

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Personální marketing v podnikové praxi

Personnel marketing in business practice

Magisterská diplomová práce

Markéta Koukalová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní
veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29. března 2013

.....

vlastnoruční podpis

Obsah

Úvod	5
1. Personální marketing.....	6
2. Marketingový mix v personalistice.....	12
3. Srovnání personálního managementu a personálního marketingu.....	19
4. Personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu	24
4.1 Budování firemní kultury a etiky.....	24
4.2 Metody získávání pracovníků.....	28
5. Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu	34
5.1 Rozmísťování pracovníků	35
5.2 Outplacement.....	37
5.3 Odměňování pracovníků.....	38
5.4 Osobnostní rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	40
6. Společnost XY	45
6.1 O společnosti XY.....	45
6.2 Organizační struktura společnosti	46
7. Externí personální marketing ve společnosti XY	48
7.1 Budování image společnosti XY	48
7.2 Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY.....	49
8. Interní personální marketing ve společnosti XY.....	53
8.1 Rozmísťování pracovníků	53
8.2 Odměňování pracovníků.....	53
8.3 Osobnostní rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	54
9. Průzkum	56

9.1 Teoretické předpoklady	56
9.2 Technika sběru dat	56
9.3 Volba respondentů pro průzkum	56
9.4 Konstrukce dotazníku	57
9.5 Předvýzkum	60
9.6 Sběr dat	60
9.7 Vyhodnocení dat	61
10. Interpretace výsledků průzkumu a návrh komunikace společnosti	66
Závěr	70
Anotace	71
Seznam literatury a ostatních zdrojů	72
Příloha	74

Úvod

Tradičním formám náboru nových zaměstnanců zvoní hrana. Organizace prosperují, rostou a talentovaných mozků na trhu práce čím dál víc ubývá. Všechny společnosti přitom chtějí ty správné zaměstnance, kteří budou motivovaní, talentovaní, s dostatečně rozvinutými kompetencemi, znalostmi, zkušenosti a ztotožní se s firemní kulturou. S tím roste i konkurenční boj firem o přilákání, získání a hlavně udržení těch nejlepších. Řada těch nejlepších ale není těmi tradičními cestami jako personální inzerce nebo personální agentury téměř vůbec k zastižení.

Mění se i pohled kandidátů, současná doba přeje komunikaci, předávání informací a zjišťování široké škály možností. Talentovaní jedinci jsou si dobře vědomi své ceny a toho, že firmy o ně svádějí konkurenční boj. Ti nejlepší půjdou za tou nejlepší firmou, nejlepší pozicí, nejlepší nabídkou. Pro všechny organizace je důležité si toto uvědomit a zvýšit svoji konkurenceschopnost na poli získávání a náboru nových zaměstnanců. K tomu je tu firmám nápomocen personální marketing.

Cílem mojí diplomové práce je navrhnout strategii marketingové komunikace právě v rámci personálního marketingu. Společnost XY se v současné době potýká s nedostatečným počtem uchazečů s technickým vzděláním, kteří by měli zájem ve společnosti pracovat. Budu realizovat průzkum mezi studenty technické vysoké školy, kteří jsou cílovou skupinou společnosti, abych zjistila, jaká jsou jejich očekávání vzhledem k prvnímu zaměstnání a na základě průzkumu navrhla marketingovou komunikaci firmy vzhledem k této skupině.

1. Personální marketing

Jelikož mým cílem je navrhnout marketingovou komunikaci společnosti v rámci personálního marketingu, v této kapitole nejprve obecně vymezím, co pojem personální marketing vůbec představuje. Personální marketing je relativně nové odvětví marketingu, jeho podstatou je snaha využít obecné marketingové principy v oblasti personální práce. Termín personální marketing se objevuje poprvé v německé personální práci. Cílem personálního marketingu je prezentovat potenciálního zaměstnavatele jako zaměstnavatele velmi kvalitního, pro kterého je úžasné pracovat a také tak, aby pro něj chtěli všichni potenciální uchazeči o práci pracovat. Tím snahy personálního marketingu nekončí, zároveň zaměřuje svůj zájem i dovnitř organizace. Zjednodušeně, personální marketing je novým pojetím zaměstnanecké politiky. (Dvořáková 2004, s. 71)

Podle Koubka představuje personální marketing „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek 2007, s. 160)

Náplní personálního marketingu je průběžné provádění průzkumu trhu, důležité je, aby se podnik zaměřil na konkrétní segment trhu práce a díky tomu se mohl stát a stal vyhledávaným zaměstnavatelem právě pro tento segment. Výhodami personálního marketingu jsou zrychlení, usnadnění a zlevnění obsazování vybraných pracovních pozic a dále pak stabilizace stávajících pracovníků. Důležité je, aby byl personální marketing vždy v souladu s firemní kulturou, firemní komunikací a personální politikou podniku.

Marketér se v první řadě snaží prodat produkt, v případě personálního marketingu je oním nabízeným produktem volná pracovní pozice, kterou někdy není příliš snadné obsadit. Cílem personálního marketingu je, aby

nadějní a kvalifikovaní pracovníci nemizeli do zahraničí ani ke konkurenčním zaměstnavatelům, ale aby je jednotlivé firmy byly schopny přesvědčit, že jsou ty pravé, které mohou a mají pracovníky zaměstnat. K tomuto účelu lze využít všech standardních marketingových nástrojů, tedy i tzv. marketingový mix, označovaný také někdy jako koncepce „4P“, v případě personálního marketingu vypadá marketingový mix následovně: (Antošová 2005)

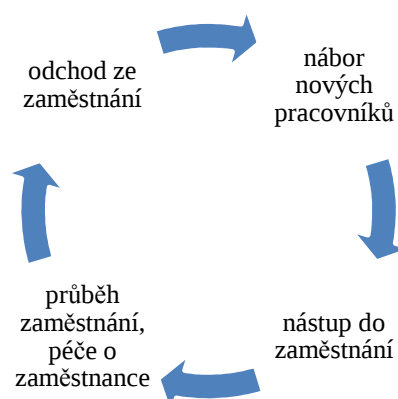
PRODUCT = nabízená pracovní pozice

PLACE = místo výkonu práce

PRICE = mzda, motivace

PROMOTION= prezentace pracovní nabídky

Koloběh pracovní síly v rámci personálního marketingu je následující:



Obr. 1 – Grafické znázornění koloběhu pracovní síly v personálním marketingu (vlastní konstrukce)

Kvalitně propracovaný marketingový mix sám o sobě není zárukou kvality, velmi důležité také je, jakou pověst zaměstnavatel obecně má, není pravda, že lze špatnou pověst zaměstnavatele snadno napravit pomocí vnějších nástrojů. Pokud zaměstnanci o svém zaměstnavateli nehovoří v dobrém, ať již z jakéhokoli důvodu, šíří se tyto zprávy velmi rychle a získat kvalitního a loajálního zaměstnance se stává podstatně složitějším, než za situace, kdy má zaměstnavatel naopak pověst neutrální či naopak

velmi dobrou. Image společnosti a její skutečná kultura by měly tvořit nerozlučný celek. V případě personálního marketingu je pro firmu obvykle nejspolehlivějším médiem vlastní zaměstnanec. On je tím, kdo bude, bude-li spokojen, hovořit ve prospěch firmy na veřejnosti, mezi přáteli či v rodině. „Šeptanda“ je velmi mocným nástrojem a zajistí, že se názory na podnik jako na zaměstnavatele ponesou „éterem“.

Personální marketing lze rozdělit takto (Personální marketing):

- a) externí – zahrnuje budování dobrého jména společnosti, zacílení náborových kampaní a jejich realizace,
- b) interní – vytváření kvalitních podmínek pro práci zaměstnanců, snahy o zamezení fluktuace, udržení klíčových zaměstnanců, zajištění stability a výkonnosti pracovníků.

V oblasti personálního marketingu se vždy vyplatí jednat pravdivě. Nepravdivé fráze či sliby zaměstnavatele vždy „doženu“. Tvzení o multikulturalismu, volné pracovní době, možnosti raketového profesního růstu či rychlém růstu platu, pokud zůstanou nenaplněny, způsobí jen a pouze zklamání a v konečném důsledku potenciálně i ztrátu perspektivních zaměstnanců. Tento přístup sice volí nesolidní prodejci, kterým nezáleží na jejich pověsti v dlouhodobém časovém horizontu, ale v rámci personálního marketingu, který je založen na dlouhodobém budování dobré pověsti firmy se rozhodně vyplatí nelhat a neslibovat nemožné.

Pomocí správně zvoleného personálního marketingu je možné výše popsanou situaci změnit ve svůj prospěch. Hlavním cílem každého personalisty je získat a udržet pro podnik ty nejlepší zaměstnance. Je jasné, že čím více kvalitních, kvalifikovaných a s firmou loajálních zaměstnanců podnik má, tím je na trhu konkurenceschopnější. Má-li pracovník možnost volby, vybírá si zaměstnavatele obdobně, jako kterýkoliv jiný produkt.

Proto je nutné, aby se i firma či podnik, jako zaměstnavatelé jednoznačně vymezily. Informace se šíří rychle, je jasné, že nejvíce slyšet je ten, kdo nejvíce křičí. Pokud chce firma získat ty nejlepší zaměstnance, musí neustále svou pověst zaměstnavatele upevňovat.

V tomto ohledu je nenahraditelný employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele. Právě ten velmi výrazně napomáhá získat „top“ uchazeče i udržet současné kvalitní pracovníky, díky tomu ruku v ruce zajistí i celkovou konkurenceschopnost firmy/podniku.

Náplní employer brandingu je řešení prezentace firmy, ať již na vlastních webových stránkách či prostřednictvím prezentace na sociálních sítích, dále funkční i organizační zvládnutí náborových činností, zpracování kvalitních motivačních programů pro stávající zaměstnance a péče o ně. Předpokladem pro budování značky zaměstnavatele je znát a vědět, jak se o dané firmě či podniku hovoří, jak o ní hovoří současní i bývalí zaměstnanci, úspěšní i neúspěšní kandidáti výběrových řízení. Mimo jiné o podniku a firemní kultuře mnohé vypovídá i případný, existuje-li, oficiální formulář žádosti o zaměstnání a následný náborový proces. I při přetlaku nabídky ze strany uchazečů je velmi neprofesionální, pokud na zaslané CV kompetentní pracovník vůbec neodpoví, byť jen informačním sdělením, že podklady byly obdrženy a v případě splnění kritérií výběrového řízení bude uchazeč o zaměstnání následně kontaktován. Tyto praktiky se všech neúspěšných kandidátů hluboce dotýkají a velmi dobře a dlouho si je pamatují. Je tedy třeba, aby firmy měly na paměti, že veškerá interakce, která proběhne či probíhá mezi ní a potenciálním zaměstnancem, může ovlivnit značku zaměstnavatele. Dobré jméno a důvěryhodnost firmy ovlivňuje vztahy s aktivními kandidáty, klienty i zákazníky, zároveň obvykle přiláká i potenciálně pasivní uchazeče o zaměstnání, kteří by bez pozitivních ohlasů na firmu, jako zaměstnavatele, jinak vůbec nereagovali a nenapadlo by je, se o danou firmu zajímat či dokonce ucházet se o zaměstnání (Employer Branding).

Budování značky zaměstnavatele přináší firmám motivované uchazeče, rovněž zlepšuje vnímání společnosti stávajícími zaměstnanci. Ideální stav je, pokud se pracovníci cítí ztotožnění s vizí firmy, jsou poté motivovanější a efektivněji pracují.

Vybudování silné značky zaměstnavatele vyžaduje propracovaný management. Ultimativní employer branding obnáší tento postup:

1. definování, jak podnik chce být jako zaměstnavatel vnímán,
2. zvýraznění vlastností, které podnik odlišují od dalších zaměstnavatelů, v čem je jedinečný,
3. jaké jsou klady a zápory práce pro konkrétní podnik.

Úspěch firmy mimo jiné závisí i na tom, zda zaměstnanci skutečně vnímají a cítí, že jsou součástí týmu, zda vnímají stav v podniku tak, že cíle personálního marketingu jsou opravdu v praxi naplňovány. Pokud to tak zaměstnanci cítí, lze předpokládat jejich větší loajalitu i pracovní nasazení.

Výhody employer branding (Employer branding):

- kvalitní kandidáti pro obsazované pracovní pozice,
- nárůst počtu uchazečů o zaměstnání,
- zlepšení poměru mezi nabídkou pracovních pozic a přijetím zaměstnání ze strany kandidátů zájímajících se o zaměstnání,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení pozitivního image firmy na trhu práce,
- silná a zdravá firemní kultura,
- možnost zvýšení finanční hodnoty firmy,
- konkurenční výhoda ve srovnání s ostatními firmami,
- posílení náboru a zájmu o nábor ve školách, pozitivní vnímání firmy studenty škol, tedy potenciálními uchazeči o zaměstnání,
- častější prezentace společnosti v médiích,

- zvýšení spokojenosti vedoucích pracovníků (mají efektivní a motivované zaměstnance),
- spokojení zaměstnanci,
- vytvoření emočního pouta mezi firmou a pracovníky,
- možnost plánování profesního rozvoje zaměstnanců na delší časový úsek, a to díky stabilní struktuře zaměstnanců.

Do problematiky personálního marketingu lze zahrnout i tzv. headhunting, tedy metodu přímého oslovení vhodných kandidátů na obsazovaná pracovní místa. Tyto kandidáty mohou oslovovat najaté poradenské společnosti respektive její pracovníci „headhunteri“ nebo přímo kompetentní zástupce firmy, která volnou pracovní pozici nabízí. Tato metoda se uplatňuje zejména při vyhledávání specialistů, kvalitních odborníků, špičkových středních a vyšších manažerů, či ostatních nedostatkových profesí. Zaujmout tyto lidi je náročné, nestačí jen nabídnout zajímavou práci či vysoký plat. Podnik jim musí nabídnout i určité specifické zaměstnanecké výhody (benefity).

V této kapitole jsem vymezila, co si pod pojmem personální marketing můžeme představit, a v další kapitole se budu věnovat marketingovému mixu v oblasti personálního marketingu, který je důležitým nástrojem pro jeho efektivitu.

2. Marketingový mix v personalistice

V této kapitole se budu zabývat významem marketingového mixu v personalistice, který je důležitý pro efektivní fungování personálního marketingu. Marketingový mix obecně lze charakterizovat jako souhrn marketingových nástrojů, pomocí kterých podnik zajišťuje své marketingové strategie. Poprvé tento pojem použil Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School v USA. (Jakubíková 2008, s. 146)

Klasická podoba marketingového mixu, někdy také označovaného jako „4P“ je tvořena těmito prvky (Jakubíková 2008, s. 146):

- a) product (produkt),
- b) price (cena),
- c) place (distribuce, místo prodeje),
- d) promotion (marketingová komunikace, podpora prodeje).

Tyto prvky klasického marketingového mixu mají samozřejmě svoji alternativu i v personálním marketingu (Antošová 2005):

- PRODUCT - pracovní místo,
- PRICE - motivace a odměna za práci,
- PLACE - místo výkonu práce,
- PROMOTION - prezentace pracovní nabídky.

