz/> jsou benefity rozdělené do čtyř okruhů.



Odměňujeme až třemi mzdami navíc

- **Výkonnostní bonus.** Dle výsledků pracovního výkonu můžete dosáhnout na bonus ve výši až 150 % základní mzdy. Dobrou práci umíme ocenit.
- **Bonus za splnění výrobního plánu.** Splní-li se výrobní plán, vyplatíme Vám bonus ve výši minimálně 110 % (2 × 55%) základní mzdy.
- **Pololetní bonus.** Před celozávodní dovolenou Vám vyplatíme odměnu ve výši až 50 % základní mzdy. Pořádně si odpočinek užijte.
- **Výroční bonus.** Před Vánocemi Vám taktéž vyplatíme odměnu ve výši až 50 % základní mzdy. Ať je na dárky.
- **Příplatky nad zákonný rámec.** Za práci o víkendů a práci v noci od nás obdržíte příplatky nad zákonný rámec. Dobře víme, jak je náročná.



Zdroj: <http://www.kariera-hyundai.cz/>

Obr. 14 Nabídka benefitů na kariérních stránkách Hyundai

Prvním z nich s názvem **Odměňujeme až třemi mzdami navíc** vyzdvihuje benefity jako výkonnostní bonus, bonus za splnění výrobního plánu, pololetní bonus, výroční bonus, příplatky nad zákonný rámec, odměna za přesčasovou směnu, věrnostní bonus, dárková poukázka při významné životní i pracovní události, zaměstnanec roku s peněžitou odměnou.

Druhý okruh **Přispíváme a nabízíme slevy** obsahuje stravování (6 stravovacích kantýn, příspěvek 60 % z ceny jednoho menu), dopravu (příspěvek 50 % na autobusovou dopravu), penzijní pojištění, životní pojištění, jazykové kurzy, vlastní Hyundai (příspěvek na pořízení nového i ojetého vozu), levné volání (zvýhodněný tarif), vitamíny a doplňky stravy (30-60 % slevu na nákup), autoservis u vybraných partnerů se slevou 20-55 % a další slevy od 5-60 % u vybraných partnerů.

...Máme zázemí pro vaši spokojenost jsou benefity zahrnující lékařské centrum, Sportoviště, sportovní klub, kulturu (den otevřených dveří), právní poradnu a čistírnu.

Posledním stěžejním bodem v nabídce benefitů je „**dovolená až 5 týdnů**“

4.2.3 Komparace benefitů ŠKODA AUTO a Hyundai

Rozdílnost těchto dvou kariérních stránek je zřejmá na první pohled. V první řadě je rozdílný celkový design, uzpůsobení stránek a přehled benefitů. Druhá odlišnost je v rozsahu nabídky benefitů.

Zatímco stránky ŠKODA jdou interaktivním směrem a pod každým obrázkem skrývají nabídku benefitů s příslušným tématem, společnost Hyundai využívá klasickou „rolovací“ webovou stránku. Ovšem nabídka benefitů je také soustředěna do tematických okruhů s tím rozdílem, že ŠKODA AUTO má okruhů deset a Hyundai okruhy čtyři.

Již toto rozdělení značí, že celková nabídka benefitů, tedy jejich množství, se bude u každé společnosti lišit. Porovná-li se nabídka benefitů každé společnosti, je závěr takový, že společnost Hyundai nabízí podobné, ne-li stejné výhody jako společnost Škoda, s tím rozdílem, že ŠKODA AUTO jich má mnohem více. Některé formy peněžních příplatků a bonusů, které Hyundai uvádí jako zaměstnanecké výhody má ŠKODA AUTO jako standardní formu odměňování.

Zde je výčet benefitů, které ŠKODA AUTO nabízí nad rámec těch, které mají s Hyundai stejné nebo velmi podobné: rozvojové programy, vzdělávací centrum, technická knihovna, možnost pracovního výjezdu, prioritní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance, program seniority, pracovní volno s náhradou mzdy, pronájem nových vozů, příspěvek na rekreaci, firemní rekreační pobyty, cestovní pojištění, prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou, zapůjčení společenských prostor, prohlídka expozice ŠKODA AUTO Muzea, úrazové pojištění, zdravotní programy, očkování, zápůjčky na bydlení, dotované firemní bydlení a možnost nákupu výpočetní techniky.

Je také třeba porovnat, jaké hodnoty každá společnost preferuje. Např. společnost Hyundai ve svých benefitech kromě jazykových kurzů neuvádí jiné benefity zaměřené na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Také v nabídce chybí ocenění dlouhodobých zaměstnanců a bývalých zaměstnanců v důchodu a možnost pracovního volna s náhradou mzdy. ŠKODA AUTO je v tomto směru více zaměřená na rozvoj svých zaměstnanců a oceňuje své dlouholeté bývalé zaměstnance.

4.3 Dotazníkové šetření

„Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu“ (Kozel, 2006, s. 141)

Dotazníkové šetření bylo zvoleno optimálním prostředkem pro zjišťování atraktivity společnosti ŠKODA AUTO na základě nabízených benefitů u potenciálních budoucích zaměstnanců z řad studentů vysokých škol. Základní otázkou tedy je **„Jak je ŠKODA AUTO vnímána na základě prezentovaných benefitů?“**

Základem pro sestavení dotazníku bylo stanovení sedmi finálních hypotéz, které jsou v souladu se základní výzkumnou otázkou.

1. *Většina dotazovaných chce pracovat ve společnosti ŠKODA AUTO.*
2. *Většina dotazovaných navštěvuje kariérní stránky ŠKODA AUTO.*
3. *ŠKODA Akademie je benefit který oslovil většinu dotazovaných.*
4. *Většina dotazovaných nevedla žádný chybějící benefit.*
5. *Většina dotazovaných nemůže nabídku benefitů srovnat s nabídkou jiné společnosti.*
6. *Pro většinu dotazovaných je ŠKODA AUTO s nabízenými benefity atraktivním zaměstnavatelem.*
7. *ŠKODA AUTO je mezi top pěti ideálními zaměstnanci.*

Dotazník (viz Příloha č 3) byl vytvořen pomocí webové aplikace SURVIO.com . Forma i obsah dotazníku byly uzpůsobeny tak, aby jeho vyplnění zabralo respondentům co nejméně času. Otázky byly tvořeny tak, aby jim bylo co nejlépe porozuměno a dotazovaní mohli jasně a jednoduše odpovídat. To znamená, že odpovědi jsou většinou s jednou možnou variantou odpovědi, ale nechybí také otevřená otázka a výběr více možností. Celkem je dotazník složen ze 17 otázek.

V první části dotazníku jsou zjišťovány informace o respondentech – pohlaví, vysoká škola, zkušenost se ŠKODA AUTO v rámci studia a zájem o zaměstnání ve ŠKODA AUTO. Druhá část dotazníku zjišťuje, jak jsou pro respondenty benefity důležité, zda znají kariérní stránky společnosti ŠKODA AUTO a jaké benefity je z nabídky ŠKODA AUTO nejvíce oslovily, popř. zda jim v nabídce některý benefit

chybí. Třetí část je hodnocení atraktivnosti ŠKODA AUTO na základě benefitů a uvedení ideálního zaměstnavatele dle vlastního názoru respondentů.

5 Výsledky výzkumných šetření, výsledná SWOT analýza a návrhy pro zlepšení

Tato kapitola prezentuje výsledky dotazníkového šetření včetně zodpovězení základní výzkumné otázky a potvrzení hypotéz. Na základě získaných výsledků je následně provedena SWOT analýza společnosti se zaměřením na atraktivnost společnosti jako zaměstnavatele a nabízené benefity. V další podkapitole jsou zformulovány návrhy a doporučení pro rozvoj personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového řešení bylo potvrdit, či vyvrátit stanovené hypotézy a nalézt odpověď na základní výzkumnou otázku „**Jak je ŠKODA AUTO vnímána na základě prezentovaných benefitů?**“ Výsledky dotazníkového šetření budou popsány v následujících podkapitolách spolu s harmonogramem tohoto šetření.

