Projekt implementace personálního marketingu zaměřeného na absolventy VŠ ve vybraném podniku

Bc. Iveta Valčíková

Diplomová práce
2016

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Iveta Valčíková**
Osobní číslo:	**M14162**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Projekt implementace personálního marketingu zaměřeného na absolventy vysokých škol ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. **Teoretická část**

- **Zpracujte literární rešerši na téma personální marketing.**

II. **Praktická část**

- **Analyzujte současnou úroveň personálního marketingu ve firmě Baťa, a.s.**
- **Na základě analýzy navrhněte projekt implementace personálního marketingu zaměřeného na absolventy vysokých škol ve vybraném podniku.**
- **Vyhodnoťte náklady na realizaci a očekávané přínosy a rizika.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
WELSING, Caroline. HRMarketing: a new perspective on Human Resources Management. 1st ed. Amsterdam: FT Prentice Hall, 2006, 199 s. ISBN 9789043013406.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

L.S.

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá personálním marketingem ve společnosti BAŤA a.s. Hlavním cílem práce je implementovat do společnosti prvky personálního marketingu a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení počtu uchazečů o volné pracovní pozice, ke zvýšení loajálnosti a sounáležitosti stávajících pracovníků s organizací a ke zvýšení konkurence-schopnosti společnosti na trhu práce. V teoretické části byla provedena literární rešerše dané problematiky a získané poznatky sloužily jako teoretický základ pro část praktickou. K získání potřebných dat bylo realizováno dotazníkové šetření, z kterého vyplynulo, že by se společnost BAŤA měla zaměřit zejména na aktualizaci zaměstnaneckých benefitů. Projekt obsahuje návrhy k implementaci cíleného personálního marketingu a je doplněn o nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, generace X, Y, Z, personální marketing, související personální činnosti

ABSTRACT

The master thesis deals with human resource marketing in BAŤA a.s. The main target of the thesis is an implementation personal marketing elements into company and suggest the steps leading to increase the number of candidates for job vacancies, increase a faithfulness and solidarity of current workers with organization and increase the competitiveness of company in the labor market. In the theoretical part was done literal research of given issues and gained knowledge were used as theoretical base for practical part. To obtain the necessary data was realized a questionnaire survey from which revealed, that BAŤA company should focus mainly on update of provided employee benefits. The project contains proposals for implementation of focused personal marketing and it is refilled by cost, time and risk analyses.

Keywords: human resource management, generation X, Y, Z, HR marketing, other personal activities

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomohli a podporovali mě při realizaci této práce.

Velké díky patří především Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za čas a cenné rady, které mi v průběhu zpracovávání práce poskytovala, a také Ing. Martině Julíčkové za ochotu a informace o společnosti Baťa, a.s.

OBSAH

ÚVOD **9**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **12**
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL 13
2 GENERACE X, Y, Z **14**
3 PERSONÁLNÍ MARKETING **16**
3.1 DEFINICE, VÝZNAM 16
3.2 PŘÍNOSY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU 17
3.2.1 Image organizace 18
3.3 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONÁLNÍM MARKETINGU 18
3.3.1 Product (produkt) 19
3.3.2 Price (cena) 20
3.3.3 Place (místo) 20
3.3.4 Promotion (propagace) 21
3.3.5 Personality (osobnost) 22
4 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPOJENÉ S PERSONÁLNÍM MARKETINGEM **23**
4.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ 23
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 24
4.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků 25
4.2.2 Vnější zdroje pracovníků 26
4.2.3 Metody získávání pracovníků 27
4.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ 28
4.3.1 Metody výběru pracovníků 29
4.4 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ 29
4.5 PÉČE O PRACOVNÍKY 31
4.5.1 Pracovní doba a pracovní režim 31
4.5.2 Pracovní prostředí 32
4.5.3 Personální rozvoj a vzdělávání pracovníků 32
4.5.4 Poskytování zaměstnaneckých výhod 33
4.5.5 Další oblasti péče o pracovníky 33
4.6 PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ 34
4.6.1 Outplacement 34
4.7 DALŠÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPOJENÉ S PERSONÁLNÍM MARKETINGEM 34
5 VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU **36**
6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **38**
II PRAKTICKÁ ČÁST **39**
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **40**

7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 41
7.2 PROFIL PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ 42
7.3 ANALÝZA STAVU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ 42
8 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU 45
8.1 POUŽITÁ METODIKA SBĚRU DAT 45
8.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ 47
8.3 VZDĚLÁVÁNÍ A PÉČE O PRACOVNÍKY 50
8.4 PROPOUŠTĚNÍ A ODCHÁZEJÍCÍ ZAMĚSTNANCI 53
8.5 ANALÝZA IMAGE PODNIKU 54
9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 56
9.1 ANALÝZA FAKTORŮ ATRAKTIVITY POTENCIÁLNÍHO ZAMĚSTNAVATELE 56
9.2 ANALÝZA NÁZORU CÍLOVÉ SKUPINY NA SPOLEČNOST BAŤA JAKO NA ZAMĚSTNAVATELE 61
10 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ EFEKTIVITY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU 64
11 PROJEKT IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU ZAMĚŘENÉHO NA ABSOLVENTY VYSOKÝCH ŠKOL 66
11.1 CÍL A PŘÍNOSY PROJEKTU 66
11.2 VYMEZENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ V RÁMCI PROJEKTU 67
11.2.1 Zefektivnění oblasti náboru nových zaměstnanců 68
11.2.2 Zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců 69
11.2.3 Aktualizace poskytovaných zaměstnaneckých benefitů 71
11.2.4 Kariérní postup pro zaměstnance 74
11.2.5 Poskytování služeb odcházejícím zaměstnancům 75
11.3 VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ PROJEKTU 76
11.4 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 80
11.5 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 82
12 SHRNUTÍ PROJEKTU 86
ZÁVĚR 88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 93
SEZNAM OBRÁZKŮ 94
SEZNAM TABULEK 95
SEZNAM PŘÍLOH 96

ÚVOD

Každá organizace potřebuje ke své činnosti a ke svému rozvoji kvalitní zaměstnance. Je tedy důležité, aby organizace uměla nalákat dostatek potenciálních uchazečů a aby byli současní pracovníci spokojeni a v organizaci vytrvali. Právě touto tématikou se zabývá personální marketing.

Aby byla společnost na trhu práce konkurenceschopná, musí nabídnout potenciálním uchazečům to, oč žádají. V době, kdy je nedostatek pracovních sil, jsou zaměstnavatelé nuceni nabídnout více, než konkurence. Personální marketing využívá marketingového přístupu v personální oblasti a zaměřuje se tak na získávání kvalitních lidí v potřebném množství, prohlubování jejich loajálnosti a sounáležitosti vůči organizaci a přispívá k vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.

Hlavním cílem práce je zjistit současnou úroveň personálního marketingu ve společnosti BAŤA a.s. a následně navrhnout opatření k implementování cíleného personálního marketingu do společnosti.

Teoretická část práce se zabývá důležitostí řízení lidských zdrojů v organizaci, tématikou generací X,Y,Z, personálním marketingem, jeho významem, přínosy, marketingovým mixem v personálním marketingu, a také jednotlivými činnostmi spojenými s personálním marketingem. Na závěr teoretické části jsou uvedeny podklady pro hodnocení efektivity personálního marketingu.

Tyto získané poznatky z části teoretické jsou podkladem pro navazující praktickou část. Začátkem praktické části je představena společnost BAŤA a.s., ve které proběhla následná analýza, dále je stručně uvedena charakteristika personálního oddělení v organizaci a základní personální ukazatele společnosti.

Analýza se týkala zhodnocení současné úrovně personálního marketingu ve společnosti. Prostřednictvím dotazníkového šetření proběhla také analýza požadavků studentů a absolventů vysokých škol na potenciálního zaměstnavatele a zároveň byl zjišťován i jejich názor konkrétně na společnost BAŤA.

Na základě zjištěných skutečností byl navržen projekt, jež obsahuje návrhy opatření, vedoucí k naplnění stanovených cílů. Součástí projektu je i nákladová, časová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce týkající se implementace personálního marketingu do společnosti Baťa a.s. byla zvolena z toho důvodu, že v organizaci se začínají objevovat potíže s obsazováním volných pracovních míst. Jako možné řešení této situace se nabízí implementovat do společnosti prvky cíleného personálního marketingu. Společnost se dále rozhodla zaměřit právě na studenty a absolventy vysokých škol, a to zejména proto, že chce podpořit loajálnost svých pracovníků vůči firmě a tím pádem i celkovou dobu odpracovanou u společnosti.

Hlavním cílem práce je zhodnotit současnou úroveň personálního marketingu v organizaci, zjistit, jaké má cílová skupina požadavky na potenciálního zaměstnavatele, a na základě těchto zjištění navrhnout opatření, díky nimž bude do společnosti implementován cíleně prováděný personální marketing, a která by měla vést k naplnění dílčích cílů, kterými jsou:

- stabilizace současných pracovníků společnosti,
- zajištění dostatečného počtu uchazečů o volná pracovní místa ve společnosti,
- snížení míry fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšení postoje k organizaci.

Jako teoretický základ pro vypracování diplomové práce slouží literární rešerše dané problematiky. K získání potřebných informací, byla během analýzy využita metoda pozorování a dále bylo využito rozhovorů s odborným pracovníkem společnosti. Ke sběru dat bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož účelem bylo zjistit, jaký názor má cílová skupina na společnost Baťa, a také jaké jsou jejich požadavky na případného zaměstnavatele, blíže viz kapitola 9.

Na základě takto získaných informací byla vypracována projektová část práce, ve které byla navrhnuta opatření, která by měla přispět k naplnění stanovených cílů. Součástí je analýza nákladů projektu, časová analýza, při které bylo využito metody CPM, a také byla zpracována riziková analýza projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce je na pomezí oblasti řízení lidských zdrojů a marketingu. Základním kamenem každé organizace jsou lidé, zaměstnanci. Proto to, aby organizace byla úspěšná, je nutná organizace, řízení jejích zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů má dva související významy. První říká, že se jedná o personální práci, tedy personalistiku, jejíž podstatou je řízení a vedení lidí v podniku. Druhý význam se zabývá pojetím personální práce a současnými přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Dle Koubka (2007, s. 15) se jedná o nejnovější koncepci personální práce, jejíž počátek se datuje v průběhu 50. a 60. let, kdy se začala formovat ve vyspělých zahraničních státech. Jedná se o jádro řízení organizace a také o hlavní úlohu všech manažerů. Toto postavení řízení lidských zdrojů vyjadřuje význam člověka, tedy lidské pracovní síly, jako nejdůležitější vstup do výroby a motor činnosti podniku. (Šikýř, 2014, s. 20; Koubek, 2007, s. 15)

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky řízený přístup k tomu nejcennějšímu, co každá organizace má, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a přispívají tak k dosahování jejích cílů.

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění toho, aby docházelo k úspěšnému plnění cílů organizace prostřednictvím lidí, kteří v ní pracují (Armstrong, 2007, s. 30). Dílčími cíli řízení lidských zdrojů jsou:

- podpořit dosažení cílů organizace prostřednictvím implementování strategií řízení lidských zdrojů,
- přispět k rozvoji vysoké výkonnosti,
- zajistit, aby organizace měla talentované, zkušené a výkonné pracovníky v množství, jakém potřebuje,
- vytvořit pozitivní vztah mezi zaměstnanci a vedením společnosti,
- podpořit etický přístup k řízení lidí.

  (Armstrong a Taylor, 2014, s. 5 – 6)

Dvořáková (2012, s. 4 – 6) uvádí, že neexistuje jednotný systém pro řízení lidských zdrojů, avšak za nejefektivnější se považuje ten, jenž je založen na úzké spolupráci mezi liniovými manažery a personálním útvarem.

1.1 Lidský kapitál

Jak již bylo řečeno, nejdůležitější částí každé organizace jsou lidé. Lidé v podniku netvoří jen nákladovou položku. Mluví se naopak o lidském kapitálu.

Lidský kapitál je dle Kociánové (2012, s. 63) a Vetešky (2008, s. 27) kombinací dovedností, zkušeností, postojů a intelektu, tedy souhrnem kompetencí, což dává podniku jeho zvláštní charakter. Koubek (2007, s. 27 - 28) uvádí, že lidský kapitál, je základní složkou intelektuálního kapitálu, spolu se společenským kapitálem a organizačním. Vojtovič (2011, s. 142) dále uvádí možné rozdělení lidského kapitálu na kapitál technický a podnikatelský.

Jelikož lidské zdroje tvoří takto důležitou část organizace, je nutné do nich náležitě investovat, a to formou vzdělávání. Výdaje do vzdělání jsou pokládány za investice do zvyšování lidského kapitálu. Návratnost investic do znalostí, dovedností a schopností lidí, čili do jejich kvalifikace, lze přirovnat k investicím do hmotného kapitálu s tím rozdílem, že hmotný kapitál je ve vlastnictví organizace, zatímco lidský kapitál nikoliv. (Veteška, 2008, s. 27 – 28; Koubek, 2007, s. 27 - 28)

Výsledným efektem investování do lidského kapitálu je: „*...zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností“* (Koubek, 2007, s. 28). Pracovníci by si měli ve svém vlastním zájmu rozšiřovat svou kvalifikaci, jelikož jim tyto investice přinesou možnost vyššího výdělku, větší spokojenost s vykonávanou prací a perspektivu lepší kariéry. (Koubek, 2007, s. 28; Kociánová, 2012, s. 63 - 64)

2 GENERACE X, Y, Z

Kvalitní zaměstnanci jsou pro úspěšný firemní rozvoj nepostradatelní, a to především v době rozkolísaných, nestabilních ekonomik a také vysoce konkurenčního prostředí. Jelikož je v současné době na trhu práce bitva o talentované mladé lidi, je dobré vědět, co tito potenciální kandidáti očekávají od svého budoucího zaměstnavatele. Lidé na trhu práce mohou být rozděleni do určitých skupin, podle vzájemných podobností a charakteristik. Některé teorie takto rozdělují lidi do jednotlivých generací.

Generace se dělí zhruba po 15 letech. Společné rysy jednotlivých generací se začali datovat od lidí narozených v poválečných letech, čili mezi roky 1946 – 1964. Tato generace se nazývá Baby boomers. Kotler navíc ještě uvádí předchozí generaci tzv. Silent generation, což jsou lidé narození v letech 1925 – 1945. Po baby boomers následuje generace X, do které patří lidé narození od roku 1965 do 1978. Období této generace je někdy rozšířeno až do roku 1982. Na generaci X navazuje aktuální generace Y, a tedy lidé narození v období 1982 – 1994. Tato generace je aktuální zejména pro zaměstnavatele, proto bude následně více specifikována. Zatím nejmladší generací je generace Z a tedy děti narozené od roku 1995. (Kotler a Keller, 2013, s. 260 – 261; Kocianová, 2012, s. 107 – 108; Bohutínská, 2008)

Do roku 2025 bude převážná část populace v produktivním věku tvořena právě generací Y a organizace budou potřebovat kvalitní pracovní sílu. Dokonce se uvádí, že se pro boj o získání, motivování a udržení nejlepších pracovníků bude potřeba zacházet s těmito lidmi podobně jako s firemními zákazníky. Tento přístup se nazývá interní zákaznický servis. (Kopecký, 2008; Rezlerová, 2009)

Generace Y se jinak také označuje jako generace internetová, digitální, nebo také generace click. Personalisté dělí lidi z této generace na dvě podskupiny, a to na ty, jež jsou starší 25 let, tím pádem blíže generaci X, a na ty mladší. Zástupci této generace vyžadují vyšší životní úroveň, jsou ekonomicky aktivnější, jelikož cítí zodpovědnost za své sociální jistoty, věří v budoucnost, vyhledávají nejlepší pracovní podmínky a přátelské pracovní prostředí. Jsou to lidé, kteří vědí, co chtějí a nebojí se to říct nahlas, přesto jsou ohleduplní, ochotni pomáhat potřebným a zajímají se o životní prostředí. Chtějí se dále rozvíjet, učit se novým věcem, být součástí projektů. Kladou důraz na smysluplnost vykonávané práce a hlavně o vyváženost pracovního a soukromého života. Toto je zřejmě největší změna oproti předešlé generaci. Zástupci této generace se nechtějí vzdávat svého volného času

a času stráveného s rodinou. (Kopecký, 2008; Rezlerová, 2009; Kocianová, 2012, s. 107 – 108; Kotler a Keller, 2013, s. 260 - 261)

Generace Y je zvyklá na změny a bere je jako součást života. Pokud však dostanou, co chtějí a zaměstnavatel jim vyjde vstříc, získá loajální, flexibilní pracovníky, kteří se chtějí dále rozvíjet a nabírat nové zkušenosti. Jestliže budou chtít organizace zaujmout mladé uchazeče o zaměstnání, budou se muset přizpůsobit jejich požadavkům. Řešením tedy jsou různé alternativy flexibilních forem práce, jako například práce z domova, částečné úvazky, sdílená místa apod. (Kopecký, 2008; Rezlerová, 2009; Kocianová, 2012, s. 107 - 108)

3 PERSONÁLNÍ MARKETING

Jak již bylo řečeno, v současné době panuje na trhu práce velká konkurence mezi firmami. Každá organizace usiluje o získání kvalitních nových zaměstnanců, jelikož dochází ke stárnutí populace a úbytku potenciálních zaměstnanců. Poměry na trhu práce se v průběhu času mění, což má za následek vznik nových přístupů k nalezení nových pracovníků, či k stabilizaci těch stávajících. Jedním z těchto přístupů je personální marketing, který je nucen pracovat s nabídkou zaměstnání jako s produktem, který se nachází na trhu práce k prodeji. (Koubek, 2007, s. 160)

Jednou z oblastí, kterými se personální marketing zabývá, je využívání marketingových postupů k usnadnění získávání pracovníků. Chtějí-li organizace získávat kvalitní zaměstnance, jsou nuceny posilovat dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, předem se starat o potřeby a také očekávání interních i externích pracovníků, a to i včetně těch potenciálních, a v neposlední řadě vnímat jednotlivce více jako zákazníky a partnery než jako obyčejné kandidáty. (d'Ambrosová, 2014, s. 78; Koubek, 2007, s. 160)

3.1 Definice, význam

Pojem personálního marketingu se poprvé objevuje v německé literatuře v průběhu šedesátých let. Původní význam však spočíval ve způsobu náboru zaměstnanců, jenž byl orientován směrem ke kandidátům.

