

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální marketing

Bc. Tereza Homolová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Homolová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Personální marketing

Název anglicky

HR Marketing

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit aktivity v oblasti personálního marketingu v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální marketing, budování značky zaměstnavatele

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARROW, S., MOSLEY, R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0470012734.
- BONDAROUK, T., OLIVAS-LUJÁN, M. R. Social Media in Human Resources Management. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013. ISBN 978-1-78190-900-3
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, P., Keller, K. L.. 2013. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: Moderní personální management, 1. vydání, H&H, Jinočany, 2000, 173s. ISBN 80-86022-65-X
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 8. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Personální marketing“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2. 4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi ochotně pomáhali s vypracováním této práce. Zvláště pak vedoucí mé práce doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., za její odborné rady a vedení, dále bych ráda poděkovala zaměstnancům podniku atlantis telecom s.r.o. za jejich spolupráci při zpracování mé práce.

Personální marketing

Abstrakt

Diplomová práce se soustředí na personální marketing, jakožto důležitou součást personálního řízení v podniku. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit personální marketing ve vybraném podniku – atlantis telecom s.r.o. Diplomová práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy z oblasti marketingu, personalistiky, charakterizuje také personální marketing jako takový, jeho základní principy a aplikaci v podnikovém prostředí.

Zhodnocení personálního marketingu ve vybraném podniku je uskutečněno za pomoci získání interních informací a realizace dvou dotazníkových šetření. Tato šetření zachycují postoj jednak zaměstnanců, kteří v podniku působí dva roky a více, a dále zaměstnanců, kteří v podniku pracují méně než dva roky. První šetření zjišťuje postoj zaměstnanců z pohledu personální politiky směřované na zaměstnance. Druhé šetření se soustředí zejména na proces získávání a zařazování nových zaměstnanců v podniku. Na základě výsledků, ze zmíněných dotazníkových šetření a interních informací podniku jsou předložena navrhnutá doporučení. Doporučení jsou sepsána do devíti bodů podle jednotlivých okruhů.

Klíčová slova: personální marketing, marketingový mix, personální činnosti, značka zaměstnavatele, interní personální marketing, externí personální marketing

HR Marketing

Abstract

This diploma thesis is focused on HR Marketing as the relevant personnel management in company. The main aim of this thesis is to describe HR Marketing in Czech IT company called atlantis telecom s.r.o. The diploma thesis is divided on two parts – theoretical and practical part. The theoretical part defines basic concept of Human Resources Management and marketing terminology, of course it is defined concept of HR Marketing and principles and application in companies.

The description is effectuated with the aid of internal information and realization two empirical researches. These researches are focused on employee's attitude who have been working in the company for two and more years. Next research is focused on employees who have been working in the company less then two years. The first research concentrates on attitude of employees considering on application of personnel management. The second one is focused on recruitment and adaption of new employees. For write up the second part of thesis is used the mentioned researches and internal sources. Based on that they are written nine recommendations for the company according to each section.

Keywords: HR Marketing, Marketing Mix, Human Resource Management, Employer Branding, Internal HR Marketing, External HR Marketing

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Marketing	16
3.3 Personální marketing.....	17
3.3.1 Marketingový mix v personálním marketingu.....	19
3.3.2 Komunikace v personálním marketingu	21
3.4 Značka zaměstnavatele.....	25
3.5 Typy personálního marketingu	27
3.5.1 Interní personální marketing.....	27
3.5.2 Externí personální marketing.....	29
3.6 Personální činnosti	30
3.6.1 Získávání zaměstnanců a jejich výběr	31
3.6.2 Přijímání a orientace zaměstnanců	32
3.6.3 Rozmísťování a propouštění zaměstnanců	32
3.6.4 Hodnocení zaměstnanců	33
3.6.5 Odměňování zaměstnanců	34
3.6.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	35
3.6.7 Péče o zaměstnance	35
3.6.8 Průzkum trhu práce.....	36
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika podniku atlantis telecom s.r.o.	37
4.1.1 Strategie a hodnoty podniku	38
4.1.2 Organizace a řízení podniku	40
4.2 Personální marketing a personální činnosti.....	40
4.2.1 Značka zaměstnavatele (employer branding)	41
4.2.2 Interní komunikace a podniková kultura	41
4.2.3 Získávání zaměstnanců a jejich výběr	41
4.2.4 Přijímání a orientace zaměstnanců	44
4.2.5 Rozmísťování a propouštění zaměstnanců	45
4.2.6 Hodnocení zaměstnanců	46
4.2.7 Odměňování zaměstnanců	47
4.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	48

4.2.9	Péče o zaměstnance	49
4.2.10	Průzkum trhu práce	50
4.3	Vlastní výzkum	51
4.3.1	Dotazníkové šetření – zaměstnanci s delším působením v podniku.....	51
4.3.2	Dotazníkové šetření – zaměstnanci s kratším působením v podniku	63
5	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	72
5.1	Shrnutí výsledků.....	72
5.2	Návrh doporučení.....	74
6	Závěr.....	81
7	Seznam použitých zdrojů	83
8	Přílohy	88

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Srovnání marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu	20
Obrázek 2 – Zkušební body	27
Obrázek 3 - Logo podniku	37
Obrázek 4 - Dodavatelé podniku	39
Obrázek 5 – Technologiční partneři podniku	40
Obrázek 6 - Motivační složky	53
Obrázek 7 - Spokojenost s benefity	53
Obrázek 8 - Doplnující školení	55
Obrázek 9 - Zadávání úkolů	56
Obrázek 10 - Hodnocení vztahu nadřízených k podřízeným	56
Obrázek 11 - Důvěra k nadřízeným	57
Obrázek 12 - Prostor k vyjádření pro podřízené	58
Obrázek 13 - Problémy na pracovišti	59
Obrázek 14 - Těší se zaměstnanci do práce	59
Obrázek 15 - Změna zaměstnání	60
Obrázek 16 - Doporučení podniku I.	62
Obrázek 17 - Volná pracovní pozice v podniku	65
Obrázek 18 - Důležitá kritéria při výběru zaměstnání	66
Obrázek 19 - Průběh pohovoru	67
Obrázek 20 - Složky procesu zařazování zaměstnance do podniku	69
Obrázek 21 - Zhodnocení procesu zařazování	70
Obrázek 22 - Náplň práce v porovnání s představou	70
Obrázek 23 - Doporučení podniku II.	71
Obrázek 24 - Návrh doporučení	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Marketingové nástroje 4P v personalistice	19
Tabulka 2 - Vyjádření respondentů k benefitům	54
Tabulka 3 - Důvody k opuštění zaměstnání	61
Tabulka 4 - Příklady teambuildingových aktivit	79

1 Úvod

Prostředí, ve kterém se aktuálně podniky nachází je charakterizováno jako dynamické prostředí, a tak podniky musejí stále vytvářet nové hodnoty pro klienty, aby si udržely svou pozici. Zlepšování a nutnost být ve střehu je důležité i pro pracovní trh. Právě na pracovní trh se v poslední době obrací pozornost, ekonomice se daří a nezaměstnanost je nízká, to vede podniky k tomu, aby hledaly efektivnější cestu, jak získat nové a kvalitní zaměstnance a ty si pak následně udržely. Bez talentovaných a kvalitních zaměstnanců se podnik neobejde, navíc je další prioritou právě to, aby tito zaměstnanci v podniku byli spokojeni a neměli důvod odcházet ke konkurenci. Procesy, které je možno využít v této oblasti, zahrnují relativně mladou a aktuálně rychle se rozvíjející disciplínu, a to personální marketing.

Jak už název napovídá personální marketing je obor, který se pohybuje na pomezí marketingu a personalistiky. V rámci personálního marketingu si podniky mohou budovat značku zaměstnavatele, jinými slovy to, aby byl podnik atraktivní nejen pro zákazníky z pohledu nabídky výrobků a služeb, ale i pro zaměstnance z pohledu pracovního zázemí podniku. Pozornost se obrací směrem k uchazečům a ti se zajímají o kvalitu značky zaměstnavatele. To nutí podniky a zejména personalisty se na personalistiku dívat z jiného úhlu, který zahrnuje právě marketing. Personalistika začíná být stále aktivnějším článkem podniku oproti minulosti, kdy sloužila spíše jako podpůrné oddělení. Díky tomu se práce personalistů formuje do činností podílejících se na strategickém řízení podniku, a to konkrétně plánování lidských zdrojů.

Realizace personálního marketingu bývá poměrně nákladná, avšak každý podnik by měl tuto investici alespoň zvážit, neboť právě kvalitní zaměstnanci, které se podaří v podniku udržet a uspokojit jejich potřeby, pomáhají podnikům růst a prosperovat. Spokojenost ani vzájemné vztahy a vazby nelze nařídít. Tyto a další záležitosti se musí přirozeně budovat a průběžně na nich pracovat tak, aby podnik obstál v konkurenčním prostředí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit aktivity personálního marketingu v podniku atlantis telecom s.r.o. za pomoci analýzy. Cílem je také navrhnout taková doporučení, která by mohla pomoci odstranit případné nedostatky a nalézt řešení pro zlepšení aktuální situace.

Dílčí cíle diplomové práce jsou stanoveny následovně:

- studium odborných publikací, které souvisí s oblastí personálního marketingu za účelem sepsání literární rešerše
- popis podniku atlantis telecom s.r.o. se zaměřením na personální činnosti
- vypracování vlastního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraného podniku, zpracování takto získaných dat a jejich vyhodnocení
- prezentace získaných výsledků dotazníkového šetření a zpracování vlastních návrhů

2.2 Metodika

Personální marketing stále patří mezi rozvíjející se disciplíny, avšak s narůstající nezaměstnaností se tento obor začíná těšit většímu zájmu ze strany podniků. Jedná se o skloubení marketingových nástrojů v oblasti personalistiky a podniky si tento přístup začínají posupně osvojovat.

Literární rešerše diplomové práce je zaměřena na definování personálního marketingu a dále základních pojmů spadajících do oboru marketing a personální řízení. Ke zpracování teoretické části byla použita analýza sekundárních dat, tedy studium odborné literatury a článků. Zaměření odborných publikací zahrnovalo: personální marketing, personální činnosti, marketing a marketingový mix s převedením do oblasti personalistiky.

Praktická část diplomové práce je založena na studiu podnikových dokumentů a rozhovorech se zaměstnanci, kteří se podílejí na personálním řízení. Za účelem

rozhovoru byla sestavena osnova otázek zaměřující se na personální činnosti v podniku, na zodpovídání otázek se podílela zaměstnankyně působící v podniku několik let, která příležitostně pomáhá s řešením personálních činností v podniku, dále několik otázek zodpověděl jeden z jednatelů. Pro získání primárních dat bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Forma dotazníkového šetření byla zvolena za účelem rychlého zjištění požadovaných informací a také díky možnosti oslovení většího počtu respondentů s nízkými náklady. Nevýhodou tohoto typu výzkumu je nízká návratnost, která je podmíněna ochotou a časovými možnostmi oslovených respondentů. Pro tento případ autorka práce vytvořila dotazníkové šetření, která v relativně krátkém časovém horizontu (maximálně 10 minut) poskytnou dostatek dat, která budou použita ke zpracování výsledků a jejich následnému zhodnocení.

Dotazníkové šetření byla konkrétně dvě a sice šetření zaměřené na zaměstnance, kteří v podniku působí dva roky a více, a dotazníkové šetření pro zaměstnance, kteří pracují v podniku méně než dva roky. Rozdělení respondentů na tyto dvě skupiny bylo za účelem zachycení procesů, které probíhají již při prvním kontaktu uchazeče s podnikem, a zároveň také procesů, které probíhají po dlouhodobějším působení zaměstnance v podniku. U dotazníkových šetření byla zachována anonymita všech respondentů.

Dotazníkové šetření soustředící se na zaměstnance s delším působením v podniku bylo zaměřené na záležitosti týkající se spokojenosti v podniku, vztahů na pracovišti, nabídky benefitů ale také celkově problémů, se kterými se mohou v rámci působení v podniku setkat. Druhé šetření soustředící se na zaměstnance, kteří působí v podniku kratší dobu, se zabývá záležitostmi jako proces přijímání, zařazování do kolektivu a podniku celkově. Dotazníkové šetření byla distribuována skrze email, neboť dotazníky byly vytvořeny prostřednictvím on-line aplikace Google Formuláře. Dotazníkové šetření jsou přiložena k nahlédnutí v příloze (příloha číslo 1 a příloha číslo 2). Na základě získaných dat byla navržena doporučení, která byla sepsána do devíti bodů, podle jednotlivých okruhů.

Struktura dotazníkových šetření vypadala následovně:

- úvodní část – představení konkrétního dotazníkového šetření, byly poskytnuty informace o tazateli a účelu realizace dotazníkového šetření, zdůrazněna byla také informace o anonymitě respondentů

- odborná část – tato část byla tvořena otázkami směřujícími na zkoumanou problematiku
- charakterizování respondentů – tato část byla tvořena identifikačními otázkami (pracovní zařazení v podniku, délka působení v podniku, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání, pohlaví)
- závěrečná část – poděkování za účast v šetření

Dotazníková šetření mezi zaměstnance byla distribuována v únoru roku 2020 a otevřena pro sběr odpovědí respondentů byla tři týdny. Po uzavření byla data zpracována do tabulek, na základě kterých byly vytvořeny grafy, které jsou součástí praktické části práce spolu se slovním komentářem. Analýza takto získaných dat probíhala v březnu téhož roku. Dotazníková šetření prostřednictvím odkazu byla rozeslána celkem 66 zaměstnancům¹, šetření se zúčastnilo 44 respondentů, konkrétně prvního šetření se zúčastnilo 35 respondentů a druhého pak 9 respondentů.

Na základě analýzy podnikových dokumentů a dotazníkových šetření mezi zaměstnanci podniku byly prostřednictvím syntézy formulovány návrhy na zlepšení aktuálního stavu personální marketingu v podniku atlantis telecom s.r.o.

¹ Celkový počet zaměstnanců je 73, 7 zaměstnankyň aktuálně čerpá mateřskou dovolenou

3 Teoretická východiska

3.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Personalistika je jedna z oblastí řízení podniku týkající se řízení a vedení. Hlavním úkolem personalistiky je zajištění potřebného počtu schopných a motivovaných osob, díky kterým podnik může dosáhnout stanovených cílů a požadovaného výkonu. Personalistiku v podniku realizují kvalifikovaní zaměstnanci – personalisté (u podniků s větším počtem zaměstnanců) a vedoucí zaměstnanci, případně může podnik pro tuto oblast najímat jiné specializované podniky a agentury (Šikýř, 2016). V souvislosti s dosahováním strategických cílů se o zaměstnancích může hovořit jako o lidských zdrojích². Termín lidské zdroje se využívá pro označení lidí pracujících v podniku (zaměstnanci) a také pro označení činnosti, která souvisí s řízením a vedením těchto lidí. Zaměstnanci jsou vnímáni jako lidský kapitál, který je zdrojem dovedností, schopností a znalostí, podnik je potřebuje k plnění cílů a růstu (Koubek, 2015). Řízení lidských zdrojů se souhrnně zabývá v podstatě vším, co souvisí se zaměstnáváním obecně, například strategie řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, společenské odpovědnosti, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a další. *Personalistika* je postupně nahrazována pojmem *řízení lidských zdrojů*, neboť zahrnuje mnohem širší chápání všech činností a vztahů, které se týkají zaměstnávání a personálního řízení. Dynamického postavení si pojem řízení lidských zdrojů získává již od 40. let 20. století (Armstrong, a další, 2015).

Dle Armstronga (2015) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podpora dosahování strategických cílů podniku
- rozvoj kultury se zaměřením na dosahování vysokého výkonu
- získání talentovaných, kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců
- vytvoření pozitivních pracovních vztahů, posilování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci
- podpora etického přístupu k zaměstnancům a uchazečům

² Anglický jazyk využívá termín Human Resources (HR), který se běžně využívá i v českých publikacích.

Vojtovič (2011) charakterizuje řízení lidských zdrojů také jako investování do zaměstnanců, schopnost přistupovat k nim jako k podnikovému bohatství, zdroji konkurenční výhody, rozvíjet a vzdělávat je a dostatečně o ně pečovat.

3.2 Marketing

Marketing hledá řešení, jak uspokojit lidské a společenské potřeby ziskově. Marketing napomáhá uvést nový produkt na trh s cílem zaujmout spotřebitele. Úkolem marketingu je poznat a pochopit chování zákazníka za účelem úspěšného prodeje produktu. Stěžejní roli marketing sehrává v budování značky a posilování důvěry zákazníků. Marketingové oddělení v podniku má zásadní vliv na hlavní body programu namířeného na zákazníky jako například vzhled obchodů, design balení, školení zaměstnanců a další navazující aktivity, mimo jiné marketing zasahuje také do oblastí jako inovace produktů a rozvoj nových podnikatelských záměrů (Kotler, a další, 2013). Marketingová činnost hraje významnou roli při stanovení podnikové strategie a dosahování definovaných cílů, to vyžaduje hlubokou znalost podniku, konkurence, trhu. Posláním marketingu je odlišovat se od konkurenčních nabídek produktů a získat si tak zákazníka a následně si ho udržet (Jakubíková, 2013). V souvislosti s marketingem se často používá pojem *marketingová koncepce*, která charakterizuje v podstatě podnikovou filozofii, která definuje úspěšné dosažení cílů na základě určení potřeb zákazníka a jejich plnění efektivněji, než jak to dělá konkurence, obecně se jedná o zaměření na marketing jako takový, nikoli o zaměření na prodej, kdy dochází k uspokojování potřeb zejména podniku na úkor zákazníků (Mentzer, 2001).

Soubor taktických marketingových nástrojů, které podnik využívá k realizaci nabídky, se nazývá marketingový mix. Spadá pod něj vše, co má vliv na poptávku po produktu, zpravidla se využívá marketingového mixu 4P:

- Produkt (product) – zahrnuje výrobky a služby, které podnik nabízí cílovému trhu, a také jejich vlastnosti jako kvalita, design a další
- Cena (price) – částka, kterou zákazníci za produkt zaplatí, celková cenová politika podniku (slevy, platební podmínky atd.)
- Distribuce (place) – zahrnuje činnosti, které dostanou produkt od distributora ke konečnému zákazníkovi, pod tuto složku spadají například distribuční kanály, dostupnost, zásoby a doprava

- Komunikace (promotion) – aktivity, které směřují směrem k zákazníkům za účelem propagace produktů, složky komunikace mohou být například reklama, osobní prodej, public relations (PR) a další

3.3 Personální marketing

Personální marketing ve své podstatě znamená využití marketingových principů v oblasti personalistiky. Jedná se o soubor činností, které podnik používá při komunikaci s uchazeči, současnými zaměstnanci, ale i těmi bývalými. Personální marketing zjednodušeně pomáhá prodávat podnik jakožto zaměstnavatele a spadá pod strategické řízení podniku. To, že se personální marketing stává nejen populárnější, ale také žádanějším svědčí i udělování cen a vyhlašování nejlepších zaměstnavatelů. Každým rokem je pořádána například studie Best Employers Česká republika, která vyhlašuje žebříček nejlepších zaměstnavatelů dle hodnocení zaměstnanců. Takových anket či studií však existuje více, a to nejen v ČR ale i po světě.

V publikacích se začal pojem personální marketing objevovat poprvé v šedesátých letech v Německu. Tehdy byl personální marketing vnímán pouze jako způsob nábory zaměstnanců se zaměřením na uchazeče. Po překlenutí roku 1970 se tento proces dostává i do anglosaských zemí pod pojmem HR marketing a employer branding. Kotler se touto myšlenkou zabývá v publikaci Principles of Marketing, kde poukazuje na to, že zaměstnance lze v určitých souvislostech chápat jako zákazníka. Tím se tato disciplína začala postupně rozvíjet a podniky se snažily přijít na to, jak se stát atraktivní nejen pro své zákazníky, ale také pro uchazeče a zároveň uspokojovat potřeby svých stávajících zaměstnanců. Výrazně převyšující poptávka po specialstech a talentovaných jedincích nad nabídkou vyústila v konkurenční boj na trhu práce. Tito jedinci si začali uvědomovat svou hodnotu a roli na trhu práce a vybírali si svého nového zaměstnavatele podle toho, který podnik nabídl lepší podmínky. Zpravidla tito zaměstnanci nebyli tolik loajální a bylo zapotřebí většího úsilí si zaměstnance i udržet. Důležitým zlomem v oblasti personálního marketingu byl mimo jiné i vznik sociálních sítí – konkrétně profesní síť LinkedIn, která umožňovala personalistům mapovat potenciální uchazeče (Bednář, 2013).

Podle Koubka (2015) lze personální marketing charakterizovat jako použití marketingového přístupu v oblasti personalistiky za účelem zformování a stabilizace zaměstnanců, stěžejním bodem je budování pověsti zaměstnavatele a průzkum trhu práce.

Personálními oblastmi tak prostupuje marketing a aplikují se marketingové nástroje, které personální činnosti rozvíjí o další možnosti, jak se zaměřit na bývalé, současné i budoucí zaměstnance. Personální marketing dlouhodobě a systematicky ovlivňuje externí a interní trh práce s cílem dosadit ty správné lidi ve správný čas a stabilizovat je v podniku, mimo to také podnik prostřednictvím personálního marketingu usiluje o získání dobré pověsti zaměstnavatele a utváření kvalitních vztahů (Kociánová, 2010). Aplikováním personálního marketingu podnik směřuje stále větší pozornost směrem k uchazečům a zaměstnancům, ti se stávají více aktivnějšími subjekty na trhu práce, neboť se zvyšuje jejich vyjednávací síla. Marketingová koncepce se tak dostává i do personalistiky, a pokud podnik chce zvyšovat zisk a prosperovat, je potřeba aby na zaměstnance pohlížela jako na partnera, toto pojetí je označováno jako vztahový marketing³ (Bednář, 2013).

Spokojenost se zásadně projevuje na celkových výsledcích podniku. Ti zaměstnanci, kteří jsou v podniku spokojeni, zpravidla podávají lepší výkon a tím šetří náklady podniku. Ve finále jsou tak s kvalitními produkty spokojeni i zákazníci, což vede k tomu, že podnik zvyšuje zisk. Loajální zaměstnanci, kteří v podniku setrvávají, se významně podílejí na vývoji podnikové kultury a dosahování cílů. V rámci personálního marketingu jsou vyvíjeny činnosti, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců s prací, pracovními podmínkami, zaměstnavatelem a naplňují jejich očekávání (Vodák, a další, 2011). Na spokojenost zaměstnanců je důležité se dívat jako na jeden z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti podniku. Jak uvádí také Myslivcová (2017), spokojenost zaměstnanců je jeden z relevantních cílů personálního marketingu a je stavebním kamenem dobré zaměstnavatelské pověsti.

Úkoly personálního marketingu

Personální marketing sleduje získávání kvalitních zaměstnanců, sladění v kolektivu, sounáležitost a také ustálení zaměstnanců v podniku. Personální marketing sleduje pověst zaměstnavatele a snaží se o vybudování pozitivního a kvalitního jména podniku na trhu práce. Personální marketing se prolíná všemi oblastmi, které se podílejí na vytváření pověsti podniku jakožto atraktivního zaměstnavatele. Mezi tyto oblasti patří například

³ Vztahový marketing (Relationship Marketing) se zaměřuje na vytváření dlouhodobých a prosperujících vztahů se zákazníky (v personalistice se zaměstnanci) pomocí podpory a neustálé péče.

sponzoring, způsoby získávání zaměstnanců, spolupráce se vzdělávacími institucemi, způsob jednání s uchazeči i zaměstnanci (Kociánová, 2010).