Pokud má být personální marketing efektivní a přinášet tak firmě konkurenční výhodu na trhu pracovních sil, měl by využívat marketingový mix. Podle Kotlera to je soubor marketingových nástrojů, které firma používá, aby dosáhla marketingových cílů na trhu. (Kotler 2001, s. 32) O využití marketingových nástrojů i v personalistice není pochyb, označujeme jimi aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou. (Antošová 2005)

Jednotlivé prvky marketingového mixu v personalistice zahrnují:

1. PRODUCT (pracovní místo)

Je základním prvkem marketingového mixu personálního marketingu. Nabídka pracovního místa vyžaduje popis požadavků, které má firma na konkrétního pracovníka, kterého chce na trhu práce vyhledat a získat pro obsazení dané pozice. K tomu, aby mohly být konkrétní požadavky na pracovníka stanoveny, je nutné, aby podnik provedl analýzu pracovního místa. Výsledkem této analýzy by mělo být stanovení popisu práce pracovníka a kvalifikačního i osobnostního profilu pracovníka, tedy stanovení požadavků, které budou na pracovníka kladeny.

K tomu, aby mohlo být místo, ať již stávající nebo nově vytvořené, obsazeno, musí být vyjma popisu práce stanoveno i to, jaký bude obsah a charakter vykonávané práce, je třeba specifikovat postupy a metody práce tak, aby byly oboustranně vyhovující, a to jak pro pracovníka, tak i pro technické a organizační požadavky firmy.

2. PRICE (motivace a odměna za práci)

Je druhým nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu personálního marketingu. Práce, respektive pracovní činnost je vnímána, jako jeden ze základních výrobních faktorů. V hlavě mám definici práce uloženu jako: „práce je cílevědomá lidská činnost, která vytváří hmotné a nehmotné statky či věcné služby, zdrojem práce jsou domácnosti, cenou práce je mzda“. Je tedy zřejmé, že je-li práce cílevědomá činnost, musíme k ní být motivováni, motivace související s pracovním výkonem je označována jako pracovní motivace. Tato motivace vyjadřuje podobu pracovní ochoty člověka, jeho přístup k práci, k okolnostem pracovního uplatnění i ke konkrétním pracovním úkolům. S problematikou motivace je vždy v určité podobě spojena problematika odměňování.

Odměna za práci má obvykle podobu mzdy, platu, prémie nebo odměn. Vyjma toho je v současné době velmi často využíváno také nepeněžních odměn. Ve stále vzrůstající míře se prosazuje také trend

poskytování volitelných odměn zaměstnancům, lidé si mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat takové motivační prvky, které sami uznají za dostatečně motivující pro svou práci. Jedná se o tzv. systém zaměstnaneckých výhod, někdy je v současné době využíváno i označení „cafeteria systém“. (Cafeteria systém)

Všechny uvedené odměny určují de facto cenu pracovní příležitosti, stejně jako u klasické formy marketingového mixu je cena hodnotícím prvkem produktu.

Každý podnik by měl mít vytvořený a propracovaný systém odměňování pracovníků, tento systém je pro personální činnost klíčový. Tento systém by měl být přiměřený, spravedlivý a motivující. „Záleží tedy nejen na tom, jaké formy a možnosti podnik pro odměňování svých pracovníků využije, či jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců.“ (Antošová 2005)

Každý podnik je vlastně unikátním celkem, který se vyznačuje specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, ale i specifickými podmínkami, ve kterých provozuje svoji činnost. Proto je třeba, aby každý systém odměňování pro konkrétní podnik nebo konkrétní firmu vycházel z jejích vlastních potřeb a potřeb jejích zaměstnanců, přestože závisí zejména na ekonomické situaci, na pozici podniku na trhu, na tlaku konkurence apod.

3. PLACE (podniková kultura)

Existuje mnoho různých vysvětlení a definic pojmu podniková kultura, jednou z nich je tato: „Podniková kultura je celistvým souborem hodnot, norem, vzorů, jednání a institucí, který určuje způsob a podoby

chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“ (Nový, Surynek 2006, s. 122)

Podniková kultura je vnímána jako ekvivalent „místa prodeje“ u klasického marketingového mixu, u marketingového mixu v personalistice spočívá její význam v místě vykonávané práce. Pokud se potenciální pracovník na trhu pracovních sil rozhoduje o pracovní nabídce a je v situaci, kdy má možnost výběru mezi různými potenciálními zaměstnavateli, obvykle sehrává velmi významnou úlohu právě podniková/firemní kultura a image firmy, respektive goodwill firmy ve společnosti.

„Tento fenomén, jakým podniková kultura bezpochyby je, vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Denně se tak projevují prvky věcného uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uznávané hodnoty, normy, priority a ostatní podmínky formování a fungování pracovní síly. I když jsou tyto prvky většinou nehmatatelné, musí se s nimi počítat a aplikovat je do činnosti zaměstnanců.“ (Antošová 2005)

Právě podniková kultura má z oblastí podnikového řízení nejbližší k problematice personálního řízení. Důvod je zřejmý, personální management, zejména oblast řízení lidských zdrojů, je založen zejména na ovlivňování vědomí a jednání zaměstnanců tak, aby jednali v zájmu firmy a jejích cílů. Podniková kultura tvoří rámec pro většinu rozhodovacích procesů manažerů i většiny ostatních zaměstnanců. Podniková kultura ve své podstatě zjednodušuje dění ve firmě i orientaci v ní. Tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou zakladatelé, mateřské firmy ve vztahu k dceřiným firmám i všichni zaměstnanci. Na kulturu firmy mají vliv i všichni zaměstnanci, jejich důvody proč se zaměstnanci firmy stali, jaké mají mezi sebou navzájem vztahy, jaké normy a hodnoty uznávají, jaký je jejich morální kodex, to vše ovlivňuje hodnoty i kulturu firmy. Díky tomu, že každá firma má jiné zaměstnance, dochází i k odlišení podnikových kultur jednotlivých firem/podniků, mnohdy kvalita podnikové kultury a sdílených

hodnot ovlivňuje i životaschopnost a dlouhodobou perspektivu podniku. Součástí podnikové kultury je i značka firmy. Mnoho firemních značek je spojováno s konkrétní podnikovou kulturou, firemními hodnotami apod. (de Chernatony 2009, s. 13-36)

4. PROMOTION (prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil)

Tato, již poslední, položka marketingového mixu v personalistice obnáší prezentační činnost související s nabídkou konkrétní pracovní pozice. Tato nabídka volného pracovního místa by měla být jasná, konkrétní a srozumitelná. Tak jako u klasického marketingového mixu, i u tohoto by měla prezentace nabídky vzbudit dostatečný zájem potenciálních zaměstnanců/uchazečů o zaměstnání.

Firmy používají při zveřejňování svých nabídek různé metody a postupy. Tyto postupy velice úzce souvisí s atraktivitou volné pracovní pozice, klíčovostí pozice pro firmu, množstvím potenciálních uchazečů apod. Mezi nejrozšířenější formy prezentace volné pracovní pozice patří (Zlámal, Mendl 2007, s. 78):

- a) inzerce (tisk, odborné tiskoviny),
- b) internet (specializované webové portály, podnikové webové stránky),
- c) personální agentury (firmy specializované na poskytování služeb na trhu práce, na cílené vyhledávání pracovníků, případně včetně jejich předvýběru),
- d) úřady práce (disponují databází uchazečů o zaměstnání, zprostředkovávají zaměstnání, organizují rekvalifikace apod.),
- e) vývěsky (nenáročná forma, lze použít uvnitř podniku i mimo něj, často jsou takto prezentovány, např. brigády na nástěnkách různých typů SOU, SŠ, VOŠ či VŠ),
- f) přímé oslovení (známe-li pracovníka/uchazeče, který splňuje požadavky pro obsazovanou pozici nebo máme-li informace o

takovém pracovníkovi, tento přístup je typický pro v předchozí kapitole zmiňované „headhuntery“),

- g) výběr z vlastní databáze (lze využít v případě, že si podnik vede důkladnou databázi o vlastních zaměstnancích, dřívějších uchazečích o zaměstnání, bývalých zaměstnancích apod.).

Předpokladem kvalitní a efektivní prezentace pracovní nabídky je dostatek informací, které jsou potenciálnímu uchazeči sdělovány. Pracovní nabídka by v každém případě měla obsahovat informace o názvu a popisu pracovní pozice, činnostech, které jsou na dané pracovní pozici vykonávány, jaké požadavky jsou kladeny na potenciálního uchazeče, nejen pokud jde o informaci o požadovaném vzdělání, ale také o požadovaných odborných pracovních, ale i sociálních schopnostech a dovednostech, které jsou pro zajištění výkonu dané pracovní činnosti nezbytné. Prezentace pracovní nabídky by také měla obsahovat informaci o požadavcích na předchozí odbornou praxi a zkušenosti uchazeče. Vhodné je k těmto všem informacím zařadit i stručnou specifikaci pracovních podmínek a nabízené pozitivní skutečnosti charakteristické pro danou konkrétní firmu týkající se kvality profesního pracovního života, možností dalšího vzdělávání, profesního růstu a dalšího rozvoje zaměstnanců apod.

Všechny výše uvedené prvky marketingového mixu v personalistice je třeba chápat vždy v kontextu kultury konkrétního podniku, ale i celé společnosti. A to proto, že na veškeré personální zdroje zkrátka a dobře působí ve firmě veškeré společenské, sociální i psychologické podmínky. Podniková kultura firmě umožňuje nebo naopak znemožňuje efektivní získávání, rozvíjení, motivování i formování kvalifikované pracovní síly.

„Firma v úsilí získat, formovat a stabilizovat vhodnou a kvalitní pracovní sílu musí zveřejnit reálnou představu o svojí charakteristice i o podmínkách a požadavcích nabízených pracovních míst či profesí. Jde o proces formování potenciálních uchazečů i současných zaměstnanců tak, aby získali o firmě maximum informací a dokázali zaměřit rozvoj svých

vědomostí, dovedností a schopností z hlediska současných i budoucích potřeb firmy.“ (Antošová 2005)

Personální marketing je nástrojem, který podniku napomáhá poznat potřeby současných i potenciálních pracovníků. Pokud firma tyto potřeby zná a snaží se je uspokojovat, jednoznačně získává konkurenční výhodu ve srovnání s konkurenčními podniky. K tomu, aby byl personální marketing funkční, je třeba, aby využíval marketingový mix.

V této kapitole jsem se zabývala marketingovým mixem v personalistice, který je důležitým hlediskem pro efektivní fungování personálního marketingu. V kapitole následující se budu věnovat tomu, jaký je rozdíl mezi personálním managementem a personálním marketingem, přestože spolu velice úzce souvisí.

3. Srovnání personálního managementu a personálního marketingu

V této kapitole se budu zabývat rozdílem mezi personálním managementem a personálním marketingem. Obojí spolu úzce souvisí, avšak považuji za důležité tuto kapitolu zmínit, abych odlišila činnosti, kterým by se měli věnovat pracovníci v oblasti personálního managementu nebo personálního marketingu.

Na základě dosavadního studia odborné literatury si trávám tvrdit, že podstatou a obsahem činnosti personálního managementu je řízení již stávajících lidských zdrojů, tedy pracovníků, které již podnik zaměstnává. Oproti tomu personální marketing pracuje na vytváření image podniku v očích veřejnosti a zajišťování potenciálních zaměstnanců prostřednictvím specifických marketingových činností, zároveň je jeho cílem vytváření takových vnitřních podmínek, které zabrání fluktuaci zaměstnanců.

Personální management je tedy řízením lidských zdrojů, jedná se o koncepci personální práce, která se začala objevovat v 50. a 60. letech minulého století. V té době se řízení lidských zdrojů stalo jádrem řízení organizace, nejdůležitějším úkolem všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. (Koubek 2010, s. 15)

Již před druhou světovou válkou se objevilo personální řízení, kdy si vedení podniků začalo uvědomovat, že pečlivě vybraný, zformovaný a motivovaný pracovní kolektiv je takřka nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti, a také to, že za ním stojí člověk, lidská pracovní síla. V té době se také začala v podnicích prosazovat aktivní role personální práce, začalo skutečné personální řízení. (Koubek 2010, s. 15)

Jak je zřejmé, mnoho odborných termínů jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských

zdrojů je vnímáno jako synonyma, z čistě teoretického hlediska to však není správné.

Aktivity spadající do personálního managementu jsou: (Veber 2009, s. 161)

- a) personální politika a strategie,
- b) formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace,
- c) zajišťování běžné personální agendy (zaměstnaneckých záležitostí),
- d) řízení lidí v nestandardních situacích.

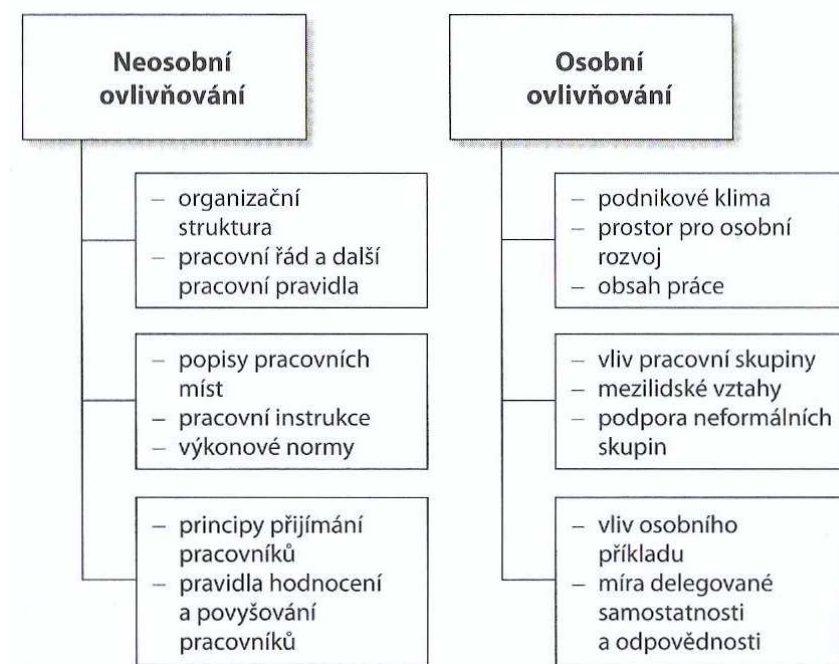
Pokud hovoříme o personální politice, jedná se o stanovení dlouhodobých zásad a přístupů k zapojování lidí do firemních aktivit. Jde o koncepční stanovisko, jak budou zabezpečována jednotlivá pracovní místa ve firmě, to znamená, na která místa budou zaměstnanci přijímáni do zaměstnaneckého poměru, které pracovní úkoly budou realizovány formou dohod o provedení práce či o pracovní činnosti, které činnosti budou zadávány externím subjektům (outsourcing) apod. Stejně tak mohou být stanoveny přístupy, jak získávat klíčové pracovníky, povinnost pro manažery absolvovat „nástupní kolečko“ ve všech útvarech firmy apod. Dále bývají stanoveny finanční prostředky určené na osobní rozvoj pracovníků, pravidla pro kariérní postup, postupy v případě nezbytnosti snižovat stav zaměstnanců apod. (Veber 2009, s. 162)

Personální strategie je součástí firemní strategie, vychází ze strategických cílů organizace a určuje záměry v oblasti řízení lidí. Ve vztahu k personální politice by měla mít tzv. nadčasovou platnost, obvykle je formulována pro časový horizont několika let (obvykle 3-5 let). Personální strategie řeší zejména tyto otázky:

- a) změny v počtu a struktuře zaměstnanců (nábor nových zaměstnanců, respektive nutnost propouštění),
- b) změny v odborné i kvalifikační struktuře zaměstnanců,

- c) změny ve výkonnosti pracovníků (změny norem, změny v přístupech k hodnocení),
- d) změny v zájmu zlepšení spokojenosti zaměstnanců (osobnostní rozvoj, sounáležitost s firmou),
- e) změny pracovních podmínek (odhlučnění, lepší cirkulace vzduchu apod.),
- f) případné změny v systému odměňování,
- g) předpokládaný vývoj mzdových nákladů ve firmě (náklady na stipendia, vzdělávací programy apod.),
- h) změny v řízení personálních záležitostí ve firmě (reorganizace personálního útvaru, zavedení nových informačních systémů, intranet apod.).