Dnes má však daleko širší pojetí. Bednář (2013, s. 191 – 192) uvádí, že se jedná o aplikaci marketingového přístupu a nástrojů do řízení lidských zdrojů. Základ tvoří dlouhodobé, systematické ovlivňování interního i externího trhu práce s cílem dosadit na pracovní pozice správné lidi ve správný čas a následně je udržet. Kociánová (2010, s. 89) definuje personální marketing jako přístup, který sleduje: „*...získávání kvalitních lidí, posilování jejich sounáležitosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci.“* Obsáhlá definice, ze které vychází i již zmiňovaní autoři zní: „*Personální marketing představuje 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). Personální marketing se tedy využívá k vyhledávání a získávání kvalitních zaměstnanců, k jejich stabilizaci a udržení ve firmě, slouží

k posilování jejich sounáležitosti a loajálnosti vůči organizaci a má také i výrazný motivační efekt.

Koubek (2007, s. 160 – 161), Kociánová (2010, s. 89), Bednář (2013, s. 192 - 193) i d'Ambrosová (2014, s. 79) se ztotožňují s tím, že jednou z klíčových funkcí personálního marketingu je i utváření dobré zaměstnavatelské pověsti a vytvoření dobré image organizace.

3.2 Přínosy personálního marketingu

Personální marketing je nástroj, který umožňuje rozpoznat potřeby a přání stávajících i potenciálních zaměstnanců, jejichž uspokojení vede k získání konkurenční výhody vůči ostatním organizacím a zabezpečí tak konkurenceschopnost organizace. Aplikace marketingového přístupu do oblasti řízení lidských zdrojů vede ke komplexnímu a vyváženému přístupu k lidskému kapitálu. (Antošová, 2005)

Personální marketing dle Ambrosové (2014, s. 78) přináší velké množství změn v orientaci, postojích a přístupech. Jeho integrace do organizace však přináší řadu výhod. Mezi ty nejzásadnější přínosy patří:

- vybudování silné zaměstnavatelské značky na pracovním trhu, čímž se organizace stává více atraktivní pro stávající pracovníky i budoucí uchazeče,
- snížení nákladů na nábor zaměstnanců a kratší čas nezbytný k výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici v organizaci,
- zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace na trhu z důvodu získání a udržení si kvalitních lidských zdrojů,
- kvalitnější vnitropodniková komunikace a zlepšení vztahů uvnitř organizace,
- vyšší angažovanost a propojení zaměstnanců,
- zajištění silnější, rozhodnější a autoritativnější pozice personálního útvaru v organizaci,
- zvýšení angažovanosti pracovníků, což má za následek větší vliv na produktivitu práce a tedy zvýšení ziskovosti podnikových aktivit,
- vyšší míra udržení zaměstnanců ve firmě a tedy nižší fluktuace,
- silná značka zaměstnavatele a dobrá image organizace na trhu práce.
  (d'Ambrosová, 2014, s. 79)

3.2.1 Image organizace

Pojem image lze dle Svobody (2003, s. 54) vyjádřit jako představu, kterou si veřejnost vytvořila o dané organizaci. Vysekalová (2004, s. 21) rozšiřuje tuto definici a říká, že se jedná o souhrn představ, názorů a zkušeností člověka ve vztahu ke konkrétnímu objektu.

Zabývání se firemní image je v souvislosti s personálním marketingem velmi důležité, neboť dobrá image dle Čihovské a Hanulákové (2001, s. 29) zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce.

3.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Jak již bylo řečeno, personální marketing aplikuje marketingový přístup do oblasti lidských zdrojů a tak se potenciální zaměstnanec, resp. uchazeč o zaměstnání stává klientem, o jehož přízeň se organizace uchází. S efektivně fungujícím personálním marketingem získá podnik na trhu práce konkurenční výhodu. Tak jako se v marketingu využívá marketingový mix, jakožto komplexní nástroj k dosažení marketingového cíle, tak by se měl využívat i v marketingu personálním. V tomto případě má však svá specifika, jak ukazuje následující obrázek (Obr. 1). Tento nástroj bývá často kritizován, pro jeho orientaci pouze na pohled firmy a nezohledňuje přitom dostatečně potřeby zákazníka. V personálním marketingu má tento nástroj podobu orientovanou jak na organizaci, tak na jednotlivce. (Antošová, 2005; Bednář, 2013, s. 193 – 194; Welsing, 2006, s. 169)

Obr. 1 Marketingový mix v personalistice (Antošová, 2005)

Klasický marketingový mix obsahuje čtyři skupiny, tzv. 4P, a to product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (podpora). Pro potřeby personálního marketingu je marketingový mix sestaven následovně:

- PRODUCT – pracovní místo
- PRICE – cena za práci
- PLACE – místo výkonu práce
- PROMOTION – prezentace nabídky práce
  (Antošová, 2005; Welsing, 2006, s. 169)

Bednář (2013, s. 193 – 198) však doplňuje ještě jedno „P“, se kterým pracuje, a to:

- PERSONALITY – osobnost

3.3.1 Product (produkt)

V kontextu personálního marketingu je produkt ve smyslu pracovního místa. Jedná se o základní nástroj personálního mixu, kdy podnik uvažuje o obsazení volné pracovní pozice, ať už nově vytvořené nebo uvolněné v důsledku vnitřní mobility. Každá pracovní pozice má své atributy, jimiž jsou například požadavky na pracovníka, místo výkonu, organizace práce a pracovní doby apod. Pro shromáždění, uspořádání a přehodnocení aspektů konkrétní práce se využívá analýzy pracovních míst. Výstupem analýzy je konkrétní popis pracovní pozice, jenž obsahuje pracovní náplň a také požadovaný kvalifikační a osobností profil pracovníka na dané pozici. (Antošová, 2005; Bednář, 2013, s. 194 - 195)

Na druhé straně stojí kandidát, který v podstatě prodává sám sebe. Produkt, který na trhu nabízí, je práce, kterou je schopen a ochoten v určitém čase a určité kvalitě odpracovat. Z pohledu organizace je tedy předmětem směny pracovní pozice s jejími atributy a odvedení práce je předmětem směny z pohledu pracovníka. (Bednář, 2013, s. 194 – 195)

Bednář (2013, s. 194 – 195) přirovnává produkty personálního marketingu k produktu ve formě služby. Ty jsou nehmotné, nelze si je předem prohlédnout ani vyzkoušet a jsou poskytovány ve chvíli jejich spotřeby. Vzniká tedy vyšší riziko spojené s rozhodnutím, kde konkrétní službu koupit. Konkurenční nabídky jsou obtížně hodnoceny. Klíčovou roli zde hraje důvěra. Musíme totiž věřit, že náš partner dodrží své závazky a sliby, jinak řečeno, že jeho produkt bude opravdu takový, jaký je námi očekáván.

3.3.2 Price (cena)

Motivace a odměna za práci, jakožto druhý nástroj mixu personálního marketingu. Práce je cílevědomá činnost vykonávaná záměrně a systematicky, čili máme motivaci k jejímu výkonu. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu ochoty pracovat, jaký má člověk přístup k práci, k určitým okolnostem jeho pracovního uplatnění a k určitým pracovním úkolům. S motivací a stimulací je spojeno odměňování. Odměna, ať už se jedná o mzdu, plat, prémie či jiné výhody, ale také nefinanční odměny ve formě zaměstnaneckých benefitů, určuje cenu výkonu práce, stejně jako cena za produkt v klasickém marketingovém mixu. (Antošová, 2005; Bednář, 2013, s. 195 – 196)

Cena pro uchazeče o zaměstnání je dána například časem, který mu výkon práce zabere, organizací práce, které je musí podřídit, výkonem, který musí odvést, přístupem k práci a pracovními vztahy, které jsou od něj vyžadovány. Na druhé straně je cena pro firmu dána úplnými náklady práce, což jsou veškeré výdaje, jež zaměstnavatelé vynaloží na mzdy jejích pracovníků, na jejich nábor, adaptaci a rozvoj a také výdaje, jenž jsou vynaloženy na úhradu sociálních a personálních potřeb zaměstnanců. (Bednář, 2013, s. 195 – 196)

3.3.3 Place (místo)

Tento nástroj marketingového mixu v personalistice znamená místo výkonu práce, často označováno též jako firemní kultura. Ve chvíli, kdy se uchazeč o zaměstnání rozhoduje o pracovní nabídce a má možnost volby, hraje důležitou roli podniková kultura a image organizace. Podniková kultura odráží věcné uspořádání podniku, chování zaměstnanců, komunikaci v podniku, vztahy mezi zaměstnanci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, sdílené hodnoty, normy a jiné podmínky formování pracovních sil. Nositeli podnikové kultury jsou právě zaměstnanci organizace. (Antošová, 2005)

Bednář (2013, s. 196 – 197) definuje tento nástroj mixu jako distribuci, která v sobě zahrnuje soubor akcí vedoucí produkt k zákazníkovi prostřednictvím distribučních kanálů, umístěním, dostupností apod. Snahou organizace je efektivní distribuce produktu. Může se jednat buď o formu přímou, kdy je dodán produkt přímo zákazníkovi, tedy zaměstnanci, což je například u výkonu činnosti prostřednictvím osoby samostatně výdělečně činné či u trvalých pracovních úvazků, kde se podnik stává přímým zaměstnavatelem, nebo může jít o formu nepřímou, kdy organizace směňuje produkt s uchazečem prostřednictvím partnerů, tedy personálních agentur. Často se jedná o tzv. personální leasing nebo o agenturní

zaměstnávání, kdy pracovník nepřímo konzumuje produkt organizace, ale jeho zaměstnavatelem je právě personální agentura.

3.3.4 Promotion (propagace)

Promotion nebo-li propagace či prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu práce. V personálním marketingu to znamená budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele na pracovním trhu, vytvoření preferencí podniku jako zaměstnavatele u cílové skupiny a také informování vhodných uchazečů o volných pracovních místech v podniku. Cílem je vytvoření konkrétní, jasné a srozumitelné nabídky volného pracovního místa, která bude uchazeče motivovat a vzbudí jejich dostatečný zájem. (Antošová, 2005; Bednář, 2013, s. 197)

Organizace při zveřejňování nabídky práce řadu možností, jejichž výběr závisí na různých faktorech, jako jsou zdroje potenciálních kandidátů, atraktivita profese či význam pracovního místa v organizaci. Mezi základní nástroje marketingové komunikace v oblasti získávání lidských zdrojů patří náborové inzerce, dny otevřených dveří, účast na pracovních veletrzích aj. Aby byla prezentace pracovní nabídky efektivní, je důležité poskytnout dostatek informací potenciálním uchazečům a ochota komunikovat. Jedná se o informace typu název volné pracovní pozice, stručný přehled činností, povinností a odpovědností spojených s daným pracovním místem, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, schopnosti, předchozí zkušenosti a také požadavky na osobní vlastnosti kandidáta. (Antošová, 2005; Bednář, 2013, s. 197)

Významný vliv má to, jak organizace vystupuje na trhu práce. Tato prezentace zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby náboru pracovníků, s čímž souvisí také úroveň výběru pracovníků, převážně způsob jednání s uchazeči. Pro zaměstnance i uchazeče je důležitý zejména systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky, péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariérního růstu atd. (Antošová, 2005; Bednář, 2013, s. 197)

Dobrá image přináší řadu výhod. Jedná se zejména o zefektivnění celého náborového procesu, ale přispívá také k snížení fluktuace zaměstnanců, k posílení loajality, vyšší míře ztotožnění se se strategickými cíli firmy aj. Jeden ze základních nástrojů, který se zabývá ovlivňováním dobrého jména zaměstnavatele a tím tak cíleně posiluje svoji pozici na trhu práce, se nazývá Employer Branding. (d'Ambrosová, 2014, s. 79)

Možností a nástrojů, které organizace má k vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti je celá řada, z nichž mezi základní patří například:

- respektování zájmů a potřeb zaměstnanců,
- péče o pracovníky a o pracovní prostředí,
- systém odměňování a mzdová politika organizace,
- vzdělávací programy a programy personálního rozvoje zaměstnanců,
- systém zaměstnaneckých benefitů aj.

  (Koubek, 2007, s. 160 – 161)

Stejně jako organizace, tak i uchazeč o zaměstnání využívá propagace k prezentaci svého produktu, čímž je schopnost výkonu práce. Má možnost využít řady způsobů, jak propagovat svůj produkt na trhu práce, ať už to je spolupráce s personálními agenturami, využívání služeb specializovaných pracovních serverů, kde má možnost uveřejnit svůj životopis, nebo kontakt zaměstnavatele skrze síť sociálních kontaktů. (Bednář, 2013, s. 197)

3.3.5 Personality (osobnost)

Poslední, doplňující nástroj personálního mixu je osobnost a v kontextu personálního marketingu popisuje výběr a roli vzájemného souladu mezi budoucím pracovníkem a organizací. Firma posuzuje při výběru zaměstnanců řadu kritérií, jako jsou odborné a osobnostní rysy uchazečů, jejich postoje, přístup a hodnotovou orientací. Cílem je zajištění takového pracovníka, který bude plnit úkoly spojené s konkrétním pracovním místem v odpovídající kvalitě, bude vykazovat pracovní chování, jež je požadováno firmou, bude schopen přijmout a ztotožnit se s podnikem a jeho hodnotami na dlouhou dobu. Posuzuje se také to, zda kandidát zapadne do pracovního týmu. (Bednář, 2013, s. 197 – 198)

Stejně tak je tomu u uchazeče, který si vybírá budoucího zaměstnavatele. Zvažuje přitom osobnost firmy, její image na pracovním trhu a firemní kulturu. Lidé s konkrétními postoji, vlastnostmi, povahovými rysy a hodnotami upřednostňují takové podniky, s nimiž se shodují a „ladí“. Organizace stejně jako jedinec vyznává určité hodnoty, má svou identitu, kulturu a komunikuje s okolím. (Bednář, 2013, s. 197 – 198)

4 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPOJENÉ S PERSONÁLNÍM MARKETINGEM

S personálním marketingem se pojí celá řada činností, které vykonává personální útvar organizace. Všechny tyto činnosti totiž spoluutváří dobrou image zaměstnavatele. V následujících podkapitolách budou základní činnosti spojené s personálním marketingem blíže přiblíženy a specifikovány.