3.3.1 Marketingový mix v personálním marketingu

Management usiluje o získání výborných pracovníků prostřednictvím pověsti podniku. V tuto chvíli podnik nahlíží na uchazeče jako na klienta a k tomu mimo jiné využívá marketingový mix, který je uzpůsoben personalistice. Pochopení myšlení zákazníka respektive uchazeče je důležité pro efektivní sestavení marketingového mixu pro personální účely a efektivní zacílení. Marketingový mix popisuje vztah dvou subjektů, a sice podniku a zákazníka. Základním mixem je mix 4P, ke kterému se postupem času přidaly i další „P“ a tím nejobsáhleším je poté mix 8P (Produkt, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical Evidence a Productivity). V této práci je využíváno klasického mixu 4P (Stýblo, a další, 2011).

V diplomové práci jsou použity informace Ing. Jiřího Stýbla převedené do tabulky.

Tabulka 1: Marketingové nástroje 4P v personalistice

Složka mixu 4P	Složka mixu 4P v personalistice
Produkt	Pracovní místo
Cena	Odměna za práci
Distribuce	Podniková kultura
Komunikace	Prezentace pracovní nabídky a podniku na trhu práce

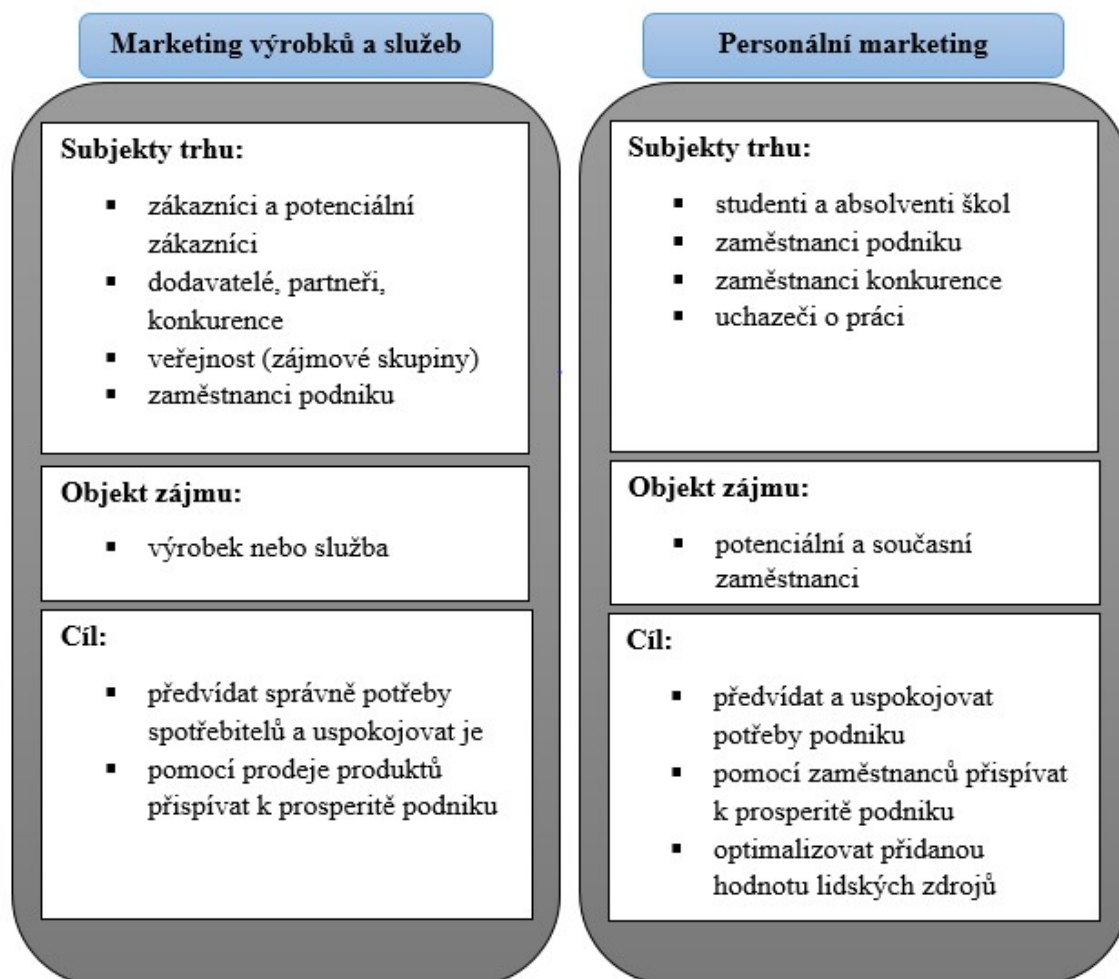
Zdroj: Stýblo, a další, 2011

- Pracovní místo – podnik se chystá obsadit určité pracovní místo, které představuje pomyslný produkt pro uchazeče.
- Odměna za práci – podnik nabízí finanční i nefinanční odměnu, která určuje cenu nabízeného pracovního místa. Odměna by měla být přiměřená a odpovídající danému pracovnímu místu.
- Podniková kultura – jedná se o místo vykonávané práce, podnikovou kulturu, image podniku a také atmosféru, která v podniku panuje.

- Prezentace pracovní nabídky a podniku na trhu práce – definování konkrétní pracovní nabídky na trhu práce, tak aby nabídka vzbudila zájem mezi uchazeči. V rámci zveřejňování nabídky se využívá několika způsobů, které jsou vhodné z hlediska povahy pracovní nabídky.

Jak uvádí Stýblo (2011) „v oblasti personalistiky v daném podniku působí několik vlivů z pohledu společnosti, psychologie a proto je nutností tyto marketingové nástroje vnímat vždy v souvislosti s konkrétní kulturou“. Marketingový mix přizpůsobený potřebám personalistiky pomáhá k prohloubení zájmu ze strany uchazečů, představení silných stránek zaměstnavatele a také stabilizaci současných zaměstnanců (Myslivcová, 2017).

Obrázek 1 - Srovnání marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu



Zdroj: vlastní zpracování podle Stýbla (2003)

Obrázek č. 1 zobrazuje hlavní body, které poukazují na rozdíl mezi marketingem výrobků a služeb a personálním marketingem. Samozřejmě hlavní rozdíl je v pohledu na subjekt a objekt zájmu obou disciplín. Subjektem trhu práce jsou čerství absolventi škol, zaměstnanci ostatních podniků, uchazeči na pracovním trhu, zatímco u marketingu výrobků a služeb to jsou zákazníci, dodavatelé, partneři a další. Objektem personálního marketingu jsou potenciální a současní zaměstnanci, je důležité také nezapomínat na zaměstnance bývalé, kteří mají důležitou roli v rámci budování značky zaměstnavatele, a tak působí na koncepci externího personálního marketingu. Cíle obou disciplín už tak rozdílné nejsou, jen je důležité, za pomoci koho nebo čeho je jich dosaženo, primárně je důležitá prosperita a úspěch podniku.

3.3.2 Komunikace v personálním marketingu

Komunikace jakožto součást marketingu je velmi důležitá složka. Podle Kotlera (2013) je marketingová komunikace „*prostředek, kterým se firma snaží informovat, přesvědčovat a upomínat spotřebitele přímo či nepřímo o výrobcích nebo značkách, jež prodávají*“. Pomocí marketingové komunikace může podnik navázat se spotřebiteli vztah, dokáže také přispět k budování hodnoty značky a to tím, že si značku spotřebitelé uchovají v paměti. Z pohledu personalistiky se jedná o budování image podniku jako zaměstnavatele a navazování vztahu s potenciálními uchazeči. Marketingová komunikace je důležitá v rámci plnění cílů personálního marketingu. Komunikace přispívá k budování povědomí o značce a má vliv na postoje cílové skupiny. Cílová skupina, tedy uchazeči, by si měli vybavit značku v pozitivním slova smyslu. Předmětem komunikace je vytvoření výhody v konkurenčním prostředí na trhu práce, budování dobré pověsti podniku a silné značky zaměstnavatele, poskytování informací uchazečům o nabídce volných pozic (Bednář, 2013). V rámci marketingové komunikace existuje dle Karlíčka (2016) několik druhů nástrojů, pomocí kterých lze dosáhnout komunikačních cílů, pakliže jejich fungování je harmonické a v souladu se strategií. V diplomové práci budou použity následující složky marketingové komunikace: online komunikace, Public Relations (PR), event marketing a sponzoring, reklama, přímý marketing, podpora prodeje, osobní prodej.

Online komunikace

Komunikace online nabývá stále více na významu a oblíbenosti. Hlavní výhodou je cílení a personalizace sdělení, které je možné v rámci internetového prostředí sdílet. K používání této formy komunikace je zapotřební základní znalost informačních technologií a internetového prostředí. Možností, jak v rámci online komunikace působit je nespočet. V současné době je nejpřitažlivější možností komunikace skrze sociální sítě a to jak ty profesní, tak i osobní. Sociální sítě umožňují sdružovat osoby se stejnými zájmy, komunikovat s nimi rychle a efektivně a v neposlední řadě od nich dostávat zpětnou vazbu. Sociální sítě už dávno nejsou jen prostředkem zábavy, ale používají se jako významný nástroj v marketingové komunikaci (Bondarouk, 2013). Nejvíce využívané sociální sítě jsou aktuálně Instagram, Facebook, YouTube, největší profesní sociální sítí je LinkedIn. Zejména na sítích Facebook a LinkedIn o sobě lidé zveřejňují mnoho informací, které mohou využít marketéři i personalisté. Díky sociálním sítím mohou podniky sdílet pracovní nabídky, ale také budovat image mezi uživateli těchto sítí. Sociální sítě však usnadňují práci i uchazečům, kteří si mohou ověřit podnik skrze hodnocení uživatelů v rámci skupin. Na sociálních sítích lze podnik prezentovat prostřednictvím videí, fotografií a dalších příspěvků, které by měly být natolik kreativní, aby pro uživatele byly atraktivní a upoutaly jejich pozornost. Mimo jiné také personalisté prostřednictvím sociálních sítí mají přístup k uživatelům a mohou si uchazeče prověřit, a to z pohledu jejich vyjadřování a prezentování, to jak ovládají gramatiku a celkově komunikaci a jaký obsah na těchto portálech sdílí.

Další oblíbenou formou online komunikace je psaní blogů. Téma blogů je většinou aktuální a zpracováno tak, aby čtenáře zaujalo a případně mu rozebrání problematiky pomohlo při řešení jeho aktuálního problému (Jurášková, a další, 2012). Z pohledu personalistiky se jedná o zpracování problematiky hledání vhodného zaměstnání, zkušenosti jiných uchazečů, blog je také z pohledu externího personálního marketingu nástrojem budování image podniku. Forma, která se stává čím dál více populárnější, je také podcasting⁴. Jedná se o šíření zvukových záznamů či videozáznamů na internetu. V určité míře může tato forma konkurovat rozhlasu. Podcasty je možné využívat jako nástroj výuky

⁴ Výraz vznikl spojením slov iPod (= Personal on Demand od Apple) a broadcasting (= vysílání)

(například zaměstnanců v rámci interního vzdělávání), pro informování klientů případně uchazečů o podniku a vzbudit v nich zájem.

Online komunikace vzbuzuje v uživateli internetu stále větší zájem, neboť umožňuje jednoduchou a rychlou komunikaci, je možné využít několik možností vzhledu příspěvku, který je následně šířen mezi masu lidí. Vzhledem k tomu, že v tomto prostředí je také velká konkurence, je potřeba využívat kreativního myšlení pro tvorbu zajímavých a originálních příspěvků, které uživatelé budou sami chtít mezi sebou sdílet.

Public Relations

Public relations (zkráceně PR) nebo také vztahy s veřejností je možné chápat jako obousměrnou komunikaci, která má za cíl ovlivňovat postoje veřejnosti a vybudovat dobré jméno určitého subjektu. Důležité je, že v případě PR se jedná o dlouhodobou činnost, při které se management soustředí na cílové skupiny, nevýhodou tohoto nástroje je, že výsledky z činnosti PR jsou většinou těžce měřitelné. V rámci interního personálního marketingu PR působí ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci, kdy dochází k oboustranné výměně informací s cílem pochopit postoje a názory protějšího subjektu. Příkladem takové komunikace mohou být porady, interní oběžníky, nástěnky a intranet. Působení v externím prostředí potom PR může představovat například dny otevřených dveří (pro uchazeče), aktivita podniku na sociálních sítích a dalších portálech (Přikrylová, 2019).

Event marketing a sponzoring

Event (neboli zážitkový) marketing poskytuje zážitek, který vyvolá psychický a emoční podnět, jež má za úkol podpořit budování pozitivní pověsti podniku s cílem posilovat dlouhodobé vztahy mezi podnikem a cílovou skupinou (Přikrylová, 2019). Pořádání událostí může být pro personální marketing výhodné, neboť tak na sebe může upoutat pozornost mezi uchazeči, kteří na základě získaného prožitku mohou zaujmout kladný postoj k podniku (Kennedy-Luczak, a další, 2005).

Specifickým nástrojem marketingové komunikace je sponzoring, kdy sponzor poskytuje finanční či nefinanční dar, za který je mu poskytnuta protislužba, která navazuje na budování vztahů s cílovou skupinou. Sponzoring tak může vyzdvihnout značku daného podniku jakožto zaměstnavatele oproti konkurenci na trhu práce (Jakubíková, 2013).

Reklama

Příkrylová (2019) reklamu charakterizuje jako neosobní placenou formu komunikace, která informuje a přesvědčuje cílovou skupinu. Z pohledu externího personálního marketingu je stěžejní podniková reklama, jejíž cílem je získání lepší image podniku a případně zvýšení povědomí o volných pozicích. Často tento druh reklamy navazuje na činnost PR. Důležité je při plánování reklamní kampaně zohlednit výběr média, skrze které se bude reklama šířit, médium by mělo být v souladu s obsahem reklamního sdělení. Často se reklama dělí dle prvotního cíle sdělení do tří kategorií a sice: informační reklama (vzbuzení zájmu v rámci zavedení nové nabídky), přesvědčovací reklama (cílem je rozvinout poptávku v konkurenčním prostředí), připomínková reklama (cílem je zachování a utužování pozice podniku na trhu). Trendem dnešní doby je využívání známých osobností, které reprezentují podnik v rámci reklamní kampaně.

Přímý marketing

V rámci přímého (direct) marketingu se jedná o interaktivní formu komunikace, při které je osloven určitý segment trhu, pro který je vytvořena přímá nabídka. Časté formy této složky komunikace bývají: telemarketing (poskytnutí nabídky skrze telefon), direct mail (oslovení cílové skupiny e-mailem), televizní, rozhlasový a katalogový marketing. Přímý marketing těží z pokroku komunikačních technologií, neboť díky jejich rozvoji je snadnější potenciální klienty oslovit. Výhodou přímého marketingu je cílení na vybraný segment trhu, měřitelnost a kontrolovatelnost, možnost dlouhodobého používání, zpětná vazba od osloveného klienta (Foret, 2011). V personalistice se jako přímý marketing směrem k uchazečům může využívat forma pravidelného zasílání e-mailu s pracovními nabídkami, chatu nebo webinářů.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je krátkodobá činnost, která poskytuje tři hlavní přínosy a to: schopnost přilákat pozornost, definovat lákavý podnět pro spotřebitele (například dárek), vyzvat k dokončení obchodu a to většinou ihned (Kotler, a další, 2013). V personalistice podpora prodeje funguje jako podpora podniku v rámci externího personálního marketingu při zveřejnění nabídky pracovní pozice na trhu práce, příkladem může být například náborový příspěvek.

Osobní prodej

Osobní prodej je forma prezentace produktu či myšlenky pro cílovou skupinu. Zpravidla se uskutečňuje takzvaně tváří v tvář a zahrnuje interaktivní komunikaci, díky tomu je osobní prodej dobře měřitelný a kontrolovatelný. Výhodou je také schopnost přizpůsobení sdělení cílovému subjektu ze strany obchodníka (Přikrylová, 2019). Podoba osobního prodeje je využívána zejména v externím personálním marketingu, kdy dochází ke kontaktování potenciálních zaměstnanců. Příkladem osobního prodeje v personalistice může být oslovení uchazečů na veletrhu pracovních příležitostí nebo v rámci programů organizovaných pro studenty či čerstvé absolventy.

3.4 Značka zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele (anglicky Employer Branding) je komplexní činnost, která je součástí strategického řízení podniku a je součástí personálního marketingu. Přesně tento pojem byl poprvé použit v 90. letech minulého století⁵, po roce 2000 už se výraz a činnost spojená s ním běžně praktikovala v rámci strategie podniku. Budování značky zaměstnavatele je jedním z marketingových nástrojů, který se podílí na vytváření dobré pověsti podniku jakožto kvalitního zaměstnavatele a tím atraktivnější pro uchazeče a stávající zaměstnance (Barrow, a další, 2005). Aktivita realizovaná v rámci budování značky zaměstnavatele se podílí na vzájemném porozumění, definují podnik z pohledu vize a poslání, co je smyslem činnosti, kterou podnik vykonává a kam jako organizace směřuje. Charakterizuje podnik v konkurenčním prostředí, vztahy vůči zaměstnancům. Menšík (2019) poukazuje na rozdíl mezi personálním marketingem a budováním značky zaměstnavatele tak, že *„personální marketing vám pomáhá "prodávat" firmu jako zaměstnavatele, kdežto Employer Branding se soustředí na vytváření dlouhodobých vztahů“*. Budování značky zaměstnavatele se podílí na vytváření dobrých vztahů, zejména se současnými zaměstnanci, týká se to činností, které podnik aplikuje ve vztazích vůči zaměstnancům a uchazečům a jak celkově působí na okolí trhu práce. Značka zaměstnavatele je to, jak vnímají podnik současní a potenciální zaměstnanci z pohledu místa pro práci, je to soubor vlastností, které představují podnik jako jedinečný s charakteristickou podnikovou kulturou. Reputace podniku existuje vždy, ať už na ní

⁵ Pojem byl použit poprvé na konferenci Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) – Asociace profesionálů z oboru HR, která vznikla roku 1913

podnik vědomě pracuje v rámci řízení či nikoli, vytváří se přirozeně se zaměstnáním prvního zaměstnance nebo už jen samotným zveřejněním pracovní nabídky, díky které se uchazeči seznamují s kulturou daného podniku – zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že reputace podniku se tvoří přirozeně, jak již bylo uvedeno, je výhodné na takové pověsti pracovat v rámci strategického řízení a směřovat ji k vytyčenému cíli. V rámci budování značky zaměstnavatele je důležité zohlednit dva přístupy a to: cílení na uchazeče (proč by měl chtít uchazeč pracovat zrovna pro daný podnik, zveřejnění nabídek práce tam, kde se vyskytuje cílová skupina) a cílení na současné zaměstnance (sběr zpětné vazby a návrhů od současných zaměstnanců). Měření výsledků budování značky zaměstnavatele je poměrně složité, existují však metriky, které mohou pomoci – například konverzní poměr náborových kampaní⁶ či míra retence⁷ (Sedláček, 2017). Značka zaměstnavatele a personální marketing si jsou velmi blízké disciplíny, jejich působení na sebe navazuje a mnohdy se i prolíná, ovšem pojmy neznamenají totéž. Personální marketing definuje podnik – kdo je, co dělá a koho hledá. Zaměřuje se na bývalé, současné a budoucí zaměstnance. Za to značka zaměstnavatele, jak bylo již zmíněno, je komplexnější činnost, která navíc definuje podnik – proč existuje, kam směřuje a co je smyslem práce, kterou dělá. Uchazečům se snaží napovědět, proč právě daný podnik je lepší volbou oproti konkurenci, na základě toho jak se prezentuje (Menšík, 2019). Pro uchazeče jsou vytvářeny takzvané persony, které se mimo jiné definují i pro marketing orientující se na spotřebitele. Podle Kociánové (2010) by definovaná persona měla být odrazem toho, jak vypadá ideální zaměstnanec, který bude moc kvalitně fungovat v dané podnikové kultuře, persony se zpravidla netvoří na základě demografických údajů, ale odráží se od aktuální situace daného podniku a daného jedince. Sestavení persony s sebou nese investování hodně času a přemýšlení, ale může usnadnit nábor a vytvářet kvalitní dlouhodobé vztahy.

Značka vzniká na základě zkušeností, které zaměstnanci získají během působení v podniku, zkušenosti se postupně kumulují a dochází k vytváření obrazu a pozice značky zaměstnavatele. Tento proces postupně definuje zkušenostní body, kterých by mělo být co nejméně, ale měly by mít silný vliv na značku zaměstnavatele (Menšík, 2019).

⁶ Úspěšnost náborových kampaní – vyhodnocení výběru správného cílení nabídky

⁷ Měření udržitelnosti zaměstnanců v podniku, zjištění důvodů proč zaměstnanci odchází apod.

Obrázek 2 – Zkušenostní body



Zdroj: Pavléková, 2016

3.5 Typy personálního marketingu

Podle směru zaměření činností, které podnik vykonává, lze personální marketing dělit na interní (směrem dovnitř) a externí (směrem ven). Interní a externí personální marketing na sebe vzájemně působí a mnohdy se prolínají.

3.5.1 Interní personální marketing

Středem zájmu interního personálního marketingu jsou současní zaměstnanci a jejich pracovní podmínky. Snaží se pomocí různých nástrojů redukovat fluktuaci, zajistit stabilitu pracovních výkonů. Takovými nástroji jsou zpravidla motivační a stimulační instrumenty. Kvalitní interní marketing se může podílet na rozšíření kladných referencí na externím trhu práce, proto je zapotřebí, aby externí marketing byl podporován personálním marketingem interním (Lussier, a další, 2012). Podle Fehrse (2013) jsou základními prvky interního personálního marketingu motivace, rozvoj a komunikace.

Interní komunikace

K dobré pověsti nepomohou pouze oslavné články v tisku, ale je zapotřebí takovou pověst budovat zejména uvnitř podniku. Interní komunikace zásadně přispívá k vytváření podnikové kultury (ta bude podrobněji rozebrána v této práci níže). Interní komunikace je

nekončící a tvořivý proces, kterého se účastní všichni zaměstnanci (Dvořáková, 2012). Interní komunikace dle Lockeye (2017) ovlivňuje motivaci zaměstnanců, efektivitu práce, týmovou spolupráci a dosahování formulovaných cílů. Správná motivace vede zaměstnance k pozitivnímu nadhledu a vědí, co a proč mají dělat, jsou schopni sdílet stejné vize, cíle a hodnoty celého podniku. Na zaměstnance se hledí jako na jeden z nejdůležitějších zdrojů podniku, přesto bývá interní komunikace často opomíjena, to má pak negativní důsledky, které vedou k demotivaci a fluktuaci a v neposlední řadě také špatné pověsti podniku jako celku. Současní zaměstnanci poskytují reference o zaměstnavateli veřejnosti a sdělují tak pracovní podmínky, podnikovou kulturu, a pokud jsou tyto reference kladné, je to pro podnik velká výhoda, spokojení zaměstnanci pak představují velmi dobrý zdroj informací o podniku pro veřejnost (Barrow, a další, 2005). Možnosti, kterými se interní komunikace šíří mezi zaměstnanci, jsou buď formální či neformální. Mezi ty formální patří přímá jednání s vedoucími, porady a informace dostupné na intranetové síti či v podnikových periodikách. Pod neformální spadají neformální rozhovory s kolegy například u kávy či o pauze na oběd. Ač se to možná na první pohled nezdá, právě ty neformální sehrávají důležitou roli v interní komunikaci podniku. Takové šíření informací nemůže mít podnik zcela pod kontrolou, kontrolovat však může ty možnosti formální a to pomocí vlastních nástrojů a interakce se zaměstnanci (Armstrong, a další, 2015). Kanály, kterými se interní komunikace dostává k adresátům, se mohou členit dle Dvořákové (2012) na kategorie: elektronická média (například intranet, email, videohovory), tištěná média (například podnikové zpravodaje a brožury), osobní komunikace (například porady, konference), pracovní prostředí (například nástěnky, televizní obrazovky).