5.1.1 Harmonogram dotazníkového šetření

Harmonogram tvorby dotazníku, sběru dat a vyhodnocení probíhal v období 29. listopadu až 20. prosince 2016. Tvorba dotazníku včetně předvýzkumu trvala necelý týden. „Zkušební“ respondenti byli vybráni s ohledem na cílový segment respondentů, jejich dostupnost, tematickou náročnost atd. Sběr dat pomocí webového serveru SURVIO.com byl plánovaný na čtrnáct dní, což se reálně nepodařilo o dva dny splnit. Dva dny pro vyhodnocení dotazníku v tomto případě znamená přepis výsledků do programu MS Excel a provedení příslušných statistických výpočtů pro potvrzení stanovených hypotéz. Následně byly vyvozeny závěry a navržena opatření a doporučení pro budoucí vývoj personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO. Všechny dotazníky se vrátily vyplněné a nebylo třeba žádný z nich vyřadit.

Jak již bylo zmíněno, dotazování probíhalo přes webový server Survio.com, jehož základní verze pro dotazování je bezplatná. Tento výzkum byl proveden s minimálními = nulovými náklady.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 náhodně oslovených respondentů z řad studentů vysokých škol.



Zdroj: Vlastní

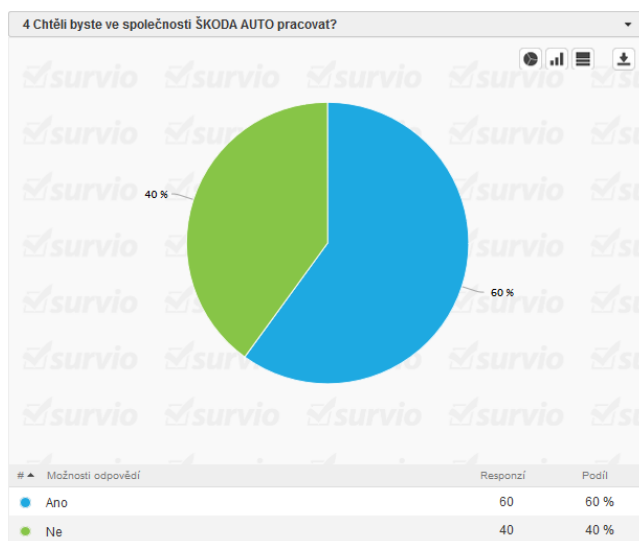
Obr. 15 Harmonogram dotazníkového šetření

5.1.2 Potvrzení/vyvrácení hypotéz

Již z odpovědí je možné udělat závěry o potvrzení či vyvrácení hypotéz, nicméně pro ověření správnosti těchto závěrů byly provedeny i příslušné statistické výpočty. Výpočty k jednotlivým hypotézám jsou obsahem přílohy č. 4.

1. *Většina dotazovaných chce pracovat ve společnosti ŠKODA AUTO.*

Pro potvrzení hypotézy byla použita 4. otázka z dotazníku. Více jak polovina (60 %) všech dotazovaných chce pracovat ve společnosti ŠKODA AUTO. Hypotéza byla potvrzena i pomocí statistického výpočtu.

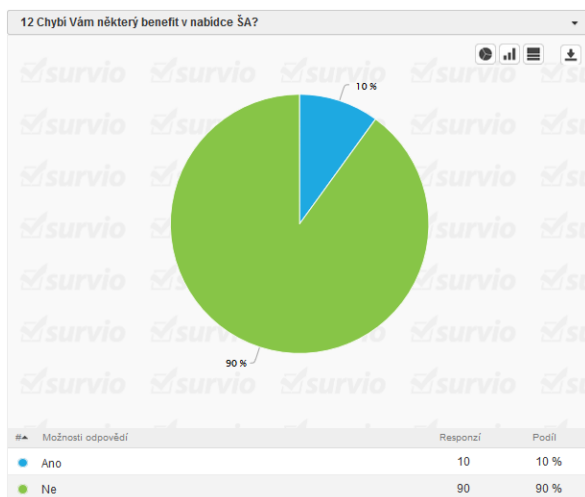


Zdroj: Survio.com

Obr. 16 Výsledek hypotézy č. 1

4. *Většina dotazovaných neuvedla žádný chybějící benefit.*

Pro zodpovězení této hypotézy byla použita otázka č. 12 z dotazníku. Hypotéza statistickým výpočtem potvrzena. 90 % dotazovaných odpovědělo, že jim v nabídce benefitů společnosti ŠKODA AUTO žádný benefit nechybí.

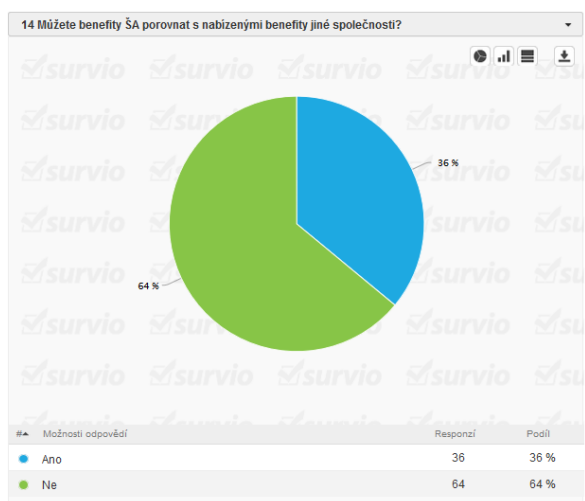


Zdroj: Survio.com

Obr. 19 Výsledek hypotézy č. 4

5. *Většina dotazovaných nemůže nabídku benefitů srovnat s nabídkou jiné společnosti.*

Opět se hypotéza potvrdila. Pouze 36 % dotazovaných může nabídku benefitů společnosti ŠKODA AUTO porovnat s nabídkou benefitů jiné společnosti.

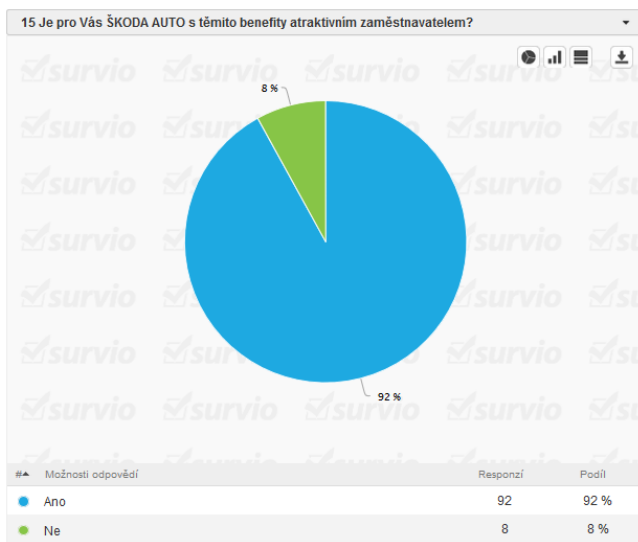


Zdroj: Survio.com

Obr. 20 Výsledek hypotézy č. 5

6. Pro většinu dotazovaných je ŠKODA AUTO s nabízenými benefity atraktivním zaměstnavatelem.

Pro 92 % respondentů představuje ŠKODA AUTO s nabízenými benefity atraktivního zaměstnavatele. Hypotéza potvrzena.