4.1 Personální plánování

Pro organizaci je plánování optimálního stavu pracovníků stejně důležité jako vytvoření plánu pro všechny ostatní zdroje podniku, a to jak materiální, finanční, technologické apod. Personální plánování tedy určuje potřebu lidí k dosažení cílů podniku. Předpokládá, kolik a jakých pracovníků bude mít organizace k dispozici v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, aby byla uspokojena plánovaná poptávka po pracovní síle, zajišťující požadovanou práci a bylo tak dosaženo očekávaných cílů. (d'Ambrosová, 2014, s. 60 – 61; Kocianová, 2010, s. 73 – 76; Šikýř, 2014, s. 92)

Koubek (2007, s. 93) uvádí, že personální plánování slouží k: „…*realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou*." Bláha (2005, s. 40) má za to, že by se mělo dosáhnout tzv. personálního optima, jež vysvětluje jako: „…*dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený (to znamená ani nedostatečný, ani nadbytečný) počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi*…", a dále budou tito pracovníci dostatečně motivováni a odhodláni k plnění podnikových funkcí a úkolů s tím spojených.

Koubek (2007, s. 93) doplňuje, že personální plánování usiluje zejména o to, aby měl podnik nejen v současnosti, ale především v budoucnosti takovou pracovní sílu, která bude:

- v optimálním množství,
- s optimálními znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními vlastnostmi,
- dostatečně motivované,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné po pracovních místech v organizaci,
- ve správný čas,

- v přiměřených nákladech.

Podkladem pro personální plánování jsou stejně jako u každého plánování kvalitní informace, které umožňují formulaci reálných cílů. Výstupem by měly být tři typy plánů. Plán pro zabezpečení lidských zdrojů, ve kterém jsou obsaženy přístupy k získávání pracovníků, k tomu, jak přilákat vysoce kvalitní kandidáty, čili jak se stát atraktivním zaměstnavatelem. Plán flexibility by měl zabezpečit větší flexibilitu a měl by tedy obsahovat využívání lidí na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, možnosti práce z domova, využívání flexibilní pracovní doby aj. Poslední by měl být plán snižování počtu pracovníků pro případ, jeli nutné řešit nepřijatelné náklady na zaměstnávání lidí nebo přebytek zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 76 – 77)

Smysl personálního plánování tkví v tom, že dojde k zajištění perspektivního plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, což přispívá k prosperitě organizace a k zvýšení konkurenceschopnosti. Navíc informace, které organizace získá při tomto plánování, jsou základem pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů. (Koubek, 2007, s. 93 – 94; Foot, 2005, s. 29)

4.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků spolu s jejich výběrem tvoří klíčové personální činnosti, které zajišťují kvalitu lidských zdrojů vstupujících do podniku. Cílem získávání pracovníků je zajištění přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů o volné pracovní místo v organizaci, s přiměřenými náklady a včas, což je zároveň také dílčím cílem personálního marketingu. Důležité je tedy předvídání potřeby pracovníků v organizaci, přičemž se vychází ze zpracovaných personálních plánů. (Kocianová, 2010, s. 79; Koubek, 2011, s. 69)

Při získávání nových pracovníků je velmi důležité zaujmout potenciální uchazeče. Hledání práce na jedné straně a hledání zaměstnanců na straně druhé může být označeno jako tzv. matching game, kdy uchazeči o zaměstnání a potenciální zaměstnavatel o sobě rozhodují na základě vnímané podobnosti, sdílených postojích, názorech a hodnotách. Rozhodující faktory, které talentovaní kandidáti od svého potenciálního zaměstnavatele očekávají, jsou podpora inovací, svoboda projevu, nabídka rozšíření pracovních dovedností atd. Dalšími atributy, díky kterým organizace přitahuje potenciální pracovníky, je etická odpovědnost firmy, vycházení vstříc potřebám zaměstnanců, zajištění zdravého pracovního klimatu, motivování a podpora kreativity apod. (Benauito, 2013)

Vedle přilákání optimálního počtu uchazečů, je úkolem získávání pracovníků také shromáždit o uchazečích, kteří projevili zájem o volné pracovní místo, dostatečné informace k posouzení jejich vhodnosti. Cílem je získání takových pracovníků, kteří jsou zaujatí a motivovaní pro danou práci, kteří mají co nejvíce shodné individuální zájmy se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu s hodnotami uznávanými organizací, ani s její kulturou. (Kocianová, 2010, s. 79; Koubek, 2007, s. 126 - 127)

Jak uvádí Koubek (2007, s. 131) předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je velmi dobrá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou získáme z analýzy pracovních míst, a také předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních, což je výstupem personálního plánování.

V závislosti na uplatňované personální politice organizace, na typu obsazovaného pracovního místa a na řadě dalších faktorů závisí to, zda bude organizace využívat pro získání nového pracovníka vnitřních nebo vnějších zdrojů.

4.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Vnitřní zdroje pracovníků jsou tvořeny pracovníky uspořenými v důsledku technického rozvoje, pracovníky uvolňovanými v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo v závislosti na jiných organizačních změnách, dále pracovníky, kteří mají předpoklady k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají v současnosti, a také pracovníky, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na uvolněné místo v organizaci. (Koubek, 2007, s. 129; d'Ambrosová, 2014, s. 79)

Mezi hlavní výhody obsazování volných pracovních míst z vlastních zdrojů organizace patří:

- lepší znalost uchazeče a zároveň uchazeč lépe zná organizaci,
- nízké náklady na proces získání pracovníka, ale také na jeho adaptaci,
- vyšší pracovní morálka a motivovanost pracovníků ve firmě,
- do současných zaměstnanců již podnik investoval určité náklady, tudíž se zlepšuje návratnost těchto investic,
- zvyšuje se jistota zaměstnání pracovníků, čímž se upevňují jejich vztahy k organizaci,
- nižší mzdové náklady, jelikož povýšený pracovník bývá zpravidla „levnější" než nově přijatý,

- rychlejší obsazení volného pracovního místa,
- regulovatelnost personálními plány.

  (d'Ambrosová, 2014, s. 80; Koubek, 2007, s. 130; Kocianová, 2010, s. 83; Mayerová a Růžička, 2000, s. 63 – 64; Koubek, 2011, s. 75)

K hlavním nevýhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- omezenost výběru,
- provozní slepota, dlouholetí pracovníci nejsou schopni vnímat věci jinak,
- náklady na doplnění vzdělání,
- soutěžení, rivalita, negativní vliv na mezilidské vztahy mezi spolupracovníky,
- pracovníci se časem dostanou na místo, na němž již nebude dostačující pouze úspěšné plnění úkolů (tzv. Peterův princip).

  (d'Ambrosová, 2014, s. 80; Koubek, 2007, s. 130; Kocianová, 2010, s. 83; Mayerová a Růžička, 2000, s. 63 – 64; Koubek, 2011, s. 75)

4.2.2 Vnější zdroje pracovníků

V případě, že podnik nemá uspokojující vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka z vnějších zdrojů. Množství přilákaných uchazečů závisí jednak na druhu pracovního místa, na povaze práce a na požadavcích, jaké jsou na pracovníka na daném místě kladeny, ale také na parametrech, jež se týkají organizace jako celku. Tyto faktory tvoří:

- postavení organizace a její úspěšnost,
- prestiž a image organizace,
- úroveň a spravedlnost odměňování a mzdové politiky,
- úroveň péče o pracovníky,
- možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- kultura organizace a klima aj.

  (Koubek, 2000, s. 182; Kocianová, 2010, s. 84)

Mezi vnější zdroje pracovníků patří volné pracovní síly na pracovním trhu, absolventi škol či jiných vzdělávacích zařízení, zaměstnanci jiných podniků, které oslovila nabídka pracovního místa, nebo kteří chtějí změnit zaměstnavatele, případně i doplňkové zdroje, mezi něž patří např. důchodci, studenti, ženy v domácnosti, lidské zdroje ze zahraničí apod. (Koubek, 2007, s. 129 – 130; Kocianová, 2010, s. 84)

Hlavními výhodami využívání vnějších zdrojů pracovníků jsou:

- širší možnost výběru pracovníků,
- nově příchozí pracovník mívá zpravidla velké pracovní nasazení,
- nový pracovník je zdrojem know-how, může přinést nové postřehy, impulzy,
- příchozí více vnímá nedostatky organizace,

  (Koubek, 2007, s. 129 – 130; Kocianová, 2010, s. 84; Mayerová a Růžička, 2000, s. 63 – 64; Koubek, 2011, s. 75 – 76)

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

- vyšší náklady spojené se získáváním nového pracovníka,
- časová náročnost,
- noví pracovníci mají větší finanční požadavky,
- nově příchozí nezná organizaci a spolupracovníky,
- delší proces adaptace a orientace pracovníků,
- může dojít ke konfrontaci s dosavadními pracovníky firmy, kteří měli zájem o dané pracovní místo.

  (Koubek, 2007, s. 131; Kocianová, s. 84; Mayerová a Růžička, 2000, s. 63 – 64; Koubek, 2011, s. 76)

4.2.3 Metody získávání pracovníků

Volba použitých metod závisí na tom, zda bude organizace vyhledávat pracovníky uvnitř nebo vně organizace, o jaké uchazeče má zájem, dále také na disponibilních finančních prostředcích a době, ve které je nutné pracovní místo obsadit. Neexistuje však pouze jediná a nejlepší metoda. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 62; Koubek, 2007, s. 135; Kocianová, 2010, s. 84 – 85; Koubek, 2011, s. 79 - 80)

Výsledkem dobře nastaveného personálního marketingu by měl být dostatečný počet uchazečů, mělo by dojít k snížení nákladů spojených s obsazováním volné pracovní pozice a k získávání kvalitních pracovníků. (Antošová, 2005)

Mezi nejčastěji využívané metody patří **samostatné přihlášení**, což je znakem dobré zaměstnavatelské image, **doporučení stávajícím zaměstnancem**, kdy zaměstnanec firmy doporučí na volné pracovní místo vhodného kandidáta, nebo naopak informuje vhodného jedince o volné pracovní pozici, může být využito také **přímého oslovení** vyhlédnutého jedince, který je v určitém oboru výjimečný, kreativní, stal se známým apod. Pro méně

kvalifikované pracovní činnosti je vhodnou metodou využití **spolupráce s úřady práce**, které své služby nabízí bezplatně a v určitých případech poskytují zaměstnavateli i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka. Další vhodnou metodou, která je zároveň poměrně levná, je **použití vývěsek** v prostorách firmy, případně na veřejných místech k tomu určených v okolí firmy, dražší metodou získání pracovníků jsou **inzerce v médiích**, ať už v tisku, odborných periodikách, rozhlase, rádiu či televizi. Pokud má společnost zájem o mladé potenciální zaměstnance, je vhodné využít **spolupráce se vzdělávacími institucemi**, např. s univerzitami, odbornými učilišti apod. Velmi oblíbenou a hojně využívanou metodou jsou **inzerce na internetu**, které zároveň umožňují komunikaci mezi uchazečem a organizací. Speciálním prostředkem k získání zaměstnanců jsou **zprostředkovatelské agentury**, které většinou zajistí kompletní inzerci, první pohovory s uchazeči, jejich testování a předvýběr. Využívání personálních agentur je však poměrně nákladné. (Kocianová, 2010, s. 84 – 88; Koubek, 2007, s. 135 – 140; Dvořáková, 2007, s. 135 – 136; Koubek, 2011, s. 82 – 87; Urban, 2003, s. 42 – 44)

4.3 Výběr pracovníků

Jak již bylo řečeno, úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, zatímco úkolem výběru pracovníků je posuzování předpokladů těchto uchazečů vzhledem k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Úkolem výběru pracovníků je dle Koubka (2007, s. 166 – 167) rozpoznat, který z kandidátů nashromážděných v procesu získávání pracovníků bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat jak požadavkům obsazovaného pracovního místa, tak i pracovní skupině a přispěje tak k vytvoření dobrých mezilidských vztahů v podniku. Dále by to měl být takový pracovník, který bude akceptovat hodnoty dané pracovní skupiny, útvaru, ale i celé organizace. (Kocianová, 2010, s. 94; Koubek, 2007, s. 166 – 167)

Díky personálnímu marketingu má tak společnost dostatek kandidátů pro vhodný výběr. Při výběru je tedy nutné zohlednit nejen odborné dovednosti uchazeče, ale i osobnostní charakteristiky, jeho potenciál a flexibilitu. (Kocianová, 2010, s. 94; Koubek, 2007, s. 166 – 167)

Proces výběru má tedy za úkol posoudit, zda je uchazeč způsobilý k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nezbytné specifikovat kritéria, ze kterých se bude v průběhu hodnocení vycházet. Podstatou výběru tudíž je porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou dané pracovní místo vyžaduje. Podoba výběrového

procesu je závislá na řadě faktorů, jako je typ obsazované pracovní pozice, požadavky dané pozice. Dalšími faktory jsou výše disponibilních finančních prostředků pro obsazení pozice, specifické potřeby či zvyklosti organizace. Výběrový proces se bude lišit i v závislosti na tom, zda podnik využívá vnitřní, nebo vnější zdroje pracovníků. To, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici, závisí na tom, jak kvalitní proces výběru bude a na přiměřenosti použitých metod. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 65; Kocianová, 2010, s. 94; Koubek, 2007, s. 166 – 167)

4.3.1 Metody výběru pracovníků

Úvodem je třeba uvést, že neexistuje taková metoda výběru pracovníků, která by dokázala naprosto spolehlivě vybrat toho opravdu nejvhodnějšího uchazeče. K výběru pracovníků je k dispozici celá řada metod, v praxi se doporučuje kombinace více metod. (Koubek, 2007, s. 166 – 175; Kocianová, 2010, s. 98)

Na začátku je důležité provést **analýzu dokumentů** uchazeče, jimiž jsou zejména životopis, motivační dopis, aj. Následovat by měl **výběrový rozhovor**, kdy se jedná o osobní setkání odpovědných zástupců zaměstnavatele s vhodnými uchazeči. Může se jednat buď o individuální rozhovor, o tzv. výběrový panel, kdy na straně tazatelů jsou dva nebo více zástupců organizace, nebo může jít o skupinový rozhovor. Dále může být uplatněn buď to strukturovaný rozhovor, polostrukturovaný, nebo nestrukturovaný rozhovor, který je v podstatě improvizací bez předchozí přípravy. **Testování uchazečů** je v podstatě doplňkovou metodou výběru pracovníků. Základními typy testů jsou testy inteligence, testy osobnosti, schopností, znalostí a dovedností uchazečů. Při obsazování náročnějších, resp. manažerských pozic může být využito programu **Assessment centre**, který je tvořen souborem metod, které jsou zaměřeny na získání informací o osobnosti, schopnostech a dovednostech uchazečů a jejichž cílem je výběr toho nejvhodnějšího kandidáta, nikoliv toho nejlepšího ze skupiny. (Němec a kolektiv, 2014, s. 53 – 55; Dvořáková, 2007, s. 138 – 142; Kocianová, 2010, s. 98 – 119; Koubek, 2007, s. 175 – 182)

4.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem. Jak Koubek (2007, s. 189) uvádí, nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je zpracování a následné podepsání pracovní smlouvy

či jiného dokumentu, na základě kterého bude pracovník vykonávat práci pro podnik. (Němec a kolektiv, 2014, s. 56)

Dalším nezbytným krokem přijímání pracovníků je seznámení nového pracovníka pracovníkem personálního oddělení s právy a povinnostmi plynoucími z pracovního poměru ve firmě a také vyplývajícími z povahy práce na daném pracovním místě. Také vstupní lékařská prohlídka byla být novým pracovníkem absolvována. Po podpisu pracovní smlouvy by měl být pracovník zařazen do personální evidence, měl by být pořízen mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, dále by měl být vystaven podnikový průkaz atd. Přímý nadřízený by měl nového pracovníka seznámit s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by jej měl seznámit s ostatními pracovníky daného oddělení, případně s jeho nejbližšími spolupracovníky. (Němec a kolektiv, 2014, s. 56 – 57; Kocianová, 2010, s. 128 – 130; Koubek, 2007, s. 189 – 191)

Adaptace pracovníka je základním předpokladem zvládnutí dané pracovní činnosti, ale rovněž předpokladem pro začlenění do sociálního prostředí, čili do pracovní skupiny a do organizace. Němec a kolektiv (2014, s. 60 – 61) uvádí, že se tedy jedná o soubor procedur spojených s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním. Koubek (2007, s. 192) říká, že adaptace pracovníků v sobě zahrnuje adaptační a vzdělávací aktivity, jejichž cílem je usnadnění a urychlení procesu seznamování se nového pracovníka s jeho novými pracovními úkoly, s pracovními podmínkami, s pracovním a sociálním prostředím, s potřebnými znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro požadovanou úroveň pracovního výkonu. (Urban, 2003, s. 54 – 57; Kocianová, 2010, s. 130 – 134; Dvořáková, 2007, s. 143 – 144)

Kocianová (2010, s. 130 – 134) tvrdí, že adaptace nově příchozích pracovníků patří k relativně podceňovaným oblastem řízení. Dvořáková (2007, s. 143) uvádí, že řízená adaptace přispívá k naplnění základních cílů personálního marketingu, jimiž jsou:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztrát na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Adaptace nového pracovníka probíhá jak po oficiální, nebo-li formální stránce, tak po té neformální. V případě oficiálního způsobu se jedná o naplánovaný proces, který je zabezpečován personálním útvarem a přímým nadřízeným. Co se týče neformálního způsobu,

jedná se o v podstatě spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nově příchozího se spolupracovníky. (Koubek, 2007, s. 192)

4.5 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si jsou stále více vědomi toho, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost se odvíjí především od kvality pracovníků a jejich schopností, motivaci a pracovním chování, dále také na jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, z čehož plyne potřeba věnovat jim náležitou péči. Péčí o zaměstnance vyjadřuje zaměstnavatel starost nad pracovními podmínkami a pracovními vztahy zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 343; Němec a kolektiv, 2014, s. 97)

Tato oblast je z hlediska hodnocení zaměstnavatele potenciálními pracovníky velmi důležitá, neboť je nejčastěji používána právě k porovnání organizace s organizacemi jinými. Úkolem personálního marketingu je zaujmout dostatečný počet kandidátů a je tedy nutné sledovat požadavky uchazečů a přizpůsobit se jim. (Koubek, 2007, s. 344)

Péče o pracovníky zahrnuje zejména následující záležitosti.