Podniková kultura

Podle Brože (2017) má kultura přímý vliv na výkonnost podniku, iniciativu zaměstnanců, míru fluktuace a náladu zaměstnanců v podniku. Je to soubor hodnot, postojů a norem, které jsou typické pro daný podnik, a tím je vytvářena vzájemná součinnost a harmonie. Kultura může být silná, slabá a pozitivní, negativní. Silná kultura má významný dopad a je-li k tomu pozitivní, vychází to pro podnik jako velká výhoda. Naopak slabá kultura je typická pro nesjednocená pravidla vyvolaná častými změnami ve vedení či častými konflikty. Slabou kulturu však lze o něco snadněji změnit oproti té

silné. Podle Urbana (2008) existuje pět pilířů, podle kterých lze rozeznat podnikovou kulturu, a jimi jsou:

- cíle a mise podniku – poukazuje na to, jak podnik vystupuje vůči veřejnosti
- jednání (vedoucích) zaměstnanců – řešení problémů, komunikace
- vnitřní směrnice – pravidla a zásady
- podnikové symboly, rituály – důraz na formální uspořádání
- tradované příběhy – legendy a skutečné příběhy poukazující na hodnoty

Podle Tureckiové (2004) podniková kultura představuje významovou základnu jednání zaměstnanců a studium vlivů lidského faktoru, které působí na utvoření pozice na trhu. Kultura se nejprve rodí v myslích zakladatelů podniku, kteří přinášejí vlastní představy a formulují očekávání, jak by podnik měl fungovat, co se týká vztahů mezi zaměstnanci a jejich vztahu k práci, dále vztahů vůči dodavatelům a zákazníkům, akcionářům atd. Kultura hraje také důležitou roli při adaptaci nových zaměstnanců, kteří se začleňují do kolektivu a přijímají tak podnikové cíle. Výsledkem adaptačního procesu by mělo být ztotožnění se nového zaměstnance s podnikovou kulturou. Kultura zastává také funkci stimulačního faktoru, který přispívá k efektivnímu řízení a rozvoji zaměstnanců a na základě toho odráží obraz podniku pro veřejnost. Lukášová (2010) uvádí dva přístupy pochopení podnikové kultury, a sice interpretativní a objektivistický. Interpretativní přístup poukazuje na kulturu jako na „něco, čím podnik je“ a základní prvky, které tvoří kulturu, potom to jsou rysy podniku, souhrn myšlenek a vizí a názorů, hodnot a norem. Objektivistický přístup nahlíží na kulturu jako na „něco, co podnik má“, tedy aspekty (organizační proměnné), které ovlivňují fungování a výkonnost podniku a z tohoto pohledu může být vytvářena a upravována.

3.5.2 Externí personální marketing

Hlavním cílem externího personálního marketingu je oslovení a získání nových zaměstnanců. Pryč je doba, kdy se sami uchazeči aktivně hlásili a zasílali své životopisy do podniku po přečtení vyvěšené nabídky práce. Dnes je situace taková, že podniky musí činit aktivní kroky, které uchazeče přesvědčí ucházet se o práci právě v jejich podniku. Pracovní trh se stává z tohoto pohledu komplikovanější a je zapotřebí aktivnějšího a intenzivnějšího přístupu ze strany zaměstnavatelů, to znamená prezentovat pozici

co nejvíce zajímavě, zaujmout vhodné uchazeče a navázat s nimi kontakt, vylepšovat pověst zaměstnavatele, snižovat náklady na získávání nových zaměstnanců, definovat nové zdroje, ze kterých je možné získávat zaměstnance (Šlapák, a další, 2015). Důležitým okruhem v rámci externího marketingu je proces budování značky zaměstnavatele, který byl podrobně popsán již v kapitole číslo 3.4, následující řádky jsou věnovány dalším nástrojům externího personálního marketingu, které jsou však v úzkém vztahu s budováním značky zaměstnavatele.

Kariérní stránky a blogy

Důležitým faktorem je samotný obsah nabídek a sdělení lákající uchazeče. Kariérní stránky podniku by měly více než jen informovat a prodávat pracovní nabídku, měly by mimo jiné také navazovat vztah s cílovou skupinou. Obsah těchto stránek je třeba neustále spravovat a optimalizovat pro vyhledávače, sepsáním pracovních nabídek to nekončí. Stránky kromě nabídek mohou obsahovat například rady pro uchazeče z daného oboru, nejčastější dotazy a odpovědi a podobně. Udržovat takový konzistentní obsah bývá těžké, ale ve většině případech se vyplácí. Pro vytvoření správného obsahu je zapotřebí mít stanovenou cílovou skupinu a tu znát, aby bylo možné této skupině obsah přizpůsobit. Pro hodnocení úspěšnosti kariérních stránek se používají analýzy, které zkoumají například návštěvnost, počet konverzí aj. (Kmošek, 2019).

Blogováním o podnikové kultuře a vlastně o tom, jaké je být zaměstnancem daného podniku je cestou, jak uchazeče pozvat dál a uchazeč tak bude mít představu, jak to v podniku funguje. Vytvářet blog je složité a časově náročné, ale uchazeči to ocení, mohou se seznámit s tím, jaká panuje v podniku atmosféra, jací jsou tam zaměstnanci a co by to pro ně znamenalo stát se jedním z nich (Kmošek, 2018).

3.6 Personální činnosti

Personální činnosti jsou organizační procesy, které přispívají ke zlepšení schopnosti jednotlivců ale i podniku jako celku. Takové činnosti je potřeba aplikovat v každém podniku bez ohledu na velikost a počet zaměstnanců. Personální marketing se zpravidla prolíná všemi činnostmi, které jsou v rámci personalistiky aplikovány. Pro každý podnik je specifické, jak moc personální marketing zasahuje do jednotlivých personálních činností. Především závisí na postavení personálního oddělení v rámci organizační struktury

podniku. Personální oddělení se podílí na tvoření cílů a vize, kterou si podnik stanoví (Mayerová, a další, 2000). Podniky se potýkají s komplikacemi při aplikaci personálního marketingu do jednotlivých činností většinou proto, že pro některé z nich je to stále nový a neprozkoumaný obor. V dnešním konkurenčním prostředí je však nezbytné personální marketing aktivně začleňovat do personální politiky.

3.6.1 Získávání zaměstnanců a jejich výběr

Základním principem získávání zaměstnanců je komunikace mezi zaměstnavatelem, který práci poptává, a uchazeči, kteří práci nabízejí, za účelem poskytnutí informací o pracovní pozici a shromáždění relevantních údajů o uchazečích. Výsledkem činnosti získávání zaměstnanců je skupina vhodných uchazečů, kteří splňují základní požadavky. Podle Šikýře (2014) modelový postup získávání zaměstnanců zahrnuje:

- posouzení možností obsazení volné pracovní pozice
- určení požadavků na zaměstnance
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců
- určení metod získávání zaměstnanců
- rozhodnutí o požadovaných dokumentech od uchazečů
- formulace a zveřejnění nabídky pracovní pozice
- předběžný výběr vhodných uchazečů

Důraz by měl být kladen na kvalitu nabídky (inzerce) pracovního místa. Klíčový je mimo jiné také výběr média, ve kterém se pracovní nabídka bude prezentovat. Například webové portály určené pro zveřejňování nabídek jsou určené přímo pro ty, kteří se aktuálně poohlíží po novém zaměstnání na rozdíl od sociálních sítí či tisku, kde dochází k oslovení potenciálních uchazečů náhodně. V každém případě by prezentovaná nabídka měla adresáta zaujmout a upoutat jeho pozornost. Výběr zaměstnanců je založen na posouzení, zda je uchazeč vhodný pro danou pozici. Posuzuje se tak na základě schopností, kvalifikace, zkušeností a vzdělání uchazeče. Mezi metody výběru se řadí pohovory, dotazníky, reference, výběrové testy a assessment centra⁸ (Armstrong, a další, 2015). Personální marketing je základním stavebním kamenem

⁸ Assessment centrum je skupinová metoda výběru, která zpravidla trvá až jeden celý den, uchazeči plní individuální i skupinové úkoly a pozorovatelé je průběžně hodnotí.

při procesu získávání zaměstnanců. Uplatňují se zde marketingové nástroje, které pomáhají oslovit potencionální uchazeče, například jakmile podnik osloví vnější pracovní trh, uplatňuje nástroje externího personálního marketingu. Nástroje personálního marketingu napomáhají prezentaci podniku na trhu práce. Klíčovým momentem je nalezení bodu, kdy dojde ke spokojenosti zaměstnavatele i zaměstnance. Samotná podniková kultura do značné míry také ovlivňuje získávání a výběr zaměstnanců při vzájemné komunikaci. Při komunikaci je též zásadní chování personalistů, kteří v danou chvíli reprezentují podnik v rámci budování pověsti zaměstnavatele (Bednář, 2013).

3.6.2 Přijímání a orientace zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců zahrnuje veškeré činnosti, které následují po vybrání uchazeče a přijetí nabídky uchazečem. Zákoník práce jasně definuje podmínky přijímání zaměstnanců, kterými se musejí podniky řídit. Právní úprava tak limituje pole působnosti personálního marketingu. Podmínky ustanovené v pracovní smlouvě mohou však nově přijímané zaměstnance ovlivnit, zpracování by proto mělo být bez vad a podmínky seriózní a odpovídat právním a etickým zásadám (Kociánová, 2010).

Orientace nových zaměstnanců je důležitá jak pro samotné zaměstnance, tak i pro podnik. Účelem orientace zaměstnanců je snížení fluktuace a nákladů s ní spojených a zvýšit pracovní spokojenost. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit podnikové kultuře, vztahům na pracovišti, pracovním požadavkům. Důležité je, jak se podnik k orientaci postaví, velké podniky mají i zpracované programy pro orientaci zaměstnanců, které mohou pomoci urychlit a zlepšit začleňování nových zaměstnanců v podniku. Proces orientace probíhá zejména za podpory personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Výběrový proces by neměl končit pouhým výběrem, ale následovat by měla fáze orientace. Orientace a seznamování zaměstnanců s podnikem je důležité pro budování pověsti zaměstnavatele, neboť na základě spokojenosti zaměstnanec v podniku buď zůstane, nebo odejde a podává ostatním reference.

3.6.3 Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců

Dle Štěpánika (2010) by rozmíst'ování zaměstnanců mělo v ideálním případě navazovat na proces správného výběru. V případě, kdy zaměstnanec vykonává funkci,

kteřá nekořesponduje s jeho schopnostmi a orientací, nepřináší to užitek samotnému zaměstnanci ani celému podniku. Při obsazování vedoucích pozic je vhodné, aby byli zvažováni zaměstnanci uvnitř podniku dříve, než se vybere uchazeč z vnějšího prostředí. Možnost stoupat po kariérním žebříčku v rámci podniku zaměstnance motivuje, ocenit loajalitu a stálost zaměstnanců pracujících pro podnik několik let je také důležité. Oba případy tak vedou k pozitivní motivaci zaměstnanců a jejich spokojenosti, která přispívá k budování pověsti zaměstnavatele.

Nesnadmá personální činnost je propouštění zaměstnanců, umění dát výpověď je jedna z důležitých dovedností personalisty nebo jiného zaměstnance ve vedoucí funkci. Při propouštění zaměstnanců z důvodu reorganizace podniku či nutného snižování stavů existuje několik metod, které se při rozhodování využívají – například metoda LIFO a FIFO⁹ či metoda založená na výkonu zaměstnanců (dle výkonnosti se hodnotí jejich užitečnost pro podnik), mimo jiné se pro propuštění používá také analýza odchodů zaměstnanců, která je nástrojem řízení propuštění zaměstnanců. Ať už se použije jakákoli metoda, je důležité pečlivé zvažování a provedení správného a spravedlivého rozhodnutí, které neoslabí budování pověsti zaměstnavatele. Zpravidla velké pošramocení pověsti může zapříčinit zaměstnanec, který má pocit, že byl propuštěn neprávem a má tendenci toto přesvědčení šířit na veřejnosti (Kociánová, 2010).

3.6.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců zahrnuje zkoumání a posuzování úrovně schopností a motivace, výsledků a také chování zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců může sloužit také jako nástroj pro řízení z hlediska kontroly a motivace. Existuje několik metod, podle kterých lze provést hodnocení zaměstnanců v podniku s tím, že požadavky hodnocení zahrnují faktory, které mají vliv na výkon zaměstnanců. Tyto metody obsahují postupy posuzování výkonu zaměstnanců na základě povahy, požadavků a podmínek práce, kterou zaměstnanec vykonává (Šikýř, 2016). Pilařová (2008) zdůrazňuje, že hodnocení zaměstnanců by mělo mít zejména motivační účinek, a proto by měl být systém hodnocení nastaven tak, aby přinesl zpětnou vazbu ohledně výkonu, potřeb, úrovně

⁹LIFO (Last In First Out) – v překladu *poslední dovnitř poslední ven* – uplatňují podniky, které preferují zaměstnance, kteří v podniku pracují delší dobu; FIFO (First In First Out) – v překladu *první dovnitř první ven* – uplatňují podniky, které mají tendenci si udržet mladší zaměstnance, oproti těm, kteří pracují v podniku déle a jsou tedy starší

spokojenosti a vztahů. Výsledkem by mělo být navržení případných změn a opatření, motivování hodnoceného zaměstnance k lepším výsledkům a ovlivňování jeho postoje k podniku. Nekvalitní systém hodnocení může zapříčinit demotivaci a negativní postoj hodnocených zaměstnanců a tím oslabit pověst podniku.

3.6.5 Odměňování zaměstnanců

Primárním cílem odměňování zaměstnanců je jejich motivace. Proces odměňování je citlivá záležitost, která by měla vést ke spravedlivým výsledkům. Je důležité si uvědomit, že v dnešní době již není odměna chápána pouze jako mzda, která je poskytována zaměstnancům za odvedenou práci. Pod pojem odměňování spadají další složky – benefity a nehmotné složky odměny. Příkladem benefitů mohou být například stravenky, notebook či automobil, který lze využít i pro soukromé účely, pod nehmotné složky odměny spadá například náplň práce, možnost cestovat či podniková kultura. Balíček odměn zpravidla zásadně ovlivňuje nejen to, zda se uchazeč rozhodne pro daný podnik pracovat, ale i následně jeho podávaný výkon a přístup k práci (Horváthová, a další, 2016).

Nabídka jednotlivých složek odměn je stěžejní právě pro stanovení strategie personálního marketingu. Každý zaměstnanec má jiná přání a představy, které jsou zjišitelné na základě dotazníkových šetření na trhu práce. Výsledky těchto průzkumů lze následně využít při utváření balíčku odměn, který bude podnik nabízet a personalizovat pro jednotlivé zaměstnance. Nastavený systém by měl být nejen spravedlivý, ale také pro zaměstnance přijatelný (Mathis, a další, 2010). Dalším důležitým aspektem je návaznost odměny na činnost, ke které se odměna vztahuje, to znamená, že odměna musí být pro zaměstnance dosažitelná jeho podaným výkonem a rozdělování odměn mezi zaměstnanci být spravedlivé. Týká se jak odměn finančních, tak i těch nefinančních (Kociánová, 2010). Koubek (2015) uvádí, že „*správně nastavený systém odměňování pomáhá přilákat vhodné uchazeče a stabilizovat zaměstnance stávající*“. Takový systém by měl odpovídat prostředkům, které má podnik k dispozici, a odpovídat právním normám, dále také působit jako silný stimul pro zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců, kteří budou mít zájem sami na sobě pracovat a dosahovat tak lepších výsledků.

3.6.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí procesu řízení a vychází z toho, jak vlastně podnik tyto pojmy chápe. Je několik faktorů, které na celý proces mají vliv, a sice motivace zaměstnanců se vzdělávat, finanční podpora podniku a profesionalita dodavatelů vzdělávacích programů. Vzdělaní zaměstnanci přináší podniku konkurenční výhodu, dosáhnout této výhody a umožnit zaměstnancům se vzdělávat pro podnik ale také znamená vynaložení vysokých investic (Hroník, 2006). Pokud je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců efektivní, obecně roste úspěšnost podniku. Pro zaměstnance je tato oblast ovšem též klíčová, neboť přispívá k seberealizaci v souladu s praxí a nabídka vzdělávacích programů je relevantní při rozhodování uchazečů. Poskytnutí vzdělání vede ke spokojenosti zaměstnanců a patří tak k podpůrné činnosti v rámci uplatňování personálního marketingu. Zaměstnancům možnost se vzdělávat přináší výhodu nad ostatními a větší sebevědomí na trhu práce (Folwarczná, 2010). Podle Bartoňkové (2010) je pro definování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců potřeba stanovit konkrétní pravidla a postupy, kterých se podnik bude držet. Je zapotřebí zjistit vzdělávací potřeby za pomoci průzkumu a analýz, stanovit postup realizace a na závěr proces vzdělávání vyhodnotit a měřit, zjistit zpětnou vazbu od zaměstnanců a případně i školitelů.

3.6.7 Péče o zaměstnance

Efektivně nastavená péče o zaměstnance přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců, získávání a stabilizaci zaměstnanců a vytváření kvalitních pracovních vztahů, všechny tyto faktory poté mají ve výsledku i vliv na výkon zaměstnanců, který pomáhá k prosperitě podniku. Podle Koubka (2011) lze péči dělit na *povinnou*, která vychází ze zákonů a kolektivních smluv a *dobrovolnou*, o které rozhoduje vedení podniku a jejíž hlavním cílem je ovlivňování postoje zaměstnanců k podniku a utváření dobré pověsti podniku jako zaměstnavatele. Právě tato dobrovolná složka má zásadní vliv na personální marketing, neboť se podílí na zlepšení podmínek a poskytování výhod zaměstnancům oproti konkurenčním podnikům. Pro každého zaměstnance je individuální, které složky péče jsou pro něj více a méně důležité. Pod pojem péče o zaměstnance spadá například příznivé pracovní prostředí, stravování, pravidelné vzdělávání, zajištění dopravy a ubytování v blízkosti pracoviště, volnočasové aktivity a ostatní služby, které jsou k dispozici nejen zaměstnancům ale i jejich rodinám. Složky by měly být navrženy

pro zaměstnance tak, aby přispívaly k jejich spokojenosti a pohodlí, které pomůže utvářet kvalitní vztahy a podporovat loajalitu zaměstnanců vůči podniku a budit větší zájem u uchazečů (Grayson, 2017).

3.6.8 Průzkum trhu práce

Průzkum trhu práce je důležitá část personálních činností v rámci strategického řízení a také personálního marketingu, který se o průzkum trhu práce značně opírá a používá získaná data k vytvoření strategie (Kociánová, 2010). Cílem průzkumu je nalezení vhodných zaměstnanců na trhu práce na základě analýz populace, pracovních sil, ekonomických a sociálních podmínek a konkurence. Průzkum trhu práce je zpravidla velmi nákladný a tak si ho ve většině případech může dovolit větší podnik, který zaměstnává vlastní specialisty či najímá specialisty externě. Menší podniky zpracovávají data získaná od úřadů práce či statistických publikací (Koubek, 2011). Průzkum trhu práce znamená analyzovat také vnitřní trh, tedy současné zaměstnance a jejich motivaci, míru spokojenosti a názory. Vnitřní průzkumy zaměřené na současné zaměstnance se týkají i dalších oblastí jako například systém odměňování, nedostatky v podniku a péči o zaměstnance a celkové postoje zaměstnanců k práci i podniku (Armstrong, a další, 2015). Pravidelné průzkumy jsou vnímány jako jakási prevence, kdy podnik sleduje trh práce a monitoruje, zda vše funguje, případně jaké změny provést a na co se připravit. Nárazový průzkum podniky praktikují převážně v době, kdy dochází k poškození pověsti podniku nebo ke změnám, které vedou k odchylkám a nepříznivému pracovnímu prostředí, příkladem může být demotivace zaměstnanců, nárůst odchodů zaměstnanců a celkově narušená atmosféra mezi zaměstnanci. Pravidelné průzkumy mohou ušetřit náklady i budoucí starosti spojené s případnými problémy, kdy se špatně vyvíjející průběh fungování podniku analyzuje se značně zpožděnou reakcí na danou situaci (Kotler, a další, 2013). Tak jako se v běžné praxi analyzuje spokojenost zákazníků a provádí se průzkum trhu produktů, měl by podnik pomyslet i na průzkumy vztahující se nejen k současným zaměstnancům ale i vnějšmu trhu práce. Pravidelné průzkumy navíc u zaměstnanců navozují pocit, že se vedení a obecně podnik o jejich názor zajímá a je tak pro něj důležitý (Kmošek, 2018).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku atlantis telecom s.r.o.

Český podnik atlantis telecom s.r.o. byl založen roku 1994 a aktuálně sídlí v budově v městské části Praha 10. Nyní sčítá 73 zaměstnanců¹⁰ s tím, že stavy má v plánu podnik ještě navyšovat. V budově v Praze má sídlo kompletně celý podnik, tedy všechna oddělení.

Podnik atlantis telecom s.r.o. se pohybuje v oblasti IT, konkrétně vystupuje jako distributor s přidanou hodnotou (Value Added Distributor) významných dodavatelů technologií: Unified Communications (telefonie, video, aplikace), síťových technologií pro podnikové sítě, datová centra a konsolidaci podnikové infrastruktury. Mimo distribuci se podnik věnuje také vývoji vlastního softwaru a aplikace pro zpracování klientských požadavků a integraci s informačními systémy a kontaktní centra, nahrávání hovorů, konferenční servery a další aplikace. Mezi zákazníky patří nejen české podniky ale i podniky v zahraničí, které atlantis obsluhuje buď sám, nebo skrze smluvené partnery, kterými jsou například operátoři nebo specializovaní prodejci. K podniku atlantis telecom s.r.o. patří také sesterská společnost atlantis software s.r.o., která byla založena v roce 2008 a její hlavní činností je vývoj softwarových aplikací na zakázku a zajištění integrace těchto aplikací do prostředí zákazníka a jeho podnikových procesů (atlantis telecom s.r.o., 2019).

Obrázek 3 - Logo podniku



Zdroj: atlantis telecom s.r.o. (2019)

¹⁰ Únor 2020, interní zaměstnanci – hlavní pracovní poměr (HPP)

4.1.1 Strategie a hodnoty podniku

Strategií podniku je poskytovat zákazníkům kvalitní technologie, které mohou zvýšit jejich prosperitu na trhu. Podnik se snaží zkracovat cestu od výrobce k uživateli a kontrolovat náklady s tím spokojené, aby docházelo k jejich minimalizaci. Důležité je mimo distribuci následně řešit kvalitně i podporu a péči o zákazníka.

Atlantis pečlivě pracuje na tom, aby v podniku panovala přátelská atmosféra, která tak bude zaměstnancům usnadňovat práci a rozvíjet jejich silné stránky. Filozofie podniku je taková, že práce musí bavit, a to se poté odráží na výsledcích a výkonech zaměstnanců a ve finále na spokojenosti zákazníků. Atlantis neustále vyhledává nové obchodní příležitosti a způsoby, jak uspokojit potřeby zákazníků co nejlépe (atlantis telecom s.r.o., 2019).