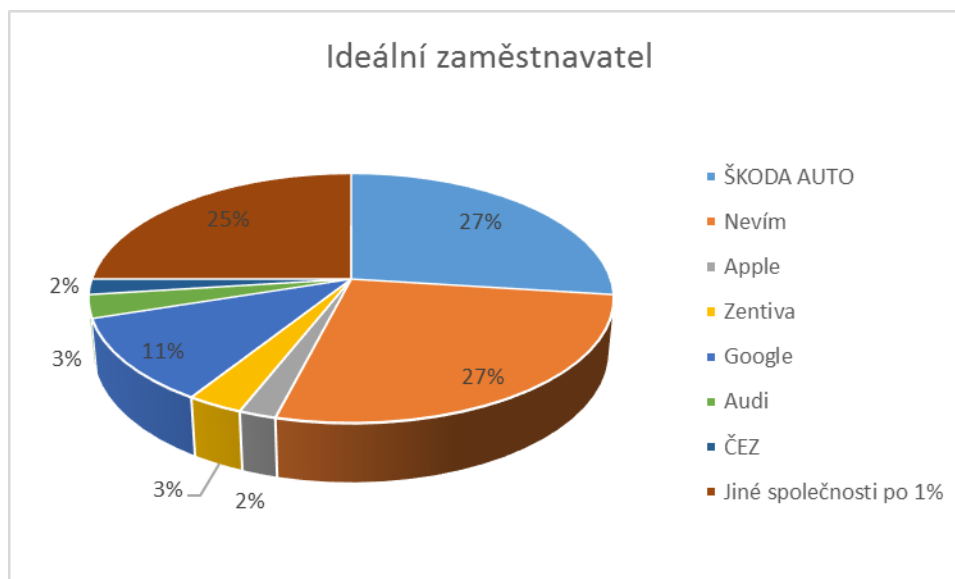


Zdroj: Survio.com

Obr. 21 Výsledek hypotézy č. 6

7. ŠKODA AUTO je mezi top pěti ideálními zaměstnanci.

Ano, 27 % dotazovaných uvedlo společnost jako ideálního zaměstnance.



Zdroj: Vlastní

Obr. 22 Výsledek hypotézy č. 7

Odovědí na základní výzkumnou otázku „*Jak je ŠKODA AUTO vnímána na základě prezentovaných benefitů?*“ je, že společnost ŠKODA AUTO je s nabízenými benefity považována za atraktivního zaměstnavatele, pro kterého by většina dotazovaných chtěla pracovat a kterého nejvíce lidí uvedlo jako ideálního zaměstnavatele.

5.1.3 Korelace

Kromě potvrzených a vyvrácených hypotéz vyplynulo z dotazníku i mnoho dalších důležitých informací včetně korelací. Již při sestavování dotazníku byly některé korelace předpokládány, nicméně ne všechny se potvrdily.

Očekávaná pozitivní přímá závislost se potvrdila mezi atraktivností společnosti ŠKODA AUTO (otázka 15 v dotazníku) a doporučením této společnosti jako zaměstnavatele svým známým (otázka 16 v dotazníku). Hodnota korelačního koeficientu je 0,543640079 což znamená, že ti, kteří považují společnost ŠKODA AUTO za atraktivního zaměstnavatele, by i tuto společnost doporučili jako zaměstnavatele svým známým.

Další silnější přímá závislost byla zjištěna mezi zájmem o pracovní pozici ve ŠKODA AUTO (otázka 5 v dotazníku) a návštěvností kariérních stránek ŠKODA AUTO (otázka 9 v dotazníku). Koeficient nabývá hodnoty 0,506003261. Čím je větší zájem o práci ve ŠKODA AUTO tím více zájemci navštěvují kariérní stránky společnosti.

Naopak u otázky spokojenosti s nabízenými benefity (otázka 11 v dotazníku) a chybějícím benefitem (otázka 12 v dotazníku) se korelační koeficient blíží nule. Jeho hodnota je -0,06768249 což značí, že závislost zde je velmi malá. Předpoklad že respondenti, kteří byli dle výsledků spokojeni s nabídkou benefitů společnosti ŠKODA AUTO, neuváděli žádný chybějící benefit, není téměř vůbec pravdivý.

5.1.4 Další výsledky dotazníkového šetření

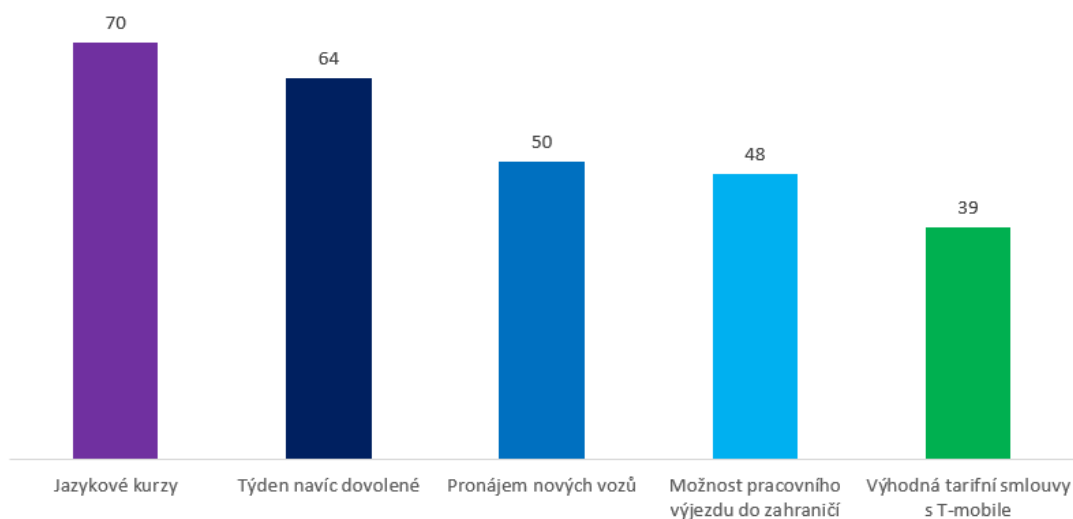
Z dotazníkového šetření vyplynuly i další výsledky, které nebyly předmětem stanovených hypotéz.

Většina dotazovaných studentů již má zkušenost s prací ve společnosti ŠKODA AUTO, a to především v podobě praktikantského pobytu, dále při psaní závěrečné práce nebo jako Trainee či brigádníci na Stimmungsbarometru. Pouze 37 % dotazovaných uvedlo, že zkušenost nemá.

Polovina respondentů se také zajímá o pracovní nabídky společnosti ŠKODA AUTO.

Z dotazníku také vzešel žebříček benefitů, které nejvíce oslovily respondenty. Ti vybírali z úplné nabídky benefitů prezentovaných na kariérních stránkách ŠKODA AUTO. Maximálně mohli zvolit až 10 z nich.

Nejvíce studenty oslovila nabídka jazykový kurzů. Dále pak týden dovolené navíc, pronájem nových vozů, možnost pracovního výjezdu do zahraničí a výhodná tarifní smlouva s T- mobile pro zaměstnance a jejich rodiny.



Zdroj: Vlastní

Obr. 22 Hodnocení benefitů

Čtvrtá hypotéza, že většině dotazovaných nechybí v nabídce žádný benefit byla potvrzena. Nicméně 10 % dotazovaných uvedlo, že jim nějaký benefit chybí. V podotázce pak uváděli např. Autonomii, Homeoffice, poukázky na sportovní aktivity, služební Smart telefon, Sick days nebo slevu na servisní prohlídky a opravy vozu.

5.2 SWOT analýza

Výsledná SWOT analýza je zaměřena na atraktivnost ŠKODA AUTO jako zaměstnavatele na základě nabízených benefitů.

ŠKODA AUTO je největším zaměstnavatelem ve svém regionu. Je to velmi silná značka s dlouhou historií a dobrým jménem. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, nabídka benefitů, které společnost nabízí svým zaměstnancům, je široká a zaměřená na dlouhodobou oboustrannou spolupráci spojenou s jistotou zaměstnání. Vzhledem ke své velikosti a plánovanému budoucímu růstu, nabízí ŠKODA AUTO také velké množství nových pracovních míst. Všechny tyto věci tvoří silné stránky společnosti.