4.5.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba určuje časovou využitelnost pracovníka, čímž ovlivňuje také uspokojování jeho mimopracovních potřeb. Maximální délka pracovní doby je dána zákonem, stejně tak, jako maximální rozsah práce přesčas. Zákonem jsou dále upraveny i délky přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směnami apod. (Koubek, 2007, s. 344 – 348; Němec a kolektiv, 2014, s. 98 – 102)

Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků dochází k stále více uplatňované pružné, nebo-li flexibilní pracovní době, což se může týkat jak její délky tak i jejím umístěním. Může se tedy jednat buď o zkrácenou pracovní dobu, jinak řečeno částečný pracovní úvazek, nebo o smlouvu na roční počet pracovních hodin, kdy má pracovník přesně daný rozsah pracovní doby, který je nižší než normální počet pracovních hodin, nebo se může jednat o plný úvazek, kdy se pracovník po dohodě s organizací odpracuje v určitých částech roku více hodin než v jiných. Flexibilitou, týkající se umístěním pracovní doby, se rozumí pružnost, resp. klouzavost pracovní doby, kdy si pracovník sám volí začátek, popř. konec směny. (Koubek, 2007, s. 344 – 348; Němec a kolektiv, 2014, s. 98 – 102; Kocianová, 2010, s. 186 - 187)

Mezi zvláštní typy pružných pracovních režimů patří např. sdílení pracovního místa, tzv. job sharing, kdy dvě nebo více osob se dělí o práci na určitém pracovním místě, dále se jedná o distanční práci, kdy pracovník nedochází na dané pracoviště v organizaci, ale je propojen s podnikem pomocí telefonu či počítačové sítě. (Koubek, 2007, s. 344 – 348; Němec a kolektiv, 2014, s. 98 – 102)

4.5.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je souhrnem fyzikálních, chemických, biologických, sociálně-psychologických a dalších faktorů, které působí na pracovníka při vykonávání pracovní činnosti. Tyto činitele pak působí na pracovní pohodu, výkon, ale také na zdravotní stav pracovníka. Na nepříznivé pracovní prostředí si pracovník jen obtížně zvyká a vyvolává to u něj pocit nespokojenosti případně až odpor, což se zpravidla odrazí v jeho vztahu a postoji k zaměstnavateli. (Koubek, 2007, s. 353 – 355; Němec a kolektiv, 2014, s. 102 – 103)

Je nutné, aby pracovníkovi byla zajištěna vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, vhodná výška pracovní plochy, optimální pohybové prostory, pohodlný přístup na pracoviště, aby byla zajištěna tepelná pohoda pracovníka, přijatelné pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště apod. (Koubek, 2007, s. 353 – 355; Němec a kolektiv, 2014, s. 102 – 104)

4.5.3 Personální rozvoj a vzdělávání pracovníků

Personálním rozvojem rozumíme zejména péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. Vzdělávání a vytváření podmínek pro rozvoj zaměstnanců má pozitivní vliv na jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci atd. Zaměstnavatel si tak formuje pracovní sílu, která je přizpůsobená pracovním úkolům a zvyšuje se i atraktivita zaměstnání v organizaci, což vede zejména k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace. (Koubek, 2007, s. 357; Foot, 2005, s. 205 - 206)

Oblasti vzdělávání se člení na orientaci, která má za úkol krátké a efektivní adaptování pracovníka na organizaci, dále na prohlubování kvalifikace nebo-li doškolování, což má za úkol přizpůsobení odborných znalostí pracovníka konkrétním požadavkům pracovního místa, prostřednictvím rekvalifikace získá pracovník nové znalosti a dovednosti, které mu umožní vykonávat práci na jiném pracovním místě a poslední oblastí je profesní rehabilita-

ce, jejíž cíl je v opětovném zařazení osob, které byly z důvodu jejich nepříznivého zdravotního stavu dlouhodobě mimo pracovní zařazení. (Dvořáková, 2007, s. 286 – 287)

4.5.4 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Mezi tyto služby patří široký okruh služeb, které jsou určitou formou odměny pro pracovníky, a které vyplývají z pracovního poměru. Slouží především pro lepší motivaci, spokojenost pracovníků a ke zvýšení jejich sounáležitosti s organizací. Existence zaměstnaneckých výhod také velmi výrazně ovlivňuje vnímání organizace jako zaměstnavatele potenciálních uchazečů o zaměstnání, zlepšují pozici firmy na trhu. Pokud má organizace dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod, kdy mají zaměstnanci navíc i možnost svobodného výběru, posiluje se tím loajalita zaměstnanců a ti jsou navíc motivováni k vyšším pracovním výkonům. (d'Ambrosová, 2014, s. 191; Koubek, 2007, s. 359 – 360)

Jedná se například o služby spojené s využíváním volného času, což zahrnuje např. rekreace, sport, kulturu, koníčky, cestování atd., dále služby zlepšující životní podmínky pracovníků, tyto služby zahrnují například příspěvky na bydlení, jesle a mateřské školky, půjčky, dobrovolná pojištění apod., patří sem také poradenské služby, které se netýkají pracovních záležitostí, a mnohé další firemní benefity. (Koubek, 2007, s. 359 – 360)

4.5.5 Další oblasti péče o pracovníky

V současné době je kladen stále větší důraz na význam péče organizací o životní prostředí a organizace, které jsou tzv. environmentally friendly, mají tím podpořenou velmi silnou image. Pozornost organizací se nesoustřeďuje pouze na pracovní prostředí na pracovišti, ale na celkové obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace. (Koubek, 2007, s. 360)

Dále jsou zaměstnavatelé povinni zajistit bezpečnost a ochranu zdraví svých pracovníků. Cílem bezpečnosti je odstranit rizika ohrožující život a zdraví pracovníka a omezit vznik pracovních úrazů na pracovišti. Zaměstnavatel je povinen provádět opatření, která odstraňují příčiny ohrožení života a zdraví pracovníků a je dále povinen vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato oblast se zabývá nejen zájmy zaměstnanců, ale také zájmy zaměstnavatele, neboť díky pracovním úrazům a nemocem z povolání se snižuje míra využitelnosti pracovních zdrojů, což představuje pro zaměstnavatele značné ztráty a výdaje. (Koubek, 2007, s. 355 – 356; Němec a kolektiv, 2014, s. 105 – 108)

Jinou formou péče o zaměstnance jsou i služby, které jsou pracovníkům poskytovány na pracovišti. Mezi nejdůležitější příklady těchto služeb patří stravování pracovníků, zařízení

pro osobní hygienu, oddech a ukládání osobních věcí, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajištění dopravy do zaměstnání, poradenské služby, jež se týkají pracovních záležitostí pracovníka apod. (Koubek, 2007, s. 357 – 359)

4.6 Propouštění pracovníků

Ukončení pracovního poměru je možné formou rezignace pracovníka, propuštění pracovníka, případně z důvodu jeho odchodu do penze či úmrtí. Rezignace znamená odchod pracovníka z podniku na základě výpovědi z jeho strany. K propuštění pracovníka ze strany organizace dochází z důvodu nadbytečnosti, nebo z důvodů vzniklých na straně pracovníka, jako například jeho nedostatečného výkonu. S propouštěnými pracovníky by se mělo jednat co nejslušněji a snažit se minimalizovat jejich těžkou situaci. Pocity z toho, jak se k němu organizace v takovéto chvíli zachovala, v něm zůstanou a je to součást jakési vizitky organizace. (Kocianová, 2010, s. 191 – 193)

4.6.1 Outplacement

K tomu, aby nedošlo k poškození image organizace, případně došlo k co nejmenší újmě na dobrém jménu zaměstnavatele, může organizace poskytnout odcházejícím zaměstnancům pomoc ve formě outplacementu. Jedná se o formu pomoci propouštěným pracovníkům, kdy se organizace aktivně podílí na nalezení nového uplatnění pracovníka. Tato služba může být zajištěna jak přímo firmou, tak i externí společností. Outplacement zahrnuje činnosti, jako personální poradenství, analýzu dosavadní kariéry odcházejícího pracovníka, rozvoj dovedností při hledání nové práce, poskytnutí technické a informační podpory, jako např. telefon nebo internet, apod. (Kocianová, 2010, s. 195 – 196; Foot, 2005, s. 429 – 430)

Organizace si tímto přístupem utváří dobré jméno ve svém okolí, získává tím uznání svých vlastních zaměstnanců, kteří nebyli propouštěním postihnuti a zachovává si tak pověst dobrého zaměstnavatele. (Kocianová, 2010, s. 195 – 196)

4.7 Další personální činnosti spojené s personálním marketingem

Výše popsané personální činnosti nejsou jediné, které jsou spojené s personálním marketingem. Dalšími činnostmi, které s ním úzce souvisí, jsou například i hodnocení a odměňování pracovníků.

Hodnocení pracovníků je významnou činností, jejímž cílem je získání informací o pracovním výkonu a pracovním chování zaměstnanců, a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci. Hodnocení by mělo sloužit k zlepšení výkonnosti a pracovního chování zaměstnanců a může být realizováno buď to průběžně, jako bezprostřední zpětná vazba od nadřízeného, nebo se může jednat o hodnocení příležitostné, které je vyvoláno okamžitou potřebou, nebo hodnocení systematické, které se provádí pravidelně a má standardizovanou podobu. (Kocianová, 2010, s. 145 – 146)

Odměňování pracovníků je také velmi významnou personální činností jelikož se jedná o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků. Odměna může být ve formě mzdy, platu či jiného peněžitého nebo nepeněžitého ocenění. Cílem odměňování je odměňovat lidi dle hodnoty, kterou vytváří, odměňovat správné věci, aby bylo očividné, co je podstatné z hlediska chování a výsledků, pomáhat získávat a udržet si potřebné vysoce kvalitní zaměstnance, motivovat pracovníky a získávat jejich loajalitu a angažovanost a vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Kocianová, 2010, s. 160 – 161; Armstrong, 2007, s. 20)

5 VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Jako u všech činností v organizaci se i u činností spojených s personálním marketingem musí sledovat jejich efektivita. K tomuto má personální oddělení k dispozici celou řadu ukazatelů. Personální ukazatele jsou souhrnné poměrové veličiny, které umožňují nejen rychlou orientaci o směru vývoje organizace, ale díky nim má společnost také možnost srovnání s ostatními podniky, jedná se o tzv. personální benchmarking. Není potřeba sledovat velký počet ukazatelů. Manažeři by se měli spíše soustředit na omezený počet vhodných personálních ukazatelů. (Urban, 2006)

Je vhodné se zaměřit na ukazatele celkové efektivity využití lidských zdrojů organizace a také na ukazatele, které hodnotí jednotlivé personální funkce. Jako příklad ukazatelů celkové efektivity se organizace může zaměřit na sledování:

- **Human resource value added (HRVA)** – jedná se o jakýsi indikátor přidané hodnoty lidských zdrojů, ukazuje zisk organizace v přepočtu na jednotku personálních nákladů
- **Human capital return on investment (HC ROI)** – nebo-li návratnost lidského kapitálu; prostřednictvím tohoto ukazatele může být zjištěn zisk, který přinese každá koruna investovaná na jednoho zaměstnance
- **Image firmy**.

(Urban, 2006; Horňáková, 2004; Kotler a Keller, 2013, s. 149 - 151)

Image firmy je odrazem řady faktorů. Určuje ji kvalita firmy a způsob komunikace a je vyjádřením toho, jak je organizace přijímána jednotlivými cílovými skupinami. Mezi základní ukazatele, které určují image podniku, patří:

- názor na firmu jako zaměstnavatele,
- spokojenost s produkty,
- spokojenost se servisem,
- důvěryhodnost,
- chování personálu,
- prezentace firmy,
- společenská odpovědnost firmy, aj.

(Vysekalová, 2009, s. 31 – 35; Kotler a Keller, 2013, s. 149; Pelsmacker, 2003, s. 37 – 38)

Dále v rámci vyhodnocení efektivity personálního marketingu by se měly organizace zaměřit na sledování dílčích ukazatelů jednotlivých oblastí, resp. činností souvisejících s personálním marketingem. Jedná se tedy zejména o vyhodnocení efektivity činností spojených se získáváním zaměstnanců, jejich vzděláváním a péčí o ně, ale také vyhodnocením efektivity činností v rámci aktivit spojených s propouštěním zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 79 – 148)

Mezi ukazatele, které sledují efektivitu získávání pracovníků, patří:

- **Průměrná doba potřebná k obsazení nově vytvořené nebo uvolněné pozice**
- **Intenzita příchodů**
- **Náklady spojené s náborem nových pracovníků**
- **Počet uchazečů na volnou pozici**

(Urban, 2006; Horňáková, 2004)

V rámci sledování efektivity činností zabývající se vzděláváním a péči o pracovníky je vhodné sledovat:

- **Roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance** (příp. roční počet dní věnovaných vzdělávání na jednoho pracovníka)
- **Podíl osobních nákladů na celkových nákladech**

(Urban, 2006; Horňáková, 2004)

Velmi důležité z hlediska personálního marketingu je i vyhodnocení efektivity týkající se činností spojených s propouštěním pracovníků a s péčí věnovanou odcházejícím zaměstnancům. Mezi ukazatele, zabývající se touto oblastí, patří například:

- **Podíl nových pracovníků odcházejících ve zkušební době** (příp. odcházejících v prvním roce práce)
- **Míra fluktuace** (intenzita odchodů)

(Urban, 2006; Horňáková, 2004)

Důležité je také sledování řady kvalitativních ukazatelů, jako jsou např. zdroje a metody výběru uchazečů, kvalita uchazečů, rozsah zaměstnaneckých výhod, personální náklady na jednoho zaměstnance, image zaměstnavatele, umístění v žebříčku Zaměstnavatel roku aj. (Horňáková, 2004; Urban, 2013b)

6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Základním prvkem každé organizace jsou její zaměstnanci, proto je nezbytné věnovat pozornost jejich řízení. Lidský kapitál se však v průběhu času mění, resp. vyvíjí, a proto musí být sledovány jeho aktuální potřeby a požadavky. Pokud bude organizace schopna nabídnout pracovníkům to, co od ní žádají, získá spokojené a loajální zaměstnance.

Právě získání a udržení kvalitních zaměstnanců je cílem personálního marketingu. V personálním marketingu se v podstatě jedná o aplikaci marketingového přístupu do oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem personálního marketingu je tak získávání kvalitních pracovníků, posilování jejich sounáležitosti s organizací a jejich stabilizace v organizaci.