Portfolio podniku

Podnik se vyznačuje širokým portfoliem produktů, které vypadá následovně:

- Podnikové komunikační systémy a IP telefonie
- Kontaktní centra
- Videokonferenční systémy a konferenční zařízení
- Unified Communications a náhlavní soupravy a příslušenství
- Hlasové a multimediální servery
- Telefonní terminály a příslušenství
- Správa a dohled podnikových komunikačních sítí
- Aplikace pro počítačem řízené telefonování

Mimo jiné také atlantis poskytuje vlastní provozované služby a to:

- Poskytování infrastruktury jako služby (telefonie, kontaktní centra, videokonferenční služby atd.)
- Poskytování softwaru jako služby

Dále se atlantis věnuje vývoji vlastních produktů, kterými jsou:

- Vývoj softwaru na zakázku
- Aplikace pro zpracování klientských požadavků a integraci s interními systémy
- Kontaktní centra pro kraje a obce (CitiHelpDesk)
- Kontaktní centrum (FrontStage)

- Nahrávání hovorů (SmartRecord)
- Dispečerská a brokerská pracoviště (ProBroker a ProDispatcher)
- Dispečinky pro taxi, dopravu a spedici (ProTaxi)
- Implementace CRM (Microsoft Dynamics)

Ke všem produktům atlantis nabízí své profesionální služby ve formě konzultací, analýz a auditu, návrh a implementace včetně instalace. V rámci servisní smlouvy je také zajištěná následná technická podpora a servis dle dohodnutých podmínek. Podnik spolupracuje se špičkovými dodavateli a jejich produkty pak poskytuje zákazníkům, kterým také nabízí školení, jak s produkty pracovat.

Obrázek 4 - Dodavatelé podniku



Zdroj: atlantis telecom s.r.o. (2019)

Obrázek 5 – Technologiční partneři podniku



Zdroj: atlantis telecom s.r.o. (2019)

4.1.2 Organizace a řízení podniku

Podnik aktuálně zaměstnává 73 zaměstnanců a 7 externích pracovníků. V čele podniku jsou dva jednatele, v podniku jsou vytvořené týmy (jednotky či střediska) podle specializace, přičemž každý má svého vedoucího (manažera).

V současné době nemá podnik obsazenou pozici personalisty, tudíž není v podniku osoba, který by přímo řešila personální otázky. Aktuálně si personální situaci řeší každé oddělení individuálně ve spolupráci s vedením.

4.2 Personální marketing a personální činnosti

V současné době nemá podnik definovaný personální marketing v žádné dokumentaci, ve které by byla formulovaná strategie činnosti směřované tímto směrem. Taktéž není v podniku ani personální oddělení či alespoň jedna osoba, která by personální politiku v podniku aktivně řešila, personální záležitosti se v podstatě řeší operativně na základě podnětu manažera po dohodě s vedením. Před dvěma lety pozice personalisty obsazena byla s tím, že zaměstnankyně, která tuto práci vykonávala, měla na starosti i jiné činnosti v podniku, po krátkém působení však podnik opustila, od té doby vedení aktivně nehledá

personalistu či personalistku, nepoptává pro tyto účely ani žádný specializovaný podnik, který by tuto činnost vykonával formou outsourcingu.

4.2.1 Značka zaměstnavatele (employer branding)

Podnik buduje značku zaměstnavatele prostřednictvím produktů z portfolia (jako například Jabra, Aruba, HP a podobně) a to včetně vlastního softwaru Frontstage. Významným prvkem, kterým se atlantis prezentuje, je spolupráce a pozitivní vztahy s lukrativními podniky jako jsou například Microsoft, Hewlett Packard Enterprise a podobně. Podnik jako takový je znám zejména ve sféře Business to Business (B2B). Hlavním cílem podniku je eliminovat fluktuaci, která je v atlantisu výjimečná, a podpořit budování dlouhodobých vztahů.

4.2.2 Interní komunikace a podniková kultura

Atlantis se snaží působit uvolněným dojmem s přátelským prostředím. Příkladem může být styl oblékání, ten v podniku není nijak nařízený s ohledem samozřejmě na obchodní zástupce jednající s klienty. Mezi znaky uvolněné atmosféry patří také způsob komunikace mezi zaměstnanci, většina z nich si tyká. Pakliže se vyskytne nějaký problém či konflikt, je v podniku snaha řešit tyto záležitosti, pokud možno co nejrychleji a přímo. K řešení konfliktů dochází v rámci nahodilých schůzek nebo při pravidelných poradách. Vedení podniku si taktéž zakládá na tom, aby pracovní prostředí bylo příjemné a pro zaměstnance pohodlné. Většina pracovních míst je ve sdílených kancelářích, ale přesto s ohledem na pohodlí a dostatek prostoru pro každého jednotlivého zaměstnance. Ke komfortnímu prostředí také přispívá možnost zaměstnanců se odreagovat a uvolnit například krátkou hrou stolního fotbalu, v létě je možnost posedět venku před budovou na místě k tomu určenému či na chvíli posedět a pohovořit s kolegy v prostoru s gauči, jedinou nevýhodou je, že toto místo se nachází na chodbě a není zde soukromí.

4.2.3 Získávání zaměstnanců a jejich výběr

Vzhledem k tomu, že v podniku není přímo stanovený zaměstnanec, který by měl plně na starosti personální záležitosti obecně, řeší si z větší části problematiku každé oddělení zvlášť pod záštitou manažera po dohodě a spolupráci s jednateli podniku. V rámci

podniku není definován žádný rozsáhlý rámec, jak by mělo probíhat získávání zaměstnanců. Vše se řeší operativně podle nastalé situace. S tím, že tedy zodpovědnost za zisk a výběr zaměstnanců je na manažerovi daného týmu se schválením jednatelů. Přestože v podniku není žádný personalista, a v nejbližší době se tato pozice ani obsazovat nebude, nevyhledává podnik pomoc ani skrze personální agenturu.

Proces získávání zaměstnanců začíná podnětem ze strany manažera směrem k jednatelům, po schválení jednateli začíná manažer realizovat kroky k získávání zaměstnanců (oslovení uchazečů). Častým způsobem, jak jsou osloveni uchazeči je tak zvaně *přes známé*, tento způsob je jednateli nejvíce prosazován. Nabídka místa či informace týkající se volné pozice je většinou oznámena na poradě nebo rozesláním hromadného emailu všem zaměstnancům. V případě zisku takového zaměstnance je možné získat i drobnou odměnu za přitáhnutí uchazeče. Pakliže touto cestou se nepodaří získat žádného zaměstnance, následuje veřejná inzerce.

Inzerce na veřejných portálech je realizovaná formou:

- **webové stránky podniku** – v rámci webu je věnována jedna sekce právě kariérním příležitostem¹¹ - v rámci této sekce se zobrazí náhled aktuálních volných pozic, po rozkliknutí dané nabídky se zobrazí plnohodnotný popis dané pracovní nabídky a sice náplň práce, požadavky na danou pozici a nabídka ze strany podniku, v závěru stručné shrnutí a informace o tom, jak podnik v případě zájmu kontaktovat
- **sociální síť** – podnik se aktivně nevěnuje prezentaci na sociálních sítích¹², ovšem na profesní sociální síti LinkedIn volné pracovní pozice občas zveřejňuje, podnik nepovažuje sociální síť za stěžejní formu komunikace při obsazování volných pozic
- **portál Cucuma** – jedná se o specializovaný web pro podniky, které se chtějí prezentovat trochu jinak než ostatní, v rámci portálu Cucuma je podnik prezentován formou popisu prostředí, rozhovory s některými zaměstnanci a samozřejmě s jednateli, profil podniku na tomto portálu umožní zájemcům nahlédnout do zákulisí podniku a poznat jeho kulturu tak trochu jinak, než jen formou oficiálních inzerátů, odkaz na profil na Cucumě lze najít na webových stránkách

¹¹ Nabídka volných pracovních pozic na webu: Sekce – O společnosti/Kariéra

¹² Podnik má účty na následujících sociálních sítích: LinkedIn, Facebook

podniku, samozřejmě se na tomto profilu také nacházejí nabídky volných pracovních pozic, které korespondují s nabídkami na webových stránkách

- **inzerce na specializovaných internetových portálech** – inzerce je zveřejňována na jednom z nejznámějších inzertních a poradenských portálů a to jobs.cz, na kterém má atlantis vlastní profil, jiné účty, na kterých by bylo možné nabídky zveřejňovat, podnik neprovozuje
- **spolupráce s vysokými školami** – tato forma spolupráce neprobíhá pravidelně, ovšem občas jsou realizovány programy se zaměřením na nábor a rozšíření povědomí o podniku, zejména jeho spolupráci se světovými firmami (Microsoft, HP atd.), posledním programem, který byl realizován, se konal v areálu ČVUT pod záštitou partnera Aruba a HP, podnik se zpravidla neúčastní veletrhů pracovních příležitostí a podobně orientovaných akcí
- **referenční program** – jak již bylo zmíněno výše, jednatele preferují oslovení uchazečů skrze současné zaměstnance, těm, kterým se podaří někoho touto cestou získat, je zpravidla nabídnuta finanční odměna
- **tištěná forma inzerce** – tato forma není podnikem využívána vůbec s ohledem na fakt, že cílová skupina se pohybuje právě v on-line prostředí, nejsou využívány ani žádné tištěné prospekty a letáky, které by byly vystaveny například v okolí podniku či u partnerů
- **spolupráce s personální agenturou** – v současné době není tato forma využívána a podnik tuto formu nezvažuje ani v budoucnosti
- **spolupráce s Úřadem práce** – tato forma získávání zaměstnanců byla využívána v minulosti, tento způsob se ovšem neosvědčil, a tudíž podnik spolupráci ukončil a v nejbližší budoucnosti neuvažuje o jejím obnovení

Podnik aktuálně nemá stanovené nové cíle týkající se způsobu získávání zaměstnanců, neplánuje žádné dny otevřených dveří ani účasti na veletrzích pracovních příležitostí. Největší důraz při prezentaci volných pracovních míst je právě formou referenčního programu a inzerování v rámci on-line prostředí, a to zejména na webu podniku.

V případě oslovení podniku uchazečem probíhá domluva na pohovoru. Takového rozhovoru se účastní hlavně manažer daného oddělení a v některých případech i jeden z jednatelů, případně potenciální spolupracovník z řad současných zaměstnanců. Cílem

podniku je, aby pohovory probíhaly uvolněně a nedocházelo ke stresování uchazeče a nátlaku vůči němu, tak se v rámci tohoto procesu projevuje podniková kultura atlantisu. V rámci pohovoru manažer provede krátký úvod týkající se podniku jako takového a představení samotného týmu (s ohledem na technologie a dodavatele), náplně práce a zhodnocení požadavků na danou pozici, pohovor probíhá tak, aby byla navozená příjemná atmosféra a uchazeč měl prostor pro vlastní otázky a připomínky. Pohovory probíhají zpravidla formou osobního setkání v prostorách podniku. Odmítnutým uchazečům je vždy poskytnuto rozhodnutí o výsledku pohovoru formou emailu v co nejkratší možné době. Uchazečům, kteří nejsou přizváni k pohovoru na základě nevyhovujících předpokladů, není posláno vyrozumění, jak je avizováno u každé nabídky následovně: *„V případě, že Vás do 14 dnů nebudeme kontaktovat, bohužel jste nepoustoupil(a) do užšího kola výběrového řízení. Vyrozumění o neúspěchu neposíláme, můžete se ale informovat telefonicky. Děkujeme za pochopení.“* (atlantis telecom, 2020).

4.2.4 Přijímání a orientace zaměstnanců

Období prvních dnů a týdnů v podniku je pro nové zaměstnance zpravidla to nejtěžší, neboť si musí zvykat na nové prostory, kolegy, pravidla, rutiny a prostředí celkově. Noví zaměstnanci si musí projít nejen klasickým kolečkem personálních činností, které jsou dané zákonem, ale také si projít procedurami danými podnikem samotným. Proces zařazování nového zaměstnance v atlantisu může probíhat trochu odlišně s ohledem na jednotlivá oddělení. V rámci podniku nejsou využívány jakékoli dokumenty, které by nového zaměstnance určitým způsobem prováděly. Jak bude proces začleňování nového zaměstnance probíhat většinou záleží na přístupu manažera a jeho týmu. Přestože neexistují v podniku oficiální stanovy, jak má proces orientace zaměstnance probíhat, lze jeho kroky shrnout zhruba následovně¹³:

1. úvodní rozhovor – v rámci první části je hlavním posláním manažera seznámit nového zaměstnance s podnikem a samotným kolektivem, kterého bude součástí, rozebírají se také podrobněji činnosti, které bude zaměstnanec vykonávat, většina těchto informací samozřejmě zazní již na samotném

¹³ Tento proces nemusí proběhnout u každého zaměstnance, záleží na přístupu manažera, situaci apod.

pohovoru, avšak v rámci úvodního rozhovoru se tyto záležitosti rozebírají podrobně a je tomu věnován také větší prostor

2. seznámení – dochází k seznamování s týmem, s ostatními kolegy v podniku a samotným prostředím – zaměstnanec si s manažerem nebo kolegou z týmu prochází budovu a seznamuje se s ostatními
3. školení – obsah školení se odvíjí podle toho, do jakého týmu zaměstnanec nastupuje a jakou bude vykonávat funkci, hlavní zásadou však je představit zaměstnanci produkty, kterými se dané oddělení zabývá s ohledem na to, aby zaměstnanec měl základní povědomí o těchto produktech a uměl je alespoň základně používat
4. zpětná vazba – tento krok je velmi důležitý pro obě strany, zaměstnanec má tak možnost vznést připomínky a další otázky, manažer má možnost hodnotit začleňování zaměstnance a jeho přístup

Zmíněný proces může být samozřejmě prokládán pravidelnými schůzkami podle potřeb zaměstnance i daného oddělení, kdy je pak možnost doladit proces začleňování. Případné zhodnocení procesu začleňování probíhá pouze na základě rozhovoru, nikoli jakoukoli písemnou formou jako mohou být například dotazníky a jiné podobné formuláře. Ať už proces v konkrétním oddělení proběhne jakkoli, cílem takového procesu je stabilně nového zaměstnance začlenit jak v rámci užšího kolektivu, tak i v rámci celého podniku. Vedení podniku takový postup začleňování zaměstnanců hodnotí více méně kladně, neboť nedochází k častému propouštění a odchodu zaměstnanců ve zkušební době.

4.2.5 Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců

Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců patří mezi citlivé disciplíny, neboť může docházet k neshodám a nespokojenosti zaměstnanců. V atlantisu k těmto činnostem nedochází často, manažerské pozice jsou stabilně již dlouho obsazené a nevznikají nová oddělení, pro které by bylo nutné hledat nové manažery a obsazovat tak vyšší funkce. Pakliže by ale mělo dojít k obsazování volné pozice manažera, podnik preferuje obsazování z interních zdrojů. V podniku není příliš možnost stoupat po pomyslném kariérním žebříčku, ovšem stálost a dobré výkony jsou kompenzovány vyššími odměnami,

větší nabídkou benefitů a uznáním. V případě, že zaměstnancům jejich aktuální pozice nevyhovuje, se podnik snaží najít novou možnost, jak zaměstnancům vyjít vstříc, aby byli v podniku spokojeni. Na základě toho je možnost přejít do jiného oddělení či zastávat jinou funkci v rámci stejného oddělení, pozměnit náplň práce a podobně. Vše je pak na dohodě mezi konkrétním zaměstnancem a manažerem a v závěru na schválení vedení podniku.

Fluktuace v podniku je minimální, k propouštění zaměstnanců téměř nedochází. K odchodům na základě rozhodnutí samotných zaměstnanců dochází minimálně, pakliže k tomu dojde, většinou to bývá z důvodu potřeby změnit pracovní prostředí či náplň práce po dlouhodobějším působení v podniku, někteří odcházejí z důvodu nastartování vlastního podnikání. Vzhledem k tomu, že toto rozhodnutí je ze strany zaměstnance, probíhá nekonfliktně a v přátelském duchu. Od takového zaměstnance se podnik snaží získat zpětnou vazbu a neformální zhodnocení působení v podniku. Podnik se k odchodům staví čelem a se zaměstnancem se snaží rozloučit přátelsky a podporuje ho v rámci zařazení do nového podniku například poskytnutím hodnocení apod. Mnoho současných zaměstnanců udržuje kontakt s bývalými kolegy a čas od času dochází i ke vzájemné spolupráci. Tímto přátelským přístupem si podnik udržuje dobré jméno, jakožto zaměstnavatel a předchází pošpinění pověsti.

4.2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá nepravidelně a neděje se tomu často. Skromná forma hodnocení probíhá, pakliže například požaduje zaměstnanec vyšší mzdu, v tomto případě zaměstnanec hovoří s jednatelem a probíhá zhodnocení působení zaměstnance, a i sám zaměstnanec může hodnotit přístup podniku. Jakožto neformální hodnocení zaměstnanců lze považovat osobní rozhovory se samotným manažerem nebo vedením, které bývají často neorganizované. Hodnocení oddělení probíhá nepravidelně na interních poradách, které se buď účastní i vedení nebo pouze manažer daného oddělení s podřízenými.

Pakliže probíhá nepravidelné hodnocení, jeho forma bývá písemná a zahrnuje následující části:

- celkové vnímání podniku jako takového – otázky zohledňující podnikovou kulturu, pracovní prostředí

- spokojenost se vztahy na pracovišti – otázky týkající se řešení konfliktů, spokojenost s kroky, které vedení realizuje v rámci budování kladných mezilidských vztahů na pracovišti
- sebehodnocení – otázky, které se týkají hodnocení vlastního přístupu k práci a podniku, ale také ke kolektivu z pohledu mezilidských vztahů, spokojenost s náplní práce
- podněty ze strany zaměstnanců – prostor pro připomínky ze strany zaměstnanců a jejich vlastní návrhy

4.2.7 Odměňování zaměstnanců

System odměňování podniku je stěžejní aspekt pro zaměstnance, kteří v podniku zůstávají a případně odolávají nabídkám konkurenčních podniků, ale také pro uchazeče, kteří by měli zájem v podniku pracovat. To, že je systém odměňování důležitý si uvědomuje také atlantis, a se zaměstnanci o systému odměňování diskutuje a snaží se jim vyjít vstříc ku prospěchu obou stran.

V atlantisu jsou odměny složeny z finančních i nefinančních benefitů. Do složky *finančních benefitů* patří: stravenky, měsíční odměny, proplácení soukromých kilometrů, příspěvky na dojíždění a podobně. *Nefinanční složku benefitů* potom tvoří: pracovní pomůcky, mobilní telefon (ve většině případech si může zaměstnanec vybrat sám, jaký typ přesně chce), školení za účelem prohloubení znalostí a osobního rozvoje, zajímavé zahraniční cesty, příspěvky na sportovní aktivity a dovolenou, možnost účastnit se podnikem zorganizovaných zájezdů na hory a dalších teambuildingových aktivit, automobil (pro zaměstnance, kteří jsou v atlantisu již několik let a disponují starším vozem, je k dispozici nový automobil, který si mohou v rámci přiděleného rozpočtu sami nakonfigurovat).

Odměny se také liší podle zastávané pozice v podniku:

- techničtí pracovníci (servis, konzultanti) disponují odměnami, které se odvíjejí od počtu vyřešených servisních požadavků, přesčasů a držení pohotovostí
- obchodní zástupci mají odměny založené na základě uzavřených kontraktů prostřednictvím provize

- ostatní zaměstnanci mají odměny uděleny na základě splnění definovaných cílů, případně podáním nadstandardních výkonů

Obecně struktura odměn primárně záleží na individuálním přínosu (nejen výkonu) jednotlivých zaměstnanců, podnik však také sleduje úroveň pracovního trhu v ČR. Atlantis takové informace získává od Českého statistického úřadu, specializovaných mzdových průzkumů, spřízněných podniků a také od uchazečů, kteří se zúčastní pohovoru.

4.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pro systém vzdělávání nemá atlantis žádný oficiální ucelený program, na základě kterého by probíhalo systematické vzdělávání zaměstnanců. Ať už dochází k jakýmkoli vzdělávacím aktivitám zaměstnanců, tak je hlavním cílem podniku rozvíjet své zaměstnance, za účelem rozvoje nejen samotného jedince, ale i podniku jako celku. Zaměstnanci v podniku zpravidla mají zájem o vzdělávání a považují to jako jeden z benefitů. Stěžejní z pohledu benefitů je výuka anglického jazyka, tuto možnost využívá většina zaměstnanců. Každý zaměstnanec má možnost si vybrat, zda požaduje individuální či skupinovou výuku, dále je možnost si vybrat mezi rodilým mluvčím a českou lektorkou. Oba lektoři do podniku dojíždějí, jiný jazyk formou kurzu podnik neposkytuje a v nejbližší budoucnosti to ani nemá v plánu, neboť v oboru a oblasti, kde působí, je pro podnik stěžejní a dostačující právě angličtina.

Zájem o vzdělávací aktivitu většinou vyplývá z požadavku podřízeného, který si udržuje přehled o tom, co ke své práci potřebuje a co ho zajímá za účelem svého vlastního rozvoje. Školení a další vzdělávací aktivity jsou důležité zejména pro technické zaměstnance a obchodníky. Vzhledem k tomu, že se atlantis pohybuje na trhu IT, kde neustále dochází k inovacím a rychlému rozvoji, jedná se o dynamické prostředí, neustálé vzdělávání a rozšiřování si obzoru je tak v podstatě v tomto oboru nutností. Techničtí zaměstnanci potřebují doplňování vzdělávání vzhledem k neustálým inovacím produktů v IT sféře, aby byli schopni vyhovět požadavkům klientů v případě oprav, instalací, změn a s tím spojených aktivit. Obchodní zástupci kromě technického vzdělávání za účelem rozšíření technických znalostí s cílem umět tyto produkty nabízet správné cílové skupině a sestavit kontrakty podle přání klientů, potřebují také vzdělávat za účelem zlepšení vyjednávacích praktik a jednání s klienty. Další skupinou zaměstnanců, kteří se

pravidelně vzdělávají, jsou zaměstnanci z účetního oddělení, kteří musejí znát aktuální předpisy a těmi se řídit v rámci vedení účetnictví, aby bylo z pohledu zákona správné.

Vzdělávání v podniku je jak interní, tak externí. O interní vzdělávání se jedná v případě, kdy jeden z kolegů projde školením přímo u dodavatele a nastuduje potřebné materiály a dále tyto nabyté informace předává svým kolegům nejen v týmu, ale i v podniku celkově. Další možností je vzdělávání externí, kdy zaměstnanci vyjíždějí na konference¹⁴, další formou jsou workshopy a přednášky. Ojedinele podnik pozve externí podnik, jehož zástupci dorazí do atlantisu a školí zaměstnance v prostředí podniku¹⁵. Mezi povinná školení lze zařadit ta, která se týkají portfoliových produktů – inovace, popis, funkce a související podpora.

Podnik se po realizování vzdělávací akce snaží získat také zpětnou vazbu od zaměstnanců, důležité pro podnik je, zda aktivita měla pro zaměstnance přínos, toto hodnocení však probíhá neformálně například během porady či rozhovorech mezi podřízenými a manažery. Nerealizují se ani žádné průzkumy z pohledu vzdělávání, tudíž nelze přesně uvést, zda se investované prostředky do vzdělávání zaměstnanců vyplatí a pozitivně působí na celkový rozvoj podniku.