V personálním managementu lze vymezit dva základní způsoby ovlivňování pracovních postojů a výkonů, a to osobní a neosobní. Osobní způsoby ovlivňování jsou spojeny s mezilidskými vztahy, vlivem podnikového klimatu apod. Lze je označit jako „měkké faktory řízení“. Neosobní způsoby ovlivňování jsou spojeny s působením formálních a závazných pravidel řízení organizace, mají charakter „tvrdých faktorů řízení“. Blíže tuto problematiku objasňuje následující obr. 2.



Obr. 2 – Schéma způsobů ovlivňování postojů a výkonu (Veber 2009, s. 163)

Hranice mezi oběma způsoby ovlivnění není vždy jasně vymezena, pro úspěšné fungování firmy je třeba, aby se oba způsoby vzájemně ovlivňovaly a doplňovaly. Absence či naopak převaha jedné formy může vést ke snížení efektivnosti a stability podniku.

Chod každé organizace vyžaduje povinnost vést běžnou personální agendu (povinnost vést určité záznamy je dáno aktuálně platnou legislativou), ve většině organizací tyto záležitosti zajišťuje personalista či personální útvar. K typickým aktivitám patří:

- vedení evidence zaměstnanců,
- vedení příslušné agendy spojené přímo s organizací přijímání a uvolňování zaměstnanců,
- zabezpečování povinností ve vztahu ke ZP, SSZ,
- spolupráce s úřady práce,
- zabezpečení podkladů pro sociální dávky zaměstnanců,
- organizování vzdělávacích a výcvikových aktivit,

- vedení personálního informačního systému.

Zaměstnanci jsou pro zajištění chodu podniku klíčoví, jakékoliv problémy v této oblasti mohou ohrozit fungování organizace, její provozní i hospodářské výsledky, proto je třeba, aby byly případné nežádoucí důsledky minimalizovány. Je tedy vhodné, pokud má podnik připraven scénář pro konkrétní mimořádné situace, které mohou nastat, např.: (Veber 2009, s. 165)

- stávky,
- epidemie (mnoho pracovních neschopností),
- dovolené (zejména v letním období),
- nárazové požadavky na zvýšení počtu pracovníků,
- zaměstnávání zahraničních pracovníků,
- zvládání interkulturních rozdílů ve spolupráci se zahraničními partnery.

Vedoucí pracovníci by měli být připraveni i na řešení drobných dílčích problémů, obvykle velmi omezeného významu, pokud jde o rozsah, jde např. o stres na pracovišti, drobné konflikty, sexuální obtěžování, stížnosti zaměstnanců, disciplinární prohřešky apod.

Pojmy personálního managementu a personálního marketingu se často zaměňují nebo ztotožňují. Je jasné, že mají mnoho společného, přesto se jedná o dva rozdílné přístupy. Personální management dle výše uvedeného lze chápat jako veškeré manažerské procesy, které mají souvislost s řízením lidských zdrojů v organizaci. Personální marketing ale naproti tomu lze chápat jako způsob, kterým si organizace opatřuje a udržuje zaměstnance.

V této kapitole jsem popsala rozdíly mezi personálním managementem a personálním marketingem a v další kapitole se budu věnovat personálním činnostem, které spadají do oblasti externího personálního marketingu.

4. Personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu

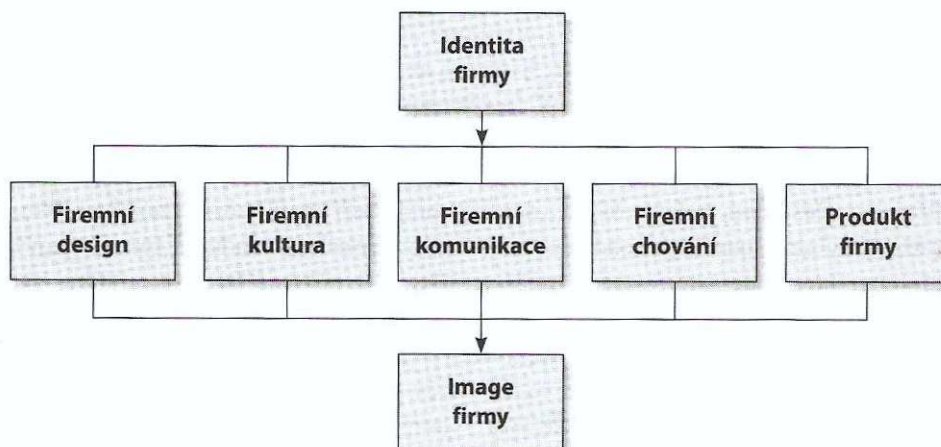
V této kapitole se budu zabývat personálními činnostmi, které spadají do oblasti externího personálního marketingu, abych na ně mohla v další části této práce navázat konkrétními personálními činnostmi, které probíhají v oblasti externího personálního marketingu ve vybrané společnosti XY.

Externí personální marketing zahrnuje především budování dobrého jména společnosti, zacílení náborových kampaní a jejich realizace. Zahrnuje dvě oblasti:

4.1 Budování firemní kultury a etiky

„Organizační kultura je celistvým souborem hodnot, norem vzorů jednání a institucí, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“ (Nový, Surynek 2006, s. 122)

V praxi existují různá pojetí obsahu firemní kultury. Hodnoty podniku musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou. Obr. 3 znázorňuje, jaký je vztah mezi identitou firmy a firemní kulturou, je zřejmé, že identitu firmy vytváří i jiné prvky, např. firemní design, firemní komunikace, firemní chování a produkt firmy. Některé z těchto prvků zahrnují někteří jiní autoři do firemní kultury, nejčastěji např. firemní chování či firemní komunikaci.



Obr. 3 – Složky firemní identity (Veber 2009, s. 624)

Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku, je výsledkem minulých činností a omezujícím faktorem budoucích činností, je extrémně setrvačná, proto se velmi těžko mění. Nelze ji kvantifikovat ani exaktně vyjádřit. Je sdílená, ne dohadovaná, tedy její změnu nelze nařídit, ani se na ní domluvit. Kultura firmy je strukturovaná a je také sama součástí kultur vyšších řádů, např. kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.

Současné kulturologické pojetí firmy říká, že se každá podniková kultura skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin (Veber 2009, s. 626):

- vnímatelné atributy – představují vše, co zjevně působí na pracovníky uvnitř podniku, vše co lze vnímat smysly. K typickým skupinám atributů patří:
- symboly v podobě loga, uspořádání vrátnice či recepce, podoba vestibulu, možnost občerstvení, zařízení WC apod.,
- styl oblékání, požadavky na oblečení manažerů, barevnost pracovních oděvů, barevné odlišení pracovníků jednotlivých provozů, povinnost viditelného nošení jmenovek, návštěvní lístky apod.,
- styl komunikace, oslovování, uspořádání kanceláří, vybavení komunikační technikou,

- firemní rituály, oslavy výročí založení firmy, udělování firemních cen, pozornosti k významným životním výročím.
- pravidla jednání – jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele jsou rozpoznatelná jen částečně. Jde o sociální normy, standardy jednání, zásady, pravidla, vyjádření podnikové ideologie apod. Mohou vznikat spontánně, stejně tak mohou být záměrně a cílevědomě určovány a uplatňovány, např. charakteristiky pracovních míst a rolí, v nichž jednotliví pracovníci vystupují. Do této kategorie patří i způsob tvorby strategie, informování zaměstnanců o dění v podniku, vymezení odpovědnosti a pravomocí, používaný styl řízení, tvorba motivačních faktorů apod. Tato pravidla jednání a zažití hodnoty přecházejí do podvědomí pracovníků a projevují se ve vztahu k zákazníkům, k zaměstnancům, ke konkurenci, k riziku i k podnikatelským zásadám.
- základní životní představy – vznikají spontánně a jsou nevědomé, tato rovina je pro vnějšího pozorovatele vždy neviditelná, představy jsou individuálně odlišné (dle věku, dosavadních zkušeností, odborného zaměření apod.). Základní představy a východiska určují vztah k okolnímu světu.

Krajní přístupy k pojetí kultury: (Veber 2009, s. 628)

- firma má kulturu – vytváří určité právní, organizační, ekonomické a sociální normy a předpisy, firemní kultura je institucionalizovaná (standardizace, písemné vyjádření)
- firma je svébytnou kulturou – firemní kultura nemá žádnou oporu v předpisech a instrukcích, ale u většiny pracovníků je silně zakořeněna a zažita, v tomto případě vytvářejí firemní kulturu manažeři svým vlastním přístupem, příkladem, přesvědčivostí, silou argumentů apod. Tato kultura je jednoznačně stabilnější.

Oba tyto přístupy jsou krajními alternativami, v praxi se obvykle vyskytuje určitý kompromis mezi těmito oběma přístupy. Je nesporné, že silná firemní kultura podporuje vnitřní integritu.

Základní rysy zdravé firemní kultury jsou:

- základní principy podnikové kultury vycházejí z podnikatelské strategie
- kritika není potlačována, je prostředkem pro hledání konstruktivních řešení
- zaměstnanci se s firmou identifikují, podporují ji navenek, věří ji
- komunikace a vzájemné vztahy uvnitř firmy jsou na velmi dobré úrovni
- management přijímá odpovědnost, je iniciativní, informace sdílí s ostatními zaměstnanci, podřízení se mohou veřejně vyjadřovat
- vytváří se prostor pro rozšiřování odpovědnosti a pravomocí
- řízení není nařizováním a příkazováním, ale spíše podporováním a koučováním

S problematikou firemní kultury velmi úzce souvisí problematika firemní etiky a společenské odpovědnosti firem.

Firemní etiku lze charakterizovat jako univerzální morálku, kterou organizace přijímá a dodržuje. Vnější projev etiky lze charakterizovat obvykle jedním slovem, a to slovem důvěra. Konkrétním projevem může být jistota, že firma se neuchýlí k podvodnému jednání, bude dodržen dohodnutý závazek, v termínu dojde k úhradě dlužné částky, okolí nebude zatěžováno nadměrným hlukem, pachem, nebude znečišťováno životní prostředí apod. Etiku lze samozřejmě posuzovat i s ohledem na vnitřní prostředí firmy, zde jde obvykle o dodržování předpisů BOZP, uplatňování spravedlnosti při odměňování, povyšování, objektivita hodnocení apod. Citlivou oblastí, která souvisí s etickým chováním jednotlivce nebo firmy je bezesporu problematika lobbingu, korupce či jednání ocitající se za hranicí legálnosti. V praxi existuje mnoho etických kodexů vydaných různými

asociacemi. Např. Česká manažerská asociace vydala Kodex manažera, Česká bankovní asociace vydala Etický kodex finančního trhu, Komora daňových poradců vydala vlastní Etický kodex apod.

Společenská (někdy i sociální) odpovědnost firem (CSR - corporate social responsibility, respektive SA – social accountability), jde o chování a fungování firmy, které předpokládá plnění právních požadavků a nad tento rámec odpovědné dobrovolné chování v ekonomické, sociální a environmentální oblasti v relevantním společenství. (Veber 2009, s. 644)

4.2 Metody získávání pracovníků

Kvalitní výběr pracovníků vyžaduje, soulad mezi: (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň 2012, s. 31)

- a) představou, co by měl vybíraný pracovník umět,
- b) tím, zda to umí,
- c) představou, zda a jak „zapadne“ či změni společenské prostředí organizace (kulturu organizace).

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek 2010, s. 126)

K hlavním metodám personálního náboru patří tyto postupy (Chládková, Bukovjan 2007, s. 26):

1. Pohled dovnitř organizace (interní získávání personálu) – obsazování pozic je takto snazší a levnější, vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Výhodou je i znalost chodu organizace a podnikové kultury, nevýhodou pak možná „profesionální slepota“, nemožnost výběru a porovnání z většího množství uchazečů. Pracovníky je možné přesouvat vertikálně (povýšení), horizontálně, případně lze zvýšenou potřebu práce pokrýt přesčasovými hodinami apod. Problémem však zůstává, že po provedení případného přesunu obvykle vždy zůstává jiné volné místo, které je třeba také obsadit, mohou tak vzniknout tzv. přesouvací řetězce (Kasper, Mayrhofer 2005, s. 386).
2. Osobní doporučení – doporučení získáme od osoby, jejímuž úsudku můžeme věřit, jsou to například spolupracovníci, profesionální kolegové, známí nebo přátelé. Výhodou je rychlý a levný způsob, nevýhodou pak nemožnost výběru a porovnání z většího množství uchazečů.
3. Získávání nových zaměstnanců ve školách – je to nákladově velmi efektivní forma, škola sama může vhodného studenta doporučit a firma jej důkladněji poznat prostřednictvím bakalářské či diplomové práce. Nevýhoda – studenti obvykle nemají žádné pracovní zkušenosti, je třeba jim věnovat pozornost při adaptaci a zácvičení ve firmě, nicméně také ještě netrpí žádnými „pracovními zlovyky“ či stereotypy“.
4. Úřady práce – ve většině případů nepříliš efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice, levná metoda. Tento zdroj však může přinést i kvalifikované kandidáty v období, kdy dochází k hromadnému zeštíhlování firem a je ve společnosti obecně vyšší míra nezaměstnanosti.
5. Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání – pro řadu společností se stal personální leasing rutinní záležitostí. Je-li třeba určitou

kritickou pozici obsadit na krátký čas, ale rychle, může jít o vhodné a jednoduché řešení.

6. Personální agentury a společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů – může se jednat o spolupráci s personální agenturou zabývající se zpravidla výběrem osob na nižší pozice, obvykle způsobem inzerce či hledání v databázi agentury či personálně poradenskou firmu poskytující služby přímého vyhledávání osob vhodné pro vyšší pozice, tj. metody cíleného vyhledávání osobností, jež svým profilem dané pozici co nejvíce odpovídají. Služba tohoto druhu bývá označována jako executive search nebo head-hunting. V tomto případě je třeba, aby si zadávající firma uvědomila přínosy personální společnosti coby nezbytného partnera při plánování svého dlouhodobého rozvoje. Nevýhoda – relativně drahý způsob, kvalita a serióznost zprostředkovatelen může značně kolísat.
7. Inzeráty v tištěných médiích – jedna z nejčastějších forem získávání nových zaměstnanců, vhodná především tehdy, kdy potřebujeme informaci o volném místě předat velkému množství potenciálních kandidátů. Použití inzertní formy získání kandidátů vyžaduje volbu vhodné podoby inzerátu včetně všech jeho náležitostí i výběru médií, ve kterých bude umístěn. Nevýhoda – inzerát je poměrně drahá metoda, zejména v případě opakování a tehdy, má-li být skutečně efektivní.
8. Internet – možnost přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách firmy, umožňuje získat podrobné informace jak o firmě, tak o náplni volných pracovních míst, relativně nízká cena, operativnost.
9. E-recruitment – metoda, která navazuje na internetové hledání kandidátů. Nábor pracovníků probíhá metodou on-line, opírá se o hledání souladu mezi požadavky na obsazovanou pozici a elektronickými daty o uchazečích.