Personální marketing využívá jako základní nástroj tzv. marketingový mix, jakožto komplexní nástroj k dosažení marketingového cíle. V personálním marketingu má však svá specifika. Základní prvky tvoří tzv. 4P. Product – pracovní místo, Price – jako odměna za práci, Place – místo výkonu práce, Promotion – prezentace pracovní nabídky a organizace jako celku. Tento nástroj může být doplněn i o páté P, konkrétně Personality – nebo-li soulad mezi budoucím pracovníkem a organizací.

K základním personálním činnostem spojených s personálním marketingem patří zejména získávání pracovníků, jejich výběr, přijímání a adaptace v organizaci. Dalšími podstatnými činnostmi jsou péče o pracovníky, vzdělávání pracovníků, ale také propouštění pracovníků a péče o odcházející zaměstnance. Zvláště poslední zmíněná činnost bývá často opomíjena, avšak z hlediska personálního marketingu je velmi důležitá, neboť to, jakým způsobem společnost jedná s odcházejícími zaměstnanci, se odrazí na jejich vnímání organizace a celkové image organizace.

Pro vyhodnocení efektivity personálního marketingu je možné využít určitých personálních ukazatelů, pomocí kterých může být zjištěna efektivita jednotlivých oblastí personálního marketingu. Také jsou k dispozici ukazatele, na základě kterých má společnost možnost srovnání výsledků s jinými organizacemi.

Uvedená teoretická východiska jsou využita v praktické části diplomové práce, kde je provedena analýza skutečné úrovně personálního marketingu ve společnosti BAŤA a.s. a také analýza preferencí studentů a absolventů vysokých škol. Na základě zjištěných skutečností je navržen projekt, jehož cílem je implementovat prvky personálního marketingu do organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Baťa je jedním z největších českých prodejců obuvi s dlouholetou tradicí. Své aktivity ovšem nesoustřeďuje pouze na Českou republiku, nýbrž je provozuje po celém světě (BATA SHOE ORGANIZATION – BSO). Společnost svou činnost provozuje na pěti kontinentech prostřednictvím čtyř regionálních obchodních jednotek (MBU). Každá tato jednotka je samostatný podnikatelský subjekt, který se specializuje na činnost specifickou pro daný region, jako např. vývoj produktů, nákup, podpora marketingu aj. Výhodou samostatnosti jsou zejména rychlé reakce na změny v tržním prostředí místních ekonomik. (Johnová, 2013, s. 33 – 34)

Obchodní jednotky společnosti Baťa jsou rozmístěny dle místa svého působení následovně:

- Bata Europe – se sídlem v Lausanne
- Bata Asia Pacific - Africa – se sídlem v Singaporu
- Bata Latin America – se sídlem v Mexicu
- Bata North America – se sídlem v Torontu

Lokální společnosti si zabezpečují vlastní řízení, všechny ale těží ze vztahů k mezinárodní organizaci, která jim zabezpečuje finančně náročnou inovaci a výzkum. V rámci celé BSO je uplatňován jednotný styl řízení a nejvyšší důraz je kladen na vývoj nového zboží a neustálé zdokonalování ekonomických procesů. (O nás, © 2016)

BSO v současnosti nabízí své zboží ve více než 5 000 vlastních obchodech ve více než 50 zemích světa. Každý den je obslouženo více než 1 milion zákazníků. Společnost zaměstnává více než 40 000 zaměstnanců a její produkty jsou vyráběny ve 40 výrobních zařízeních v 25 zemích světa. Každoročně je vyrobeno kolem 150 milionů párů bot. (O nás, © 2016)

Obr. 2 Působnost společnosti Baťa ve světě (Osobnosti, © 2011)

Cílem všech společností Baťovy světové organizace je rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které v podniku vznikly již před více než 100 lety. Stále tak platí např. známé a celosvětově rozšířené heslo „Náš zákazník, náš pán“. (O nás, © 2016)

7.1 Historie společnosti

Firmu Baťa založil 24. srpna 1894 ve Zlíně Tomáš Baťa společně se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou z peněz z dědictví po matce. Po složitých začátcích se jejich závod stal jedním z velkovýrobců obuvi na světě. Podnik tvořila skupina šiček a ševců, kteří šili boty pro své sousedy a také pro vzdálenější obchodníky. (Milníky, © 2005 – 2011)

O 10 let později již vyráběl Baťa 2 200 párů bot ročně, byly vyvinuty novátorské modely obuvi a nové způsoby jejich propagace. Podnik se dále rozrůstal a v roce 1917 i přes hospodářský pokles zvýšil svůj prodej přibližně na 2 miliony párů ročně. Baťa vytvořil tzv. samosprávu dílen a oddělení, v rámci čehož mohli zaměstnanci přispívat svými nápady k dosažení vyšší ziskovosti oddělení a tím ovlivňovat svůj vlastní zisk. Byly zakládány nové závody po celé Evropě a Asii. (Milníky, © 2005 – 2011)

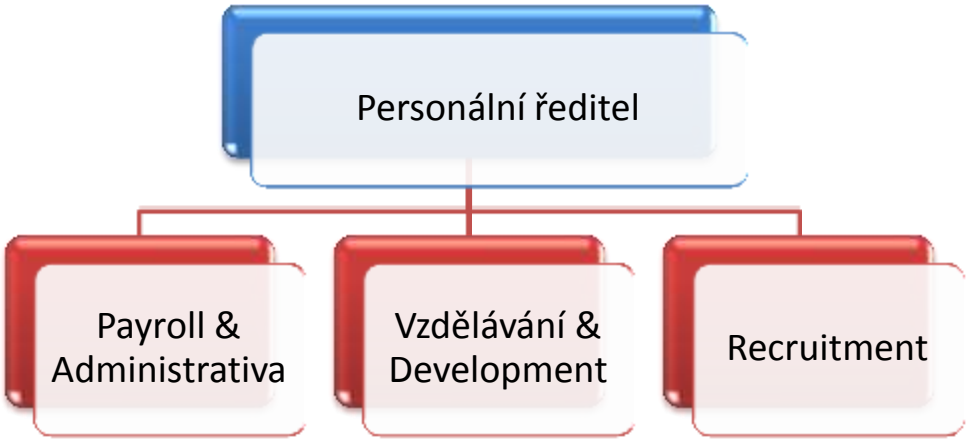
Obr. 3 Logo společnosti (Baťa, © 2016)

Po 2. světové válce došlo v rámci komunistické vlády ke znárodnění všech Baťových společností ve východní Evropě. Pozice předního světového vývozce obuvi je však udržena, a to díky přesídlení syna Tomáše Bati do Kanady, kde zakládá podnik Bata Shoe Company of Canada. (Milníky, © 2005 – 2011)

Do České republiky se společnost vrací až na konci roku 1991, kdy vzniká BAŤA, akciová společnost (dále jen Baťa). Centrála je umístěna ve Zlíně a má na starosti vedení společnosti jak v České republice, tak vedení slovenské akciové společnosti (Baťa Slovensko, a.s.). Je zde zřízen i jediný výrobní závod, a to v Dolním Němčí. Jedná se o samostatnou výrobní divizi. (Johnová, 2013, s. 33 – 34)

7.2 Profil personálního oddělení

V následující kapitole bude popsána struktura personálního oddělení společnosti Baťa, jelikož téma diplomové práce spadá do oblasti personalistiky. Schéma organizační struktury je zobrazeno na následujícím obrázku (Obr. 4).



Obr. 4 Schéma organizační struktury personálního odd. (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Baťa, a.s.)

Ve firmě je využívána liniová organizační struktura. Platí to i pro personální oddělení, které čítá celkem 10 pracovníků a v jehož čele stojí personální ředitel. Hlavní náplní práce personálního ředitele je plánování, řízení a kontrola lidských zdrojů podniku, tvorba systémů hodnocení, analýzy spojené se spokojeností zaměstnanců apod.

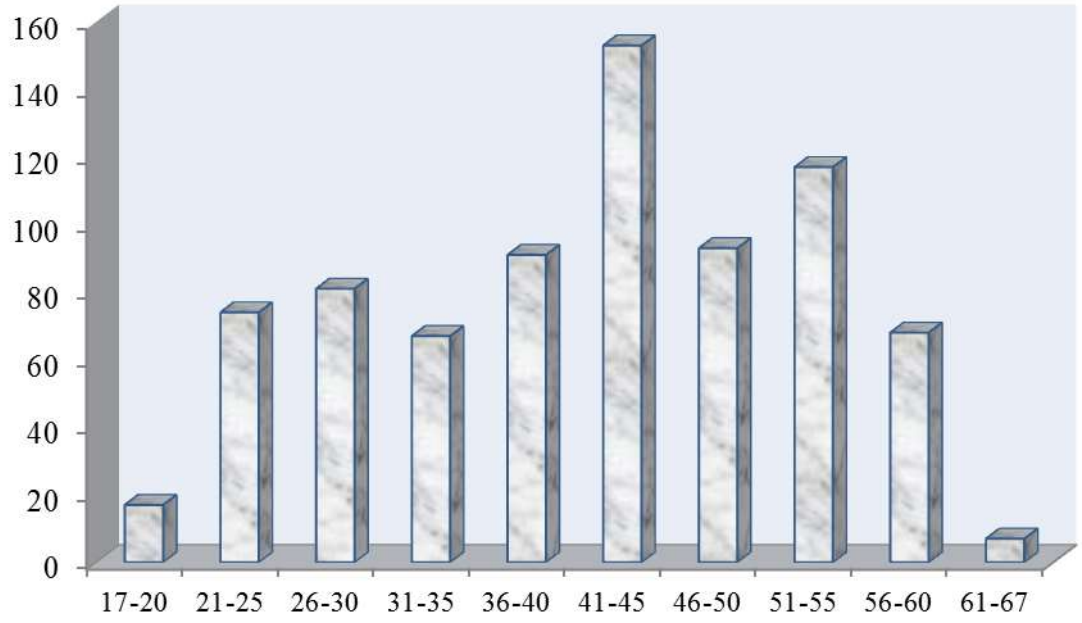
Pod personálním ředitelem se nachází tři specializované úseky. Oddělení, které má na starosti tvorbu a správu mezd a také činnosti spojené s personální administrativou. Tímto se zabývá celkem 7 pracovníků. Dále je to oddělení, které se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Plánováním a řízením těchto činností se zabývá 1 člověk. Činnostmi spojenými s náborem nových zaměstnanců se zabývá taktéž jedna osoba.

7.3 Analýza stavu a struktury zaměstnanců

Společnost Baťa a.s. zaměstnávala k 31.12.2015 na území České republiky celkem 768 zaměstnanců. Do tohoto počtu se nevztahují zaměstnanci pracující ve výrobním závodu v Dolním Němčí. Tento závod je samostatnou výrobní divizí, proto nebude zahrnuta do analýz týkajících se společnosti.

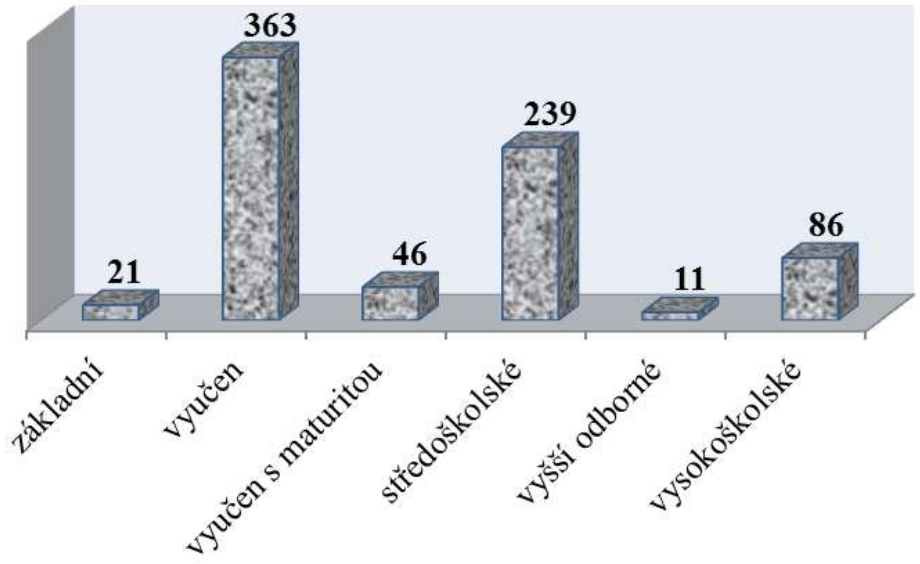
Většinu zaměstnanců tvoří prodejní personál vzhledem k tomu, že výroba je z většiny přesunuta mimo naši republiku. Z celkového počtu zaměstnanců je pouze 132 mužů, zbytek, tedy 636, je tvořen ženami. Podíl mužů je tedy pouhých 17 %. Indexem maskulinity bylo vypočítáno, že na 100 žen tak připadá 21 mužů.

Dalším zkoumaným ukazatelem je analýza věkové struktury zaměstnanců. Jak je vidět z následujícího obrázku (Obr. 5), věkové skupiny zaměstnanců jsou poměrně vyrovnané. Největší skupinu však tvoří zaměstnanci ve věku mezi 41 a 45 let. Je to dáno také tím, že společnost Baťa se do České republiky vrátila v roce 1991 a v té době nabírala mladé perspektivní lidi, kteří zde pracují dodnes.



Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců společnosti (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Baťa, a.s.)

Dalším podstatným ukazatelem je struktura vzdělanosti zaměstnanců, která je znázorněna na obrázku níže (Obr. 6). Je vidět, že nejvíce pracovníků je vyučeno, což dává smysl v návaznosti na fakt, že největší podíl pracovních míst tvoří odborné pozice a prodejní personál. Druhou největší skupinu tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním. Pracovníci s vysokoškolským vzděláním zastávají z velké části pozice jako odborní asistenti, manažeři, vedoucí jednotlivých oddělení a jsou to také členové kolektivních orgánů.



Obr. 6 Struktura vzdělanosti zaměstnanců (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Baťa, a.s.)

Zaměstnanci u společnosti Baťa pracují v průměru devět let. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve Zlíně, což je dáno tím, že ve Zlíně se nachází centrála firmy. O něco méně zaměstnanců pracuje v Praze.

8 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V následující kapitole budou spočítány a zanalyzovány jednotlivé základní personální ukazatele spojené s personálním marketingem. Konkrétně se jedná o oblast náboru nových pracovníků, o oblast vzdělávání a péče o pracovníky a o oblast propouštění zaměstnanců. Tato kapitola tak navazuje na část teoretickou, ve které byly uvedeny ukazatele pro jednotlivé oblasti, kterými je možné úroveň personálního marketingu zhodnotit.

Cílem analýzy je tak zjistit současnou úroveň personálního marketingu, na což bude navázána projektová část diplomové práce, ve které budou navržena opatření a návrhy, jak současnou úroveň v daných oblastech zlepšit. Výzkumnými otázkami pro analýzu úrovně personálního marketingu tak jsou:

- Jaké způsoby náboru jsou ve společnosti Baťa v současné době využívány?
- Na jaké úrovni je oblast vzdělávání a péče o pracovníky?
- Jaká je intenzita odchodů pracovníků ze společnosti?

Odpovědi na tyto otázky budou získány z interních informací společnosti.

Druhá část analýzy se bude týkat celkové image firmy. Bude zjištěno, jaký názor panuje na společnost Baťa jako na zaměstnavatele a jak si stojí z pohledu přízně veřejnosti.

8.1 Použitá metodika sběru dat

Sběr dat pro potřeby analýzy probíhal téměř vždy na půdě centrály společnosti Baťa ve Zlíně. První návštěva proběhla již v půlce března 2015, jejímž cílem bylo seznámit se s prostředím společnosti a ujasnit si, co by mělo být výstupem diplomové práce. Další návštěvy probíhaly v průběhu roku a také začátkem roku 2016.

Veškeré informace, které mi byly během konzultací poskytnuty, byly získány prostřednictvím rozhovorů se specialistkou v oblasti Recruitmentu společnosti. Rozhovory byly při prvních konzultacích nestrukturované, jelikož cílem bylo dozvědět se co nejvíce informací týkajících se fungování společnosti. Při pozdějších návštěvách, kdy již byly základní informace zjištěny, a úkolem byl podrobnější pohled na určité oblasti, byly rozhovory polostrukturované. Bylo jasné, co je potřeba zjistit a na co se zaměřit.

Kromě přímých rozhovorů na centrále společnosti byla komunikace vedena také elektronicky, kdy byly podrobnější údaje a data pro analýzu zasílány prostřednictvím elektronické pošty.