4.2.9 Péče o zaměstnance

Péče, která vyplývá ze zákona, je v podniku samozřejmostí a bývá oproti zákonným normám většinou nadstandartní. Podnik neustále pracuje na tom, aby pracovní prostředí bylo příjemné a také moderní. Podnik sídlí v industriální budově s dostačujícím parkovištěm (parkovací místa nejsou přidělená). Většina zaměstnanců má k dispozici automobil, který je buď ve vlastnictví podniku nebo sjednán formou leasingu. V případě organizace pracovní doby, je podnik opravdu benevolentní, zaměstnanci mají možnost po dohodě se svými nadřízenými či vedením využívat home office a pracovat podle potřeby. Výjimkou mohou být někteří techničtí zaměstnanci, kteří musí být po určitý čas k dispozici (buď přímo v podniku nebo být on-line u home office) pro řešení požadavků klientů slouží také tzv. pohotovosti, které zahrnují i noční službu pro významné klienty. K příjemnému prostředí také přispívá nabídka občerstvení, která je v podniku

¹⁴ Typickým příkladem jsou konference pořádané společností Microsoft nebo Poly

¹⁵ V minulém roce (2019) proběhlo například takové školení pro obchodní zástupce pro produkt Frontstage a ústředny, kdy měli zaměstnanci možnost rozvíjet své obchodní dovednosti.

k dispozici. Příkladem může být pravidelný dovoz ovoce do podniku, k dispozici je lis na citrusy, zaměstnanci tak mají možnost si během dne udělat čerstvý fresh. Samozřejmostí je také kávovar na přípravu kvalitní kávy, nabídka čajů. Nově byla přidána do jedné z kuchyňek také moderní baterie s přístrojem, která umožňuje zaměstnancům si natočit chlazenou a perlivou vodu. Podnik tak nabízí spoustu příjemných benefitů (týden dovolené navíc, home office a další formy popsané již výše), které se doplňují s příjemným prostředím a přispívají tak k pohodě zaměstnanců. Atlantisu také záleží na tom, aby zaměstnanci měli mezi sebou dobré vztahy, proto zaměstnancům umožňuje zorganizovat teambuildingové aktivity. Tyto aktivity jsou většinou realizovány v rámci jednoho oddělení pod záštitou manažera, celý tým tak vyrazí na 3 až 5 dní buď v rámci ČR nebo i do zahraničí. Napříč podnikem se pořádá jednou ročně teambuildingová akce, a to konkrétně lyžařský zájezd do Alp. Budování vztahů je pro podnik důležité a kladná reakce může být například to, že zaměstnanci mají zájem se spolu vídat i mimo pracovní prostředí a domlouvají si různé aktivity i o víkendech.

4.2.10 Průzkum trhu práce

Pro podnik je velká výhoda, že sídlí přímo v Praze, je zde větší možnost oslovit nejen klienty, ale také specialisty z oblasti IT, také má podnik blíže ke studentům a absolventům vysokých škol. Podnik však zaměstnává i osoby, které nejsou z Prahy či přímého okolí, mezi takové zaměstnance patří například obchodní zástupci z okolí Šumperka, Brna, Hradce Králové a podobně. Pro podnik není překážkou lokalita zaměstnance, neboť poskytuje možnost pracovat právě formou home office a díky tomu má přístup i ke klientům, kteří nemají sídlo v Praze, tím pádem má podnik větší dosah po celé České republice, ale dokonce i v zahraničí (Slovensko, Maďarsko, Chorvatsko atd.). Na základě toho, že podnik nemusí nutně brát v potaz lokalitu zaměstnanců, není pro něj relevantní sledovat vývoj pracovního trhu z geografického hlediska.

To, na co se podnik v rámci průzkumu trhu hlavně zaměřuje je konkurence. Konkurenčních podniků přímo v tomto oboru sice v rámci ČR není tolik, je přesto potřeba konkurenci pravidelně monitorovat z pohledu portfolia produktů, nabídky klientům, spokojenosti klientů, ale také z pohledu personálního. Podnik nemá za cíl vyloženě přetahovat zaměstnance z konkurenčních podniků, pokud ovšem někdo takový projeví

zájem o práci v atlantisu, je podnik ochotný sestavit lepší nabídku, aktivně však zaměstnance od konkurence nelanaří.

V rámci průzkumu trhu podnik obecně sleduje ekonomický vývoj nejen v rámci ČR, ale celosvětově, neboť podnik distribuuje produkty převážně amerických a evropských společností. V rámci personalistiky podnik sleduje vývoj mezd v oboru, průměrnou mzdu, inflaci v ČR. Těmito faktory se zabývá zejména vedení ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení. Data k těmto ukazatelům získává například od Českého statistického úřadu.

4.3 Vlastní výzkum

Následující část práce se věnuje provedenému dotazníkovému šetření v podniku. Dotazníková šetření byla dvě, a to pro zaměstnance, kteří v podniku působí dva roky a více, druhé šetření bylo určeno zaměstnancům, kteří v podniku pracují kratší dobu než dva roky. Dotazníková šetření byla vytvořena za pomoci aplikace Google Formuláře a distribuovány mezi zaměstnance byly prostřednictvím internetového odkazu skrze email. Sběr dat probíhal tři týdny v únoru. Zaměstnanců v podniku je 73, přičemž email s odkazem na dotazník byl poslán 66 zaměstnancům, neboť 7 zaměstnankyň je na mateřské dovolené. Dotazníkových šetření se zúčastnilo celkem 44 respondentů, tedy 67 %.

4.3.1 Dotazníkové šetření – zaměstnanci s delším působením v podniku

Počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili tohoto šetření, byl 35. Níže je popsána charakteristika respondentů a dále pak výsledky dotazníkového šetření týkající se otázek personálního marketingu.

Charakteristika respondentů

Šetření se zaměřilo na zaměstnance, kteří v podniku pracují dva roky a více. Identifikační otázky v šetření byly zařazeny na konci dotazníku, v práci je však nejdříve uvedena charakteristika respondentů za účelem uvedení šetření. Počet žen, které se zúčastnily šetření bylo 9, tedy 25,7 %, mužů pak 74,3 %, v číslech 26 mužů. Nejvyšší dosažené vzdělání převažovalo *vysokoškolské*, konkrétně 57,1 % (20 respondentů), zbytek

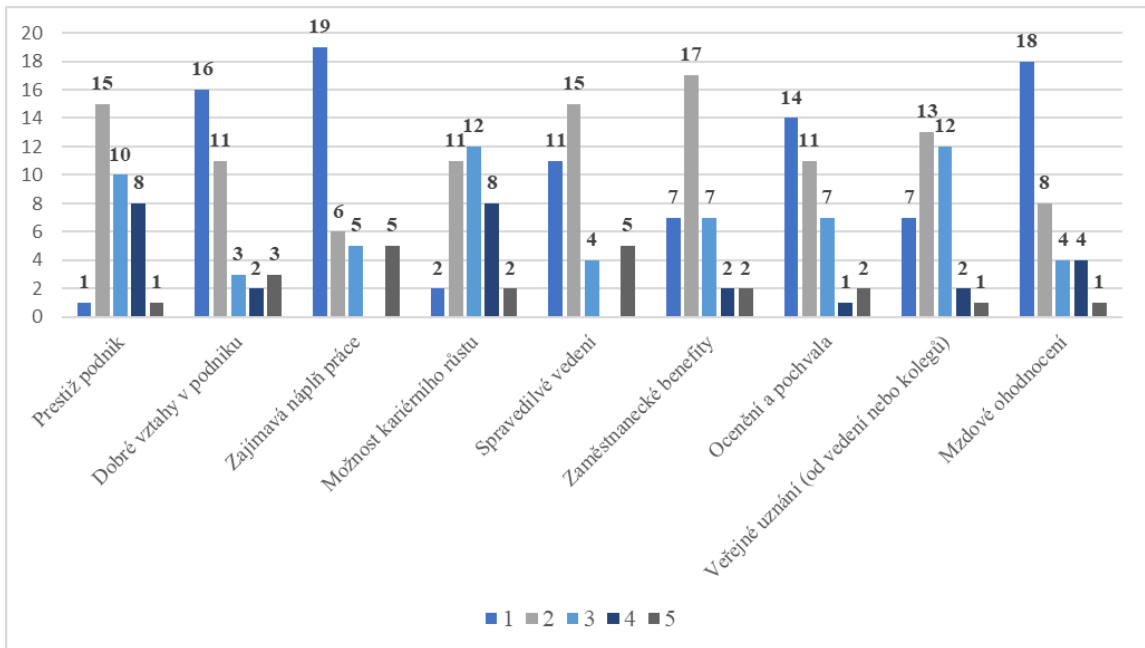
pak reprezentovalo vzdělání *středoškolské* 42,9 % (15 respondentů). V rámci kategorie věku, dominují dvě skupiny a sice *30 až 39 let* a *40 až 49 let* po 34,3 %, tedy 12 respondentech. Dále se zúčastnili respondenti ve věku *18 až 29 let*, konkrétně jich bylo 5 (14,3 %) a také respondenti ve věku *50 let a více*, přesně jich bylo 6 (17,1 %). Hlavní skupinou respondentů byla ta, která v podniku pracuje *2 až 5 let*, v procentech konkrétně 54,3 % (19 respondentů). Dále se zúčastnili respondenti, kteří v podniku působí *6 až 9 let* – 9 respondentů (25,7 %), zbylou skupinou byli respondenti působící v podniku *10 let a více* – 7 respondentů (20 %). Skupinou, která z pohledu pozice v podniku převažuje, je tzv. *THP = technicko-hospodářský pracovník* a sice 27 respondentů (77,1 %), zbylou skupinu tvoří *management* a to 8 respondentů (22,9 %).

Podnik a personální činnosti

Následující část se věnuje ostatním otázkám šetření a sice těm, které rozebírají personální činnosti podniku. Otázky se zabývaly benefity, které podnik nabízí, zhodnocením vztahu mezi podřízenými a nadřízenými, dále problémy, které se v podniku dle zaměstnanců objevují.

První otázka se zabývala motivací – konkrétně složkami, které zaměstnance motivují, na výběr bylo několik možností a respondenti měli tyto možnosti oznámkovat podle toho, které je motivují nejvíce (známka 1) a nejméně (známka 5). Nejvíce respondentů známkou 1 ohodnotilo možnost *zajímavá náplň práce* (19 respondentů), hned jako druhou nejvíce motivující složkou bylo zvoleno *mzdové ohodnocení* (17 respondentů). Známkou 5 zvolilo nejvíce respondentů taktéž u možnosti *zajímavá náplň práce* (celkem tuto možnost zaškrtili 4 respondenti), 4 respondenti také zvolili jako nejméně motivující složku *spravedlivé vedení*. Ostatní výsledky jsou rozloženy pestře a k nahlédnutí jsou v grafu níže (obrázek č. 6).

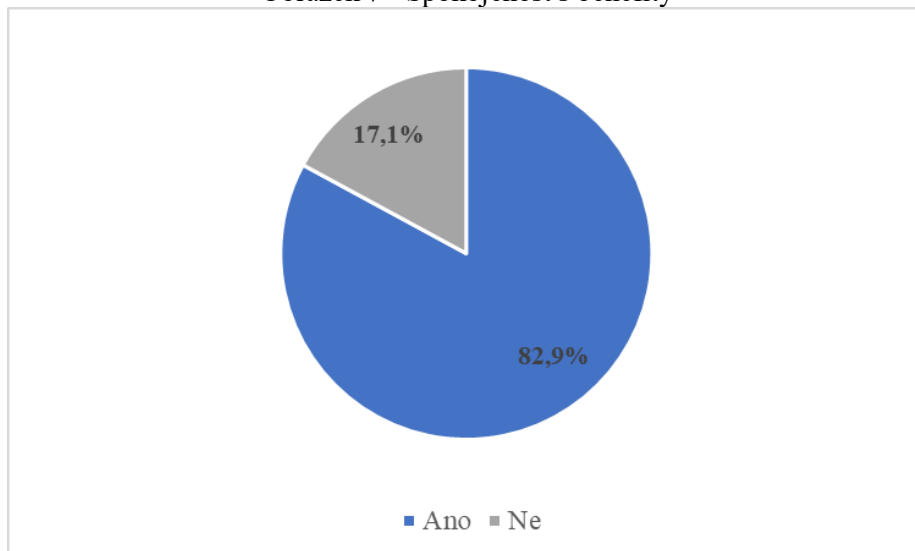
Obrázek 6 - Motivační složky



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se taktéž týkala motivace, a to konkrétně benefitů – „*Jste spokojeni s benefity, které podnik poskytuje?*“. Na výběr byla odpověď *ano/ne*. Celkem 29 respondentů (82,9 %) na tuto otázku zodpovědělo *ano*, zbylých 6 respondentů (17,1 %) odpovědělo *ne*.

Obrázek 7 - Spokojenost s benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Na druhou otázku navazovala otázka třetí, která respondentům dala možnost zaznamenat, jaké benefity jim v podniku schází a další komentáře k nabídce výhod, které podnik poskytuje. Otázka byla dobrovolná a reagovalo na ni 21 respondentů, někteří odpověděli krátkou odpovědí, někteří se rozepsali více. Pro přehlednost byly odpovědi (a jejich četnost) sepsány do tabulky č. 2.

Tabulka 2 - Vyjádření respondentů k benefitům

Komentáře k nabídce benefitů	
Nevím	4
Sick day	3
Odměny (za nadstandardní splnění cílů)	3
Penzijní připojištění	2
Důchodové připojištění	2
Školení a příspěvky na další vzdělávání	2
Příspěvky na dovolenou, kulturu a sport	2
Příspěvky na bydlení	1
Volná pracovní doba, home office	1
Spravedlivé přidělení benefitů a adekvátní mzdové ohodnocení	1
Důležité je zejména mzdové ohodnocení, benefity jsou vedlejší	1

Zdroj: vlastní zpracování

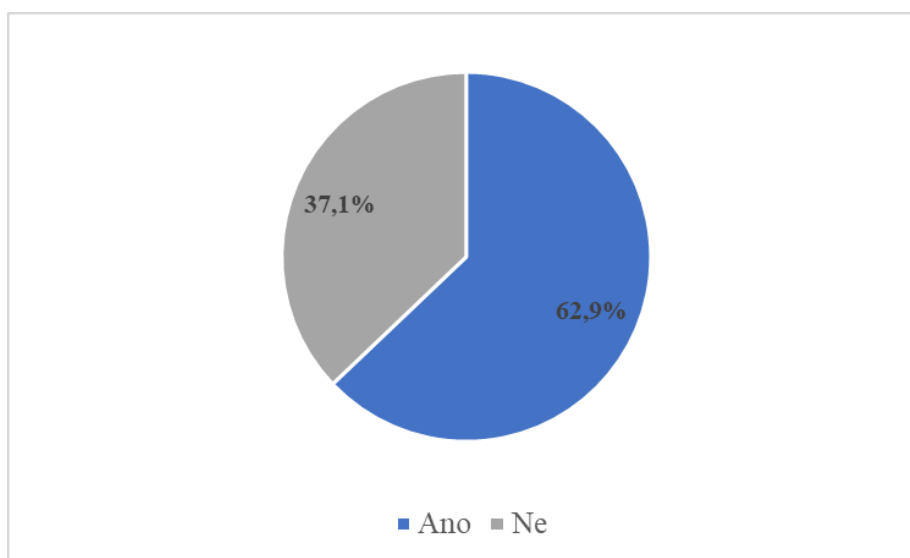
Nejčastější byla odpověď *nevím* (4 respondenti), 3 respondenti si napsali o *sick day*, což je benefit, který umožňuje si vybrat jeden nebo pár dní volna¹⁶ například na nevolnost bez nutnosti navštívit lékaře a nechat si vystavit neschopenku. Někteří respondenti do kolonky zaznamenali benefity jako *penzijní* či *důchodové připojištění*, *home office* atd., takové benefity zpravidla atlantis nabízí, nicméně je možné, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni, a tak o takové nabídce nevědí. Na základě zaznamenaných odpovědí lze usoudit, že zaměstnanci mají i zájem o *školení a další formy vzdělávání* za účelem profesního rozvoje. Jeden respondent také zdůraznil, že je pro něj relevantní

¹⁶ Zpravidla podniky nabízejí 3 až 5 dní (sick days) ročně

spravedlivé přidělení benefitů, taktéž jeden respondent se k benefitům vyjádřil tak, že pro něj *nabídka není natolik důležitá jako samotné mzdové ohodnocení*.

Další sekce navazuje na předchozí otázky a týká se problematiky doplňujícího školení vzhledem k pozici zaměstnance, tedy zda podnik taková školení nabízí, respektive zaměstnancům zprostředkovává. Na výběr byla opět odpověď *ano/ne*. Doplňující školení podle odpovědí, které zaměstnanci zaznamenali, je poskytováno 22 respondentům (62,9 %) a 13 respondentům (37,1 %) poskytováno není.

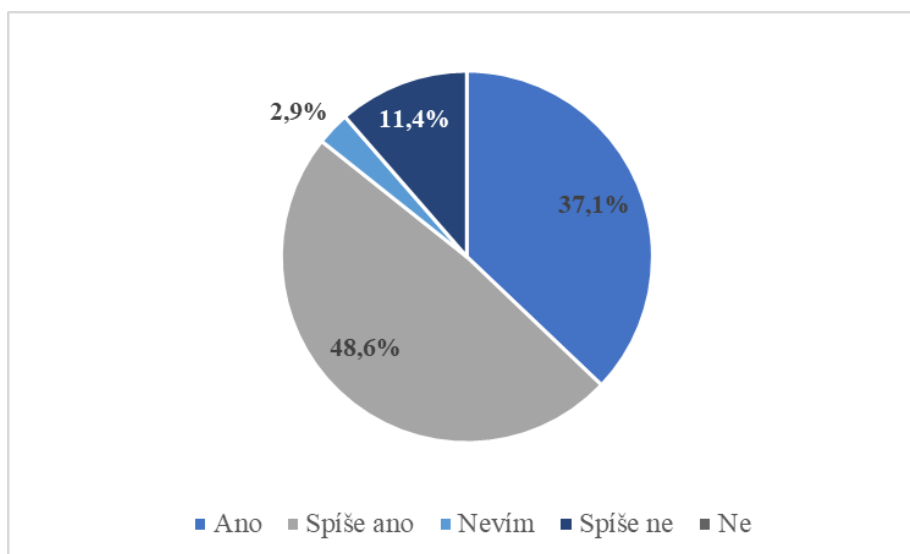
Obrázek 8 - Doplňující školení



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka se týká zadávání úkolů a zda jsou zaměstnancům podávány srozumitelně, na výběr byla škála odpovědí. Odpověď *ano* tedy, že úkoly jsou zadávány srozumitelně, odpovědělo 13 respondentů (37,1 %), *spíše ano* odpovědělo 17 respondentů (48,6 %), *spíše ne* zvolili 4 respondenti (11,1 %). Nikdo neodpověděl, že úkoly jsou zadávány nesrozumitelně a 1 respondent (2,9 %) se nedokázal rozhodnout a zvolil odpověď *nevím*.

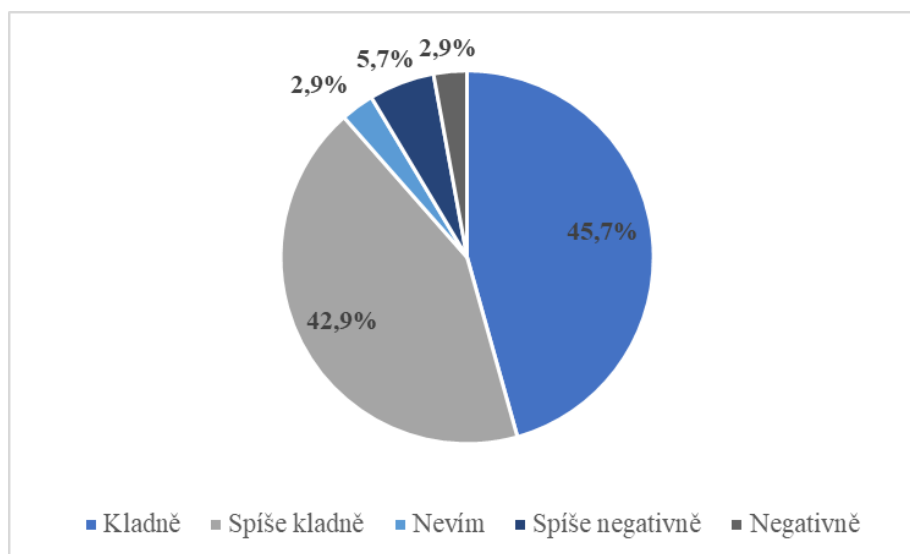
Obrázek 9 - Zadávání úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka se respondentů ptala, jak hodnotí vztah nadřízených k podřízeným. Dle odpovědí respondentů jsou tyto vztahy víceméně kladné. Možnost *kladně* tedy zvolilo 16 respondentů (45,7 %), *spíše kladně* 15 respondentů (42,9 %), *spíše negativně* zvolili 2 respondenti (5,7 %) a *negativně* 1 respondent (2,9 %), 1 respondent (2,9 %) se nevyjádřil a zvolil možnost *nevím*.

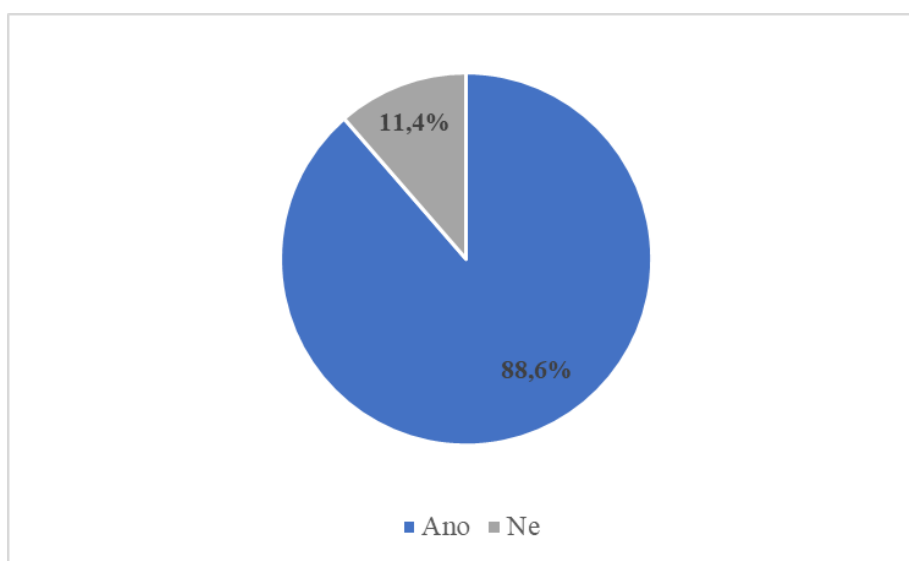
Obrázek 10 - Hodnocení vztahu nadřízených k podřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka navazuje na otázku předchozí a týká se opět budování vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, konkrétně se otázka zabývala důvěrou podřízených v nadřízeného, v přesném znění: „*Důvěřujete Vašemu nadřízenému?*“. Na výběr byla odpověď *ano* nebo *ne*. Důvěru v nadřízeného vyjádřilo 31 respondentů (88,6 %) a odpověď *ne* zvolili 4 respondenti (11,4 %). To, že většina podřízených svému nadřízenému důvěřuje koresponduje s výsledky z předchozí otázky, u které větší podíl respondentů zhodnotil vztahy mezi nadřízenými a podřízenými převážně kladně.

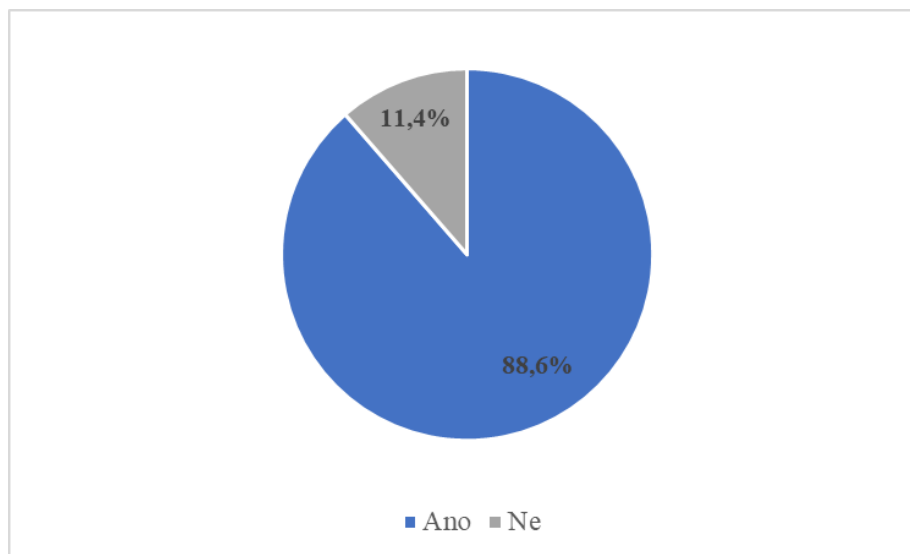
Obrázek 11 - Důvěra k nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Taktéž i osmá otázka souvisí se vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a konkrétně se zaměřuje na to, zda nadřízený umožňuje svým podřízeným se vyjádřit, zda jim dává prostor pro připomínky a návrhy, tedy zda bere v potaz názor podřízených. Na výběr byla opět odpověď *ano* nebo *ne*. Výsledky dopadly stejně jako u otázky předchozí, tedy odpověď *ano*, *nadřízený dává prostor pro návrhy a připomínky*, zvolilo 31 respondentů (88,6 %) a odpověď *ne* potom 4 respondenti (11,4 %). Tedy situace týkající se vytváření vztahů a důvěry mezi nadřízenými a podřízenými je ve shrnutí dle odpovědí z dotazníkového šetření příznivá, většina respondentů se k těmto aspektům vyjádřila kladně.