Naopak slabým místem společnosti bývá byrokracie, která je dána velikostí podniku a množstvím zaměstnanců. Dalším nedostatkem jsou již zmiňované chybějící benefity. Společnost by také měla více dbát na to, aby aktivně svým zaměstnancům zdůrazňovala a nabízela benefity a výhody, čímž by ještě více přispěla k budování dobré zaměstnavatelské značky.

Potenciálem pak je rozšíření spolupráce s vysokými školami a vzdělávacími institucemi a to nejen ve výzkumu a vývoji, ale také v analýze toho, jak tito potenciální zaměstnanci vnímají společnost a jak je ještě více přilákat. Přestože zájem o práci ve ŠKODA AUTO je veliký, potřebuje firma ty správné zaměstnance, na které by měla v personálním marketingu cílit.

Hrozbou je pak konkurence usilující o stejně i více kvalitní zaměstnance. A právě chybějící kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci mohou mít velký negativní vliv na chod firmy.

SWOT analýza

Silné stránky

- Silná značka
- Široká nabídka benefitů
- Největší zaměstnavatel v regionu
- Nabídka volných pracovních míst
- Jistota zaměstnání
- Dlouhodobá spolupráce se zaměstnanci

Slabé stránky

- Chybějící benefity
- Byrokracie
- Aktivní prezentace výhod stávajícím zaměstnancům

Příležitosti

- Rozšíření spolupráce s VŠ
- Zájem o práci ve společnosti
- Spolupráce s praktikanty na analýze vnímání značky/ jak zaujmout potenciální zaměstnance
- Správná prezentace benefitů

Hrozby

- Konkurence
- Chybějící kvalifikovaní a motivovaní pracovníci

Zdroj: Vlastní

Obr. 23 SWOT analýza

5.3 Návrhy pro zlepšení

Součástí této podkapitoly budou návrhy a doporučení, které by ŠKODA AUTO mohla využít pro rozvoj svého personálního marketingu. Návrhy a doporučení jsou zformulovány na základě výsledků dotazníkového šetření.

Na základě výsledků šetření sice vyplynulo, že respondenti zájímaví se o práci ve společnosti ŠKODA AUTO navštěvují kariérní stránky společnosti, ale návštěvnost by se mohla ještě zvýšit. Pokud má firma své vlastní kariérní stránky měla by se snažit, aby je potenciální zaměstnanci navštěvovali co nejvíce. Navrhujeme proto, aby byly **všechny ostatní nástroje online personálního marketingu propojené s kariérními stránkami**, které mohou zprávu na instagramu ještě doplnit a nabídnou volné pozice.

Možnou variantou propojení a odkazu na kariérní stránky může být životní příběh některého pracovníka či prezentace toho, čeho by pracovník mohl dosáhnout. To znamená, že například na facebookových stránkách společnosti ŠKODA AUTO by vyšel rozhovor se zaměstnancem popisujícím jeho práci a jeho spokojenost s firmou. U tohoto článku by pak byl odkaz na to, jak se stát zaměstnancem ŠKODA AUTO a přesunulo by zájemce právě na kariérní stránky a nabídku

volných pracovních míst. Co se cíle týče, princip by byl stejný s tím rozdílem, že zde by byl prezentován například autosalon v Ženevě a pod ním opět odkaz na kariérní stránky se sloganem „pomozte nám se připravit na další úspěšný autosalon“ a odkazem na volné marketingové pozice související a zajišťující tuto událost.

Dalším výsledkem je seznam resp. pořadí benefitů, které nejvíce oslovily respondenty z řad studentů v rámci dotazníkového šetření. Právě tyto benefity nejvíce zajímají mladé potenciální zaměstnance a na ty by se společnost měla ve svém personálním marketingu více zaměřit. **Pravidelné analýzy u vysokoškoláků nebo praktikantů**, které má firma v rámci jejich praktikantského nebo Trainee programu k dispozici, by mohly firmě přinést důležité informace, jak zaujmout kvalifikované a motivované pracovníky na trhu práce. Dotazování by mohlo probíhat prostřednictvím hromadného emailu s odkazem na dotazník a bylo by anonymní. Tento proces by pro firmu byl rychlým a nenákladným zdrojem informací.

Touto analýzou by se zjistilo nejen to, co potenciální zaměstnanec z nabídky benefitů zajímá, ale zjistilo by se i to, co v nabídce chybí. Téma chybějících benefitů si žádá i podporu interních zaměstnanců. Tím, že dá firma možnost zaměstnancům vyjádřit se, zda jsou s benefity spokojeni nebo zda jim nějaký nechybí, buduje dobrou zaměstnavatelskou značku. Vše by mohlo proběhnout s využitím zaměstnaneckého portálu, kde by se **odpovídalo na otázku „jaký benefit Vám v nabídce chybí“**. Samozřejmě není možné se zavděčit všem. Proto bychom navrhovali vyhodnotit data s nejčastější odpovědí a vybrat je následně anketou, opět na zaměstnaneckém portále, kde by zaměstnanci hlasováním vybrali ten benefit, který v nabídce postrádají.

Před tím, než by se výše zmiňované aktivity uskutečnily, by bylo potřeba se informovat, zda zaměstnanci opravdu znají nabídku benefitů, nebo alespoň vědí, kde je na zaměstnaneckém portále mohou dohledat. V tomto případě by byla vhodná **aktivní komunikace ze strany zaměstnavatele na zaměstnance, jaké benefity mohou využívat**. A to buď prostřednictvím emailu, školení nebo letáček pro zaměstnance využívající informační kiosky.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza procesu personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO, orientace na systém odměňování a benefitů a zhodnocení procesu a následné navržení optimalizačních opatření v rámci tohoto procesu, která by vedla k efektivnějšímu personálnímu marketingu.

V teoretické části práce byl uveden význam personálního marketingu spolu s provázaností na klasický marketingový mix 4P. Dále byl definován pojem Employer Branding, ve kterém jde především o vzájemné porozumění zaměstnance a zaměstnavatele, vytvoření dobrého pouta a vzájemné spokojenosti. Zmíněny jsou i výsledky výzkumu hodnocení Employer brandingů za rok 2015. V posledním tématu první kapitoly jsou detailně popsány formy personálního marketingu, tedy externí a interní personální marketing. Cílem externího personálního marketingu je zaujmout a přilákat do společnosti ty správné a kvalifikované zaměstnance pro dosažení cílů organizace. Činnosti interního personálního marketingu jsou naopak zaměřeny na péči o stávající zaměstnance, na posílení jejich stability, výkonnosti a loajalitu. Cílem je tedy vytvoření kvalitních pracovních podmínek, hledání prostředků zamezujících fluktuaci, udržení klíčových členů týmu, zajištění stabilní výkonnosti pracovních sil a v neposlední řadě posilování značky zaměstnavatele. U obou forem personálního marketingu je pro firmu důležité zjistit, co její stávající a potenciální zaměstnanci chtějí.

Ve druhé kapitole byl popsán vývoj nezaměstnanosti v České republice spolu se statistickými údaji o regionální nezaměstnanosti a statistikou nezaměstnanosti dle dosaženého vzdělání. Zmíněn je i výzkum aktuálních trendů v oblasti personálního marketingu v České republice vedený společností BrandBakers. Dle tohoto výzkumu je personální marketing v ČR pořád ještě na začátku.

Třetí kapitola je již konkrétně zaměřena na praktický příklad personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO. V této části práce je kromě historie společnosti popsán také útvar personalistiky se zaměřením na oddělení odměňování a benefitů a oddělení náboru a HR komunikace. Dalším tématem kapitoly je popis systému odměňování tarifních i mimotarifních zaměstnanců

a také benefitů, které společnost ŠKODA AUTO svým zaměstnancům nabízí. Na základě rozhovoru s manažerem oddělení odměňování a benefitů je detailněji popsáno deset nejvyužívanějších benefitů. Celá nabídka benefitů je součástí příloh práce. Důležité bylo také zmínit HR marketingovou komunikaci společnosti a její online, offline formy, spolupráci se vzdělávacími institucemi a samotný nábor zaměstnanců. Samostatným tématem jsou pak ocenění, která společnost ŠKODA AUTO získala v hodnocení Employer Brandingu, tedy nejlepšího zaměstnavatele za rok 2015.