Pro potřeby druhé části analýzy, tedy ke zjištění image společnosti a také pro potřeby projektové části práce, bylo realizováno dotazníkové šetření, během něhož měli respondenti možnost odpovědět na otázky, týkající se názoru na společnost Baťa a také na otázky, které se zaměřují na zjištění aktuálních požadavků veřejnosti na potenciálního zaměstnavatele. Odpovědi na tento typ otázek pak slouží jako podklad pro projektovou část práce, v níž budou porovnány aktuální podmínky a benefity uplatňované ve společnosti s nejčastěji požadovanými výhodami potenciálních pracovníků.

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 28.2.2016 do 14.3.2016. Dotazník byl vytvořen a uveřejněn na webových stránkách www.vyplnto.cz, kompletní dotazník je uveden v příloze P I. Tento typ dotazníkového šetření byl zvolen zejména proto, že cílovou skupinu tvořili právě studenti a absolventi vysokých škol. Dotazník měli možnost vyplnit jak registrovaní uživatelé této webové stránky, tak široká veřejnost, která spadala do cílové skupiny. Jak je uvedeno na těchto stránkách, většina registrovaných uživatelů jsou mladí lidé, zejména studující nebo již čerství absolventi. Dalším důvodem, proč byl zvolen tento typ dotazníkového šetření je ten, že bylo možné oslovit veřejnost z celé České republiky. K vyplnění dotazníku tak měl možnost se dostat každý, kdo má přístup na internet. K tomu aby nedošlo k znehodnocení výzkumu tím, že by někdo mohl dotazník vyplňovat víckrát, zajišťuje webová stránka opatření formou unikátní IP adresy, díky čemuž může být vyplnění dotazníku z jednoho počítače započítáno pouze jednou.

Distribuce dotazníku probíhala rozesláním odkazu k vyplnění prostřednictvím sociálních sítí, kdy byl odkaz umístěn na skupiny studentů a absolventů vybraných vysokých škol. Konkrétně tak měli možnost dotazník vyplnit studenti či absolventi na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, na Masarykově univerzitě v Brně, Mendelově univerzitě v Brně, na Vysokém učení technickém v Brně, Univerzitě Karlově v Praze, Univerzitě Palackého v Olomouci aj.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 217 respondentů. Dotazník se skládal z 18 otázek, průměrná doba vyplnění byla 4 minuty 31 vteřin. Podrobně je dotazník vyhodnocen v následujících kapitolách.

Nyní následují kapitoly zabývající se analýzou současné úrovně personálního marketingu ve společnosti Baťa. Analýza se týkala oblastí náboru nových zaměstnanců a jejich adaptace, vzdělávání a péče o stávající pracovníky, a oblasti týkající se propouštění a odcházejících zaměstnanců.

8.2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Společnost Baťa je firmou s bohatou historií, která se neustále vyvíjí již desítky let. Základem úspěchu podniku byli od začátku její zaměstnanci. Sám Tomáš Baťa zastával myšlenku, že dobrý podnik se dá vybudovat jen s dobrými zaměstnanci. I dnes je ve společnosti kladen důraz na kvalitu zaměstnanců. Diplomová práce byla zaměřena na studenty a absolventy vysokých škol, kterými by společnost chtěla posílit své řady. Společnost se rozhodla pro tuto cílovou skupinu zejména proto, že velká část současných zaměstnanců bude za pár let dosahovat důchodového věku a aby organizace předešla případnému výpadku odborných pracovních sil, chce zaměřit svou pozornost právě na mladé, vysokoškolsky vzdělané lidi, kteří by se učili a dále rozvíjeli své schopnosti od zkušených pracovníků podniku.

S jejich získáváním má podnik dnes stále větší obtíže. K získávání nových pracovníků využívá společnost Baťa dvojí typ inzercí:

- placené inzerce,
- neplacené inzerce.

Mezi placené inzerce se řadí takové typy inzercí, které společnost platí někomu jinému. Neplacené inzerce neznamenají, že jsou zadarmo, ale náklady jsou uvnitř společnosti.

Mezi placené inzerce patří zejména:

- využívání pracovního portálu jobs.cz, práce.cz aj.
- inzerce v tisku,
- využívání personálních agentur – u specializovaných a manažerských pozic.

Mezi využívané formy neplacené inzerce patří:

- inzerce ve výlohách vlastních prodejen,
- inzerce na firemních stránkách bata.cz v sekci Kariéra,
- firemní stránka na Facebooku,
- rozhlasová inzerce ve firemním rádiu – vysíláno pouze na prodejnách Baťa.

Příklad inzerátu uveřejněný na firemních stránkách společnosti je uveden v příloze P II a v příloze P III je uvedena vizualizace inzerce do výloh společnosti. Pokud dotyčný o nabízené pracovní místo projeví zájem, má možnost přímo na internetu vyplnit dotazník a odeslat jej spolu s životopisem a motivačním dopisem do centrální databáze společnosti.

Zhruba do roku 2013 společnost Baťa využívala pro získávání nových pracovníků spíše formy neplacené inzerce. Placená inzerce byla využívána pouze pro vyšší pozice. Jako příklad placené inzerce je uveden inzerát na pozici asistent/ka marketingu v příloze P IV

Od zmíněného roku 2013 musela společnost změnit svou taktiku náboru a začít využívat placených inzercí i pro organizačně nižší pracovní pozice, mezi něž patří například prodejní personál, opraváři obuvi apod. Tento fakt svědčí o tom, že se společnosti nedaří přilákat dostatečné množství uchazečů o tento typ pracovních pozic. V současné době tak využívá inzerce na kariérních stránkách firmy pro všechny pracovní pozice a pro některé pozice využívá inzerce na Facebooku či Lindkedlnu společnosti.

Náklady vynaložené za inzerci v roce 2015 jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 1). Náklady za tištěnou inzerci se pohybovali v roce 2015 na úrovni 8.000 Kč. Náklady na webovou inzerci jsou podstatně vyšší a to z toho důvodu, že dnes jsou pro nalezení pracovního místa nejvyužívanější pracovní portály a internet všeobecně. Celková výše nákladů na webovou inzerci byla v roce 2015 ve výši cca 120.000 Kč.

Tab. 1 Náklady na inzerci v roce 2015 (vlastní zpracování na základě interních materiálů firmy Baťa, a.s.)

Náklady na inzerci za rok 2015	
Tištěná inzerce	8.000,--
Webová inzerce	120.000,--

Celkem přišlo do společnosti v roce 2015 177 nových zaměstnanců. Z převážné části se jednalo o prodavače či prodavačku s inkasem. Konkrétně bylo na tuto pracovní pozici přijato 100 nových pracovníků, což je téměř 57 %. Dále se z velké části jednalo o pozice typu skladník, opravář obuvi, zástupce vedoucí prodejny, dělník do výroby aj.

U pracovních pozic, kde je potřeba náročnější náborové řízení, se vede i podrobnější agenda. Z těchto zaznamenaných údajů bylo tedy zjištěno, že v roce 2015 provedlo Recruitment

oddělení společnosti celkem 34 náborových řízení. V tomto počtu nejsou zahrnuty, jak již bylo řečeno, pozice do obchodního provozu na prodejny.

Počet uchazečů na volnou pracovní pozici se liší dle typu nabízeného místa. Nejčastěji se v organizaci setkávají s počtem uchazečů kolem 50 na jedno pracovní místo. Na pozici Opraváře obuvi se ale zpravidla hlásí pouze 2 – 3 kandidáti. Zájem je tedy spíše o administrativní a kancelářské pozice. Na tato pracovní místa je průměrná doba zajištění nového pracovníka, tedy doba od zadání pracovní nabídky do data akceptace pracovní nabídky, necelé dva měsíce. S obsazováním těchto pracovních pozic tak společnost nemívá problémy.

Průměrný počet kandidátů na jedno pracovní místo byl v roce 2015 necelých 40 uchazečů, pro začátek roku 2016 se zvedl na 60. Tato hodnota však není obvyklá, výkyv je zapříčiněn zvýšeným zájmem o některé uvolněné pozice.

Ukazatel intenzity příchodů pracovníků do společnosti se vypočítá dle následujícího výpočtu:

$$i = \frac{I}{P} \times 100 \tag{1}$$

Kde I je počet pracovníků vstupujících do organizace během daného období a P je průměrný evidenční počet pracovníků. Dosazením bylo zjištěno, že intenzita příchodů v roce 2015 je ve výši 23,39 %. Znamená to tedy, že na 100 pracovníků připadá 23 nových, kteří do společnosti vstoupili v průběhu roku 2015 a neodešli z ní, jelikož do počtu pracovníků vstupujících do organizace byli započítáni pouze ti pracovníci, kteří ve společnosti pracují i ke konci roku, tedy 31.12.2015.

Pokud by do výpočtu byl zahrnut počet všech pracovníků, kteří do ní během roku 2015 vstoupili, jednalo by se o téměř dvojnásobné číslo, a tedy intenzita příchodů by byla ve výši 45,6 %. Tato výsledná hodnota značí velkou obměnu zaměstnanců společnosti, což dokládá i konečná míra fluktuace, viz další kapitola.

Při výpočtu ukazatele intenzity přírůstků počtu pracovníků již zjistíme konkrétnější výsledky. Hodnota tohoto ukazatele se zjistí pomocí následujícího vzorce:

$$i^p = \frac{I-E}{P} \times 100 \tag{2}$$

Zde E značí počet pracovníků vystupujících z organizace. Po dosazení bylo tedy zjištěno, že výsledná hodnota je 1,6 %. Tento výsledek tedy znamená, že ve společnosti došlo

k nepatrnému růstu počtu zaměstnanců. Společnost si tedy obsazuje uvolněná pracovní místa, ale dál se nijak nerozvíjí, resp. jen velmi pomalým tempem.

Adaptace nově příchozích pracovníků do organizace probíhá rozdílně u pracovníků prodejen a administrativních pracovníků na centrále. Pracovníci na prodejnách jsou adaptováni do procesu za plného provozu prostřednictvím interních pracovníků, nejčastěji vedoucích prodejen, oblastních mentorů či pracovníků personálního útvaru zaměřujících se na vzdělávání zaměstnanců. Pro adaptaci vyšších složek prodejního personálu je ve firmě Baťa zřízeno tzv. Tréninkové centrum.

Adaptace administrativních pracovníků probíhá formou absolvování Adaptačního programu. Stejně tak, jako při adaptaci prodejního personálu, která je zaměřena na detailní poznání produktu (tzn. zbožíznalství) a práci na prodejně (prodejní dovednosti), prochází i administrativní pracovníci školením základů zbožíznalství a základů pravidel prodeje. Těchto školení bylo v roce 2015 provedeno celkem 29 a zúčastnilo se jich 299 pracovníků obchodních i administrativních složek.

8.3 Vzdělávání a péče o pracovníky

Vzdělávání pracovníků je dobrovolná činnost firmy, která přináší přidanou hodnotu jak organizaci, tak samotným pracovníkům. Proto je této oblasti věnována z hlediska personálního marketingu pozornost.

Ve firmě Baťa probíhá vzdělávání formou školení a kurzů. Jedná se následující druhy vzdělávání:

- zákonná školení – interní a externí,
- odborná školení – interní a externí,
- jazykové kurzy,
- rozvojové kurzy – interní a externí.

Mezi zákonná školení patří školení BOZP a PO, která jsou povinná pro všechny zaměstnance, dále se jedná o školení řidičů referenčních vozidel, tedy zaměstnance, kteří mají přístup k firemním vozům, o školení obsluhy vysokozdvižných vozíků a výtahů, a o školení obsluhy plynových zařízení a tlakových nádob.

Odborná školení zahrnují kurzy zaměřující se např. na pracovní právo, zákon o mzdě, daňové a účetní zákony a jejich novelizace, změny DPH, důchodovou reformu apod. Forma

těchto školení je převážně externími kurzy. Další odborná školení se zaměřují na oblast IT či marketingu.

Odborná školení prováděná interními lektory jsou školení typu prodejní dovednosti a zákaznický servis, odborné zbožíznalství, ostatní školení zaměřená na doplňkový prodej a školení reklamačního řízení pro vedení prodejen.

Jazykové kurzy probíhají prostřednictvím externích služeb a jsou určena pro administrativní pracovníky, kteří potřebují cizí jazyk k výkonu své práce. Konkrétně se jedná o kurzy jazyka anglického a italského. Náklady na kurzy jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 2 Náklady na jazykové kurzy (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Baťa, a.s.)

Náklady na jazykové kurzy za rok 2015			
	Náklady celkem	Počet účastníků	Náklady na jednoho účastníka
Anglický jazyk	65.000,--	14	4.643,--
Italský jazyk	30.000,--	1	30.000,--

Mezi rozvojové kurzy zaměřené na tzv. soft skills patří kurz manažerských dovedností a vedení týmu a kurzy komunikace zaměřené na vyřizování reklamace, asertivní chování apod.

Pracovníci společnosti Baťa mají také možnost nahlédnout kdykoli je potřeba a prostudovat různé vzdělávací materiály, které mají k dispozici na intranetu firmy. Tato forma komunikace mezi organizací a zaměstnanci je velmi zdařilá, neboť zaměstnanci tak mají možnost sledovat aktuální dění v organizaci.

Do této firemní sítě má přístup každý zaměstnanec. Pro každého zaměstnance je však zpřístupněna pouze ta část, která je podstatná pro výkon práce na daném pracovním místě. Např. je možné sledovat v omezeném přístupu skladové a prodejní systémy. Obecné informace jsou však zpřístupněny všem zaměstnancům.

Na intranetu se tedy nachází různé typy materiálů a informací. Jedná se např. o již zmíněné vzdělávací materiály, jsou tam zveřejněny interní noviny, které vychází každý měsíc, v nichž se zaměstnanci mohou dočíst informace o vyhlášení soutěží, které ve firmě aktuálně probíhají, také se zde vyhlašují výsledky daných soutěží, jsou tam uvedeny nové kolek-

ce, které míří na prodejny apod. Tyto noviny jsou každý měsíc distribuovány i v tištěné podobě na prodejny.

Obecně se dají informace na intranetu rozdělit do dvou základních oddílů:

- Pokyny
- Oznámení

V pokynech najdou pracovníci požadavky, co je potřeba aktuálně udělat. Jedná se například o nové aranžmá na prodejnách, mají zde tedy uvedeno, co se má dát do výloh, kam jednotlivé kusy obuvi umístit a do jakého termínu. Bývají zde také uvedeny aktuální slevy a je tedy nutné podle těchto pokynů ceny přecenit.

Samostatnou skupinu informací tvoří vyhodnocení sledovaných ukazatelů. Jedná se o tzv. klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou ve společnosti Baťa sledovány. Konkrétně se jedná o obrat/tržby na prodejnách, tzv. položky na účtenku, párová produktivita, hodnotová (korunová) produktivita, konverzní míra, kterou je sledován poměr mezi počtem návštěvníků na prodejně a počtem zákazníků, kteří na dané prodejně nakoupí zboží, aj.

V oznámeních se pracovníci mohou dočíst obecné informace o aktualitách z dění ve firmě, o prováděných změnách apod.

Součástí péče o pracovníky jsou i poskytované zaměstnanecké výhody, tzv. benefity. Ty má společnost Baťa poměrně různorodé, ale samozřejmě i zde platí, že všechny uplatňované benefity se nevztahují na všechny zaměstnance.

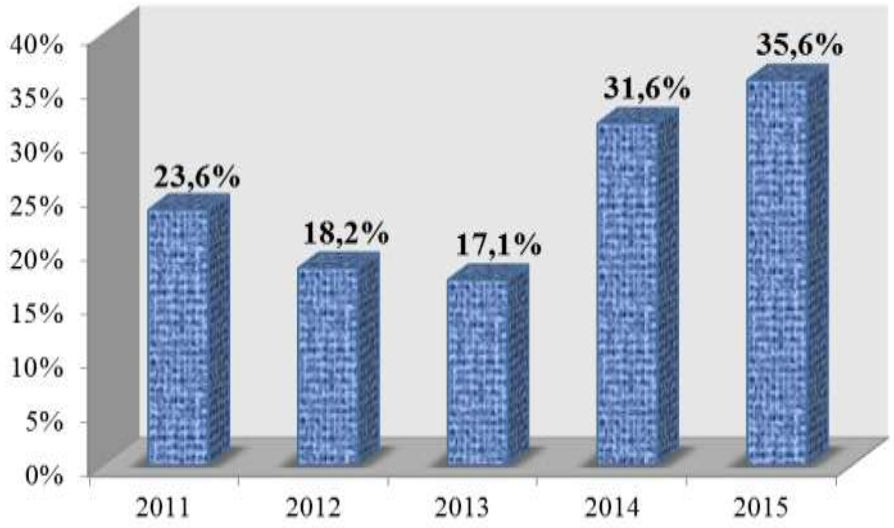
Zaměstnancům společnosti jsou tedy nabízeny následující benefity:

- pracovní oblečení,
- pracovní obuv – příspěvek zaměstnavatele ve výši 1.399,-- 3x ročně,
- tzv. zaměstnanecké slevenky ve výši 30 %,
- zaměstnanecké slevové karty – 10 %,
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření pro vybrané profese,
- příspěvek zaměstnavatele na výuku jazyka,
- finanční odměna za znalost cizího jazyka,
- poskytování půjček zaměstnancům,
- odměna – např. při životních jubileích,
- vzdělávání – během adaptačního procesu, osobní růst,

- odborné vzdělávání – semináře,
- mimopracovní aktivity – realizace společenských akcí.