Ke zvýšení své atraktivity na trhu práce, by firma měla zvážit tato možná opatření: (Koubek 2011, s. 148)

- nabídka vyšší mzdy či platu, popřípadě nabídka některých zaměstnaneckých výhod (s ohledem na různé motivační teorie není vhodné přeceňovat význam peněz),
- náležitá péče o pracovníky, péče o pracovní prostředí, odstraňování rizikové a obtížné práce, péče o BOZP, umožnění částečných úvazků, práce z domova atd.,
- náležitá péče o sociálně-hygienické podmínky práce, péče o pohodlí pracovníků, stravování, šatny, umývárny, toalety, odpočívárny, parkoviště atd.,
- péče o sociální rozvoj pracovníků a jejich životní podmínky, pomoc při řešení problémů s bydlením, péče o děti pracovníků, půjčky, pomoc při osobních problémech atd.,
- zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu ve firmě, je důležité, aby se pracovník stal partnerem, aby jeho názorům bylo nasloucháno, aby byl informován o všem podstatném, co se týká firmy. Nekonfliktní, přátelské ovzduší, kvalitní mezilidské vztahy, to vše má pozitivní vliv na potenciální uchazeče o zaměstnání,
- péče o personální rozvoj pracovníků, práce by měla být zajímavá, rozmanitá a podnětná, aby pracovníci mohli odborně a profesně a kariérně růst,
- péče o vzdělávání zaměstnanců, nabídka zaškolení, doškolení, přeškolení, pracovníkům je tím nabízena perspektiva, určitá sociální jistota,
- význam firmy, její úspěšnost a perspektiva, lidé nechtějí riskovat spojení s nepříliš úspěšnou a špatně řízenou firmou, jejíž budoucnost je nejasná. Taková firma nezajišťuje dlouhodobé zaměstnání, ani bezproblémové odměňování,

- serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání, pověst firmy

a její pracovní atraktivitu ovlivňují nejen vztahy k pracovníkům, ale i serióznost ve vztahu k zákazníkům a etická stránka podnikání vůbec.

Firmy i podniky by se měly zajímat o to, co lidé chtějí, co je na práci a pracovních podmínkách láká a naopak, co odrazuje. Firmám to následně usnadňuje rozhodování, co potenciálním zaměstnancům nabízet za účelem zvýšení atraktivity pracovního místa.

Metoda výběru pracovníků závisí především na tom, jaké místo se obsazuje a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi. V procesu výběru se hodnotí především způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Proto je nutné stanovit kritéria, které budou při tomto hodnocení použita. Je třeba dbát na přiměřenost a spolehlivost těchto kritérií a zvolit metody, které by nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč těmto kritériím odpovídá.

V literatuře se doporučuje a i v praxi se vžil následující postup výběru pracovníků: (Kasper, Mayrhofer 2005, s. 396)

- 1) Zkoumání dotazníků, CV, dokladů o dosaženém vzdělání, případně i jiných dokumentů předložených uchazečem.
- 2) Předběžný pohovor, který má doplnit či blíže objasnit některé skutečnosti a údaje obsažené v předložených písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit).
- 3) Testování uchazečů pomocí psychologických testů, někdy jsou využívány testy tzv. pracovní způsobilosti, jako doplňkové mohou být u některých pozic a profesí využity i grafologické expertízy (spíše doplňková metoda, nemusí se uskutečnit).

4) Zkoumání referencí, zde je nutné zohlednit možnost zkreslení některých informací či jejich nedůvěryhodnost.

5) Lékařské vyšetření je nezbytné u některých konkrétních pozic a profesí, jinak je obvyklým postupem provedení tzv. vstupní lékařské prohlídky po nástupu uchazeče do pracovního poměru.

6) Příjímací pohovor, je obvykle vnímán jako nejdůležitější součást výběrového řízení, absolvují jej obvykle vybraní uchazeči, kteří již úspěšně absolvovali „předvýběr“. Někdy bývá jeho součástí i prověření odborných znalostí a dovedností uchazeče, případně mohou být testovány i jazykové znalosti a dovednosti uchazečů. Nejdůležitějším bodem je posouzení sociálního chování uchazeče, pracovní relevantních postojů i očekávání uchazečů, zároveň jsou uchazeči informováni o pracovišti, charakteristice podniku, podnikových cílech apod. (nezbytný krok).

7) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.

8) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Uchazeč je posuzován nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě, v pracovní skupině, organizační jednotce, v podniku, ale dochází také k porovnání jeho způsobilosti se způsobilostí ostatních uchazečů, aby byl vybrán ten nejlepší.

V této kapitole jsem se věnovala personálním činnostem, které spadají do oblasti externího personálního marketingu, a v následující kapitole popíši naopak personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu.

5. Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu

V této kapitole se budu zabývat personálními činnostmi, které spadají do oblasti interního personálního marketingu, a o tato teoretická východiska se poté budu opírat v další části práce, ve které budu popisovat personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu v konkrétní společnosti XY.

Interní personální marketing zahrnuje především vytváření kvalitních pracovních podmínek pro práci zaměstnanců, snahy o zamezení fluktuace, udržení klíčových zaměstnanců, zajištění stability a výkonnosti pracovníků.

Zahrnuje:

- a) rozmísťování pracovníků,
- b) outplacement,
- c) odměňování pracovníků,
- d) osobnostní rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Při řízení pracovníků by společností ideálně měly fungovat takto: (Welch 2005, s. 104)

- Oddělení lidských zdrojů by mělo mít silné a nadřazené postavení v organizaci a zajistit, aby lidé, kteří v něm pracují, měli mimořádné osobnostní vlastnosti, díky nimž budou schopni pomoci manažerům vychovat „vůdce“. Nejlepší typ osobnosti pro personalistu je kombinace duchovního a rodiče.
- Používat přísný, nebyrokratický systém hodnocení, v němž se sleduje poctivost.
- Vytvořit efektivní mechanismy k motivování a udržení zaměstnanců.

- Řešit otevřeně obtížné vztahy všeho druhu (s odbory, perspektivními zaměstnanci, i těmi, jejichž výkon již slábne, stejně tak s narušiteli všeho druhu).
- Navrhnout co nejjednodušší organizační strukturu podniku s naprosto jasnými vztahy podřízenosti a zodpovědnosti (zamezí se tak kompetenčním sporům).

5.1 Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu. (Koubek 2010, s. 235)

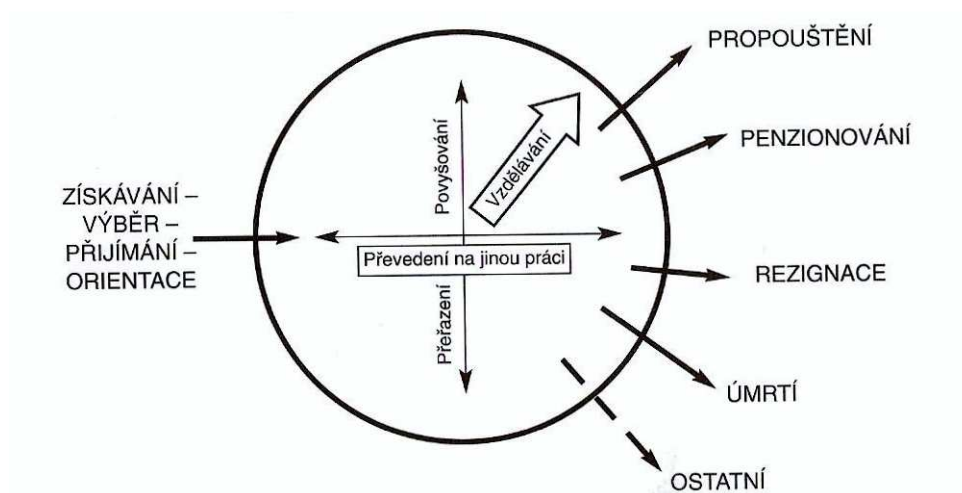
Účelem rozmíst'ování pracovníků je dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho pracovní schopnosti, formovat týmy a respektovat potřebu sociálního a personálního rozvoje pracovníka. Je to proces neustálého hledání optimálního spojení pracovníka s jeho pracovními úkoly (Koubek 2011, s. 221).

Při rozmíst'ování pracovníků je nezbytné brát do úvahy profil pracovníka i profil pracovního místa, tomu odpovídá i současný trend v řízení lidských zdrojů, tzv. tailoring, tedy zadávání pracovních úkolů a přizpůsobení pracovního místa na míru konkrétnímu pracovníkovi.

Je zřejmé, že rozmíst'ování pracovníků úzce souvisí s pohybem pracovníků do organizace, z organizace i uvnitř organizace a plněním konkrétních pracovních úkolů dle potřeb organizace.

S rozmíst'ováním pracovníků, formováním pracovní síly podniku a řízením její mobility velmi úzce souvisí pojem staffing, který lze definovat jako „formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly

organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.“
(Koubek 2010, s. 237)



Obr. 4 – Formování personálu organizace, tj. staffing (Koubek 2010, s. 237)

Rozmísťování pracovníků probíhající v rámci mobility uvnitř organizace:

- povyšování pracovníků: pracovník přechází na náročnější, obvykle lépe placenou pozici, zlepšuje se jeho postavení v hierarchii podniku, k povýšení dochází na základě rozhodnutí konkrétní organizační složky podniku, nebo je volná pozice nabídnuta všem zájemcům formou běžného výběrového řízení. V obou případech musí být v organizaci použita jasná a spravedlivá kritéria pro povyšování pracovníků,
- převádění pracovníků na jinou práci: pracovník v souladu s potřebami organizace přechází na místo, které má přibližně stejný charakter a náplň práce, jako to původní. Toto převedení může být trvalé či dočasné,
- přefazování pracovníků na nižší funkci: jde o sestup v hierarchii podniku, obvykle je spojený se snížením odpovědnosti i mzdy. Tento postup přichází do úvahy, pokud je původní místo rušeno

nebo z jiných organizačních důvodů, případně pokud se stal pracovník zdravotně nezpůsobilým pro výkon dosavadní práce či dosahoval dlouhodobě neuspokojivé pracovní výsledky. V tomto případě je nutné respektovat platnou legislativu, zejména ustanovení zákoníku práce. Při provádění tohoto kroku je nutné mít vždy na paměti, možný negativní vliv na pracovníka (snížení sebeúcty, frustrace apod.).

Rozmísťování pracovníků probíhající v rámci vnější mobility:

1. Aktivní stránka: získávání, výběr a přijímání pracovníků, této problematice byla věnována předchozí kapitola této práce.
2. Pasivní stránka: ukončování pracovního poměru dle zákoníku práce (nadbytečnost, organizační změny), penzionování pracovníků (s ohledem na potřeby organizace i dosažení tzv. důchodového věku), rezignace na pracovní pozici (vyplývá z vlastního rozhodnutí pracovníka) a úmrtí zaměstnanců (naprosto neovlivnitelné). Do této kategorie lze zahrnout i dočasné odchody pracovníků (mateřská a rodičovská dovolená, výkon veřejné funkce apod.)

5.2 Outplacement

Jedná se o relativně nový a moderní trend, jehož podstatou je, že se firma v rámci svých možností snaží postarat o budoucí pracovní i společenské zařazení bývalých pracovníků, tedy pracovníků, kteří byli firmou obvykle pro nadbytečnost nebo v důsledku organizačních změn propuštěni. Jde o podporu ve formě zajištění rekvalifikace, podpory rozjezdu jejich vlastního podnikání, vyplacení zákonného či vyššího odstupného apod. (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň 2012, s. 33)

Podnik může poskytovat pomoc propuštěným pracovníkům na individuální bázi, ale v případě většího množství propuštěných pracovníků je možné vytvořit zvláštní pracovní skupinu, která se bude problémy spojenými s možnou pomocí propuštěným pracovníkům zabývat.

Je zřejmé, že outplacement je uplatňován obvykle ve větších firmách s pečlivě vybudovanou firemní kulturou a dostatečným kapitálovým zázemím.

Všechna opatření realizovaná v rámci outplacementu firma používá i v souladu s budováním svého dobrého jména na trhu práce a svým public relations.

5.3 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, je zdrojem mimořádné pozornosti jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany pracovníků, jedná se o činnost doprovázenou značně rozsáhlou teorií i metodologií.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje....“ (Koubek 2010, s. 283)

Michael LeBoeuf, autor knihy „The Greatest Management Principle in the World“ (Největší podstata vedení), předložil následující seznam deseti nejlepších způsobů odměňování – ve stejném pořadí: (Branham 2004, s. 46)

1. peníze,
2. uznání,
3. pracovní volno,
4. aktivní účast na postupech,
5. oblíbená práce,
6. povýšení,

7. zvýšení svobody,
8. osobní růst,
9. zábava,
10. pochvaly.

Základní otázky systému odměňování jsou:

1. čeho potřebuje organizace prostřednictvím systému odměňování dosáhnout
2. jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn
3. které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci

Dílní otázky systému odměňování:

1. úroveň mezd a platů
2. vnitřní struktura mezd a platů
3. placení jednotlivců
4. platit dle odpracovaného času nebo podle výsledků
5. zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů
6. zaměstnanecké výhody a příplatky
7. řízení a kontrola mezd a platů
8. výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování

Mzdové formy:

- časová mzda
- úkolová mzda
- podílová (provizní) mzda
- penzumové mzdy/mzdy za očekávané výsledky práce
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti
- mzdy a platy za přínos

Dodatkové mzdové formy:

- prémie
- osobní ohodnocení
- odměňování zlepšovacích návrhů
- podíly na hospodaření podniku
- zaměstnanecké akcie
- příplatky
- „ostatní výplaty“ (13. či 14. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu jubileu nebo k pracovnímu výročí, náborový příspěvek, „zlatá pouta“, „zlatý padák“, odstupné, lokální příspěvky apod.)

Zaměstnanecké výhody: (jsou poskytovány pouze za to, že pracovníci pro organizaci pracují)

- výhody sociální povahy (životní pojištění, příspěvky k penzijnímu spoření, zaměstnanecké půjčky, firemní jesle či školky apod.)
- výhody, které mají vztah k práci (stravování, slevy na firemní produkty, vzdělávání apod.)
- výhody spojené s postavením v organizaci (firemní automobily, úhrada telefonních účtů, bezplatné bydlení, příspěvky na oděvy, krytí nákladů na reprezentaci apod.)
- existuje i systém volitelných odměn, tzv. cafeteria systém, který je výhodný jak pro organizaci, tak pro pracovníky

5.4 Osobnostní rozvoj a vzdělávání pracovníků

Současná moderní doba přináší neustále se zvyšující požadavky na znalosti i dovednosti člověka. K tomu, aby si pracovník uchoval svou hodnotu na trhu práce a byl po celou dobu svého produktivního věku zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem.

Formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. S ohledem na současný charakter práce již nestačí tradiční vzdělávání pracovníků, ale stále více se rozšiřují různé rozvojové aktivity.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity: (Koubek 2010, s. 252)

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků díky rozšiřování jejich pracovních schopností,
- rozšiřování pracovních schopností pracovníků zajišťují rekvalifikační procesy v organizaci,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technologie, technice, firemní kultuře i stylu práce v dané firmě,
- formování osobnosti pracovníka (v mezilidských vztazích, oblast motivace, ovlivňování chování, jednání apod.).

Vzdělávání pracovníků je třeba vždy pečlivě plánovat, podle konkrétních potřeb vzdělávání v rámci podniku. Tyto potřeby je nutné nejprve identifikovat a následně zpracovat plány a programy vzdělávání. Programy vzdělávání v konečném důsledku specifikují, na jaké oblasti vzdělávání se zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, i jaké metody a prostředky budou při vzdělávání využity. Nezbytností je i časový plán vzdělávání.