Výzkumná šetření jsou předmětem čtvrté kapitoly. Jako první byl proveden rozhovor s manažerem oddělení odměňování a benefitů. Předmětem rozhovoru bylo seznámení se systémem odměňování ve ŠKODA AUTO a s benefity, které společnost nabízí. Důležité byly také informace, zda jsou zaměstnanci s benefity seznamováni a kde je popřípadě mohou dohledat. Výsledkem bylo stanovení deseti nejvyužívanějších benefitů. Na rozhovor pak navazují případové studie, které naopak popisují, jak jsou benefity dvou společností ŠKODA AUTO a Hyundai prezentovány pro veřejnost a potenciální zaměstnance na kariérních stránkách těchto společností. Součástí kapitoly je i jejich komparace a popis rozdílů především v designu, uzpůsobení stránek, přehledu benefitů a rozsahu nabídky benefitů. Třetím z nich je dotazníkové šetření, jehož hlavní otázkou je „*Jak je ŠKODA AUTO vnímána na základě prezentovaných benefitů?*“. Dotazník obsahuje celkem 17 otázek, jejichž zodpovězení potvrdí nebo vyvrátí stanovené hypotézy.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily většinu stanovených hypotéz. Pro ověření správnosti těchto závěrů byly provedeny i příslušné statistické výpočty. Byl zde i předpoklad souvislostí mezi některými otázkami, který se nám podařilo opět pomocí statistických výpočtů potvrdit či vyvrátit. Následně byla na základě výsledků výzkumných šetření provedena SWOT analýza společnosti se zaměřením na personální marketing a benefity. Odpovědí na základní výzkumnou otázku „*Jak je ŠKODA AUTO vnímána na základě prezentovaných benefitů?*“ je, že společnost ŠKODA AUTO je s nabízenými benefity považována za atraktivního zaměstnavatele, pro kterého by většina dotazovaných chtěla pracovat a kterého nejvíce lidí uvedlo jako ideálního zaměstnavatele. Nicméně se stále nabízí návrhy a doporučení pro zlepšení personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO.

Jedním z cílů diplomové práce tedy bylo nalezení prostoru pro optimalizaci personálního marketingu ve ŠKODA AUTO a navržení opatření, která by byla přínosem pro společnost. Jedním z nich je propojení kariérních stránek s ostatními nástroji online komunikace prostřednictvím životních příběhů či vizualizace toho, co je předmětem pracovní náplně zaměstnanců. Vždy by příběh odkazoval na kariérní stránky s volnými pracovními místy v první řadě souvisejícími s příběhem či prezentovaným cílem a následně i se všemi ostatními nabídkami volných pracovních míst. Dále je uvedena spolupráce s praktikanty při analýzách toho co, mladí, talentovaní a motivovaní lidé při hledání zaměstnání preferují a požadují od zaměstnavatele a jak je přilákat dříve než konkurence. Důležité není pouze zaměření na potenciální zaměstnance, další opatření navrhuje aktivní přístup zaměstnavatele v prezentaci výhod svým stávajícím zaměstnancům, kteří kolikrát ani o nabízených možnostech nevědí. Jako poslední je pak dotazování se zaměstnanců na chybějící benefity a zavedení nových benefitů na základě toho, co zaměstnanci vyhodnotí jako nejpotřebnější.

Personální marketing byl popsán na základě odborné literatury a jeho proces se zaměřením na benefity byl analyzován na společnosti ŠKODA AUTO. Přínosem této diplomové práce je zaměření na problematiku personálního marketingu včetně správného budování důvěry, pevného vztahu zaměstnavatele se zaměstnanci a dobré pověsti zaměstnavatele. Pokud by společnost použila alespoň některá z navržených opatření, přispělo by to k větší spokojenosti zaměstnanců, upevnění dobrého zaměstnavatelského jména společnosti, upoutání pozornosti správných kvalifikovaných zaměstnanců, a tím i získání větší konkurenční výhody.

Seznam literatury

ANTOŠOVÁ, M.: *Marketingový mix v personalistice*. 2005. <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalisticce>

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARROW, S; MOSLEY, R.: *The employer Brand : Bringing the Best Of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2010. 214 s. ISBN 978-0-470-01273-4

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. (překlad Tomáš Juppa), 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9

BURSOVÁ, I. *Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku*. HR Fórum [online]. 2009. č 3, [cit. 2016-07-08]. Dostupné z URL <<http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>>

ČSÚ ČSÚ: *Trh práce 1993–2013* [online] 2014 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z URL <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/CSU-Trh-prace-1993-2013-329507>

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 181 s, ISBN 978-80-251-1522-0

DeFOREST, H. et al *Mastering the Art of Feedback. American Society for Training and Development*, 2003. 16 s. ISBN 15-6286-356-8

FIŠEROVÁ, J, E. *Zpětná vazba a koučování*. [Diplomová práce.] Praha: Univerzita Karlova v Praze 2012.

FORTUNE: *100 Best Companies To Work For 2015* [online] 2016 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z URL <<http://www.fortune.com/best-companies/2015/>>

FREEMANTLE, D. *Biz./50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha: Management Press, 2006. 125 s. ISBN 80-7261-147-X

FUČÍKOVÁ, P. *Personální marketing*. [Diplomová práce.] Praha: Univerzita Karlova v Praze 2012.

HANLAŽOVÁ, J. *Nezaměstnanost v ČR je nejnižší v EU. Firmám ale schází noví lidé* [online] 2016 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z URL <

<http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/zprava/nezamestnanost-v-cr-je-nejnizsi-v-eu-firmam-ale-schazi-novi-lide--1621647> >

HLUŠIČKA, P. *Spolupráce se vzdělávacími institucemi*. [online] 2013 [cit. 2016-21-08]. Dostupné z URL <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/152-spoluprace-se-vzdelavacimi-institucemi>

HOVORKA, P. *Trendy v Employer Brandingu v roce 2016 v ČR* [online] 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z URL http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/263 >

http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix_s299x383.html

Hyundai kariérní stránky [online] 2016 [cit. 2016-22-11] Dostupné z < <http://www.kariera-hyundai.cz/benefit/> >

JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. *Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologist*, American Psychologist, 1990

KOLEKTIV. *Abeceda personalisty 2011*, Praha: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978*80-7263-646-4

KOTLER, P. *Marketing od A do Z*, 1. vydání, Management Press, Praha 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vzd. Praha: Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 80-247-0513-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Management Press, Praha 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Granada Publishing, 2006. 280s. ISBN 80-247-0966-X

KUČERA, P. *Podle ČSÚ je zaměstnanost v Česku nejvyšší od roku 1993. Práci má v tuzemsku přes pět milionů lidí* [online] 2015 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z URL < <http://byznys.ihned.cz/c1-64819590-podle-csu-je-zamestnanost-v-cesku-nejvyssi-od-roku-1993-praci-ma-v-tuzemsku-pres-pet-milionu-lidi> >

LUHAN, M. *Co je to personální marketing*. [online]. 2008 [cit. 2016-12-08]. Dostupné z URL <<http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>>

LUSTYKOVA, A. *Work-life balance je in* [online] 2013 [cit. 2016-14-08]. Dostupné z URL < <http://www.svetbyznysu.cz/2013/06/work-life-balance-je-in/> >

POLÁKOVÁ, I. HÄUSER, S. *Personální Marketing. Moderní řízení*, 2003, <http://www.silmahsg.cz/stanislav-hauser-publikovane-clanky/personalni-marketing/>