8.4 Propouštění a odcházející zaměstnanci

Tato kapitola se věnuje analýze odchodů zaměstnanců ze společnosti. Společnost Baťa a.s. si vede podrobnou agendu o odchodech svých zaměstnanců v jednotlivých střediscích a prodejnách po celé České republice. Z těchto údajů byla zjištěna i celková míra odchodů pracovníků ze společnosti za posledních 5 let. Výsledky jsou znázorněny v následujícím obrázku.



Obr. 7 Míra fluktuace v období 2011 – 2015 (vlastní zpracování na základě interních údajů společnosti Baťa, a.s.)

Jak je vidět z obrázku výše (Obr. 7), vývoj fluktuace je kolísavý. Od roku 2011 do roku 2013 měl vývoj klesavou tendenci, což bylo pro podnik dobré. V roce 2014 se ale míra fluktuace vyšplhala na téměř dvojnásobek. Minulý rok se hodnoty ještě zvýšily a míra odchodů pracovníků tak v roce 2015 byla na nejvyšší úrovni za sledované období, a to ve výši 35 %. Takto vysoké hodnoty jsou zejména díky kolísavosti příchodů a odchodů pracovníků v jednotlivých prodejnách v Praze. Tam se pohybuje průměrná míra fluktuace v roce 2015 na úrovni 102 %. Dochází tak k neustálé výměně pracovního personálu. Takto vysoká míra odchodů je dána zejména tím, že v hlavním městě je daleko větší trh práce a pracovníci tak mají možnost výběru mezi jednotlivými zaměstnáními. Pokud nejsou spokojeni, jdou jinam. Proto je důležité ve společnosti implementovat prvky personálního

marketingu, které by měly jednak zajistit dostatečný počet nových uchazečů a jednak stabilizovat současné zaměstnance.

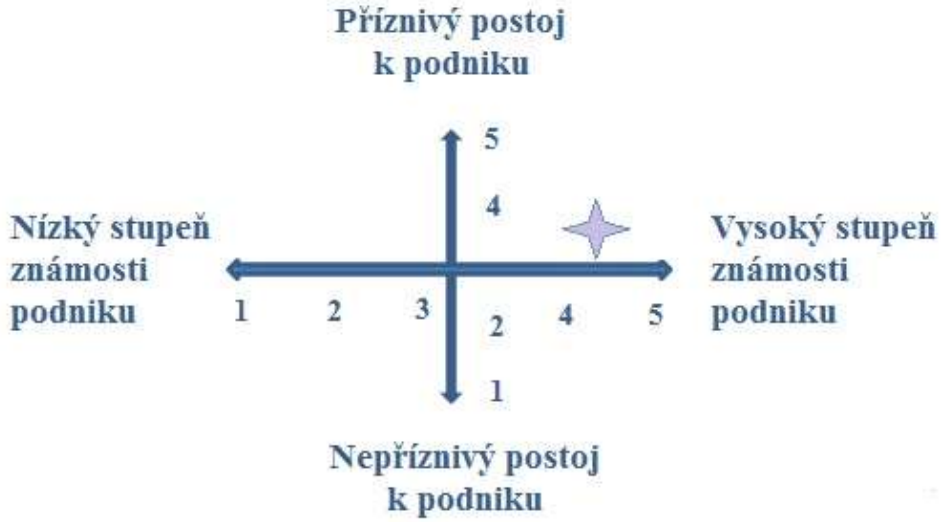
Někdy je organizace v opačné situaci, tedy že je nucena rozvolnit pracovní poměr s určitými zaměstnanci z vlastní potřeby. Pokud chce organizace vyjít ze situace, kdy je nucena propouštět, bez větší újmy na pověsti, měla by s odcházejícími pracovníky jednat co nejšetrněji a také jim poskytnou maximální součinnost při hledání nového uplatnění pracovníka. K tomuto účelu bývá zřizováno speciální oddělení, které se touto problematikou zabývá.

Ve společnosti Baťa bohužel nic takového neexistuje. Pracovníci personálního oddělení jsou ochotní pomoci např. se sestavením životopisu, sepsáním referenčního dopisu apod., ale není to jejich standardní pracovní činností a mnoho lidí o této možnosti neví, nebo ji nevyužívají. Odcházející zaměstnanci jsou tak odkázáni sami na sebe, což nepřispívá k snadnějšímu vyrovnání se s jejich aktuální situací.

8.5 Analýza image podniku

Podkladem pro tuto analýzu jsou odpovědi respondentů dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit celkovou image podniku. Dotazovaným byla nejdříve položena otázka, zda společnost Baťa znají. Na výběr měli z pěti možností, a to, že buď ji neznají vůbec, slyšeli o ní jen něco, znají ji, ví o ní poměrně hodně nebo ji znají velmi dobře. Těm, kteří vyjádřili určité povědomí o instituci, případně ji znají velmi dobře, byla položena druhá otázka, a to jaký je jejich postoj k tomuto podniku. Na výběr měli opět z pěti možností, buď mají ke společnosti Baťa velmi nepříznivý postoj, spíše nepříznivý, neutrální, spíše příznivý nebo velmi příznivý postoj. (Celer, 2009)

Po vyhodnocení všech odpovědí bylo možné zjistit, jakou image společnost Baťa má. Výsledek zobrazuje následující obrázek (Obr. 8)



Obr. 8 Image zkoumaného podniku (vlastní zpracování)

Analýzou odpovědí bylo zjištěno, že společnost Baťa zná téměř každý. Nenašel se žádný respondent, který by o ní alespoň neslyšel. Pouze necelých 8 % dotázaných o ní slyšelo jen něco. 55 % respondentů zvolilo neutrální odpověď. Zbylých 37 % dotázaných ji znají relativně dobře.

Na druhé straně postoj k podniku již je poněkud pestřejší. Jak je patrné z obrázku 8, většina dotázaných má k podniku příznivý postoj. Někteří více, někteří méně. Příznivý postoj k organizaci má 58 % všech respondentů. Neutrální postoj k podniku zvolilo 32 % dotázaných. Dá se tedy předpokládat, že tato skupina nemá zatím nijak zvlášť dobré, ale ani špatné zkušenosti s firmou Baťa. Zbylých 10 % respondentů nemá k podniku příznivý vztah. Z odpovědí se dá dedukovat, že mají nějakou špatnou zkušenost s kvalitou výrobků, poskytovanými službami či špatnou pracovní zkušenost.

Celkově se dá ale říci, že společnost Baťa je na tom z hlediska image poměrně uspokojivě. Znají jí téměř všichni oslovení, z čehož může být usouzeno, že má vybudované silné jméno, a i postoj k podniku je na poměrně dobré úrovni. Organizace ale může zapracovat na zlepšení postoje veřejnosti a dosáhnout tak ještě lepších výsledků.

9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření mělo dva základní cíle. Za prvé, zjistit, jaké faktory jsou pokládány z pohledu studentů a absolventů VŠ za důležité při výběru zaměstnavatele, a za druhé, jak působí společnost Baťa jako zaměstnavatel na veřejnost.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 217 respondentů, z toho téměř 74 % žen a 26 % mužů. Tato skladba respondentů je poměrně vyhovující, uvědomíme-li si fakt, že 83 % všech zaměstnanců u společnosti tvoří ženy. Úkolem bylo zacílit na mladé vysokoškolsky vzdělané lidi. 73 % všech dotázaných tvoří absolventi bakalářského či vyššího stupně vysokoškolského vzdělání, zbylých 27 % ještě studuje. Nejpočetnější skupinu tvořili lidé ve věku do 25 let, lze tedy říci, že se převážně jedná o čerstvé absolventy VŠ. Poměrně početná byla i skupina respondentů ve věku 26 – 35 let.

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti ze všech krajů České republiky. Nejvíce jich však trvale žije ve Zlínském a Jihomoravském kraji. Poměrně početné zastoupení mají i respondenti z kraje Olomouckého, Moravskoslezského a z hlavního města Prahy.

9.1 Analýza faktorů atraktivity potenciálního zaměstnavatele

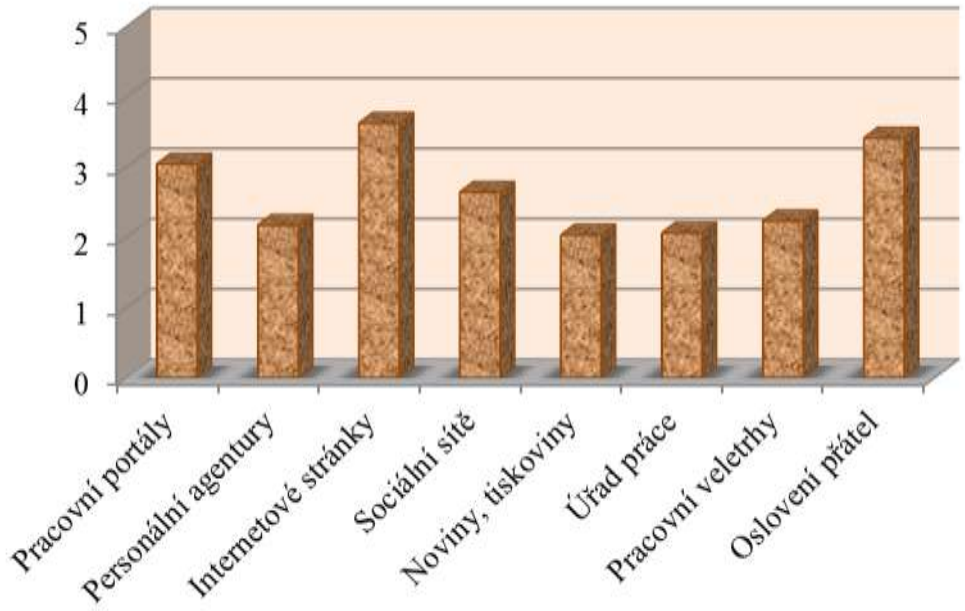
Respondenti se prostřednictvím dotazníku vyjádřili, že je pro ně důležité, aby se zaměstnavatel zajímal o názor svých pracovníků. Podrobnější rozdělení znázorňuje následující obrázek (Obr. 9).

Obr. 9 Zjišťování názorů zaměstnanců (vlastní zpracování)

Celkem 72 % dotázaných se vyjádřilo, že by se podle nich měl zaměstnavatel zajímat o jejich názor pokud možno pravidelně. Dalších 22 % respondentů se k tomuto názoru přiklání s tím, že by ocenili možnost anonymně sdělit svůj požadavek. Z tohoto důvodu je dobré, když jsou v organizaci zavedeny např. hodnotící dotazníky, kde by měli zaměstnanci možnost sdělit svůj názor na náplň práce, vztahy na pracovišti a také názor na jejich nadřízeného.

Ve společnosti Baťa zjišťování názoru zaměstnanců neprobíhá. Za posledních 5 let zde nebylo provedeno plošné šetření pracovní spokojenosti ani jednou. Bylo by tedy na místě dát zaměstnancům prostor pro jejich názory a připomínky a zjistit tak, čeho si na organizaci cení a co by naopak mohla zlepšit.

Jedním z cílů dotazníkového šetření bylo také zjistit, jaké způsoby vyhledávání budoucího zaměstnání jsou nejpoužívanější. Respondenti měli možnost zvolit na pětibodové stupnici míru využívání jednotlivých způsobů vyhledání potenciálního zaměstnání. 1 znamenala, že tuto možnost nevyužívají vůbec, 5 naopak znamenala, že daný způsob využívají nejvíce. Výsledky jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obr. 10).



Obr. 10 Míra využívání jednotlivých možností vyhledání zaměstnání (vlastní zpracování)

Respondenti hodnotili celkem osm nabízených možností způsobu vyhledávání pracovní nabídky. Jako poměrně využívané označili pracovní portály, internetové stránky konkrétní firmy a také využívají svých kontaktů k nalezení dobrého zaměstnání. Společnost Baťa má tak v podstatě dobře nastavené metody zveřejňování pracovních nabídek. Bylo by dobré se více zaměřit na informování stávajících zaměstnanců o uvolnění daného pracovního místa, aby tak měli možnost někoho navrhnout, případně dát vědět potenciálnímu vhodnému kandidátovi.

Jako způsoby nejméně využívané se ukázalo využívání personálních agentur, tištěných inzerátů v novinách a časopisech, spolupráce s úřady práce a také účast na pracovních veletrzích. Do těchto způsobů tak nemá smysl investovat a zabudovávat je do způsobu náboru pracovníků.

Úmyslem dotazníkového šetření bylo také zjistit, jaké aspekty jsou pro potenciální uchazeče při výběru budoucího zaměstnavatele nejdůležitější. Respondenti se tak vyjádřili, že nejdůležitější je pro ně náplň práce. Tu bohužel moc ovlivnit nelze, proto jako další v pořadí označili výšku nabízené mzdy a poskytované zaměstnanecké benefity. Dalším významným aspektem byla zvolena vzdálenost pracoviště, pracovní doba a zkušenosti jiných s danou firmou. Pro organizace je tedy velmi důležité, jak je vnímána ze strany svých zaměstnanců, jelikož se to odrazí na vnímání širší veřejnosti. Je tedy nutné sledovat, jaké

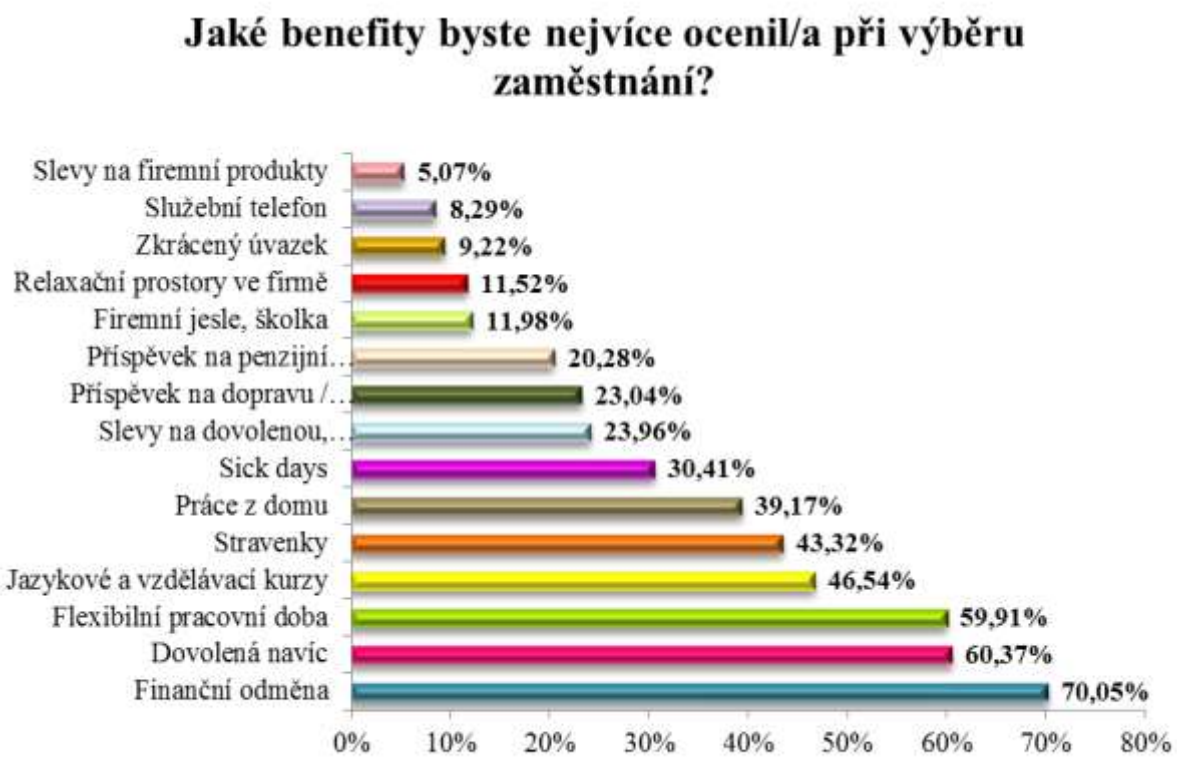
klima v organizaci panuje, neboť se to promítne do celkové image společnosti. Organizace by tedy měla monitorovat a ovlivňovat jednotlivé aspekty, které klima ve společnosti ovlivňují.