Při vzdělávání pracovníků lze využívat různé metody vzdělávání, základně se tyto metody člení takto: (Koubek 2011, s. 257)

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“), k těmto metodám patří především instruktáž při výkonu práce

(nejčastěji používaná, obvykle jednorázový zácvik), coaching (dlouhodobé instruování, soustavné podněcování a směřování k žádoucímu výsledku), mentoring (období coachingu, jistá iniciativa zůstává na vzdělávaném, on sám si vybírá svého mentora, ten pokud je ochoten fungovat jako mentor mu následně radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá v kariéře), counselling (jedna z nejnovějších metod, jde o vzájemné konzultování a ovlivňování se pracovníky navzájem, odpadá jednosměrnost mezi vzdělavatelem a vzdělávaným) asistování (vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu plnit pracovní úkoly a učí se od něj pracovním postupům), pověření úkolem (rozvinutí metody asistování, vzdělávaný je vzdělavatelem/nadřízeným pověřen určitým úkolem), rotace práce/cross training (vzdělávaný pracovník postupně „vyzkouší“ plnění pracovních úkolů na různých pozicích a pracovištích firmy, tento postup se obvykle používá při výchově manažerů nebo při seznamování čerstvých absolventů s organizací firmy, pracovní porady (účastníci se během nich seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště i celé organizace či oblasti zájmu).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“), k těmto metodám patří přednášky, demonstrace, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí/ manažerských her, diagnosticko-výcvikové programy, outdoor training/learning, e-learning. Tyto metody jsou uplatňovány v obdobném režimu jako je ten školní, někdy probíhají ve speciálních zařízeních (dílny, PC učebny apod.). Nejčastěji jsou tyto metody určeny pro frontální respektive hromadnou výuku.

V souvislosti se vzděláváním i odměňováním pracovníků je vždy důležité také rozpoznat měnící se potřeby zaměstnanců, které jsou závislé na jejich profesním růstu. Odborný psycholog Donald Super klasifikoval následující stadia profesního růstu: (Branham 2004, s. 63)

1. fáze: Začátek profesního růstu

1. stadium: průzkum

Každý jednotlivec zkoumá různé profesní možnosti a zkouší různá zaměstnání, dokud nenalezne své profesní útočiště, které vyhovuje jeho osobním potřebám.

2. stadium: zkoušení

Pracovníci se v podnicích usazují do pozice, kde se cítí pohodlně, snaží se uplatnit své znalosti a učit se novým věcem.

3. stadium: aklimatizace

Zaměstnanci si budují své postavení, začínají být pro podnik přínosem a stávají se pro něj hodnotným článkem.

2. fáze: Profesní růst

1. stadium: růst

Zaměstnanci jsou povýšeni, v pomyslném žebříčku společnosti se posunují směrem vzhůru a začínají se stávat klíčovými kandidáty na nejvyšší pozice.

2. stadium: založení rodiny

Ti, kteří se stali rodiči, musí volit přiměřený kompromis mezi prací a rodičovskými povinnostmi a přehodnotit úroveň uspokojení z práce na základě toho, nakolik je politika společnosti „family-friendly“.

3. stadium: urovnání

Zaměstnanci dosáhli dlouho hledané pozice snů nebo jejich zkušenosti omezily jejich naději, že jí někdy dosáhnou. Produktivita může být sice vysoká, ale podnikavost se omezila, ne-li zcela zmizela.

3. fáze: Změna zájmů nebo odchod

1. stadium: obnova

Zaměstnanci znovu přehodnotí své priority. Pokud zjistí, že společnost nevyužívá dostatečně jejich zkušeností, zaměří své úsilí jiným směrem nebo začnou plánovat odchod.

2. stadium: konec

Ti, kteří se těší na odchod do důchodu, si stále uvědomují svůj odkaz a snaží se, aby na ně nebylo zapomenuto, proto předávají informace mladším kolegům a upevňují svou pozici mezi pracovníky.

6. Společnost XY

Cílem mé práce je navrhnout marketingovou komunikaci vybrané společnosti XY vzhledem k cílové skupině potenciálních uchazečů o zaměstnání – studentům a absolventům technických vysokých škol na základě průzkumu mezi nimi na téma jaká očekávání mají vzhledem k prvnímu zaměstnání. Tuto společnost jsem si vybrala, protože v ní pracuji a oblast personálního marketingu mám na starosti. Oblast personálního marketingu považuji za klíčovou metodu v rámci získávání zaměstnanců, a když jsem do společnosti nastoupila, shledala jsem tuto oblast velice nedostatečnou, proto v této práci vytvořím návrh marketingové komunikace společnosti vzhledem k cílové skupině. V této kapitole nejprve popíši charakteristiku společnosti XY, její organizační strukturu a v dalších kapitolách se budu věnovat externímu i internímu personálnímu marketingu společnosti XY.

6.1 O společnosti XY

Společnost XY je vývojovým partnerem a dodavatelem sériových výrobků pro mezinárodní automobilový a strojírenský průmysl. Patří do sítě německého koncernu XY, který byl založen v roce 1941. Celý koncern zaměstnává kolem 14 000 lidí na více než 50 místech po celém světě, v roce 2012 společnost dosáhla obrátu zhruba 2,9 miliardy eur.

Portfolio skupinových produktů společnosti XY zahrnuje vzduchové filtrační systémy, sací systémy, systémy kapalinových filtrů, kabinové filtry a plastové kryty hlav válců s vysokým stupněm integrace pro automobilový průmysl a dále filtrační prvky pro údržbu a opravy motorových vozidel.

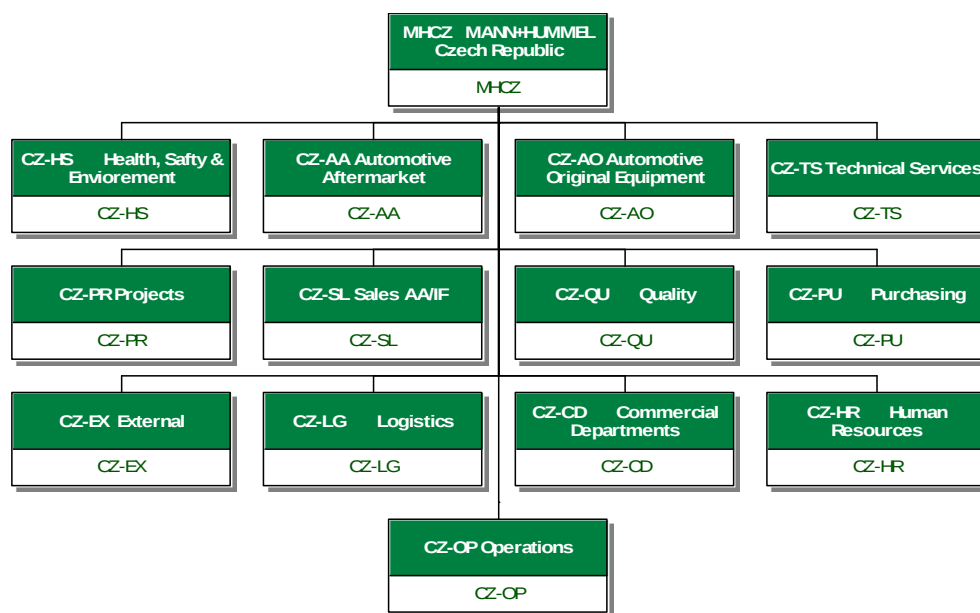
Sortiment výrobků pro strojírenství, technologie výrobních postupů a průmyslovou výrobu zahrnuje průmyslové filtry, program na snížení emisí sazí v dieslových motorech, membránové filtry pro filtraci vody, filtrační zařízení a zařízení spolu s přístroji pro přepravu, dávkování a sušení sypkých plastů.

Koncern zastupují na území České republiky v současné době dvě sesterské společnosti – výrobní závod a centrum strategických služeb se společným sídlem v Nové Vsi na Třebíčsku. V Brně provozuje centrum strategických služeb vývojovou a konstrukční kancelář. Značka XY této společnosti je nejsilnější zahraniční značkou filtrů v České republice a na Slovensku. Ve výrobní společnosti XY v Nové Vsi, která vznikla v roce 1993, se vyrábí přibližně 20 milionů filtrů ročně a zajišťuje odbyt výrobků značky společnosti na regionálních trzích. V České republice v Nové Vsi zaměstnává výrobní společnost XY zhruba 960 zaměstnanců. V servisní společnosti XY, která byla založena v roce 2007, pracuje asi 150 zaměstnanců, ale jejich počet by se měl maximálně do 18 měsíců vyšplhat až na 300. Mělo by totiž dojít k výraznému rozšíření portfolia nabízených služeb, do kterých v současné době patří účetnictví, konstrukce, vývoj, IT služby či podpora SAP.

V současnosti společnost XY investuje částku skoro 10 milionů euro do výstavby nové logistické haly a zkušebních laboratoří v Nové Vsi. Vizi společnosti je posílení pozice závodu ve skupině s ambicemi stát se v ní lídrem, pokud jde o výrobní procesy, náklady a produktivitu. Výstavba nové haly se pojí i se zvyšováním počtu pracovních míst, které bude potřeba obsadit. Jelikož se jedná zejména o pozice ve zkušební laboratoři, potenciální zaměstnanci by měli mít technické vzdělání. (Interní materiály společnosti)

6.2 Organizační struktura společnosti

Výrobní společnost XY zaměstnává 964 zaměstnanců, z toho je 363 mužů a 601 žen, 206 zaměstnanců je kategorie THP a 758 z nich pracuje ve výrobě. Jak lze vidět v organigramu níže, v čele společnosti stojí jednatel, který má pod sebou manažery jednotlivých oddělení a pod nimi jsou v některých případech vedoucí týmu, nebo rovnou jednotliví pracovníci.



Obr. 5 – Organigram společnosti XY (Interní materiály společnosti)

7. Externí personální marketing ve společnosti XY

Jak jsem nastínila v teoretických východiscích, externí personální marketing zahrnuje především budování dobrého jména společnosti, firemní kultury a zacílení náborových kampaní a jejich realizace, tedy metody získávání a výběru zaměstnanců. Nyní popíši, jak fungují činnosti, které spadají do oblasti externího personálního marketingu, ve společnosti XY.

7.1 Budování image společnosti XY

V kapitole 4 jsem se zabývala tím, jaké prvky utváří firemní identitu, a tím pomáhají budovat image společnosti. Jedná se o firemní design, firemní kulturu, firemní komunikaci, firemní chování a produkt firmy. Design společnosti XY je jasně daný, všechny pobočky koncernu XY musí dodržovat tzv. korporátní design, který vychází každoročně z příkazů německé centrály. Logo všech poboček společnosti po celém světě je tedy stejné. Do oblasti firemního designu či firemní kultury můžeme zařadit i další smyslově vnímatelné atributy, jako je např. vzhled recepce, který je v případě společnosti XY dosti žalostný, styl vybavení jako sezení, osvětlení, nástěnky a další prvky je ve společnosti již od dob jejího založení v roce 1993 a nedělají zrovna dobrý první dojem na případné uchazeče o zaměstnání či jiné zákazníky společnosti. Důležitý je i vzhled a uspořádání kanceláří, ve většině případů se ve společnosti využívá tzv. open space, kdy všichni zaměstnanci sedí společně v jedné velké kanceláři a pouze vedoucí jednotlivých oddělení mají svou oddělenou kancelář v blízkosti svých podřízených.

Dalším atributem je styl oblékání ve společnosti, který ale není stanoven žádným dress codem, předpokládá se, že THP pracovníci se budou oblékat přiměřeně tomu, co vyžaduje jejich pozice, zda se stýkají se zákazníky apod., stejně jako manažeři. Co se týče pracovníků ve výrobě, ti mají barevně rozlišená trička podle jednotlivých provozů a barevně odlišení jsou i výrobní pracovníci, kteří se ve společnosti teprve zaučují.

Do skupiny těchto atributů lze zařadit i styl komunikace ve společnosti. Ve společnosti XY existují různé kanály, které se využívají ke komunikaci. Jedná se o firemní e-maily, které slouží především ke komunikaci s těmi pracovníky, kteří mají osobní počítač. Pro pracovníky, kteří nemají osobní počítače, slouží tzv. infokiosky, počítače, které jsou umístěné na denních místnostech v jednotlivých výrobních halách. Na infokiosky mohou odpovědní pracovníci nahrávat zprávy, které jsou určeny pro všechny zaměstnance. Dalším z oficiálních komunikačních kanálů je firemní časopis, který vychází jednou za dva měsíce a informuje zaměstnance o aktuálním dění ve společnosti.

Co se týče společenské odpovědnosti, společnost XY se snaží budovat si dobré jméno především v regionálním měřítku, což se jí daří, počtem zaměstnanců patří k největším zaměstnavatelům kraje Vysočina a v roce 2008 dokonce získala ocenění Zaměstnavatel regionu. Vedle podpory zaměstnanosti společnost vynakládá rovněž nemalé finanční prostředky na podporu region, především v okolních obcích. Ve spolupráci s regionálními kulturními a sportovními organizacemi se tak významně podílí na sociálním a kulturním rozvoji nejen svých zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, ale také všech místních obyvatel a přátel společnosti. Mezi nejvýznamnější aktivity, které firma pořádá, patří již tradiční Mezinárodní fotbalový turnaj, „Pohádková cesta“ pro děti, setkání s penzionovanými zaměstnanci, Rodinný den v areálu společnosti a vánoční výlov kaprů pro zaměstnance. Dále finančně podporuje kulturní a sportovní akce a aktivity, a to převážně v kraji Vysočina.

7.2 Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY

V oblasti personálního marketingu zaměřené na spolupráci se školami a univerzitami společnost XY zatím žádný propracovaný strategický plán nemá, přitom získávání absolventů je jedním z nejefektivnějších nástrojů externího personálního marketingu. V této oblasti se objevují jen náznaky konkrétních forem spolupráce. Ve společnosti XY existuje stipendijní program pro studenty, ale v žádné

směrnici nebo podobném oficiálním pramenu není jasné dáno, zda je program pro studenty středních nebo vysokých škol, jakých oborů a obsahuje plno dalších nejasností. Společnost XY se také účastní významných pracovních veletrhů, jejichž účelem je nalézt potenciální zaměstnance a zvýšit povědomí o firmě mezi širokou veřejností, ale účastní se takových, které pro ni nejsou tak přínosné, jaké by mohly být ty, kterých se neúčastní. Společnost XY také nabízí studentům brigády a odborné stáže při studiu, ale žádným vhodným způsobem tuto nabídku nepropaguje. Ve společnosti neexistuje ani žádný plán konkrétní spolupráce se školami nebo univerzitami, kde by se všechny zmíněné nabídky daly prezentovat studentům s vysokou předpokládanou efektivitou.

Nyní se budu věnovat metodám získávání pracovníků, které se ve společnosti XY využívají. V první řadě se jedná o interní získávání personálu. Nová pozice, která se ve společnosti objeví, bývá nejprve vždy oznámena e-mailem všem THP pracovníkům a poté vyvěšena na nástěnky na recepci i pro pracovníky ve výrobě. Tento styl obsazování pozic je snazší a levnější a může vést i k motivaci stávajících zaměstnanců. Hlavní výhodou, kterou tito uchazeči mají, je znalost chodu organizace a firemní kultury. Problémem může ale být vzniklá uvolněná pozice po přesunutém pracovníku. Ve společnosti XY se touto metodou řeší obsazování pozic, které nemají příliš specifické odborné požadavky.