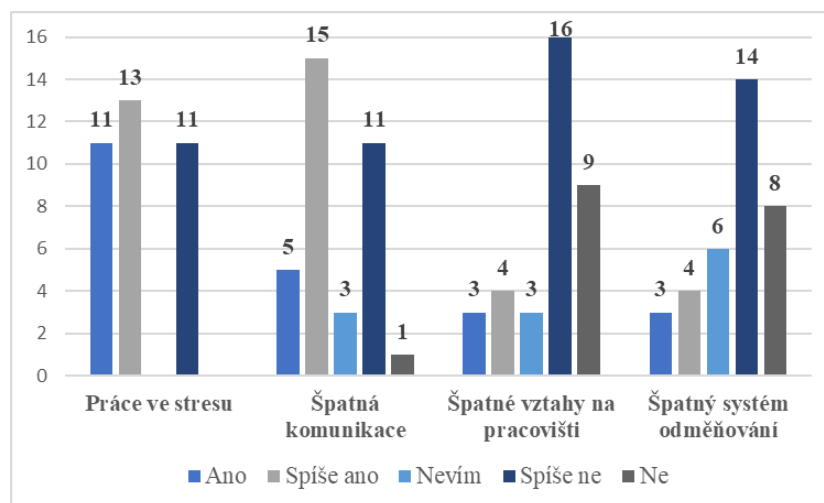
Obrázek 12 - Prostor k vyjádření pro podřízené



Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka se zabírala potenciálními problémy či hrozbami, které se z pohledu zaměstnanců v podniku vyskytují. Respondenti měli každý problém definovat na škále odpovědí (Likertova stupnice). Nejvyšší četnost výskytu byla zaznamenána u odpovědi *práce ve stresu*. Práce ve stresu je v dnešní době často skloňované téma a na vývoj a psychiku zaměstnanců může mít velmi negativní vliv, který se ve finále může projevit i na pověsti zaměstnavatele. Bylo by na místě, aby podnik zjistil, co konkrétně způsobuje zaměstnancům stres, zda se jedná o samotnou náplň práce, vztahy na pracovišti, či jiné aspekty. Četnost jednotlivých odpovědí je zaznamenána v níže přiloženém grafu (obrázek č. 13), kde jsou výsledky přehledně zobrazeny.

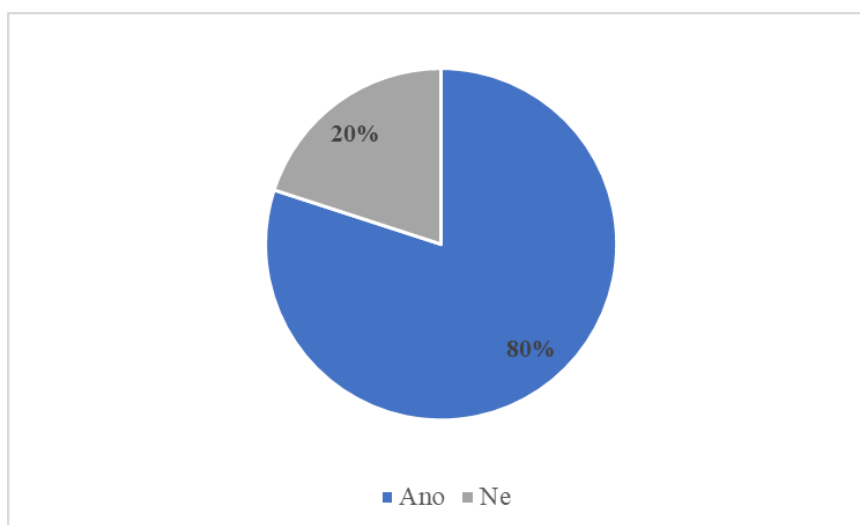
Obrázek 13 - Problémy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Další sekce otázek se týká převážně spokojenosti zaměstnanců v podniku. První z nich se respondentů ptala: „*Těšíte se do práce?*“. Na výběr bylo z odpovědí *ano* nebo *ne*. Do práce se *těší* 28 respondentů (80 %) a naopak *netěší* 7 respondentů (20 %). Příčinou toho, že se někteří zaměstnanci do práce *netěší* mohou být právě problémy, které byly zmíněny v předchozí otázce. Naopak důvodem, proč se zaměstnanci do práce *těší* může být dobře nastavený vztah s nadřízeným či podřízeným, nabídka benefitů a další aspekty zmíněné již v předchozích otázkách.

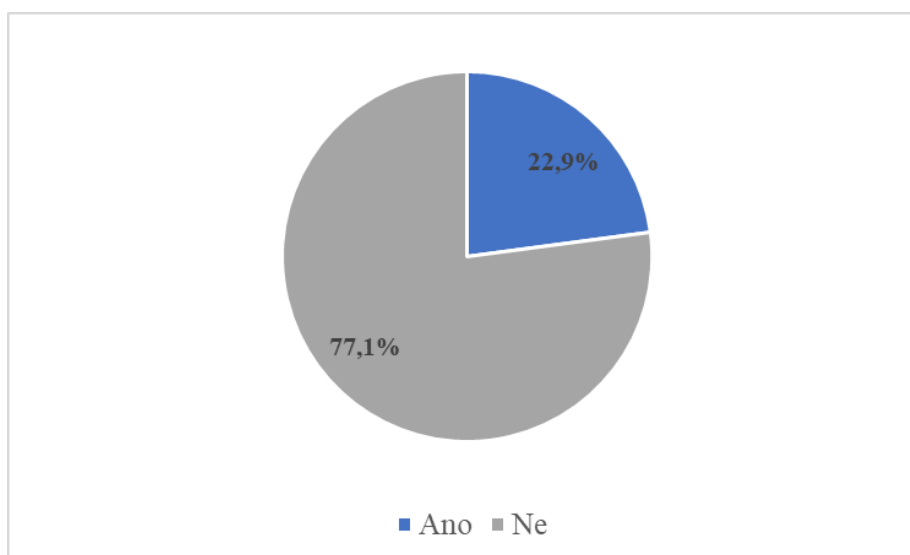
Obrázek 14 - Těší se zaměstnanci do práce



Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka se zaměstnanců ptala, zda zvažují změnit zaměstnání. Odpověď byla na výběr *ano* nebo *ne*. Pakliže respondent odpověděl *ano*, byl přesměrován na navazující otázku, která je definována níže. Pokud respondent odpověděl *ne*, byl přesměrován do společné závěrečné sekce, taktéž i otázky z této sekce jsou rozebrány níže. Na tuto otázku odpovědělo 8 respondentů (22,9 %) *ano* a 27 respondentů (77,1 %) *ne*. Takové výsledky korespondují s odpověďmi z předchozích otázek, kdy většina respondentů hodnotila například vztahy mezi nadřízenými a podřízenými kladně. Důvodem, proč někteří zaměstnanci uvažují o odchodu z podniku mohou být právě například důvody uvedené v deváté otázce, kde se jako největší problémy projevíly: *práce ve stresu a špatná komunikace*.

Obrázek 15 - Změna zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla přístupná pouze pro ty respondenty, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď *ano*. Na základě toho se otázka ptala na to, jaké důvody by je vedly ke změně zaměstnání. Respondenti mohli vybrat více možností, také byla k dispozici možnost „*Jiná*“ v případě, že by nějaký důvod nebyl předem nadefinován, tuto možnost využil jeden respondent, který tak ke svým odpovědím přidal, že už je na pozici dlouho a má potřebu ji změnit. V případě, že zaměstnanec cítí takovou potřebu, bylo by na místě se zaměstnancem minimálně takovou situaci probrat a zkusit vymyslet jiné řešení

(například změnu pozice v rámci podniku), aby nemusel zaměstnanec z podniku přímo odcházet. Odpovědi (a jejich četnost) na tuto otázku jsou sepsány v tabulce č. 3.

Tabulka 3 - Důvody k opuštění zaměstnání

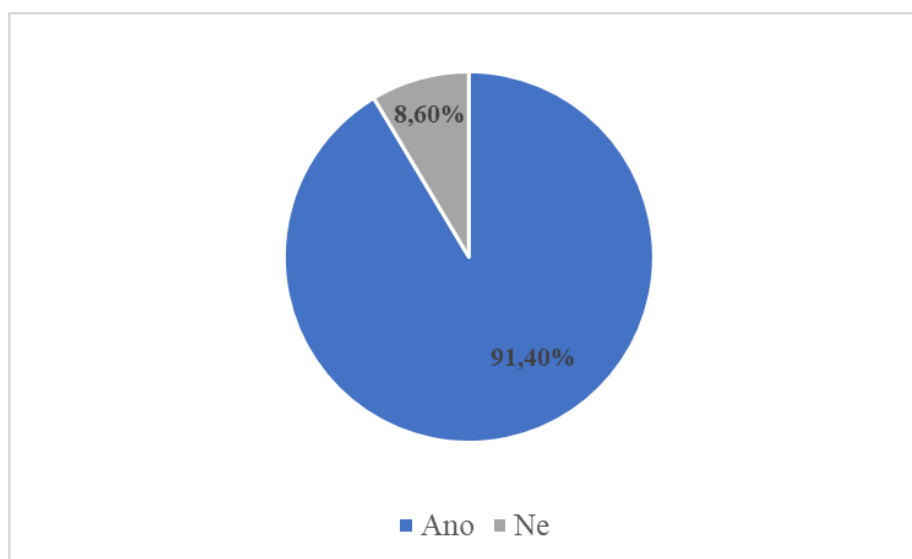
Důvody k opuštění zaměstnání	
Nevyhovující mzdové ohodnocení	6
Špatný přístup manažera/vedení	6
Nízká motivace	5
Špatné vztahy v podniku	5
Nedostatečná informovanost	4
Náplň práci mi již nedává smysl	4
Podnik neposkytuje možnost dalšího vzdělávání	3
Nevyhovující nabídka benefitů	2
Podnik neposkytuje možnost kariérního růstu	2
Jiná: Dlouhé působení na pozici, potřeba ji změnit	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce uváděný důvod byl *nevyhovující mzdové ohodnocení* a *špatný přístup manažera či vedení* (obojí zvolilo 6 respondentů). Hned dále potom odpovědi *nízká motivace* a *špatné vztahy v podniku* (obě možnosti zvolilo 5 respondentů). Jako další důvody se ukázaly: *nedostatečná informovanost* a *náplň práci mi již nedává smysl* (obojí zvoleno 4 respondenty), *absence možnosti dalšího vzdělávání* (3 respondenti), *nevyhovující nabídka benefitů* a *absence možnosti kariérního růstu* (obojí zvolili 2 respondenti) a v neposlední řadě se 1 respondent rozhodl přidat další aspekt a sice *moc dlouhé působení na dané pozici, které vyžaduje změnu*. Všechny tyto položky jsou klíčové pro personální politiku podniku, vzhledem k odpovědím jsou tyto aspekty pro některé zaměstnance nedostačující. Některé tyto aspekty souvisí i s otázkou číslo 9 – Problémy na pracovišti. Opět tu figuruje například problém špatných vztahů. Položky se však dotýkají i mzdového ohodnocení a nabídky benefitů, s tím souvisí pak i možnost dalšího vzdělávání, která tak těmto respondentům schází.

Třináctá otázka byla společná zase pro všechny respondenty a ptala se jich: „Doporučil/a byste podnik jako dobré místo pro zaměstnání?“. Na výběr byla odpověď *ano* nebo *ne*. Celkem 32 respondentů (91,4 %) odpovědělo *ano*, odpověď *ne* potom zvolili 3 respondenti (8,6 %). I přes zmíněné nedostatky a problémy, které byly probrány v předchozích otázkách, by tak většina respondentů atlantis doporučila jako dobré místo pro zaměstnání.

Obrázek 16 - Doporučení podniku I.



Zdroj: vlastní zpracování

Čtrnáctá otázka byla dobrovolná a reagovali na ni celkem 4 respondenti. Otázka poskytovala prostor pro připomínky a komentáře ze strany respondentů. Odpovědi byly následující:

- *Zlepšení komunikace dovnitř podniku nebo týmu*
 - To souvisí i s otázkou, která vybízela respondenty, aby nastínili, se kterými problémy se v podniku potýkají, a právě špatná komunikace byla jedním z nich.
- *Neupřímost vedoucích pracovníků*
 - Taktéž i tento komentář souvisí s již zmíněnými problémy, které byly rozebrány v předchozích otázkách, a to jak týkající se komunikace v podniku obecně, tak i rozebírání vztahu mezi nadřízenými a podřízenými a důvěra směrem k nadřízeným zaměstnancům.

- *V podniku je stále významný prostor pro funkční, procesní a personální změny*
 - Tento komentář souvisí se samotným dotazníkovým šetřením (konkrétně co se personálního hlediska týče), před samotným závěrem této práce jsou definovány návrhy doporučení, které se týkají zmíněných personálních záležitostí s ohledem na personální marketing.
- *Pochvala pro jednoho z jednatelů*
 - Poslední komentář je pro podnik velmi pozitivní, neboť v něm respondent zmínil velkou chválu směrem k jednomu z jednatelů, který je zároveň i součástí týmu programátorů, respondent konkrétně zmiňuje jeho výborný přehled v oboru, adekvátní zadávání úkolů a práce, a v neposlední řadě také adekvátní ohodnocení ze strany jednatele.

4.3.2 Dotazníkové šetření – zaměstnanci s kratším působením v podniku

Počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili tohoto šetření, byl 9. Za poslední dva roky podnik zaměstnal nově více zaměstnanců, několik z nich však odešlo před realizováním tohoto šetření.

Charakteristika respondentů

Šetření bylo zaměřeno na zaměstnance, kteří v podniku pracují kratší dobu než dva roky. Stejně tak jako u předchozího šetření byly identifikační otázky zařazeny na závěr šetření, za účelem uvedení výsledků v práci, bude nejdříve uvedena charakteristika zaměstnanců, kteří se tohoto šetření zúčastnili. Počet *žen*, které se šetření zúčastnily byl 2 (22,2 %), *mužů* pak tedy celkem bylo 7 (77,8 %). Skupina zahrnující *vysokoškolské vzdělání* jako nejvyšší dosažené vzdělání sčítá 5 respondentů (55,6 %), s *vyšším odborným vzděláním* 1 respondentem (11,1 %) a *středoškolské vzdělání* jakožto nejvyšší dosažené potom 3 respondenty (33,3 %). Věkové skupiny jsou v následujícím zastoupení: *18 až 29 let* reprezentuje 5 respondentů (55,6 %), skupinu *30 až 39 let* 3 respondenti (33,3 %) a poslední skupinu *40 až 49 let* pak 1 respondent (11,1 %), skupina *50 let a více* v tomto šetření není reprezentována. Délka působení v podniku je zastoupena následovně: *více jak 1 rok* – 6 respondentů (66,7 %), zbylí 3 respondenti (33,3 %) v podniku působí *méně než 1 rok*. Z pohledu zastávané pozice jsou všichni respondenti v *THP skupině*

(*technicko-hospodářský pracovník*), což odpovídá realitě, neboť za poslední dva roky nebyl přijat nikdo nový do *managementu*.

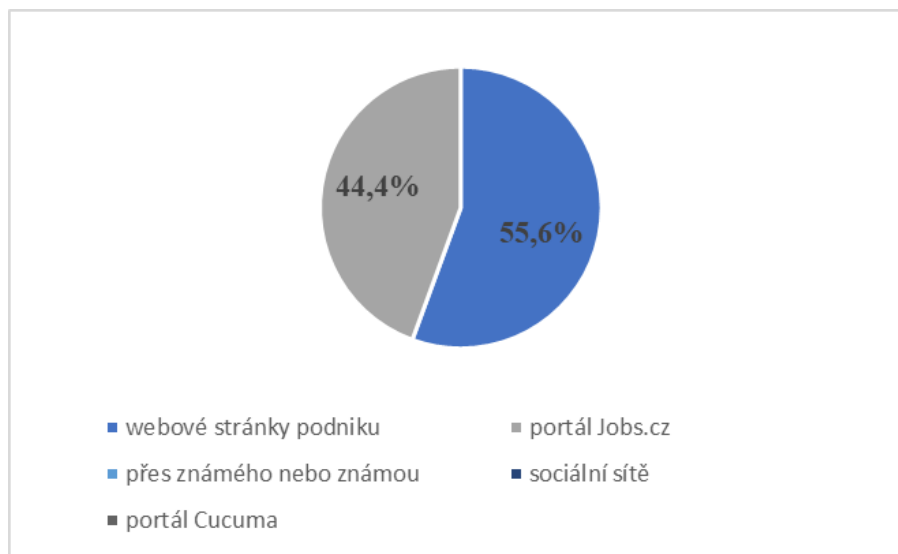
Podnik a personální činnosti

Následující část se zaměřuje na ostatní otázky šetření. Tyto otázky se zaměřují na znalost podniku před oslovením, první setkání s pracovní nabídkou, kritéria při výběru zaměstnání, proces zařazení nového zaměstnance v rámci podniku.

První otázka se respondentů tázala, zda podnik znali již před oslovením se zájmem o volnou pozici v podniku. Otázka tak naráží na to, zda je mezi uchazeči a celkově na trhu práce známý, všichni respondenti odpověděli, že podnik před oslovením neznali (tedy 9 respondentů), což koresponduje s tím, že podnik není tolik známý nejen vzhledem ke své velikosti, ale také vzhledem k tomu, že se aktivně nevěnuje inzerci a velké aktivitě na sociálních sítích s ohledem na personální činnosti.

Druhá otázka se zaměřuje na to, kde respondenti narazili na inzerát týkající se volné pozice v podniku. V doslovném znění: „*Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v podniku?*“. Na výběr byly možnosti kanálů, skrze které podnik běžně nabízí volnou pozici, a taktéž možnost „*Jiná*“, pakliže by byl nějaký kanál opomenut, tuto možnost však z respondentů nikdo nezvolil. Z možností byly vybrány pouze dvě, a to konkrétně přes *portál Jobs.cz* (5 respondentů), zbylí respondenti (konkrétně 4) se o pozici dozvěděli skrze *známého či známou*. Tyto odpovědi reflektují realitu, kdy podnik skutečně upřednostňuje nábor zaměstnanců skrze své současné zaměstnance a dále přes již zmíněný portál.

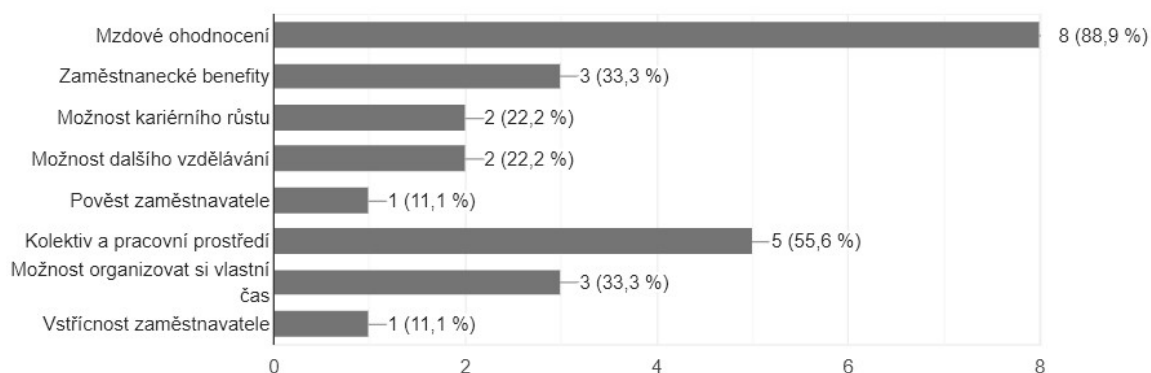
Obrázek 17 - Volná pracovní pozice v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka se zaměřovala na kritéria, která byla pro tehdejší uchazeče při výběru zaměstnání relevantní. V odpovědích mohli respondenti zvolit maximálně tři možnosti z předem definovaných odpovědí, v případě opomenutí některých z kritérií, měli respondenti možnost vyplnit odpověď „Jiná“. Nejdůležitějším kritériem bylo *mzdové ohodnocení*, poté možnost *kolektiv a pracovní prostředí*. Graf na obrázku č. 18 zobrazuje odpovědi respondentů spolu s procentuálním zastoupením i počtem, kolikrát byla daná možnost zvolena. Mzdové ohodnocení je klasickým kritériem, které je pro uchazeče o práci důležité, mělo by být proto adekvátní a zároveň motivující. Pracovní prostředí je důležité proto, aby se zaměstnanci v práci cítili příjemně. Nabídka benefitů je často diskutované téma, nabídka by měla být lákavá a motivující nejen pro uchazeče, ale i pro současné zaměstnance.

Obrázek 18 - Důležitá kritéria při výběru zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

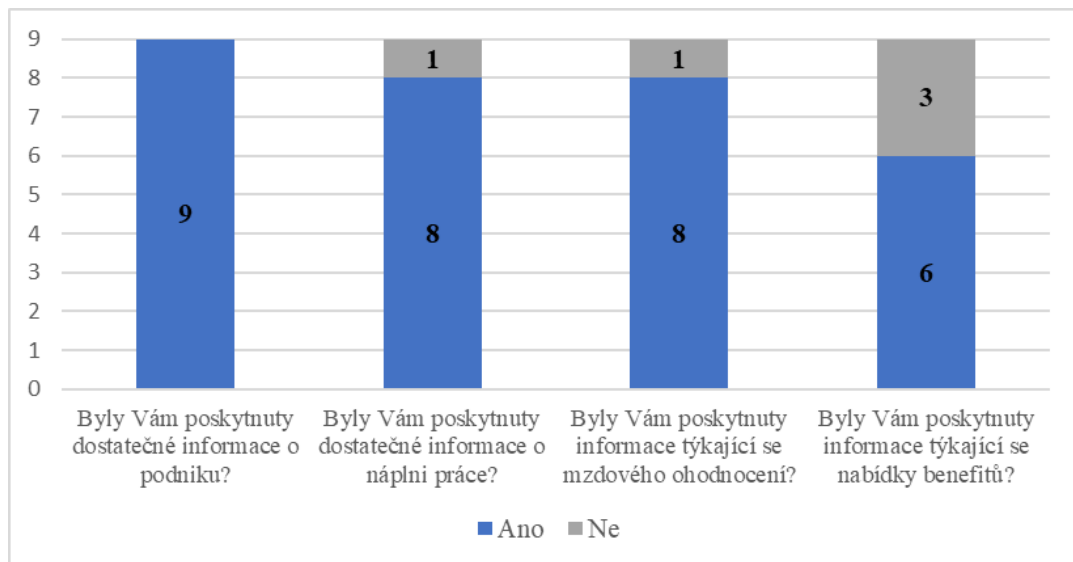
Čtvrtá otázka respondenty vyzvala, aby ohodnotili průběh přijímacího pohovoru z pohledu poskytnutí dostatečných informací nejen o náplni práce, ale i podniku a jeho metodách odměňování. Respondenti měli na výběr z odpovědí *ano/ne*. Otázka tak byla rozdělena na čtyři podotázky:

- *Byly Vám poskytnuty dostatečné informace o podniku?*
 - Všech 9 respondentů na tuto otázku odpovědělo *ano*, tudíž v rámci pohovoru byli seznámeni s činností podniku.
- *Byly Vám poskytnuty dostatečné informace o náplni práce?*
 - Dostatečné informace o náplni práce byly poskytnuty 8 respondentům, 1 respondent se vyjádřil na otázku negativně.
- *Byly Vám poskytnuty informace týkající se mzdového ohodnocení?*
 - Taktéž na tuto otázku se kladně vyjádřilo 8 respondentů a 1 negativně.
- *Byly Vám poskytnuty informace týkající se nabídky benefitů?*
 - K poslední otázce už se negativně vyjádřilo více respondentů a to konkrétně 3, dostatečné informace týkající se nabídky benefitů podniku byly poskytnuty 6 respondentům.