PRÁŠKOVÁ, M. *Fluktuace zaměstnanců a její dopady na ekonomické náklady ve výrobním podniku* [Diplomová práce.] Brno: Mendelova univerzita v Brně 2013

PŘIKRYLOVÁ, J; JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8

RETAILNEWS. *Efektivní nábor jako silný zážitek sází na hodnoty lidí* [online] 2015 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z URL <http://retailnews.cz/2015/05/29/efektivni-nabor-jako-silny-zazitek-sazi-na-hodnoty-lidi/>

RYBOVÁ, R. *Přehled: Vývoj trhu práce za posledních dvacet let* [online] 2014 [cit. 2016-01-09]. Dostupné z URL <http://finexpert.e15.cz/prehled-vyvoj-trhu-prace-za-poslednich-dvacet-let>

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2

SODEXO. *Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku 2016* [online] 2016 [cit. 2016-22-11]. Dostupné z URL <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/2016/>

STÝBLO, J. *Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda*. 2003. č. 4, 18-26 s. ISSN 0032-6208

SULLIVAN, J. *The 2nd Biggest Mistakes In Employer Branding – Failing To Measure Employer Brand Strength*. [online]. 2016 [cit. 2016-12-08]. Dostupné z URL <http://www.eremedia.com/ere/the-2nd-biggest-mistake-in-employer-branding-failing-to-measure-employer-brand-strength>

Survio.com 2016 [online] 2016 [cit. 2016-22-12]. Dostupné z <https://my.survio.com/>

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. 206 s. ISBN 978-80-247-4151-2

ŠKODA Kariéra [online] 2016 [cit. 2016-22-11] Dostupné z <https://www.skoda-kariera.cz/>

TEREZA. *ŠKODA AUTO, jednička na českém trhu*. [online] 2016 [cit. 2016-22-11]. Dostupné z URL <https://zpravy.plus/ekonomika/skoda-auto-jednicka-na-ceskem-trhu>

TOP ZAMĚSTNAVATELÉ [online] 2016 [cit. 2016-22-11]. Dostupné z URL <http://www.topzamestnavatele.cz/vysledky/>

TRENDESCENCE. *Česká národní banka and ŠKODA AUTO are the Czech Republic's most attractive employers* [online] 2016 [cit. 2016-22-11]. Dostupné z URL <https://www.trendence.com/en/company/rankings/czech-republic.html>

ULRYCH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

UNIVERSUM. *Známe nejatraktivnější zaměstnavatele roku 2016* [online] 2016 [cit. 2016-22-11]. Dostupné z URL <<http://www.universumczech.com/zname-nejatraktivnejsi-zamestnavatele-roku-2016/tips-and-tricks/17>>

UNIVERSUM: *The World's Most Attractive Employers 2015*. [online] 2016 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z URL <<http://www.universumglobal.com/insights/worlds-top-10-employers>>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Příklady zkušenostních bodů.....	16
Obr. 2 Hodnocení značky zaměstnavatele 2015	18
Obr. 3 Řízení pracovního výkonu	22
Obr. 4 Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo	32
Obr. 5 Struktura nezaměstnaných podle vzdělání 2015.....	33
Obr. 6 Struktura volných pracovních míst podle vzdělání 2015.....	34
Obr. 7 Struktura personálního útvaru ŠKODA AUTO.....	37
Obr. 8 Struktura mzdových tarifů.....	39
Obr. 9 Druhy příplatků ve ŠKODA AUTO	40
Obr. 10 Stravovací semafor.....	42
Obr. 11 Ocenění společností Sodexo.....	52
Obr. 12 Ocenění společností Trendence.....	52
Obr. 13 Nabídka benefitů na kariérních stránkách ŠKODA AUTO.....	55
Obr. 14 Nabídka benefitů na kariérních stránkách Hyundai	57
Obr. 15 Harmonogram dotazníkového šetření	62
Obr. 16 Výsledek hypotézy č. 1.....	62
Obr. 17 Výsledek hypotézy č. 2.....	63
Obr. 18 Výsledek hypotézy č. 3.....	63
Obr. 19 Výsledek hypotézy č. 4.....	64
Obr. 20 Výsledek hypotézy č. 5.....	64
Obr. 21 Výsledek hypotézy č. 6.....	65
Obr. 22 Výsledek hypotézy č. 7	65
Obr. 22 Hodnocení benefitů	67
Obr. 23 SWOT analýza	69

Seznam tabulek

Tab. 1 Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu	11
Tab. 2 Míra nezaměstnanosti v ČR 2010-2012 a Podíl nezaměstnaných osob 2013 - 2015	30
Tab. 3 Podíl nezaměstnaných osob 2010 - 2012	31
Tab. 4 Okresní podíl nezaměstnaných osob 2015	32

Seznam příloh

Příloha č. 1 Benefity ŠKODA AUTO a.s.	81
Příloha č. 2 Rozhovor s manažerem	83
Příloha č. 3 Dotazník	86
Příloha č. 4 Statistické výpočty k hypotézám.....	90

Příloha č. 1 Benefity ŠKODA AUTO a.s.

Šťastné chvíle v životě	
1	Odměny při pracovních výročích
2	Příspěvek na narození dítěte
3	Zapůjčení služebního vozu na svatbu zaměstnance
Vzdělávání	
4	Jazykové kurzy
5	Škoda akademie – rozvojové programy, školení
6	Vlastní vzdělávací centrum na Karmeli
7	Technická knihovna
Změna a postup	
8	Prioritní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance (Burza práce)
9	Možnost pracovního výjezdu do zahraničí
10	Projektová práce
11	Podpora cílových skupin formou rozvojových programů
Solidarita	
12	Měsíční příspěvek na doplňkové penzijní spoření
13	Odměny při odchodu do důchodu
14	Program seniority
15	Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance
16	Pracovní volna s náhradou mzdy
17	Prodej ojetých vozů seniorům a zaměstnancům odcházejícím do důchodu
Mobilita	
18	Pronájem nových vozů
19	Zaměstnanecké slevy na prodej nových i ojetých vozů
20	Slevy na ŠKODA originální díly a příslušenství
21	Doprava do zaměstnání a v areálu závodu
22	Škoda pojištění a zvýhodněné financování koupě vozu
23	Montážní práce originálního příslušenství a náhradních dílů
Volný čas	
24	Týden navíc dovolené
25	Příspěvek na rekreaci
26	Firemní rekreační zařízení pro letní i zimní pobyty
27	Prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou
28	Cestovní pojištění do zahraničí
29	Regionální podpora kultury a sportu pro zaměstnance a jejich rodiny
30	Zapůjčení firemních společenských prostor
31	Prohlídka expozice ŠKODA AUTO Muzea

Zdraví	
32	Úrazové pojištění
33	Služby privátních praktických a odborných lékařů na poliklinice ŠKODA
34	Rehabilitační, rekondiční a další preventivní zdravotní programy
35	Program odvykání kouření
36	Očkování proti chřipce
37	Program- aplikace Zdravotní benefity
38	Pracovní oděv a obuv
39	Zdravotní poradenská a konzultační činnost
Bydlení	
40	Zápůjčky na bydlení
41	Dotované firemní bydlení
Stravování	
42	Dotované stravování v síti kiosku po celém závodě
Komunikace	
43	Výhodná tarifní smlouva s T- mobile pro zaměstnance a jejich rodiny
44	Možnost odkupu výpočetní techniky

Příloha č. 2 Rozhovor s manažerem

Dobrý den, v první řadě bych Vám ráda poděkovala za přijetí a za Váš čas věnovaný tomuto rozhovoru na téma Odměňování a benefity ve společnosti ŠKODA AUTO pro účely diplomové práce.

Dobrý den, není za co, rád pomůžu.

Jak tedy společnost ŠKODA AUTO hodnotí své zaměstnance, resp. jak je zde nastaven systém odměňování?