Další metodou náboru nových pracovníků je osobní doporučení od osoby, na jejíž úsudek se můžeme spolehnout. Mohou to být spolupracovníci, kolegové, známí nebo přátelé. U zaměstnanců společnosti XY je pak metoda doporučování ještě podpořena tzv. náborovou odměnou, kde u těžko obsazitelných pozic společnost vypisuje odměnu za doporučení zaměstnance, která se pohybuje od 5 do 10 tisíc korun, které jsou v případě přijetí doporučeného zaměstnance vyplaceny po zkušební době tomu, kdo jej doporučil.

Společnost XY samozřejmě využívá nejrozšířenější metody získávání nových pracovníků, kterou je inzerování volných pracovních

pozic na internetu. Jedná se o inzerci na vlastních internetových stránkách i na různých pracovních portálech.

Získávání nových zaměstnanců lze také realizovat prostřednictvím spolupráce se školami. Jak jsem se zmínila v teoretických východiscích, jedná se o velmi efektivní metodu, společnost může studenta poznat již před samotným nábořem a vyzkoušet ho v běžném pracovním procesu formou praxe, spolupráce na zpracování diplomové práce apod. Tato metoda spolupráce ať už se středními školami, nebo s univerzitami, není ve společnosti XY zatím příliš rozšířená. Protože si myslím, že se jedná o vysoce efektivní metodu, ráda bych ji ve společnosti rozpracovala a marketingovou komunikaci společnosti XY vzhledem ke studentům vytvořila právě na základě mnou realizovaného průzkumu mezi studenty vysokých technických škol, protože ti jsou pro společnost XY prioritní cílovou skupinou.

Další rozšířenou metodou získávání nových zaměstnanců je ve společnosti XY spolupráce s personálními agenturami. Ačkoliv se jedná většinou o relativně drahý způsob nacházení vhodných kandidátů, ve společnosti XY je poměrně oblíben. Společnost má již ověřené kvalitní a seriózní agentury, se kterými spolupracuje a na které se může v případě potřeby vyhledání kvalifikovaného odborníka obrátit. Tato metoda se využívá zejména při náboru pozic, na které jsou úzce specifické požadavky.

Společnost XY využívá i metody inzerce v tištěných médiích, zejména v případech, pokud je nutné obsadit specifické pozice, v poslední době např. v oboru IT a SAP a pokud je nutné oslovit širší veřejnost např. i v sousedních krajích. Z důvodu finanční náročnosti této metody inzerce se jí ale využívá jen v případě opravdu specifických pozic.

S úřady práce společnost XY samozřejmě také spolupracuje, ale ve většině případů toto není příliš efektivní metoda náboru nových zaměstnanců. Společnost XY má problém s obsazováním spíše více specifických pozic, které na úřadech práce nezíská.

Metoda spolupráce s agenturami poskytujícími jen dočasné zaměstnání se ve společnosti XY využívá jen při obsazování dělnických pozic ve výrobě a společnost k této metodě přistoupila hlavně kvůli změně zákona, který se týká zaměstnávání na dobu určitou.

Co se týče výběru zaměstnanců ve společnosti XY, záleží především na tom, jaké místo se obsazuje. Výběrová řízení jsou v závislosti na tom buď jednokolová, nebo dvoukolová. Prvního kola se vždy účastní personalista s příslušným pracovníkem odborného oddělení a druhého kola již jen pracovníci odborného oddělení. V prvním kole se uchazeč představuje, testují se jeho obecné odborné znalosti a jazyková vybavenost, a pokud to daná pozice vyžaduje, v druhém kole se jde v oblasti odborných znalostí více do hloubky. U některých specifických pozic musí ale uchazeči absolvovat i třetí kolo výběrového řízení přímo v německé centrále společnosti XY. Poté proběhne rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, které udělá příslušné odborné oddělení ve spolupráci s personalistou, informování uchazeče o rozhodnutí a zaslání mzdové nabídky. Pokud se obě strany dohodnou, uchazeč musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku a pokud projde, stává se zaměstnancem společnosti XY.

Toto byl popis činností, které jsou ve společnosti spojeny s externím personálním marketingem a v následující kapitole se budu věnovat naopak internímu personálnímu marketingu ve společnosti XY.

8. Interní personální marketing ve společnosti XY

Jak jsem se zmínila v teoretických východiscích v kapitole 5, interní personální marketing zahrnuje především vytváření pracovních podmínek pro práci zaměstnanců, snahy o zamezení fluktuace, udržení klíčových zaměstnanců, zajištění stability a výkonnosti pracovníků. Zahrnuje oblasti rozmísťování pracovníků, outplacementu, odměňování pracovníků a osobnostní rozvoj a vzdělávání pracovníků.

8.1 Rozmísťování pracovníků

Ve společnosti XY jako všude jinde začíná rozmísťování pracovníků získáváním – výběrem konkrétního zaměstnance. Dalším krokem potom může být povýšení, kdy zaměstnance přejde na náročnější, obvykle lépe placenou pozici a jeho volná pozice je nabídnuta ostatním zaměstnancům společnosti formou výběrového řízení. Povýšení ve společnosti XY je realizováno většinou po absolvování DC, které probíhá každý rok a účastní se ho zaměstnanci, ve kterých vidí jejich nadřazení potenciál k růstu. Na základě výsledků DC pak může být daný zaměstnanec povýšen.

Dalším typem rozmísťování pracovníků ve společnosti XY může být převedení zaměstnance na jinou práci, ať už trvalé nebo jen dočasné. Děje se tak většinou z organizačních důvodů ve společnosti. Zaměstnanec může být přeražen i na nižší funkci, což je obvykle spojeno se snížením odpovědnosti i mzdy. Děje se tak většinou z důvodu toho, že zaměstnanec se stal zdravotně nezpůsobilým pro výkon dosavadní činnosti či dosahoval neuspokojivých pracovních výsledků.

8.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků ve společnosti XY formou mezd se řídí mzdovými předpisy, které na základě mzdových tříd a stupňů určují úroveň mzdy pro každou pozici ve společnosti. Mzda každého zaměstnance je tak tvořena fixní částí, která je mu přiřazena podle mzdové tabulky a tzv. osobním ohodnocením, se kterým může nadřazený příslušného zaměstnance hýbat dle libosti. Co se týče dalších mzdových forem, zde společnost XY

nabízí poměrně širokou škálu. Svým zaměstnancům vyplácí 13. a 14. mzdu, příspěvek 1100 Kč měsíčně za splnění fondu pracovní doby, příspěvek 2,33% na penzijní pojištění, podíl na hospodaření podniku, příspěvek na stravování, 20 000 Kč ročně na jazykové vzdělávání, pokud zaměstnanec splní cíle, které mu stanovil jeho vedoucí, může po jejich zhodnocení dosáhnout dalších 100% platu, zaměstnanci mají možnost doporučit kandidáta na vhodnou volnou pozici, a tím získat až 10 000 Kč, mají možnost bezúročné půjčky až 100 000 Kč na bydlení a další zaměstnanecké výhody, jako např. firemní školka, slevy na firemní produkty, na volné hodiny na různých sportovištích, výhody spojené s postavením v organizaci, jako je notebook, služební telefon, automobil, což je ale samozřejmě výhodou až pro ty zaměstnance, kteří zastávají vyšší pozice. Všechny výše popsané benefity společnosti XY vidím jako účinné nástroje personálního marketingu, které mohou pozvednout image společnosti.

8.3 Osobnostní rozvoj a vzdělávání pracovníků

Společnost XY si samozřejmě uvědomuje důležitost osobnostního rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, ale přesto ve společnosti XY neexistuje nic jako plán vzdělávání zaměstnanců nebo něco podobného, pokud do tohoto nezahrnu vzdělávání povinné ze zákona. V současné době systém vzdělávání funguje tak, že si zaměstnanci sami identifikují své vzdělávací potřeby, popř. si je vytyčí společně se svým nadřízeným během hodnotících pohovorů, které probíhají vždy na začátku roku. Pak své vzdělávací potřeby předají příslušnému pracovníku na personálním oddělení, který má na starosti vzdělávání a ten zajistí příslušné kurzy. Nicméně nové vedení si je vědomo toho, že tento způsob není do budoucna efektivní a na vzdělávací strategii se nyní pracuje.

Oblast vzdělávání, která je ale ve společnosti XY hojně využívána, je jazykové vzdělávání. Jak jsem se zmínila v kapitole 9.2, společnost XY poskytuje svým zaměstnancům poměrně vysoký roční rozpočet na jazykové vzdělávání. Jelikož je společnost XY součástí mezinárodního koncernu a oficiálním jazykem společnosti je angličtina, je poměr těch, kteří

jazykového vzdělávání využívají, vysoký. Společnost nabízí jazykové vzdělávání i zaměstnancům v dělnických profesích, kteří mají možnost se účastnit výuky cizího jazyka, která probíhá každý týden v prostorách společnosti a je určena přímo pro pracovníky ve výrobě.

V této kapitole jsem popsala interní personální marketing ve společnosti XY a v kapitole 9 se budu věnovat již samotnému průzkumu, na jehož základě navrhnu marketingovou komunikaci společnosti XY vzhledem k její cílové skupině potenciálních uchazečů o zaměstnání – studentům a absolventům technických oborů.

9. Průzkum

V následující části se budu zabývat aktuálním problémem, se kterým se společnost XY potýká, a to s nedostatečným počtem uchazečů s technickým vzděláním, kteří by měli zájem ve společnosti pracovat. Budu realizovat průzkum mezi studenty technické vysoké školy, kteří jsou cílovou skupinou společnosti, abych zjistila, jaká jsou jejich očekávání vzhledem k prvnímu zaměstnání a na základě průzkumu navrhla marketingovou komunikaci firmy vzhledem k této skupině.

9.1 Teoretické předpoklady

Společnost se v současné době potýká s nedostatkem uchazečů o zaměstnání s technickým vzděláním, kteří jsou pro ni klíčoví a je nejtěžší takové pracovníky vyhledat. Do roku 2018 je plánováno zdvojnásobení oddělení vývoje a výzkumu ve společnosti, do tohoto oddělení je plánován nábor hlavně čerstvých absolventů technických oborů. V rámci tohoto se budu v průzkumu zabývat tím, abych zjistila, jaká jsou očekávání potenciálních zaměstnanců společnosti – studentů technických oborů a na základě zjištění navrhla marketingovou komunikaci firmy, která bude kompatibilní s výstupy průzkumu, tedy s tím, jaká očekávání studenti technických oborů mají vzhledem k prvnímu zaměstnání, a firma bude moci očekávat zvýšenou poptávku zájemců o práci v ní.

9.2 Technika sběru dat

Jako průzkumnou techniku jsem si zvolila dotazník. Dotazník jsem si zvolila proto, že umožňuje poměrně snadným způsobem získat informace od velkého množství respondentů, s nízkými náklady a v relativně krátkém čase.

9.3 Volba respondentů pro průzkum

Okruh dotazovaných budou tvořit studenti magisterského navazujícího studia na Fakultě strojíního inženýrství Vysokého učení technického v Brně. Absolventi studia této fakulty jsou pro společnost

cílovými potenciálními uchazeči o zaměstnání. Všem studentům magisterského navazujícího studia Fakulty strojního inženýrství byla zaslána pozvánka na prezentaci společnosti na půdě jejich univerzity. Na této prezentaci bude studentům představena společnost, možnosti jejich uplatnění ve společnosti a budou následovat přednášky na odborná témata z úst odborníků ze společnosti. Předpokládaný počet respondentů je cca 500. Abych zajistila co nejvyšší návratnost dotazníků, bude studentům oznámeno, že z odevzdaných dotazníků bude na konci akce vylosován jeden, který bude mít možnost získat věcnou cenu.

9.4 Konstrukce dotazníku

Na základě toho, že mým cílem je zjistit, jaká očekávání mají studenti vzhledem k prvnímu zaměstnání, jsem zkonstruovala dotazník. První otázkou „Chtěl/a byste být v kontaktu se svým případným zaměstnavatelem již během studií“ zjišťuji, zda studenti vůbec mají zájem o spolupráci s potenciálním zaměstnavatelem již během jejich studia.

V otázce č. 2 „Z následujících možností vyberte tu, kterou byste upřednostňoval/a, aby Vám potenciální zaměstnavatel nabídl již během studií“ budou respondenti vybírat z předem připraveného výčtu následujících možností:

- odborná praxe při studiu,
- možnost vypracování diplomové práce,
- stipendijní program,
- shadowing – stínování vybraného odborného pracovníka,
- spolupráce se školami – přednášky na odborná témata ve škole, apod.,
- jiné

Na základě tohoto zjištění budu moci optimálně nastavit možnosti spolupráce, které bude společnost XY studentům během doby jejich studia nabízet.

V položce č. 3 dotazníku, která zní „V následujícím seznamu jsou uvedena různá kritéria, která by mohla mít vliv na atraktivitu zaměstnavatele. U každého kritéria prosím uveďte, jakou váhu mu v souvislosti s výběrem budoucího zaměstnavatele přikládáte“, budou respondenti na škále důležité, spíše důležité, spíše nedůležité a nedůležité označovat následující kritéria, která jsou pro něj důležitá pro výběr budoucího zaměstnavatele:

- image a dobrá pověst společnosti,
- možnost absolvovat trainee program,
- možnost absolvovat pracovní pobyt v zahraničí,
- možnosti k dalšímu vzdělávání,
- atraktivní platové ohodnocení,
- rozsah dalších zaměstnaneckých benefitů,
- možnosti pro kariérní rozvoj,
- jisté pracovní místo,
- flexibilní pracovní doba,
- mezinárodní charakter společnosti,
- podnětné pracovní úkoly,
- vzdálenost pracoviště od bydliště a dopravní dostupnost,
- pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti,
- společenská odpovědnost firmy,
- rovnováha mezi osobním a pracovním životem.

Zjištění kritérií, které studenti považují za nejdůležitější při volbě svého potenciálního zaměstnavatele, mi pomůže zjistit, jaké atributy během návrhu marketingové komunikace studentům zdůraznit.

V položce č. 4 dotazníku „V případě, že byste byl/a nucen/a z výše uvedených kritérií zvolit pouze tři, která osobně považujete za nejdůležitější, která by to byla? (Zaškrtněte je prosím v pravém sloupci výše uvedeného seznamu.)“ budou respondenti vybírat z výše uvedených kritérií tři, která jsou pro ně osobně nejdůležitější.

Položka č. 5 dotazníku „Existují různé způsoby získávání informací o společnostech a příležitostech, které nabízejí absolventům vysokých škol a současně i různé způsoby kontaktování společností. Nyní vám předložím seznam možných zdrojů informací a příležitostí k navázání kontaktu. Zatrhněte prosím tři možnosti, které byste osobně využil/a k vyhledání informací o aktivitách, o které byste měl/a zájem již při studiu“ bude respondenty vybízet k označení tří možností z následujících položek, které osobně považují za nejlepší při vyhledávání informací o nabídkách spolupráce, které jim společnosti nabízejí:

- webové stránky konkrétních společností,
- oznámení/plakáty na vysokých školách,
- nabídky pracovních míst na internetových portálech práce,
- inzeráty v univerzitních publikacích,
- možnost diskuzí na veletrzích pracovních příležitostí,
- akce pořádané společnostmi na vysokých školách (přednášky, firemní prezentace),
- nabídky práce v tištěných médiích,
- exkurze do společnosti,
- sociální sítě,
- přátelé, známí, nebo rodinní příslušníci,
- personální agentury,
- úřady práce,
- jiné

Zjištění metod, které studenti využívají k získávání informací o možnostech spolupráce s různými společnostmi, je důležité pro efektivní prezentaci možností spolupráce, které bude společnost XY studentům nabízet.