Převládají kladné odpovědi, které napovídají, že přijímací pohovor z pohledu respondentů dopadl příznivě s ohledem na dostatečné podání informací, drobné nedostatky v této oblasti však jsou z pohledu podávání informací o nabídce benefitů,

keré podnik poskytuje, což by mohlo vést ke znevýhodnění na trhu práce jakožto zaměstnavatele.

Obrázek 19 - Průběh pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

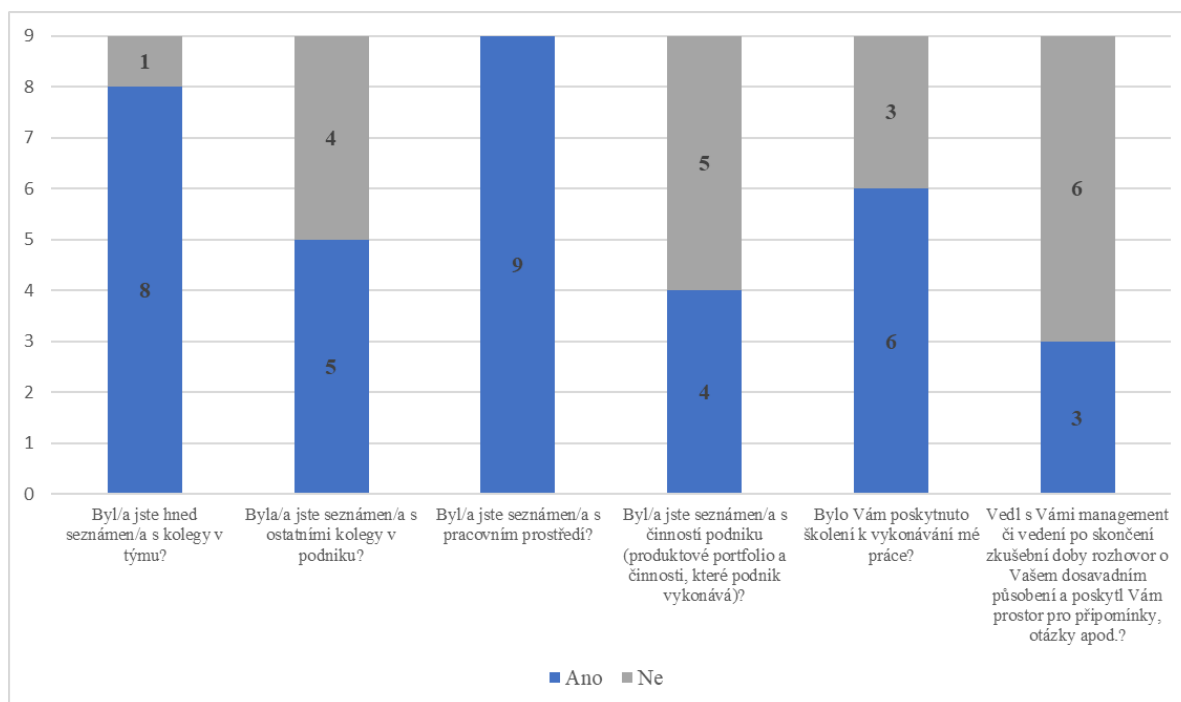
Pátá otázka se zaměřovala na samotný proces zařazení nového zaměstnance v podniku. Možnosti odpovědi byly opět *ano/ne* a otázka se skládá z 6 podotázek a ty byly následující:

- *Byl/a jste hned seznámen/a s kolegy v týmu?*
 - S kolegy v týmu bylo dle odpovědí seznámeno 8 respondentů, odpověď *ne* zvolil 1 respondent.
- *Byla/a jste seznámen/a s ostatními kolegy v podniku?*
 - S kolegy z podniku bylo seznámeno pouze 5 respondentů, 4 respondenti v rámci začátku působení v podniku seznámeni nebyli.
- *Byl/a jste seznámen/a s pracovním prostředím?*
 - S pracovním prostředím v podniku bylo seznámeno všech 9 respondentů. Je to také jediná otázka v této sekci, kde se všichni respondenti shodli na jedné odpovědi.
- *Byl/a jste seznámen/a s činností podniku (produktové portfolio a činnosti, které podnik vykonává)?*

- Podrobnější nahlédnutí do podnikových činností a seznámení s produktovým portfoliem proběhlo pouze u 4 respondentů. Zbýlých 5 nedostalo plné informace k tomu, co podnik dělá ve všech svých směrech podnikání.
- *Bylo Vám poskytnuto školení k vykonávání Vaší práce?*
 - Školení související s náplní práce proběhlo u 6 respondentů, u 3 respondentů školení dle odpovědí nebylo realizováno.
- *Vedl s Vámi management či vedení po skončení zkušební doby rozhovor o Vašem dosavadním působení a poskytl Vám prostor pro připomínky, otázky apod.?*
 - Po skončení zkušební doby vedl management či vedení rozhovor pouze se 3 respondenty, u zbylých 6 respondentů tato situace nenastala.

Odpovědi na tuto otázku už nebyly tak kladné a příznivé jako tomu bylo u otázky předchozí. Nedostatky v procesu zařazování nově příchozích zaměstnanců tkvěly u seznámení s ostatními kolegy v podniku (tedy mimo pracovní tým), což by mohlo způsobit kolize v mezilidských vztazích na pracovišti, neboť zaměstnanci nepracují pouze s kolegy z týmu, ale je zapotřebí i kooperace s kolegy z ostatních oddělení. Jako další nedostatek se projevil v seznámení zaměstnanců i s ostatními činnostmi podniku, které se bezprostředně netýkají přímo náplně práce konkrétního zaměstnance, zásadním také je, že po skončení zkušební doby nebyl u některých zaměstnanců realizován rozhovor, při kterém by došlo ke shrnutí dosavadního působení s prostorem pro dotazy a připomínky.

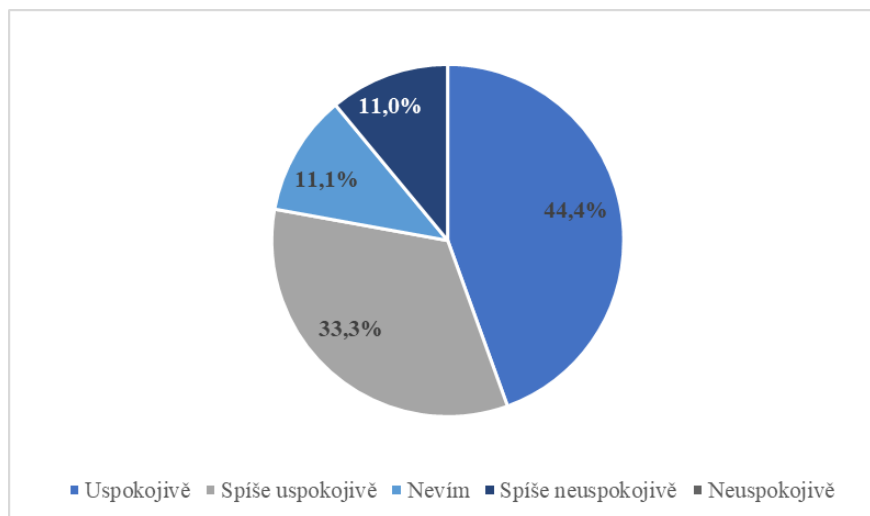
Obrázek 20 - Složky procesu zařazování zaměstnance do podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka shrnovala proces zařazování zaměstnance v kolektivu i obecně v podniku. Zcela *uspokojivě* tento proces zhodnotili 4 respondenti (44,4 %), *spíše uspokojivě* potom o jednoho méně, tedy 3 respondenti (33,3 %). Průběh procesu jako *neuspokojivý* neohodnotil žádný z respondentů, jeden respondent (11,1 %) klasifikoval proces jako *spíše neuspokojivý*, jeden respondent (11,1 %) se nedokázal vyjádřit a zvolil možnost *nevím*. Výsledky korespondují s odpověďmi z předchozí otázky, u kterých se ukázalo, že se proces zařazování v podniku potýká s jistými nedostatky.

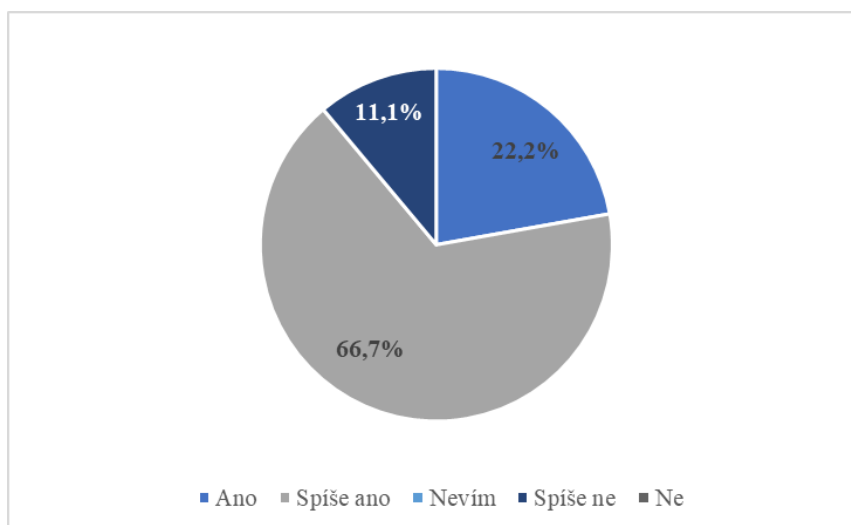
Obrázek 21 - Zhodnocení procesu zařazování



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka prověřovala, jak hodnotí zaměstnanci náplň práce s její představou před nástupem do podniku. Doslova se respondentů ptá: „*Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte Vašim představám před nástupem do podniku?*“. Možnost, že práce zcela odpovídá představám zvolili 2 respondenti (22,2 %), *spíše ano* pak už větší skupina, konkrétně 6 respondentů (66,7 %). Možnost *spíše ne* zvolil jeden respondent (11,1 %), podle něho tedy náplň práce vytvořeným představám před nástupem do zaměstnání *spíše* neodpovídá. Možnost *nevím* a *ne* nezvolil ani jeden z respondentů.

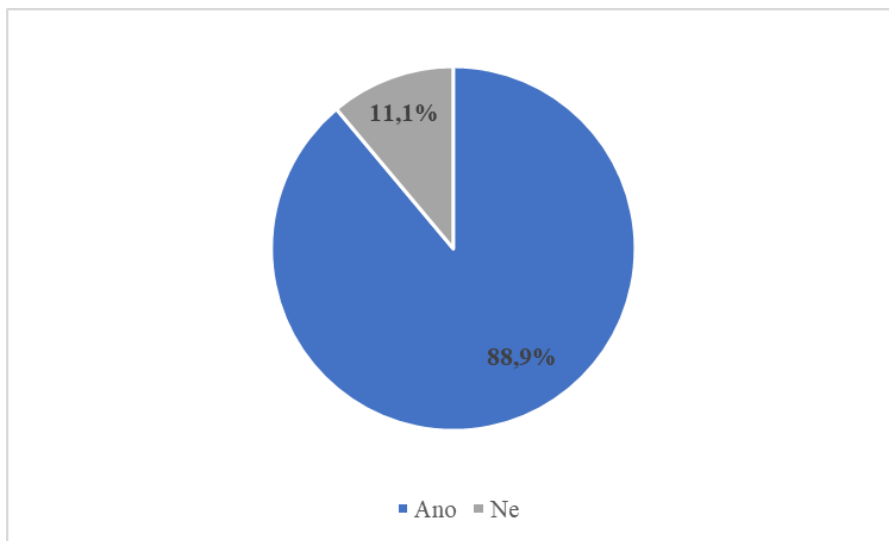
Obrázek 22 - Náplň práce v porovnání s představou



Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka se respondentů ptala, zda by podnik doporučili jako dobré místo pro zaměstnání, na výběr byla odpověď *ano* nebo *ne*. Celkem 8 respondentů odpovědělo na tuto otázku *ano* (88,9 %) a jeden respondent (11,1 %) *ne*. Skutečnost, že respondent reagoval tak, že podnik nedoporučuje, jako dobré místo pro zaměstnání může být důsledkem nedostatků v rámci procesu zařazování do podniku, který byl rozebrán v předchozích otázkách.

Obrázek 23 - Doporučení podniku II.



Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka byla jediná dobrovolná a dávala respondentům prostor k vyjádření, zaznamenání připomínek a podobně, této možnost žádný z respondentů nevyužil.

5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Následující část práce se věnuje stále dotazníkovému šetření, ale z pohledu souhrnného zhodnocení výsledků. Na základě těchto výsledků a zhodnocení personálních činností v podniku jsou v kapitole 5.2 popsány návrhy doporučení pro podnik.

5.1 Shrnutí výsledků

Dotazníková šetření byla uskutečněna dvě s ohledem na délku působení zaměstnanců v podniku. Otázky se soustředily jak na proces získávání a zařazování nových zaměstnanců do podniku, tak na spokojenost zaměstnanců v podniku, nastínění problémů, se kterými se zaměstnanci potýkají. Popsání personálních činností v podniku proběhlo na základě rozhovoru se zaměstnankyní, která v podniku pracuje dlouho a má přehled o aktuální situaci.

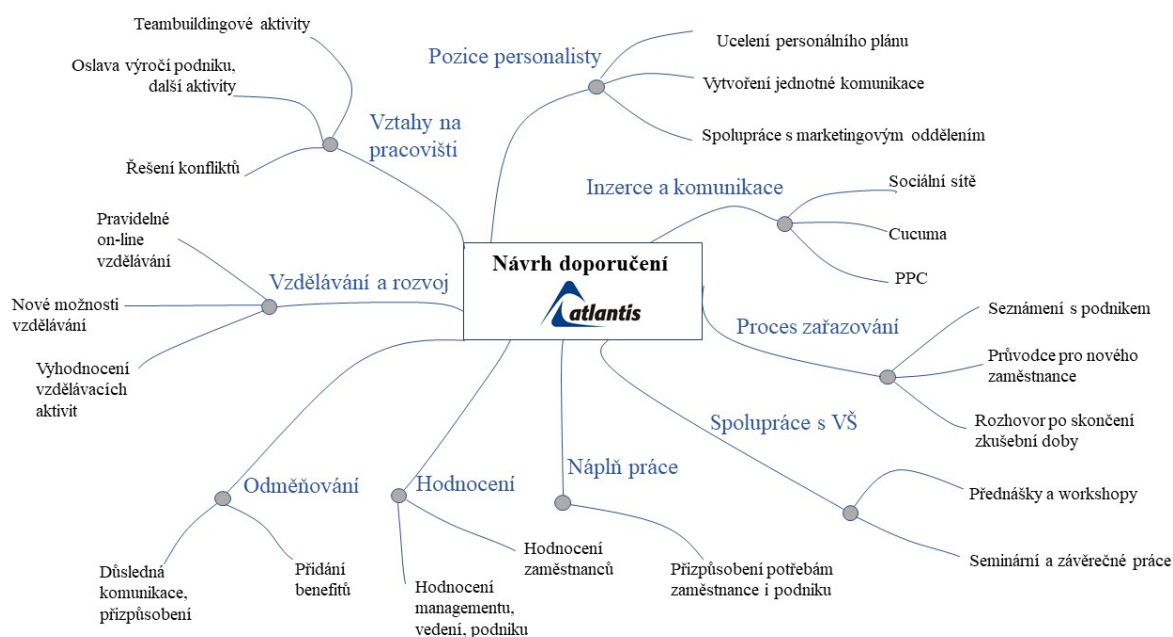
Za silné stránky v podniku z pohledu personálního marketingu se dají považovat dobré vztahy nadřízených a podřízených zaměstnanců. Většina zaměstnanců zhodnotila tyto vztahy kladně, zaměstnanci také vyjádřili důvěru k nadřízenému (celkem 88,6 % respondentů z prvního šetření). K těmto faktům přispívá přátelské prostředí, kde nadřízený není vnímán jako nedotknutelná jednotka, ale je to zaměstnanec, který s ostatními kolegy spolupracuje. Příznivé také je, že většina zaměstnanců by podnik doporučila jako dobré místo pro zaměstnání (celkem se shodlo 90,9 % respondentů z obou šetření). Taktéž může být příčinou to, že v podniku panuje dobrá atmosféra bez nátlaků a je tu snaha posilovat dobré vztahy a vytvářet příjemné pracovní prostředí. Z pohledu procesu získávání nových zaměstnanců je příznivé, že podnik poskytuje dostatečné množství informací, které mohou uchazečům pomoci při rozhodování, pakliže mají uchazeči dostatek informací, jsou si jistější ve svém rozhodnutí. Proces zařazování nových zaměstnanců proběhl spíše uspokojivě, zaměstnanci byli seznámeni s pracovním prostředím, kolegy. V souhrnu se za silnou stránku dá považovat přístup jednatelů, kteří se ve spolupráci s managementem snaží v podniku prosazovat příjemnou atmosféru, takové prostředí, do kterého budou zaměstnanci rádi přicházet a podílet se na sdílení těchto aspektů i mimo podnik, zaměstnanci tak sami doporučují podnik svým známým a podílejí se na procesu získávání nových zaměstnanců s ohledem na budování značky zaměstnavatele.

Slabou stránku personálního marketingu naznačují problémy, které zaměstnanci uvedli a zhodnotili je. Mezi hlavní problémy tak patří práce ve stresu a špatná komunikace. Někteří zaměstnanci také uvažují o změně zaměstnání (konkrétně 77,1 % respondentů z prvního šetření), nejvíce byly uváděny důvody jako nevyhovující mzdové ohodnocení či špatné vztahy v podniku nebo nevyhovující náplň práce. To může naznačovat, že tyto aspekty nejsou v podniku dostatečně komunikovány. Nabídka benefitů je podle většiny zaměstnanců uspokojivá, někteří připsali další formy benefitů, které jim v podniku schází. Zásadním ale je, že některé benefity již v podniku zavedeny jsou, tudíž pravděpodobně došlo k chybné komunikaci k těmto zaměstnancům, nebo jim benefity nebyly vůbec nabídnuty. Nedostatky procesu zařazování nových zaměstnanců tkví v nedostatečné informovanosti o činnosti podniku (mimo tým), může pak docházet k tomu, že se zaměstnanci dostatečně neztotožní s vizí podniku. Dalším bodem, který v podniku není dostatečně naplňován je hodnocení zaměstnanců, které v podniku probíhá zřídka, zaměstnanci tak nejsou hodnoceni a zároveň nemají možnost hodnotit přístup podniku s ohledem na přístup vedení a managementu, může to mít dopad na zaměstnance, kteří tak získají pocit, že na jejich názoru nezáleží a nemají prostor pro návrhy, nemohou se podílet na změnách, zároveň podnik nemá zpětnou vazbu od zaměstnanců. Z pohledu rozvoje zaměstnanců je rizikové taktéž to, že jim není poskytováno doplňující vzdělávání a rozvíjení schopností v dané nebo blízké oblasti náplně práce. Jediným pravidelným vzděláváním jsou lekce angličtiny, které probíhají v podniku, pro zaměstnance jsou dobrovolné. Externích školení se účastní jen velmi málo zaměstnanců, i přesto, že někteří o školení projeví zájem. Rozhodně slabou stránkou je také to, že v podniku není zřízena pozice personalisty, není definovaný plán zabývající se strategií personálních činností, personální záležitosti se tak v podstatě řeší za pochodu. Zároveň ani není stanoven způsob marketingové komunikace s ohledem na personální činnosti, velmi slabá je inzerce, které se nikdo aktivně nevěnuje, pro některé zaměstnance je to jen jako vedlejší náplň práce, slabým místem je způsob komunikace na sociálních sítích, které jsou relevantní platformou v komunikaci (nejen) na trhu práce. V rámci toho je také nedostatečná komunikace s absolventy, podnik se velmi málo prosazuje mezi touto skupinou, velmi málo a zřídka spolupracuje s vysokými školami.

5.2 Návrh doporučení

V této kapitole jsou popsány návrhy doporučení pro podnik atlantis telecom s.r.o., návrhy jsou rozděleny do devíti bodů. Obrázek č. 24 shrnuje jednotlivá doporučení a směry, kterými by se měl podnik vydat z pohledu personálního marketingu. Body, které je možné vidět na obrázku, jsou níže detailněji rozepsány.

Obrázek 24 - Návrh doporučení



Zdroj: vlastní zpracování

1. Vytvoření pozice personalisty – na začátku by měl podnik vytvořit pozici pro personalistu. Spolu s tím pak ucelit personální plán a definovat program, který se bude zabývat personálními činnostmi a personálním marketingem, v rámci toho by měla být stanovena jednotná marketingová komunikace, aby si podnik vytvářel prostřednictvím propagace jednotný profil a budoval značku. Personalistika by tak měla být v úzké spolupráci s marketingem, ani pro marketing není v podniku samostatné oddělení nebo jedna osoba, která by měla na starosti marketing celého podniku, marketingové aktivity si řeší každé oddělení samo. Je tedy doporučeno vytvořit jak pozici specialisty pro personální politiku, tak i pozici

pro marketingového specialistu, ti by se měli podílet na jednotné komunikaci, směrem ven z podniku, ale i uvnitř podniku. Vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců by měla pro pozici personalisty vystačit jedna osoba, nejlépe již s praxí, neboť v podniku není řádně zpracována agenda, kterou by bylo možné pouze někomu předat. Osoba, která by na pozici nastoupila by si tak musela nejdříve vytvořit systém a zorganizovat si svou práci, proto je potřeba zaměstnat někoho se zkušenostmi na této pozici, mzdové náklady na jednu osobu na pozici personalistiky by činily zhruba 46 800 Kč měsíčně. Vhodné by bylo také obsadit pozici marketingového specialisty, který by zajišťoval marketingovou podporu a komunikaci podniku a spolupracoval by s kolegy z jednotlivých týmů, kteří si marketing zajišťují sami pro daný produkt, který reprezentují. Mzdové náklady na takovou osobu by činily zhruba 50 100 Kč měsíčně.

2. Inzerce a komunikace – tento bod navazuje na bod předchozí. Podnik by se měl zaměřit na vytváření atraktivnějších inzerátů, které uchazeče ihned zaujmou, a to jak v prostředí specializovaných portálů, tak na samotných webových stránkách podniku. Atlantis má zajímavý profil na portálu Cucuma, kde jsou rozhovory s několika zaměstnanci a samozřejmě s vedením, prostřednictvím tohoto portálu mohou uchazeči nahlédnout na zákulisí podniku, toho by měl atlantis využít a měl by tento profil více ukazovat – sdílet v on-line prostředí, taktéž by se měl věnovat jeho pravidelné aktualizaci. V podobném duchu by podnik mohl vytvořit stránku na svém webu, kde by bylo prezentováno pracovní prostředí a atmosféra, která v podniku panuje, úspěchy zaměstnanců, jejich hodnocení a postoj k podniku apod. Další příležitostí v on-line prostředí, které by měl podnik využít, jsou sociální sítě, zejména LinkedIn, na této síti jsou aktivní spíše samotní zaměstnanci (převážně obchodní zástupci), do propagace by se měl zapojit i samotný podnik a sdílet nejen informace a aktuality, ale také avizovat o volných pozicích a podporovat budování značky zaměstnavatele. Jako další síť, kterou by měl podnik spravovat, je Facebook, tam by mohl podnik sdílet příspěvky vybízející nejen k návštěvě webových stránek, ale také k reakci přímo u příspěvku.