Společnost ŠKODA AUTO má dle mého názoru velmi propracovaný systém odměňování. Základem každého tarifního zaměstnance je tarifní mzda resp. mzdový tarif. Tarifní mzdy jsou rozděleny do dvanácti tarifních skupin a dvou tarifních mezistupňů. Tarifní mzda je sjednávána se zaměstnancem v pracovní smlouvě a je stanovena v souladu s druhem profese, náročností práce vzděláním pracovníka apod. Roli hraje také to, zda je pracovník vykonává technickou nebo dělnickou profesi.

Dále do měsíční mzdy patří příplatky, které se opět odvíjejí od profese a pracovního místa. Zatímco dělnické profese mají příplatky za práci v taktu, práci v noci, v odpolední směně, v týmu atd., u pracovníků technických profesí jsou to převážně příplatky za přesčasovou práci.

Dalšími variabilními složkami jsou osobní ohodnocení a podnikové bonusy. Osobní ohodnocení je v kompetenci nadřízeného pracovníka a mělo by odrážet odborné předpoklady, osobní schopnosti, vlastnosti a pracovní nasazení zaměstnance.

Odlišný systém odměňování je pro zaměstnance, kteří mají smluvní mzdy tarifní. Jedná se o zaměstnance na klíčových specializovaných pozicích a výše smluvní mzdy tarifní je vázána na dodržení předem stanovených pracovních cílech.

Zaměříme se nyní na další okruh Vaší práce, kterým jsou benefity. ŠKODA AUTO jich jistě nemalé množství nabízí. Jaké benefity to jsou a jak se o nich zaměstnanci mohou dozvědět?

Ano, máte pravdu, ŠKODA AUTO nabízí pro své zaměstnance nespočet benefitů. S touto nabídkou by měl být seznámen každý nový zaměstnanec nadřizeným zaměstnancem nebo by mu mělo být sděleno, kde tyto informace může dohledat.

Pro interní zaměstnance je na webových stránkách zaměstnaneckého portálu ŠKODA zřízena sekce benefitů. Zde nalezne nabídku všech benefitů. Ke každému benefitu je uveden stručný a jasný popis spolu s informací, kdo všechno může benefit čerpat, a kontakt, na koho se zaměstnanec v případě zájmu o čerpání benefitu nebo jiných dotazů obrátit.

Znamená to, že ne každý zaměstnanec může čerpat všechny nabízené benefity?

Většina benefitů je určena pro všechny zaměstnance v zaměstnaneckém poměru. Rozdílnost pak může nastat v délce pracovního poměru např. od jednoho roku, pracovní smlouvu na dobu neurčitou apod. V nabídce jsou také benefity pro tzv. seniory což jsou zaměstnanci, kteří zde pracují desítky let. Jsou zde i benefity pro bývalé zaměstnance, kteří jsou již v důchodu.

Jsou tedy benefity rozřazeny do kategorií aby každý zaměstnanec věděl, co může získat?

Benefity jsou rozděleny do kategorií, ale určitě ne striktně podle podmínky trvající doby zaměstnání ve firmě. Nyní je rozdělení benefitů na zaměstnaneckém portále do šesti kategorií. Sociální oblast, Péče o zdraví, Možnost dalšího rozvoje zaměstnanců, Nabídky zaměstnancům ŠKODA AUTO od jiných společností, Benefity a další služby pro žáky SOUs a v neposlední řadě Benefity a další služby pro bývalé zaměstnance ŠKODA AUTO (důchodce)

Podíváme-li se tedy na zaměstnanecký portál na nabídku benefitů, je tu vše jak jste říkal. Nicméně na první pohled mi to nepřijde úplně přehledné. Neplánuje se nějaké přehlednější zobrazení nabídky těchto benefitů?

Do budoucna připravujeme nový vzhled této nabídky. Nový design by měl být obdobný jako na kariérních stránkách společnosti. Tedy rozdělen do jiných okruhů a spojen s vizualizací příslušných témat jako například zdraví, mobilita a vzdělávání.

Shrneme-li to, každý zaměstnanec společnosti má možnost přístupu k nabídce benefitů prostřednictvím zaměstnaneckého portálu ŠKODA AUTO. Jak jsou benefity využívány? Dokážete odhadnout např. Top 10 nejvíce využívaných benefitů?

Přesně tak. Každý zaměstnanec si sám může nabídku benefitů dohledat a využívat je v souladu se stanovenými podmínkami.

Benefity v podobě 5týdenní dovolené, příspěvku na stravování v síti Eurest po celém závodě či služby lékařů společnosti ŠKODA AUTO využívají téměř všichni zaměstnanci. Ostatní benefity jsou pak využívány dle příležitostí.

Myslím, že v posledních letech jsou benefity tím, co zaměstnanci vyhledávají, co má pro ně přidanou hodnotu a co je motivuje. Proto i benefity čím dál více využívají.

Které benefity tedy patří do těch TP 10 podle Vás?

Podle mého názoru to budou již zmiňované stravování, Dovolená s tím související benefit příspěvku na rekreaci a služby lékařů. Dále velmi populární pronájem nových vozů a zápůjčky na bydlení. Spousta zaměstnanců dále využívá ŠKODA Akademii jako vzdělávací benefit. Pracovní volno s náhradou mzdy, doplňkové penzijní spoření a úrazové pojištění.

To je dle mého názoru TOP 10.

Dobrá, čas nám již vypršel. Já Vám děkuji za užitečné informace a benefity ještě detailněji na zaměstnaneckém portále nastudují. Na shledanou.

Příloha č. 3 Dotazník

Atraktivnost ŠKODA AUTO a.s. na základě nabízených benefitů

Vážený studente, vážená studentko, ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který poslouží ke zmapování atraktivnosti společnosti ŠKODA AUTO a.s. na základě nabízených benefitů. Dotazník je určen pro studenty VŠ a slouží pouze pro účely diplomové práce

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere cca 10 minut.

Děkuji za Vaši pozornost a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Pohlaví

- Muž
- Žena

Jakou vysokou školu studujete? (uveďte celý název)

Zbývá 250 znaků

Máte zkušenost s prací ve ŠKODA AUTO? (pokud jich máte více, uveďte prosím tu, pro Vás osobně nejhodnotnější)

- Praktikant
- Trainee
- Psaní bakalářské/diplomové práce
- Žádná zkušenost
- Jiná
-
- Zbývá 100 znaků

Chtěli byste ve společnosti ŠKODA AUTO pracovat?

- Ano
- Ne

Zajímáte se o pracovní nabídky společnosti ŠKODA AUTO?

- Ano
- Ne

Jsou pro Vás benefity rozhodujícím faktorem pro výběr zaměstnání?

Ano

Ne

Motivují Vás benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

Ano

Ne

Znáte oficiální kariérní stránky www.kariera-skoda.cz, kde ŠKODA AUTO prezentuje své benefity?

Ano

Ne

Navštěvujete kariérní stránky ŠKODA AUTO www.kariera-skoda.cz

Ano

Ne

Jaké benefity z nabídky ŠA Vás oslovily? (vyberte až 10 z nich)

- Odměny za pracovní výročí
- Příspěvek na narození dítěte
- Zapůjčení služebního vozu na svatbu zaměstnance
- Jazykové kurzy
- ŠKODA Akademie - rozvojové programy, školení
- Prioritní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance (Burza práce)
- Možnost pracovního výjezdu do zahraničí
- Měsíční příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- Odměny při odchodu do důchodu
- Program seniority
- Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance
- Pracovní volna s náhradou mzdy
- Prodej ojetých vozů seniorům a zaměstnancům odcházejícím do důchodu
- Pronájem nových vozů
- Zaměstnanecké slevy na prodej nových a ojetých vozů
- Slevy na ŠKODA originální díly a příslušenství
- Doprava do zaměstnání a v areálu závodu
- Týden navíc dovolené
- Příspěvek na rekreaci
- Firemní rekreační zařízení pro letní i zimní pobyty
- Prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou
- Cestovní pojištění do zahraničí
- Úrazové pojištění
- Služby privátních praktických a odborných lékařů na poliklinice ŠKODA
- Rehabilitační, rekondiční a další preventivní zdravotní programy
- Program odvykání kouření
- Očkování proti chřipce
- Program - aplikace Zdravotní benefity
- Pracovní oděv a obuv
- Zápůjčky na bydlení
- Dotované firemní bydlení
- Dotované stravování v síti kiosků po celém závodě
- Výhodná tarifní smlouva s T-mobile pro zaměstnance a jejich rodiny
- Možnost odkupu výpočetní techniky
- Volkswagen Financial Services

Jste s nabídkou benefitů společnosti ŠKODA AUTO spokojeni?