Otázka č. 6 „Která z pracovních příležitostí je pro Vás po absolvování studia nejatraktivnější“ bude zjišťovat, zda mají respondenti

zájem o přímý nástup na klasickou pracovní pozici v rámci ČR, o trainee program, který probíhá formou job-rotation po různých odděleních ve společnosti nebo o nástup na pracovní pozici v zahraničí. V rámci tohoto zjištění může společnost XY navrhnout různé formy nástupů, které by pro absolventy byly nejlákavější.

Dotazník bude na konci doplněn o otázky týkající se demografických údajů: věk, pohlaví, studijní obor a ročník studia. Studenti také mohou uvést e-mailový kontakt na sebe, pokud si budou přát být kontaktováni společností XY o jejích novinkách a možnostech jejich uplatnění ve společnosti. Jak jsem se zmínila v podkapitole „Volba respondentů pro průzkum“, abych podpořila návratnost dotazníků, bude studentům v případě vyplnění umožněna účast ve slosování o hodnotné ceny, budou mít na konci dotazníku možnost v případě zájmu vyplnit své jméno.

9.5 Předvýzkum

Abych ověřila, zda jsou otázky v dotazníku pro respondenty jednoznačné a srozumitelné, provedla jsem předvýzkum. V rámci něho byl dotazník předložen pěti respondentům – studentům 5. ročníku magisterského navazujícího studia VUT v Brně.

Při realizaci předvýzkumu dotazování otázkám rozuměli a neměli s nimi žádný problém. Rozhodla jsem se ale vyřadit otázky zjišťující věk, pohlaví, studijní obor a ročník studia, protože je nepovažuji pro tuto práci za potřebné. Výsledkem předvýzkumu byl tedy dotazník viz příloha.

9.6 Sběr dat

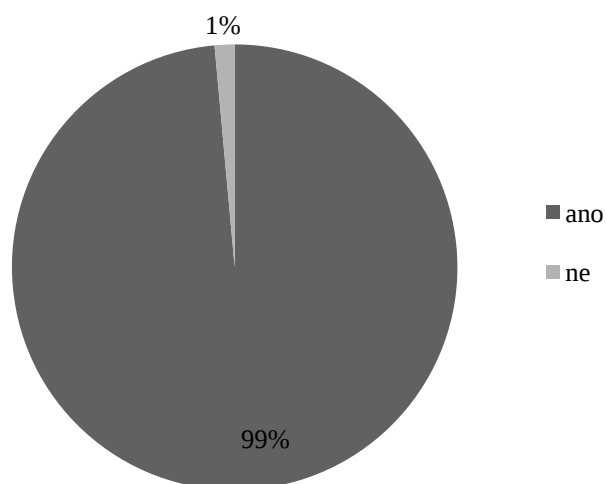
Průzkum proběhl dne 21.2.2013 na půdě Fakulty strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně při prezentaci společnosti XY. Všem studentům magisterského navazujícího studia Fakulty strojního inženýrství byla zaslána pozvánka na prezentaci společnosti na půdě jejich univerzity. Na této prezentaci byla studentům představena společnost, možnosti jejich uplatnění ve společnosti a následovaly přednášky na

odborná témata z úst odborníků ze společnosti. Již na začátku cyklu přednášek byli studenti upozorněni, že během série přednášek mohou u příslušného pracovníka společnosti vyplnit dotazníky, a tím se dostat do slosování o hodnotné ceny.

Předpokládaný počet respondentů byl cca 500, reálně bylo rozdáno 454 dotazníků, přičemž vyplněných se jich vrátilo 421. Sedm dotazníků muselo být ale vyřazeno z důvodu nevyplnění většiny otázek. Celkově tedy budu pracovat se 414 dotazníky.

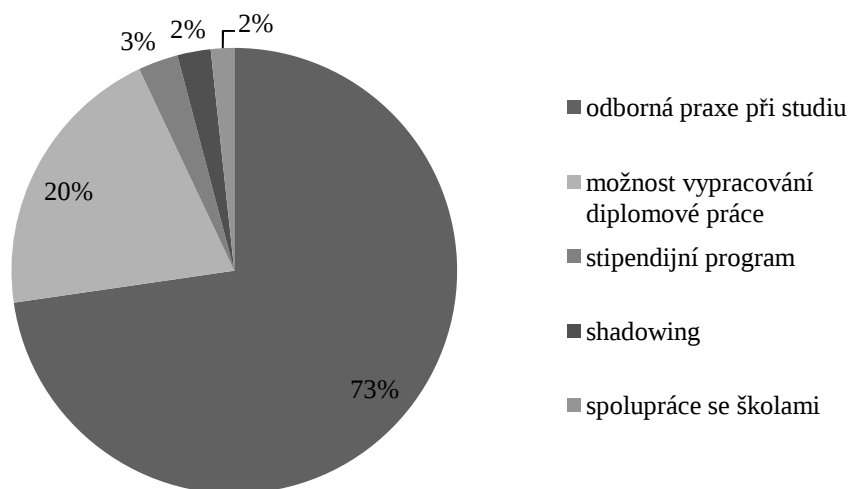
9.7 Vyhodnocení dat

V dotazníku bylo respondentům předloženo sedm otázek. Na první otázku „Chtěl/a byste být v kontaktu se svým případným zaměstnavatelem již během studií“ odpovědělo 408 respondentů ano a jen 6 respondentů, že by si nepřálo kontakt s potenciálním zaměstnavatelem již během studií. V grafu níže můžeme vidět procentuální vyjádření.



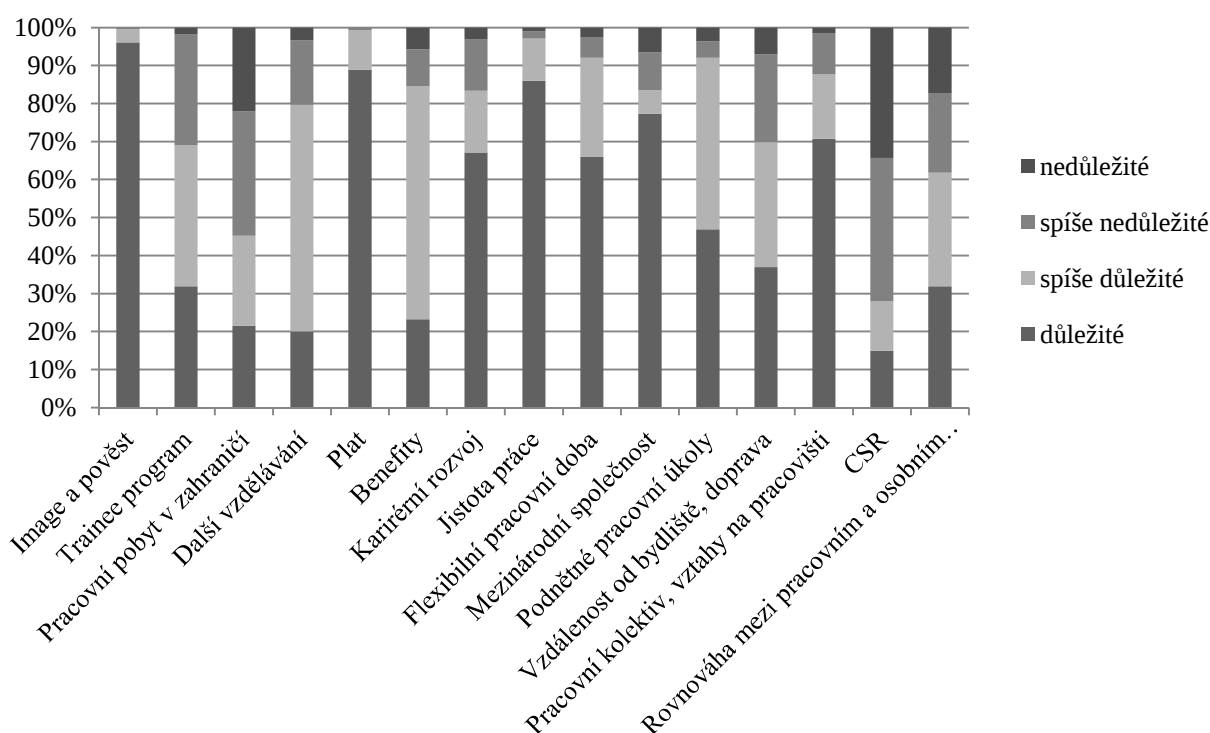
Na otázku č. 2 „Z následujících možností vyberte tu, kterou byste upřednostňoval/a, aby Vám potenciální zaměstnavatel nabídl již během studií“ zvolilo 301 respondentů možnost odborní praxe při studiu, 84 respondentů možnost vypracování diplomové práce ve spolupráci s firmou, 12 respondentů stipendijní program, 10 možnost stínování odborného

pracovníka a 7 respondentů by mělo zájem o spolupráci se školami formou odborných přednášek apod. Procentuální vyjádření viz graf.

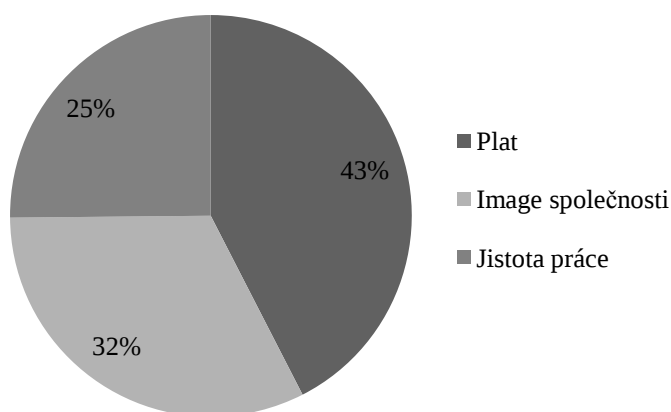


Při zodpovídání položky č. 3 „V následujícím seznamu jsou uvedena různá kritéria, která by mohla mít vliv na atraktivitu zaměstnavatele. U každého kritéria prosím uveďte, jakou váhu mu v souvislosti s výběrem budoucího zaměstnavatele přikládáte“ se ukázalo, že image a pověst firmy považuje 398 respondentů za důležitou, 14 za spíše důležitou, 2 za spíše nedůležitou a nikdo za nedůležitou. Možnost absolvovat trainee program považuje 132 respondentů za důležitou, 154 za spíše důležitou, 121 za spíše nedůležitou a 7 za nedůležitou. Pracovní pobyt v zahraničí považuje za důležitý jen 89 respondentů, 98 za spíše důležitý, 136 za spíše nedůležitý a 91 za nedůležitý. Možnosti dalšího vzdělávání považuje 83 respondentů za důležité, 247 za spíše důležité, 70 za spíše nedůležité a 14 za nedůležité. Výši platu považuje za důležitou 368 respondentů, 43 za spíše důležitou, 3 za spíše nedůležitou a nikdo ji nepovažuje za nedůležitou. Možnosti dalších benefitů považuje za důležité 96 respondentů, 254 za spíše důležité, 40 za spíše nedůležité a 24 za nedůležité. Další kariérní rozvoj je důležitý pro 278 respondentů, pro 67 je spíše důležitý, pro 56 spíše nedůležitý a pro 13 nedůležitý. Jistotu práce označilo 356 respondentů za důležitou, 46 za spíše důležitou, 8 za spíše nedůležitou a 6 za nedůležitou. Flexibilní pracovní

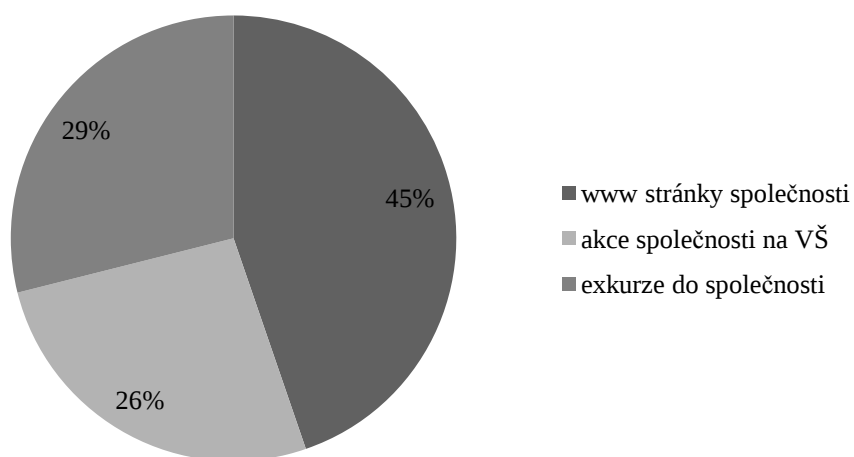
doba je důležitá pro 273 respondentů, pro 108 je spíše důležitá, pro 22 spíše nedůležitá a pro 11 nedůležitá. Mezinárodní prostředí firmy označilo 320 respondentů jako důležité, 26 jako spíše důležité, 41 jako spíše nedůležité a 27 jako nedůležité. Pro 194 respondentů jsou důležité podnětné pracovní úkoly, pro 187 jsou spíše důležité, pro 18 spíše nedůležité a pro 15 nedůležité. Vzdálenost od místa bydliště a dopravní dostupnost je důležitá pro 153 respondentů, pro 136 je spíše důležitá, pro 96 spíše nedůležitá a pro 29 je nedůležitá. Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti jsou důležité pro 293 respondentů, pro 70 jsou spíše důležité, pro 45 spíše nedůležité a pro 6 nedůležité. Společenskou odpovědnost firem považuje za důležitou jen 62 respondentů, 54 ji považuje za spíše důležitou, 156 za spíše nedůležitou a 142 za nedůležitou oblast. Sladění pracovního a osobního života považuje za důležitou 132 respondentů, 124 za spíše důležitou, 86 za spíše nedůležitou a 72 za nedůležitou. Procentuální zobrazení viz graf níže.



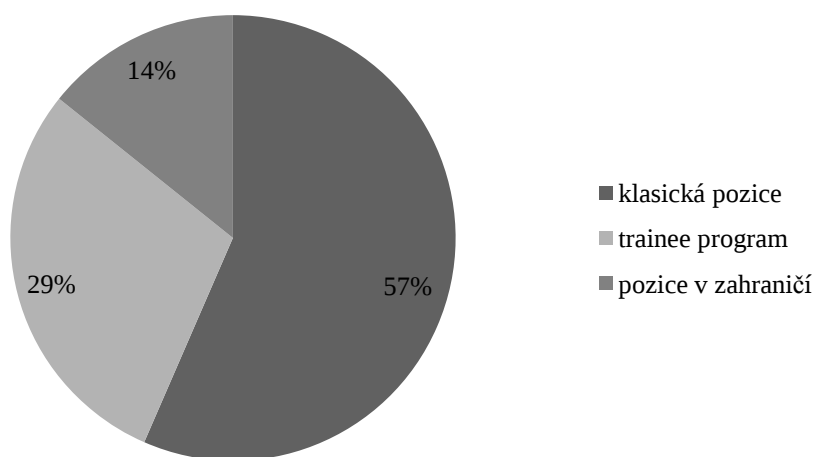
V položce č. 4 „V případě, že byste byl/a nucen/a z výše uvedených kritérií zvolit pouze tři, která osobně považujete za nejdůležitější, která by to byla?“ zvolilo nejvíce respondentů (76) možnost plat, druhou nejvíce volenou možností byla image a dobrá pověst firmy, tu zvolilo 58 respondentů a třetí nejvíce volenou možností byla jistota pracovního místa, kterou volilo 45 respondentů. Ostatní možnosti volili respondenti jen zřídka.