Další formou inzerce, kterou by měl podnik zvážit, je PPC¹⁷ reklama, a to na platformě Sklik¹⁸ a Google Ads¹⁹. Obsahová inzerce by se tak dala využít zejména na portálech zabývajících se IT problematikou. Doporučenou částkou, která by měla být do každé platformy měsíčně investována je cca 2 000 Kč (celkem tedy cca 4 000 Kč za obě platformy měsíčně).

3. Proces zařazování nového zaměstnance – v případě příchodu nového zaměstnance by měl podnik klást větší důraz na proces zařazování v rámci podniku. Zejména by mělo dojít k důkladnějšímu seznámení zaměstnance i s ostatními aktivitami, nikoli pouze s konkrétní činností, které se bude zaměstnanec věnovat v rámci týmu. S ohledem na tuto skutečnost by měl podnik zvážit vytvoření krátké prezentace či on-line katalogu, který by nového zaměstnance podnikem provedl a usnadnil mu tak proces adaptace. Podnik by měl také uvažovat o realizaci rozhovoru mezi zaměstnancem a managementem (případně vedením) po skončení zkušební doby nového zaměstnance. V rámci tohoto rozhovoru by mělo dojít ke společnému zhodnocení a měl by být zaměstnanci poskytnut prostor pro připomínky a návrhy, zároveň by tak management a spolu s tím i podnik získal zpětnou vazbu.
4. Spolupráce s vysokými školami – v rámci rozšíření povědomí mezi absolventy by se měl podnik zaměřit na spolupráci s vysokými školami, zejména se zaměřením na IT oblast. Atlantis by měl uvažovat o realizaci workshopu na těchto školách (například tematicky se zaměřením na produkt Frontstage, který vymyslel jeden z jednatelů a podílel se i na jeho vytváření jako programátor), podnik má jistě co se týče zkušeností co nabídnout. Dále může podnik navázat spolupráci se studenty prostřednictvím poskytnutí prostoru a informací ke zpracování seminárních či závěrečných prací. Zajímavým lákadlem pro mladou generaci by také mohla být spolupráce atlantisu s významnými světovými značkami jako jsou Microsoft, Hewlett-Packard, Poly apod., atlantis tak pracuje s moderními

¹⁷ PPC = Pay Per Click – forma reklamy, za kterou inzerent platí v případě, že se uživatel proklikne na cílovou stránku

¹⁸ Sklik - český on-line marketingový nástroj, který slouží k placené propagaci webových stránek na Seznamu a jeho partnerských webech

¹⁹ Google Ads – marketingový nástroj, který slouží k placené propagaci webových stránek na partnerských webech Google (působí celosvětově)

technologemi, které jsou pro mladé nadšence atraktivní, to by měl podnik využít ke své vlastní prezentaci. Taktéž by měla být zdůrazňována role atlantisu jako dodavatele na místním trhu, mezi jeho zákazníky patří významné české podniky, ale i celosvětově působící podniky s pobočkami ve střední a východní Evropě. Podnik by se mohl zaměřit také na spolupráci formou stáží, pokud by byla taková stáž placená, hodinová sazba v případě sjednání stáže na dohodu o provedení práce by byla zhruba 130 Kč.

5. Náplň práce – na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že několika zaměstnancům již nevyhovuje nebo jim nedává smysl náplň jejich práce. Podnik by tedy měl získávat od zaměstnanců zpětnou vazbu a získávat informace o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni, pakliže zaměstnanci náplň práce nebaví, většinou to vede k neefektivním výsledkům z činnosti práce daného zaměstnance, následně to má negativní dopady na zaměstnance a ve finále i na podnik samotný. Podnik by tak měl zaměstnancům ukázat, že je k těmto připomínkám otevřený a snaží se hledat jiné vhodné řešení pro zaměstnance, který tímto strádá. Tuto problematiku by měla řešit osoba v pozici personálního specialisty ve spolupráci s managementem a vedením (např. ve formě konzultací).
6. Hodnocení – v rámci podniku by se mělo pravidelně realizovat hodnocení (alespoň jedenkrát ročně), jak zaměstnanců – nadřízený hodnotí své podřízené, sebehodnocení zaměstnanců a osobní přínos, tak i hodnocení, kdy by zaměstnanci hodnotili své nadřízené a podnik jako takový (přístup, prostředí apod.). Vzhledem k uvolněné a přátelské atmosféře v podniku by se takovému prostředí mělo přizpůsobit i samotné hodnocení, nemělo by působit výhružným a nepřátelským dojmem, naopak by mělo být takové, aby vyvolalo pocit, že podniku na svých zaměstnancích záleží a je pro něj důležitá zpětná vazba, zaměstnancům by měl být dán prostor pro vlastní připomínky a návrhy, spoluúčast na změnách. Z hodnocení by mělo také vyplynout, zda se zaměstnanci cítí ve stresu, pokud ano, měl by být v hodnotícím formuláři prostor pro vysvětlení a odůvodnění, proč tomu tak je. Na základě výsledků z hodnocení by pak mělo dojít k přizpůsobení pracovního prostředí a přístupu vedení či managementu, podle toho, jaké budou reálné možnosti.

7. Odměňování – podnik má k dispozici celkem širokou nabídku benefitů, ovšem některé benefity, které jsou v dnešní době populární a žádané, neposkytuje. Příkladem může být sick day, jeho zařazení do nabídky benefitů by měl podnik zvážit (v rozsahu 3 až 4 dní ročně), tento benefit je obecně žádaný, několik zaměstnanců si o něj v dotazníkovém šetření napsalo. Jako další benefit byl zmíněn také vzdělávání a školení, to bude podrobněji rozebráno v následujícím bodě. Nabídka benefitů je tak spíše uspokojivá, nicméně na základě výsledků z dotazníkového šetření je pravděpodobně nedostatečně komunikována. S každým zaměstnancem by měla být nabídka benefitů konzultována individuálně. Zaměstnanec by měl mít prostor pro sestavení souboru benefitů, který mu bude vyhovovat a zároveň bude v silách podniku takový soubor benefitů poskytnout.
8. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – mezi zaměstnanci je také poptávka po dalším vzdělávání a rozvojových aktivitách. Podnik by tak měl aktivně vyhledávat možnosti vzdělávání pro svoje zaměstnance ve formě workshopů, seminářů či webinářů (podle potřeb jednotlivých zaměstnanců). Oblíbenou formou vzdělávání jsou také on-line kurzy, podnik by měl tak zvážit jejich zařazení do systému vzdělávání zaměstnanců. Příkladem takových on-line vzdělávacích aktivit může být balíček Seduo s videokurzy. Balíček obsahuje kurzy spojené s činností zaměstnance, ale jsou zde také kurzy pro osobní rozvoj, jazykové kurzy. Dále by měli být zaměstnanci v obraze se stále vyvíjecími se technologiemi, se kterými atlantis pracuje, spousta dodavatelů taková školení realizuje, podnik by tak měl poskytnout zaměstnancům prostor, aby se těchto školení mohli zúčastnit. V případě zmíněných kurzů Seduo by licence pro jednoho zaměstnance s roční platností vyšla zhruba na 2 500 Kč. Školení od společnosti Microsoft, která je jedním z partnerů podniku, stojí zhruba 5 000 Kč na jeden den pro jednoho zaměstnance. Školení pro cloudové systémy, se kterými podnik pracuje, vychází na jednoho zaměstnance zhruba na 33 000 Kč (týdenní kurz). Doporučeno také je, aby podnik po uskutečnění vzdělávacích aktivit realizoval zhodnocení těchto aktivit v různých intervalech (ihned po realizaci, pravidelné reporty) za účelem vyhodnocení vlivů těchto aktivit vzhledem k vynaloženým investicím.

9. Zlepšení vztahů na pracovišti – stěžejním bodem je budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti. Měli by si vážit práce, které dělá jiné oddělení a v ideálním případě vzájemně spolupracovat. Vhodným nástrojem mohou být teambuildingové aktivity, a to nejen v rámci pracovního týmu, ale také napříč podnikem. Takové aktivity by měly být přizpůsobeny potřebám a možnostem zaměstnanců, neměly by být nucené ale vítané. Příkladem takových aktivit mohou být například sportovně zaměřené akce, neboť v podniku pracují zaměstnanci, kteří se sportu aktivně věnují. Aktivity by měly být přizpůsobené i zaměstnancům, které mají děti, tedy nemusí být nutně vícedenní, ale častější a jednodenní (bez nutnosti přespání), aby tak pro zaměstnance byly dostupné – například ve formě společné sportovní aktivity, zábavě v prostředí podniku (letní posezení u grilu apod.). Příklady těchto aktivit včetně nákladů jsou uvedeny v tabulce č. 4. Zajímavou formou by mohlo být také každoroční slavení výročí podniku ať v prostředí pracoviště, nebo zamluvením restauračního podniku. V ideálním případě by mělo být takové výročí doprovázeno tematickým programem se zaměřením na budování kladných vztahů na pracovišti, ale také sladění zaměstnanců s vizí podniku. Cena takové aktivity (oslava s programem a cateringem) by se mohla pohybovat zhruba okolo 45 000 Kč.

Tabulka 4 - Příklady teambuildingových aktivit

Teambuildingová aktivita	Cena
Paintball	650 Kč/osoba
Lasergame	105 Kč/osoba
Kulinářský teambuilding - kurz vaření pro celý kolektiv	cca 8 000 Kč/kurz
Barmanský teambuilding - kurz míchání drinků pro celý kolektiv a soutěž mezi účastníky	990 Kč/osoba
Firemní olympiáda - sportovní aktivity, program zaměřený na týmové aktivity a komunikaci	30 000 Kč/odpoledne
Úniková hra - pro celý kolektiv nebo rozdělení na jednotlivé týmy	25 000 Kč/hra
Venkovní úniková hra - rozdělení na jednotlivé týmy, které musí plnit úkoly v centru Prahy, ocenění pro nejlepší tým	29 000 Kč/hra

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci budování kvalitních vztahů na pracovišti by mělo docházet k rychlému a efektivnímu řešení konfliktů mezi zaměstnanci, mělo by probíhat pravidelné získávání zpětné vazby ať už individuální či kolektivní (může být zařazeno v rámci hodnocení, které je pospáno v 6. bodě).

Realizace výše popsaných návrhů není vzájemně podmíněna, podnik tedy může aplikovat jednotlivá doporučení podle svého vlastního uvážení, ačkoli za stěžejní krok je považováno obsazení pozice personalisty (bod č. 1). Uvedené náklady jsou orientační a vychází z nabídek zveřejněných v březnu 2020.

6 Závěr

Tuzemské podniky zatím stále hledají cestu, jak personální marketing zařadit do konceptu personálního řízení. Manažeři si více uvědomují, jak je důležité získat zaměstnance, kteří jsou kreativní a talentovaní a také pro obor nadšení. V současné době je vysoká konkurence na straně poptávajících podniků, které hledají takové zaměstnance, snaží se je zaujmout nabídkou benefitů, pracovním prostředím. Na základě toho se v personalistice začínají více uplatňovat marketingové nástroje, větší důraz je kladen na způsob komunikace směrem k uchazečům a celkovou prezentaci podniku. Získáním zaměstnance to však nekončí, je potřeba si ho také udržet pomocí nástrojů interního personálního marketingu. Úspěšný personální marketing je založen na kreativních nápadech, podniky by se tak měly oprostít od konzervativního přístupu, který je na českém trhu v personalistice ještě stále používán.

Hlavní bod, na který by se měl podnik atlantis telecom s.r.o. zaměřit, je zřízení pozice personalisty, který bude otevřený moderním způsobům personálního řízení, který zahrnuje právě i přístup personálního marketingu. Atlantis toho má hodně co nabídnout, ale je málo otevřený vnějšímu prostředí, málo se prosazuje v prostředí pracovního trhu. Podnik také málo prezentuje i vlastní úspěchy, spokojenost zaměstnanců a podnikovou kulturu, kterou se prolíná přátelská atmosféra. Aktuální podmínky je samozřejmě nutné přizpůsobovat potřebám zaměstnanců a zdokonalovat je. Je tedy potřeba zaměstnancům neustále naslouchat a dávat jim prostor pro jejich návrhy a připomínky. Podnik by měl stále myslet na budování značky zaměstnavatele, vzhledem k tomu, že atlantis je moderní IT podnik, který spolupracuje s propracovanými technologiemi a světoznámými značkami, má potenciál prosadit se mezi talentovanými a nadšenými kandidáty. Mezi současnými zaměstnanci je neustále potřeba udržovat dobré vztahy, konkrétně pro atlantis je velmi důležité, aby zaměstnanci vzájemně spolupracovali, eliminovat konflikty a zaměstnance neustále motivovat.

Podnik by měl neustále sledovat současné trendy na trhu práce, aby byl v tomto ohledu konkurenceschopný. Podnik by měl vyzdvihovat přednosti vnějšímu prostředí, zaujmout uchazeče za pomoci kreativních nástrojů a zároveň směrem k současným zaměstnancům podnikat kroky, které povedou ke spokojenosti zaměstnanců. Spokojení

zaměstnanci vykazují lepší výsledky, mají tendenci tuto spokojenost sdělovat i vnějšmu prostředí, tedy na trhu práce, tyto aspekty pak přispívají k budování kladné pověsti podniku. Pakliže zaměstnanci vykazují lepší výsledky, má to v důsledku pozitivní dopad na celkové výsledky podniku a jeho prosperitu.

7 Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. a Taylor, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Barrow, S. a Mosley, R. 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 2005. ISBN 978-0-47001-273-4.

Bartoňková, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

Bondarouk, T., Olivas-Luján, M.R. 2013. *Social Media in Human Resources Management*. Bingley : Emerald Group Publishing, 2013. ISBN 978-1-78190-900-3.

Brož, David. 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší? *HR News*. [Online] 20. Říjen 2017. [Citace: 11. Červenec 2019.] <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>.

Dvořáková, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Dvořáková, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C H Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Folwarczná, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

Foret, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

Grayson, David. 2017. *Take Care: How to be a Great Employer for Working Carers*. Bradford : Emerald Group Publishing, 2017. ISBN 978-17-871-4292-3.

- Horváthová, Petra, Bláha, Jiří a Čopíková, Andrea. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- Hroník, František. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- Jurášková, Olga a Horňák, Pavel a kol. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.
- Karlíček, Miroslav. 2016. *Jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- Kennedy-Luczak, Kathleen a Thompson, E. Carol. 2005. *HR how to Recruiting and Hiring*. Riverwoods : CCH Incorporated, 2005. ISBN 978-08-080-1194-1.
- Kmošek, Petr. 2018. Mistrovský HR marketing. *Petr Kmošek*. [Online] 23. Srpen 2018. [Citace: 11. Červenec 2019.] <https://www.kmosek.com/mistrovsky-personalni-hr-marketing/>.
- Kmošek, Petr. 2019. Proč nábor zaměstnanců bez personálního marketingu nezvládnete? *Petr Kmošek*. [Online] 14. Březen 2019. [Citace: 10. Červenec 2019.] <https://www.kmosek.com/proc-nabor-zamestnancu-bez-personalniho-marketingu-nezvladnete/>.
- Kmošek, Petr. 2018. Průzkum zaměstnanců – Potřebná zpětná vazba. *Petr Kmošek*. [Online] 26. Červen 2018. [Citace: 29. Červenec 2019.] <https://www.kmosek.com/pruzkum-zamestnancu-zpetna-vazba/>.
- Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kotler, Philip a Keller, L. Kevin. 2013. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Kotler, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Koubek, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Koubek, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Lockley, S.K. 2017. Internal Communications and HR: 4 Killer Ideas for Working Together More Effectively. *Staffbase*. [Online] Červen 2017. [Citace: 8. Červenec 2019.] <https://staffbase.com/blog/internal-communications-and-hr-4-killer-ideas-for-working-together-more-effectively/>.

Lukášová, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

Lussier, R.N. a Hendon, J.R. 2012. *Human Resource Management: Function, Applications, Skill Development*. Los Angeles : Sage Publications, Inc., 2012. ISBN 978-1-41299-242-8.

Mathis, L. Robert a Jackson, H. John. 2010. *Human Resource Management*. Boston : Cengage Learning, 2010. ISBN 978-05-384-5315-8.

Mayerová, Marie a Růžička, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. Praha : H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

Menšík, Tomáš. 2019. Personální marketing vs Employer Branding. *Vše o marketingu po personalisty*. [Online] 20. Únor 2019. [Citace: 5. Červenec 2019.] <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

Mentzer, T. John. 2001. *Supply Chain Management*. Thousand Oaks : SAGE, 2001. ISBN 978-07-619-2111-0.

Myslivcová, Světlana a kolektiv. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.

- Pavléková, Markéta. 2016. *Personální marketing*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2016.
- Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- Přikrylová, Jana a kol. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
- Sedláček, Tomáš. 2017. Vše, co potřebuješ vědět o employer branding. *Medium*. [Online] A Medium Corporation , 25. Červen 2017. [Citace: 5. Červenec 2019.] <https://medium.com/@TomSladeczek/employer-branding-65b88f737dd9>.
- Stýblo, Jiří a Valenta, Jiří a kolektiv. 2011. *Abeceda personalistiky*. Praha : ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
- Stýblo, Jiří. 2003. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*. 2003, ISSN 0032-6208.
- Šikýř, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- Šlapák, Čeněk Tim a Štefko, Martin. 2015. *Praktický personální marketink*. Praha : Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.
- Štěpáník, Jaroslav. 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- Tureckiová, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-6.
- Urban, Jan. 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465.
- Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžběta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vojtovič, Sergej. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

8 Přílohy

Příloha 1 – Dotazníkové šetření – zaměstnanci, kteří působí v podniku déle.....	I
Příloha 2 – Dotazníkové šetření – zaměstnanci, kteří působí v podniku kratší dobu.....	III

Příloha 1 – Dotazníkové šetření – zaměstnanci, kteří působí v podniku déle

1. Jaká složka Vás nejvíce motivuje (1 = nejvíce, 5 = nejméně)?
 - Prestiž podniku
 - Dobré vztahy v podniku
 - Zajímavá náplň práce
 - Možnost kariérního růstu
 - Spravedlivé vedení
 - Zaměstnanecké benefity
 - Ocenění a pochvala
 - Veřejné uznání nejen (nejen od vedení, ale i kolegů v týmu)
 - Odpovídající mzdové ohodnocení
2. Jste spokojeni s nabídkou benefitů, kterou podnik poskytuje?
 - Ano
 - Ne
3. Prostor pro Vaše komentáře k nabídce benefitů:
4. Nabízí vám podnik doplňující školení vzhledem k Vaši pozici?
 - Ano
 - Ne
5. Úkoly, které dostáváte jsou zadávány srozumitelně?
 - Ano/spíše ano/nevím/spíše ne/ne
6. Jak hodnotíte vztah nadřízených k podřízeným?
 - Kladně/spíše kladně/nevím/spíše negativně/negativně
7. Důvěřujete Vašemu nadřízenému?
 - Ano
 - Ne
8. Dává Vám nadřízený prostor pro Vaše návrhy a připomínky?
 - Ano
 - Ne
9. Potýkáte se s těmito problémy v podniku často (prosím zvolte 1 odpověď v každém řádku)
 - Práce ve stresu: *ano/spíše ano/nevím/spíše ne/ne*
 - Špatná komunikace: *ano/spíše ano/nevím/spíše ne/ne*
 - Špatné vztahy mezi kolegy: *ano/spíše ano/nevím/spíše ne/ne*
 - Špatný systém odměňování: *ano/spíše ano/nevím/spíše ne/ne*
10. Těšíte se do práce?
 - Ano
 - Ne
11. Zvažujete změnit zaměstnání?
 - Ano
 - ne

12. Které důvody by Vás vedly ke změně zaměstnání?

- Nevyhovující mzdové ohodnocení
- Nevyhovující nabídka benefitů
- Špatný přístup manažera/vedení
- Nízká motivace
- Podnik neposkytuje možnost dalšího vzdělávání
- Podnik neposkytuje možnost kariérního růstu
- Nedostatečná informovanost
- Špatné vztahy v podniku
- Náplň práce mi již nedává smysl
- Jiné: ...

13. Doporučil/a byste podnik jako dobré místo pro zaměstnání?

- Ano
- Ne

14. Prostor pro Vaše připomínky a názory:

15. Vaše pozice v podniku

- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- Management (vedoucí pracovníci)

16. Délka působení v podniku

- 2 až 5 let
- 6 až 9 let
- 10 a více let

17. Váš věk

- 18 až 29 let
- 30 až 39 let
- 40 až 49 let
- 50 let a více

18. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné (DiS.)
- Vysokoškolské

19. Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

Příloha 2 - Dotazníkové šetření - zaměstnanci, kteří působí v podniku kratší dobu

1. Znal/a jste podnik ještě předtím, než jste zde začal/a pracovat?
 - Ano
 - Ne
2. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v podniku?
 - Skrze webové stránky podniku
 - Na portálu jobs.cz
 - Přes známého/známo
 - Ze sociálních sítí
 - Z portálu Cucuma
 - Z jiného zdroje: ...
3. Zaznamenejte, jaká kritéria pro Vás byla důležitá při výběru zaměstnání:
 - Mzdové ohodnocení
 - Zaměstnanecké benefity
 - Možnost kariérního růstu
 - Možnost dalšího vzdělávání
 - Pověst zaměstnavatele
 - Kolektiv a pracovní prostředí
 - Možnost organizovat si vlastní čas
 - Jiné: ...
4. Ohodnořte, jak probíhal přijímací pohovor:
 - Byly mi poskytnuty dostatečné informace o podniku: *ano/ne*
 - Byly mi poskytnuty dostatečné informace o náplni práce: *ano/ne*
 - Byly mi poskytnuty informace týkající se mzdového ohodnocení: *ano/ne*
 - Byly mi poskytnuty informace týkající se nabídky benefitů: *ano/ne*
5. Ohodnořte jednotlivé složky procesu zařazování:
 - Byl/a jste hned seznámen/a s kolegy v týmu: *ano/ne*
 - Byla/a jste seznámen/a s ostatními kolegy v podniku: *ano/ne*
 - Byl/a jste seznámen/a s pracovním prostředím: *ano/ne*
 - Byl/a jste seznámen/a s činností podniku (produktové portfolio a činnosti, které podnik vykonává): *ano/ne*
 - Bylo Vám poskytnuto školení k vykonávání Vaši práce: *ano/ne*
 - Vedl s Vámi management či vedení po skončení zkušební doby rozhovor o Vašem dosavadním působení a byl Vám věnován prostor pro připomínky, otázky apod.: *ano/ne*
6. Proces zařazení do kolektivu ale i podniku ve Vašem případě proběhl:
 - Uspokojivě/spíše uspokojivě/nevím/spíše neuspokojivě/neuspokojivě
7. Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte Vaším představám před nástupem do podniku?
 - Ano/spíše ano/nevím/spíše ne/ne
8. Doporučil/a byste podnik jako dobré místo pro zaměstnání?
 - Ano

- Ne

9. Prostor pro vlastní připomínky a názory:

10. Délka působení v podniku

- méně než 1 rok
- 1 až 2 roky

11. Vaše pozice v podniku:

- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- Management (vedoucí pracovníci)

12. Váš věk

- 18 až 29 let
- 30 až 39 let
- 40 až 49 let
- 50 let a více

13. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné (DiS.)
- Vysokoškolské

14. Vaše pohlaví

- Muž
- Žena