- Ano
- Ne

Chybí Vám některý benefit v nabídce ŠA?

- Ano
- Ne

Jaký benefit Vám v nabídce ŠA chybí? (pokud jste na předchozí otázku odpověděli "NE", odpovězte prosím "ŽÁDNÝ")

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Můžete benefity ŠA porovnat s nabízenými benefity jiné společnosti?

- Ano
- Ne

Je pro Vás ŠKODA AUTO s těmito benefity atraktivním zaměstnavatelem?

- Ano
- Ne

Doporučili byste společnost ŠKODA jako zaměstnavatele svým známým?

- Ano
- Ne

Která z existujících firem pro Vás představuje ideálního zaměstnavatele?

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

ODESLAT DOTAZNÍK 

Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma ✓ [Survey](#) Vám pomůže

Příloha č. 4 Statistické výpočty k hypotézám

1) Většina dotazovaných chce pracovat ve společnosti ŠKODA AUTO

H_0 : Většina dotazovaných chce pracovat ve společnosti ŠKODA AUTO

H_1 : Většina dotazovaných nechce pracovat ve společnosti ŠKODA AUTO

Pohlaví	Ano	Ne
Muž	31	22
Žena	29	18

→ Další výpočty pouze z kladných odpovědí.

CHÍ - KVADRÁT

Pohlaví	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	$(P - O)^2$	$(P - O)^2 : O$
Muž	31	30	1	1	0,033
Žena	29	30	-1	1	0,033
Σ	60	60	0		0,066

Stupeň významnosti: 1

Hladina významnosti: 0,05

$$X^2_{0,05}(1) = 3,841$$

0,066 < 3,841 -> **H_0 nelze zamítnout** a většina dotazovaných chce pracovat ve společnosti ŠKODA AUTO.

2) Většina dotazovaných navštěvuje kariérní stránky ŠKODA AUTO

H_0 : Většina dotazovaných navštěvuje kariérní stránky ŠKODA AUTO

H_1 : Většina dotazovaných nenavštěvuje kariérní stránky ŠKODA AUTO

Pohlaví	Ano	Ne
Muž	20	33
Žena	7	40

→ Další výpočty pouze z kladných odpovědí.

CHÍ - KVADRÁT

Pohlaví	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² : O
Muž	20	13,5	6,5	42,25	3,129
Žena	7	13,5	-6,5	42,25	3,129
Σ	30	30	0		6,258

Stupeň významnosti: 1

Hladina významnosti: 0,05

$$X^2_{0,05}(1) = 3,841$$

$6,258 > 3,841 \rightarrow H_0$ lze zamítnout. Není tedy pravdou, že většina dotazovaných navštěvuje kariérní stránky ŠKODA AUTO.

4) Většina dotazovaných neuvedla žádný chybějící benefit

H_0 : Většina dotazovaných neuvedla žádný chybějící benefit

H_1 : Většina dotazovaných uvedla chybějící benefit

Pohlaví	Ano (uvedla)	Ne (neuvedla)
Muž	7	33
Žena	3	35

→ Další výpočty pouze ze záporných odpovědí.

CHÍ - KVADRÁT

Pohlaví	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² : O
Muž	33	34	-1	1	0,033
Žena	35	34	1	1	0,033
Σ	68	68	0		0,066

Stupeň významnosti: 1

Hladina významnosti: 0,05

$$X^2_{0,05}(1) = 3,841$$

$0,066 < 3,841 \rightarrow H_0$ nelze zamítnout. Většina dotazovaných neuvedla žádný chybějící benefit.

5) Většina dotazovaných nemůže nabídku benefitů srovnat s nabídkou jiné společnosti

H_0 : Většina dotazovaných nemůže nabídku benefitů srovnat s nabídkou jiné společnosti

H_1 : Většina dotazovaných může nabídku benefitů srovnat s nabídkou jiné společnosti

Pohlaví	Ano (můžou)	Ne (nemůžou)
Muž	20	33
Žena	16	31

→ Další výpočty pouze ze záporných odpovědí.

CHÍ - KVADRÁT

Pohlaví	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	$(P - O)^2$	$(P - O)^2 : O$
Muž	33	32	1	1	0,033
Žena	31	32	-1	1	0,033
Σ	64	64	0		0,066

Stupeň významnosti: 1

Hladina významnosti: 0,05

$$X^2_{0,05}(1) = 3,841$$

$0,066 < 3,841$ → **H_0 nelze zamítnout.** Většina respondentů nemůže nabídku benefitů společnosti ŠKODA AUTO porovnat s nabídkou jiné společnosti.

6) Pro většinu dotazovaných je ŠKODA AUTO s nabízenými benefity atraktivním zaměstnavatelem

H_0 : Pro většinu dotazovaných je ŠKODA AUTO s nabízenými benefity atraktivním zaměstnavatelem

H_1 : Pro většinu dotazovaných není ŠKODA AUTO s nabízenými benefity atraktivním zaměstnavatelem

Pohlaví	Ano	Ne
Muž	46	7
Žena	47	0

→ Další výpočty pouze z kladných odpovědí.

CHÍ - KVADRÁT

Pohlaví	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	$(P - O)^2$	$(P - O)^2 : O$
Muž	46	46,5	-0,5	0,25	0,0054
Žena	47	46,5	0,5	0,25	0,0054
Σ	93	92	0		0,0108

Stupeň významnosti: 1

Hladina významnosti: 0,05

$$X^2_{0,05}(1) = 3,841$$

$0,0108 < 3,841$ -> **H₀ nelze zamítnout.** Pro většinu respondentů je ŠKODA AUTO atraktivním zaměstnavatelem.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Klára Králová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	93		
POČET OBRÁZKŮ	23		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce „ Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi“ je analýza procesu personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO, orientace na systém odměňování a benefity, Dále zhodnotit tento proces a navrhnout optimalizační opatření. V práci je definován personální marketing včetně jeho forem a Employer Brandingu, personální marketing a situace na trhu práce v ČR. V práci je popsána organizační struktura personálního útvaru ve ŠKODA AUTO, systém odměňování, HR komunikace a udělených cen v oblasti Employer Brandingu. Prostřednictvím výzkumných šetření jsou nalezeny potenciály pro zlepšení personálního marketingu a navržena opatření pro optimalizaci</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Personální marketing, Employer Branding, odměňování, benefity, HR marketingová komunikace</p>		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne.			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Klára Králová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Human Resources Marketing in Business Practise		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechova, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM Katedra marketingu a managementu	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	93		
NUMBER OF PICTURES	23		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The object of this diploma thesis „Human Resources Marketing in Business Practise“ is analysis of HR marketing process in SKODA AUTO company, focus on the rewards system and benefits, valorize this proces and devise optimization measures. There is definition on HR marketing including its forms and Employer Branding, HR marketing and the situation in labor market in the Czech Republic in the diploma thesis. Next topic is description of the stucture of HR department in ŠKODA AUTO, rewards systém, HR comunication and rewards which company win in Employer Branding researchers. There are some potentials for improving HR marketing and suggested proposals and recommendations to solve discovered imperfections.</p>		
KEY WORDS	Human Resources marketing, Employer Branding, benefits, rewarding, HR marketing comunication.		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: no			