V otázce č. 5 „Existují různé způsoby získávání informací o společnostech a příležitostech, které nabízejí absolventům vysokých škol a současně i různé způsoby kontaktování společností. Nyní vám předložím seznam možných zdrojů informací a příležitostí k navázání kontaktu. Zatrhněte prosím tři možnosti, které byste osobně využil/a k vyhledání informací o aktivitách, o které byste měl/a zájem již při studiu“ volilo nejvíce respondentů možnost získávání informací přímo na internetových stránkách konkrétních společností, tato možnost se objevila ve výběru respondentů 396x, druhá nejvíce volená možnost byla exkurze do společnosti, která se objevila 256x a třetí nejvíce volenou možností byly akce společností pořádané na půdě univerzity – 233x.



Na otázku č. 6 „Která z pracovních příležitostí je pro Vás po absolvování studia nejatraktivnější“ vybralo 234 respondentů odpověď nástup na klasickou pracovní pozici v ČR, 121 respondentů by upřednostňovalo absolvování trainee programu a 59 respondentů by preferovalo nastoupit do pobočky společnosti v zahraničí.



10. Interpretace výsledků průzkumu a návrh komunikace společnosti

V této kapitole na základě zjištěných skutečností z průzkumu navrhnu marketingovou strategii společnosti vzhledem k její cílové skupině – studentům a absolventům technických oborů.

99% respondentů odpovědělo, že by si přálo být v kontaktu se svým případným zaměstnavatelem již během studií. To je pro společnost XY velice příznivá informace. Můžeme vidět zájem studentů o jejich budoucí povolání a získání praxe již během studia, aby zvýšili své šance při získání prvního zaměstnání. Je tedy nutno studenty oslovit, zaujmout a získat jako budoucí zaměstnance.

73% respondentů by nejvíce uvítalo, aby jim společnost při studiu nabídla odbornou praxi, což je velice dobrý způsob i pro společnost XY – odborná praxe umožní společnosti poznat potenciálního zaměstnance, praktikant se důvěrněji seznámí s firemním prostředím a náplní práce. Pro společnost jako pro zaměstnavatele pak bude snazší odhadnout, zda se praktikant na místo hodí a zda zapadne do pracovního kolektivu. 20% respondentů by nejvíce ocenilo spolupráci se společností formou zpracování diplomové práce. Společnost XY vypisuje svá vlastní témata diplomových prací, ke kterým se mohou studenti přihlašovat, ti pak pomáhají společnosti řešit např. některý z organizačních problémů, na který nemají čas. 3% respondentů by nejvíce uvítala spolupráci v rámci stipendijního programu, tedy pravidelné výplaty sponzorského příspěvku v určité výši, kterým se student dle konkrétních pravidel zaváže společnosti. Podle mého názoru by ale měl stipendijní program být spojen s dalšími možnostmi spolupráce, aby vazba se společností nebyla založena jen na financích. 2% respondentů by ocenily shadowing, tedy stínování vybraného odborného pracovníka, které probíhá v rámci pár dní, kdy studenti s vybraným pracovníkem tráví jeho pracovní dobu a stínují ho při běžných pracovních aktivitách. Dle mého názoru jde o dobrý způsob, jak studentům předvést, co která konkrétní pozice obsahuje. 2% respondentů by ocenilo nejvíce spolupráci společnosti

s konkrétní školou. Jednalo by se o spolupráci formou přednášek na různá odborná témata z úst zástupců společnosti XY, semináře, workshopy apod. Tato forma spolupráce je podle mého názoru tou základní, kterou by měla společnost XY navázat – jednak je důležité vůbec dostat společnost XY do povědomí studentů a v rámci spolupráce se školami pak může studentům nabízet i další možnosti jako praxe, diplomové práce a další.

V souvislosti s kritérii, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele, nejvíce respondentů zvolilo kritérium image a dobré jméno společnosti, potom plat a třetí získala jistota pracovního místa. Image a dobré jméno společnosti je závislé na externím personálním marketingu, který jsem zmiňovala v kapitole 8. Nevýhodou společnosti XY je to, že nevyrábí výrobky určené k přímé spotřebě, takže její jméno a značka je pro lidi, kteří nejsou z oboru, spíše neznámá. Známa je společnost samozřejmě v regionu, protože je jedním z jeho nejvýznamnějších zaměstnavatelů. Navrhovala bych vhodnými PR nástroji podpořit rozšíření povědomí o firmě i za hranice regionu. Plat je ve společnosti XY položkou, která díky „tabulkovým“ platům není příliš ovlivnitelná. Jak jsem zmiňovala v kapitole 9, každá pozice má určitou tarifní třídu, přidávat lze pouze tzv. osobním ohodnocením, což je na každém vedoucím, zda svému podřízenému toto ohodnocení poskytne. Co se tedy týče platu, má společnost XY poněkud svázané ruce a na extra platové ohodnocení studenty nenaláká. Toto ale může být kompenzováno širokou škálou benefitů, jako je 13. a 14. plat, různé odměny, příspěvky a další viz kapitola 9. Co se týče jistoty zaměstnání, která se ukázala pro studenty jako třetí nejvýznamnější faktor při výběru zaměstnání, společnost XY je na trhu více než 70 let, z toho 20 let v České republice, po celém světě má kolem 50 poboček, což ukazuje, že je zaměstnavatelem, na kterého je možné se spolehnout. Tato fakta by měla být pro studenty příslibem jistoty pracovního místa ve společnosti XY.

Zjišťovala jsem způsoby, kterými studenti nejčastěji získávají informace o možnostech spolupráce se společnostmi. Nejvíce respondentů by informace hledalo přímo na webových stránkách konkrétních

společností. Obávám se, že toto pro společnost XY není příliš dobrá zpráva, protože jak jsem se zmínila – jelikož společnost nevyrábí přímo pro běžné spotřebitele, není příliš známá jako ostatní strojírenské firmy, jejichž název je spojen i se spotřebním zbožím. Jak jsem psala výše, je důležité jméno společnosti podpořit vhodnými PR nástroji, aby se dostala do hledáčku studentů. Na druhém místě nejvíce respondentů volilo exkurze do konkrétních společností. Nejprve bude ale pro společnost XY důležité najít způsob, jakým exkurze studentům vůbec nabízet – toto bych řešila zahájením spolupráce se školami a následnou nabídkou exkurze pro studenty. Třetí nejvíce volenou možností byly akce pořádané společností v prostorách školy – tedy různé přednášky odborníků, představení firmy apod. To také souvisí s navázáním spolupráce s konkrétními školami a následnou nabídkou na pořádání těchto akcí.

Pro 57% respondentů se ukázala být nejatraktivnější možnost přímého nástupu na klasickou pracovní pozici. Těch samozřejmě nabízí společnost XY nejvíce. Pro 29% je potom nejlákavější forma nástupu trainee program, tedy dvouletý pracovní program, který probíhá formou job-rotation po různých odděleních ve firmě. 14% respondentů by upřednostňovalo nástup na pracovní pozici do zahraničí. Jelikož je společnost XY součástí německého koncernu s pobočkami po celém světě, neměl by toto být problém v případě zájmu zařídit. Naopak si myslím, že by společnost měla přímo vypsát takové pracovní pozice, noví zaměstnanci by tak získali zkušenosti, kterých by se jim v pobočce v České republice nedostalo, a pro jejich budoucí profesní dráhu by byly velice přínosné.

Na základě výše zjištěných informací z průzkumu bych společnosti XY navrhovala provést následující opatření v rámci personálního marketingu:

- vybrat a oslovit cílové vysoké školy s nabídkou spolupráce se společností,

- studentům v rámci této spolupráce nabízet především možnosti spolupráce se společností formou odborných praxí, zpracování diplomových prací, shadowingu a v kombinaci s těmito možnostmi nabízet i stipendijní program,
- vhodnými PR nástroji (viz marketingový mix personálního marketingu v kapitole 2) podpořit image a dobré jméno společnosti a dostat se tak do povědomí širší veřejnosti, propagovat především to, že společnost XY je mezinárodní společností s garantovanou jistotou pracovního místa,
- na základě domluvené spolupráce se školami nabízet různé akce podporující personální marketing, jako jsou exkurze do společnosti XY, akce, které by společnost mohla pořádat přímo na půdě univerzity, přednášky na odborná témata z úst odborníku ze společnosti apod.,
- propagovat možnost absolvování trainee programu ve společnosti XY i možnost nástupu do pobočky společnosti XY v zahraničí, takovéto pozice absolventům přímo nabídnout,
- budovat značku zaměstnavatele a čerpat z výhod takového employer branding (viz kapitola 1).

Závěr

Cílem mojí diplomové práce bylo navrhnout strategii marketingové komunikace v rámci personálního marketingu. Společnost XY se v současné době potýká s nedostatečným počtem uchazečů s technickým vzděláním, kteří by měli zájem ve společnosti pracovat. Realizovala jsem průzkum mezi studenty technické vysoké školy, kteří jsou cílovou skupinou společnosti, abych zjistila, jaká jsou jejich očekávání vzhledem k prvnímu zaměstnání a na základě průzkumu navrhla marketingovou komunikaci firmy vzhledem k této skupině.

Nejprve jsem vymezila, co vše si můžeme pod pojmem personální marketing představit, dále jsem se věnovala významu a důležitosti marketingového mixu v oblasti personálního marketingu. V další kapitole jsem popsala rozdíl mezi personálním managementem a personálním marketingem. V dalších kapitolách jsem se věnovala personálním činnostem, které spadají do oblasti externího a interního personálního marketingu. V další části své práce jsem představila společnost XY, pro kterou jsem marketingovou komunikaci navrhla. Popsala jsem také personální činnosti v oblasti externího a interního personálního marketingu, kterými se společnost XY zabývá. V další kapitole jsem popsala realizaci svého průzkumu a v poslední kapitole interpretovala výsledky, ke kterým jsem na základě průzkumu došla a na základě nich navrhla marketingovou komunikaci společnosti XY vzhledem k její cílové skupině potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Koukalová Markéta

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, FF UP

Název diplomové práce: Personální marketing v podnikové praxi

Počet znaků: 109 125

Počet titulů použité literatury: 20

Klíčová slova: personální marketing, marketingový mix, employer branding, získávání zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce je navrhnout strategii marketingové komunikace v rámci personálního marketingu. V terminologické části je vymezen pojem personální marketing, marketingový mix v personalistice, rozdíl mezi personálním marketingem a personálním managementem a personální činnosti, které spadají do oblasti externího a interního personálního marketingu. V další části je věnován prostor pro představení společnosti XY, pro kterou je strategie marketingové komunikace vytvořena a jsou popsány personální činnosti, které se ve společnosti realizují. Dále je proveden průzkum mezi cílovou skupinou společnosti, tedy mezi studenty a absolventy technické univerzity a na základě zjištění z průzkumu je navržena marketingová komunikace společnosti XY vzhledem ke studentům.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice*. [online]. Zpravodajský server hospodářských novin, 2005. [cit. 2012-12-07]. Dostupný z [www: http://ihned.cz/2-17191720-d00000_detail-33](http://ihned.cz/2-17191720-d00000_detail-33).

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2012.

de CHERNATONY, L.: *Značka, od vize k vyšším ziskům*. Praha: Computer Press, 2009.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika 2007*. Praha: ASPI, 2007.

Interní materiály společnosti XY.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha: Linde, 2005.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009.

WELCH, J. a S. *Cesta k vítězství*. Praha: Pragma, 2005.

ZLÁMAL, J., MENDL, Z. *Ekonomie nejen k maturitě 2. Ekonomika podniku*. Kralice na Hané: Computer Media, 2007.

Cafeteria systém [online]. Businessvize, místo a datum vydání neuvedeno. [cit. 2012-12-07] Dostupné z www: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

Employer branding [online]. MenSeek, místo a datum vydání neuvedeno. [cit. 2012-12-07] Dostupné z www: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/employer-branding-je-vase-organizace-skvele-misto-k-zivotu>.

Personální marketing [online]. Everesta, místo a datum vydání neuvedeno. [cit. 2012-12-07] Dostupné z www: <http://www.everesta.cz/slovník/personalni-marketing>.

Příloha

- 1) Chtěl/a byste být v kontaktu se svým případným zaměstnavatelem již během studií?
ano
ne

- 2) Z následujících možností vyberte možnost, kterou byste upřednostňoval/a, aby Vám potenciální zaměstnavatel nabídl již během studií:
odborná praxe při studiu
možnost vypracování diplomové práce
stipendijní program
shadowing – stínování vybraného odborného pracovníka
spolupráce se školami – přednášky na odborná témata ve škole
apod.
jiné

- 3) V následujícím seznamu jsou uvedena různá kritéria, která by mohla mít vliv na atraktivitu zaměstnavatele. U každého kritéria prosím uveďte, jakou váhu mu v souvislosti s výběrem budoucího zaměstnavatele přikládáte.

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité	3 hlavní kritéria
Image a dobrá pověst společnosti					
Možnost absolvovat trainee program					
Možnost absolvovat pracovní pobyt v zahraničí					
Možnosti k dalšímu					

vzdělávání					
Atraktivní platové ohodnocení					
Rozsah dalších zaměstnanců kých benefitů					
Možnosti pro kariérní rozvoj					
Jisté pracovní místo					
Flexibilní pracovní doba					
Mezinárodní charakter společnosti					
Podnětné pracovní úkoly					
Vzdálenost pracoviště od bydliště a dopravní dostupnost					
Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti					
Společenská odpovědnost firmy					
Rovnováha mezi osobním a pracovním životem					

- 4) V případě, že byste byl/a nucen/a z výše uvedených kritérií zvolit pouze tři, která osobně považujete za nejdůležitější, která by to byla?
(Zaškrtněte je prosím v pravém sloupci výše uvedeného seznamu.)

- 5) Existují různé způsoby získávání informací o společnostech a příležitostech, které nabízejí absolventům vysokých škol a současně i různé způsoby kontaktování společností. Nyní vám předložím seznam možných zdrojů informací a příležitostí k navázání kontaktu. Zatrhněte prosím tři možnosti, které byste osobně využil/a k vyhledání informací o aktivitách, o které byste měl/a zájem již při studiu:

webové stránky konkrétních společností
oznámení/plakáty na vysokých školách
nabídky pracovních míst na internetových portálech práce
inzeráty v univerzitních publikacích
možnost diskuzí na veletrzích pracovních příležitostí
akce pořádané společnostmi na vysokých školách (přednášky, firemní prezentace)
nabídky práce v tištěných médiích
exkurze do společnosti
sociální sítě
přátelé, známí, nebo rodinní příslušníci
personální agentury
úřady práce
jiné

- 6) Která z pracovních příležitostí je pro Vás po absolvování studia nejatraktivnější?

přímý nástup na klasickou pracovní pozici v ČR
trainee program (2-letý pracovní program formou job-rotation po různých odděleních ve společnosti)
nástup na pracovní pozici v zahraničí

Pokud si přejete být kontaktován společností o jejích novinkách a možnostech Vašeho uplatnění ve společnosti, prosím, uveďte svoji e-mailovou adresu:

.....

Pokud si přejete být osloven o hodnotnou cenu, prosím, uveďte své jméno:

.....