Poměrně důležitý je pro dotázané i estetický dojem prostor organizace a také sociální odpovědnost společnosti. Veřejnosti není lhostejné, jak se organizace chová ke svým zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, k veřejnosti apod.

Naopak jako poměrně málo důležité se ukázalo to, jak moc daná organizace spolupracuje se školami, zda pořádá pro své zaměstnance mimopracovní aktivity a společenské události, případně jak přistupuje k životnímu prostředí.

Na tato zjištění navazuje další bod dotazníkového šetření, jehož účelem bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody jsou pro cílovou skupinu nejžádanější. Podstata spočívá ve zjištění preferencí, aby bylo možné posoudit, zda společnost Baťa tyto nejžádanější benefity nabízí a v případě jejich neuplatňování je v projektové části práce navrhnout zapracovat do programu zaměstnaneckých výhod.

Respondenti měli možnost zvolit maximálně 5 možných benefitů, které by ocenili nejvíce. Výsledky jsou znázorněny v následujícím obrázku (Obr. 11).



Obr. 11 Preference zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Potvrdila se tak zjištěná důležitost jednotlivých aspektů ovlivňujících výběr budoucího zaměstnavatele. Jak je patrné z obrázku výše, nejžádanějším benefitem je finanční odměna. Benefity finančního charakteru jsou sice nejžádanější, ale platí, že jsou motivující jen do určité výše. Je ale žádoucí, aby byl pracovník za dobře odvedenou práci odměněn. Forma takovéto odměny bývá nejčastěji právě finančního charakteru.

Poměrně na stejné úrovni preferencí skončily zaměstnanecké výhody ve formě dovolené navíc a flexibilní pracovní doby. Tento výsledek není nijak překvapivý v souvislosti s tím, že většina respondentů se nachází ve věkové kategorii do 35 let a spadají tak do tzv. generace Y. Jak bylo řečeno v teoretické části práce, tato generace se vrací k původním hodnotám a záleží jim tedy na tom, aby netrávili veškerý čas v práci. Proto i respondenti pravděpodobně volili tyto dva zaměstnanecké benefity jako jedny z nejžádanějších. Standardní délka placené dovolené bývá 20 dní, některé společnosti, které nabízí dovolenou navíc tak zvyšují tento počet na 25 dnů. Ve společnosti Baťa je uplatňována základní délka dovolené, tedy 20 dnů.

Flexibilní pracovní doba může mít různou podobu. Nejběžnějším typem je ten, kdy je dán počet hodin, které musí zaměstnanec každý den minimálně odpracovat, ale je jedno,

v kterou denní dobu. Nemá tak pevně stanovený začátek nebo konec pracovní doby. Přesně tak je to nastaveno i na centrále společnosti Baťa, kde mají zaměstnanci dáno, že by na pracoviště měli být mezi 9 a 15 hodinou. Začátek či konec tak není pevně stanoven.

Dále bylo zjištěno, že jako čtvrtý nejžádanější benefit respondenti zvolili jazykové a vzdělávací kurzy. Lidé se chtějí vzdělávat a rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti. Zaměstnavatel, který jim toto umožní, získá kvalitní a cílevědomé zaměstnance.

Pátým nejžádanějším zaměstnaneckým benefitem je příspěvek na stravování, resp. poskytování stravenek. Výhodou pro zaměstnance je, že se jedná o nepeněžní příjem, který tak nepodléhá dani z příjmů. Pro zaměstnavatele je to sice daňový výdaj, ale pouze ve výši 55 % hodnoty stravenek. Pokud tak zaměstnavatel neposkytuje stravování přímo v prostorách podniku, je výhodné přispět zaměstnancům na stravování tímto způsobem.

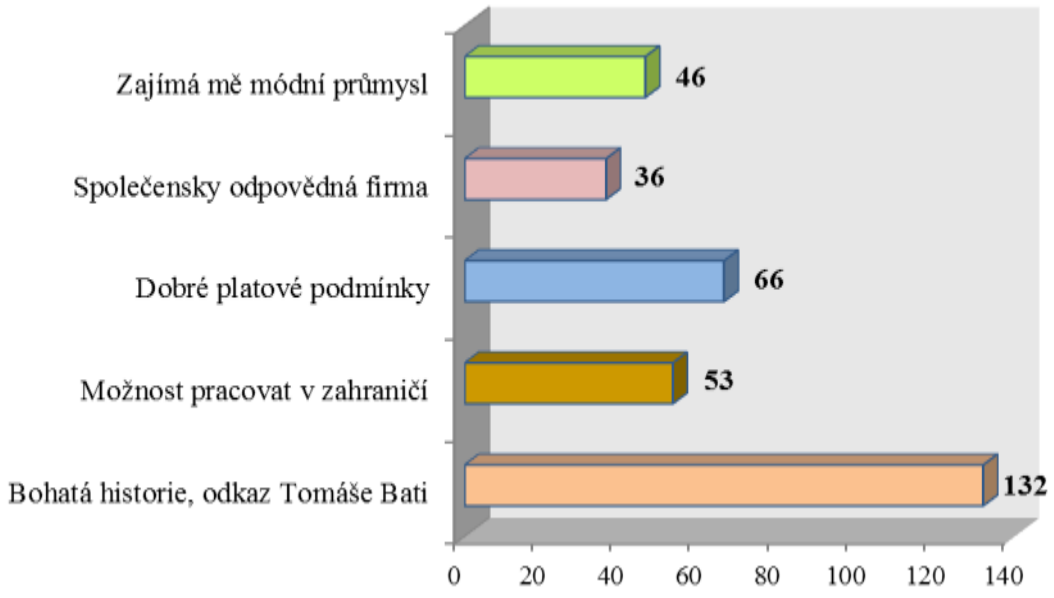
9.2 Analýza názoru cílové skupiny na společnost Baťa jako na zaměstnavatele

Druhou stěžejní částí dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký má cílová skupina názor na společnost Baťa jako na zaměstnavatele. Nejvíce respondentů odpovědělo neutrálně, tedy že neví. Dobrým výsledkem ale je, že většina těch, kteří mají jasný názor, se přiklání k pozitivnímu názoru na společnost Baťa, a tedy, že je pro své zaměstnance dobrým zaměstnavatelem. Pouze 9 respondentů je opačného názoru.

Jako hlavní důvody, proč si dotázaní myslí, že je společnost Baťa dobrým zaměstnavatelem, uvádějí zejména historii podniku a principy, na kterých organizace vznikla. Co se týče negativního názoru na podnik, 7 respondentů z 9 uvedlo, že je to díky určité špatné zkušenosti jejich známých. Tento obrázek o společnosti, který si již udělali, se tak bude těžce napravovat. Z celkového počtu se ale jedná o velmi nízké procento výskytu.

Dobrým výsledkem pro společnost Baťa může být, že 74 % respondentů by nevadilo pro danou organizaci pracovat. Stačí tedy nastavit podmínky tak, aby byly pro veřejnost zajímavé. 12 dotázaných by dokonce rádo pro daný podnik pracovalo. Lze tedy říci, že jen čekají na vhodné pracovní místo, o které by se měli zájem ucházet. Na druhé straně 20 % dotázaných uvedlo, že by pro společnost Baťa pracovat nechtělo. Většina z nich však jako důvod uvedla, že zaměření společnosti je mimo jejich obor. Výše uvedené procento těch, kteří by zde nechtěli pracovat, může být tedy poníženo na 14 % respondentů. Tito tedy jako hlavní důvod uvedli nespokojenost se snižující se kvalitou produktů a služeb. Naproti

tomu ti, kteří se vyjádřili kladně, označili jako nejčastější důvod historii a odkaz Tomáše Bati. Více znázorňuje následující obrázek (Obr. 12).



Obr. 12 Důvody zájmu pracovního vztahu se společností Baťa (vlastní zpracování)

Bohatou historii společnosti zvolilo jako hlavní důvod zájmu pracovního poměru u společnosti Baťa 75 % respondentů. Tento aspekt se objevuje napříč celým vyhodnocením dotazníkového šetření. Je to tedy jakýsi základní kámen image, jména společnosti. Bylo by tedy dobré pouze upevnit tento dojem a ukázat veřejnosti, že společnost Baťa jde stále tím směrem, který určil sám Tomáš Baťa.

Další odpovědi jsou již téměř vyrovnané, mimo výše uvedené se objevily i důvody jako jméno firmy po celém světě, obyvatelé Zlína vyzdvihují sociální hledisko, a tedy že Zlín žije díky Tomáši Baťovi a této společnosti apod.

Dotázaní měli také možnost zvolit si typ pracovní pozice, o který by měli u společnosti případný zájem. Na výběr měli ze čtyř možností, a to:

- Prodejní/obchodní personál
- Asistentské pozice na centrále
- Manažerské pozice
- Odborné pozice

Tyto pozice byly zvoleny z toho důvody, že právě na tyto okruhy pracovních pozic chtěla společnost svůj personální marketing zaměřit. Není nijak překvapivé, že nejvíce respon-

dentů by chtělo pracovat na některé z manažerských pozic, celkem téměř 50 % dotázaných. Mezi tyto pozice byly zařazeny kromě ředitelů jednotlivých úseků také vedoucí prodejen. Asistentským pozicím by se nebránilo 20 % respondentů a 28 % dotázaných uvedlo, že by měli zájem o odborné pozice, např. o pozici grafika, IT specialistu apod. O prodejní operace vyjádřili zájem pouze 3 respondenti. Opět se nejedná o nic překvapivého, v souvislosti s tím, že cílovou skupinou byli studenti a absolventi vysokých škol. Pokud by organizace chtěla tento zájem zvýšit, musela by dát jasně najevo, že je uplatňován určitý kariérní postup a práce na této pozici by byla na dobu určitou.

10 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ EFEKTIVITY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V následující kapitole bude zhodnocena současná efektivita personálního marketingu. V předchozích kapitolách byly analyzovány preference cílové skupiny při výběru potenciálního zaměstnavatele, názor veřejnosti na společnost Baťa a také tři základní oblasti personálního marketingu. Zjištěné přednosti, ale také prostory pro zlepšení budou nyní sumarizovány pro lepší přehlednost a také možnost zlepšit některé zjištěné nedostatky.

Mezi zjištěné **přednosti** společnosti Baťa patří zejména:

- využívání poměrně vhodně zvolených prostředků náboru, zejména pracovních portálů a uveřejňování pracovních nabídek na webových stránkách firmy,
- uspokojivý počet uchazečů o kancelářské pracovní pozice,
- rychlé obsazení volných pracovních míst kancelářského typu, průměrná doba od zadání pracovní nabídky do jejího akceptování konkrétním uchazečem je 1 a půl měsíce,
- zřízené Tréninkové centrum pro adaptaci nových pracovníků, příp. při postupu na vyšší pracovní pozici,
- příspěvky na jazykové kurzy, které organizace poskytuje administrativním pracovníkům,
- vnitropodniková komunikace prostřednictvím intranetu, což přispívá k dobré informovanosti pracovníků o aktuálním dění ve společnosti,
- vysoký stupeň známosti podniku,
- bohatá historie společnosti, vnímán odkaz Tomáše Bati.

Při porovnání výsledků analýzy úrovně personálního marketingu ve společnosti se zjištěnými preferencemi cílové skupiny dotazníkového šetření byly zjištěny místa, na které by bylo dobré se zaměřit pro zvýšení jejich úrovně.

Prostor pro zlepšení je tak v následujících oblastech:

- při hledání nových pracovníků se více orientovat na spolupráci se současnými pracovníky organizace, využít jejich kontaktů,
- zlepšit postoj veřejnosti ke společnosti,
- zvýšit pozitivní názor veřejnosti na firmu Baťa, z pohledu zaměstnavatele,

- nízký počet uchazečů o manuální pozice, průměrný počet uchazečů např. o pozici opraváře obuvi jsou 2 – 3 kandidáti,
- aktualizovat poskytované zaměstnanecké benefity dle současných preferencí veřejnosti,
- poskytování příspěvku na jazykové kurzy, jako jeden z nejžádanějších benefitů, pouze administrativním pracovníkům,
- vysoká míra odchodů pracovníků,
- zcela chybí informovanost zaměstnanců o možnosti využití outplacementu, nulová péče o odcházející zaměstnance, kteří si tak odnáší negativní názor na organizaci,
- více se zaměřit na to, aby odcházející zaměstnanci neztratili dobré mínění o organizaci.

Následující kapitola se zaměřuje právě na výše popsané slabé stránky organizace. Budou tak navržena opatření, jak tyto jednotlivé aspekty zlepšit prostřednictvím implementace jednotlivých kroků cíleného personálního marketingu společnosti.

11 PROJEKT IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU ZAMĚŘENÉHO NA ABSOLVENTY VYSOKÝCH ŠKOL

Tato kapitola obsahuje jednotlivé kroky a návrhy opatření, jak zlepšit současnou situaci a úroveň personálního marketingu ve společnosti Baťa a zajistit tak stabilizaci pracovníků podniku a přispět k vyšší konkurenceschopnosti organizace v rámci celého pracovního trhu. Logický rámec projektu je znázorněn v příloze P V.

11.1 Cíl a přínosy projektu

V rámci analýzy současné úrovně personálního marketingu v jednotlivých oblastech byly určeny místa, na které by společnost Baťa měla zaměřit svou pozornost a zlepšit tak jejich úroveň. Do tohoto prostoru pro zlepšení spadají také oblasti, které byly ohodnoceny jako nejdůležitější při výběru potenciálního zaměstnavatele prostřednictvím vyhodnocení odpovědí respondentů dotazníkového šetření.

Tyto konkrétní aspekty, které potenciální uchazeči pokládají za důležité, byly v rámci analýzy porovnány s tím, na jaké úrovni se tyto aspekty v současnosti v organizaci nachází. V rámci projektu tak budou navržena opatření, která by měla vést k cílenému personálnímu marketingu, a tedy ke zvýšení počtu uchazečů o volná místa a také ke stabilizaci současných zaměstnanců společnosti.

Cílem projektu je tak navrhnout opatření, která povedou:

- ke stabilizaci současných pracovníků společnosti,
- k zajištění dostatečného počtu uchazečů o volná pracovní místa ve společnosti,
- ke snížení míry fluktuace,
- k zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- ke zlepšení postoje k organizaci.

Celý projekt je zaměřen na studenty a absolventy vysokých škol. Společnost Baťa je dynamickou společností, která potřebuje mladé lidi ve všech stupních provozu. Jak bylo zjištěno, největší zájem této skupiny je o asistentské či manažerské pracovní pozice. Pokud by společnost implementovala do svého řízení jednotlivé návrhy, mohlo by to mít za důsledek zvýšení zájmu o práci v podniku na všech úrovních.

11.2 Vymezení navrhovaných opatření v rámci projektu

Jednotlivé návrhy budou systematicky kopírovat oblasti, které byly analyzovány. Nejdříve je nutné říci, že společnost Baťa dosud neprováděla cílený personální marketing. Velkou výhodou pro ni je, že mezi veřejností je dostatečně známá a má tak sama o sobě dobrou výchozí pozici. V důsledku neustále se rozšiřujícího konkurenčního prostředí je ale potřeba se na trhu práce nějakým způsobem prosadit.

K tomu, aby mohla být sledována účinnost personálního marketingu, je nutné sledovat určité ukazatele, které organizaci řeknou, jak efektivní jsou jednotlivá opatření. Tyto ukazatele by se měly začlenit ze všeho nejdříve, aby mohla být porovnána výchozí situace před implementováním jednotlivých opatření podporující personální marketing a po zavedení do běžného chodu podniku. Návrhy ukazatelů, které by společnost měla sledovat, lze rozdělit do dvou skupin, ty, jejichž hodnoty by se měly zvyšovat a ty, které by se měly naopak snižovat.

Mezi ukazatele, které by společnost měla sledovat, a které by se zároveň měly zvyšovat, jsou:

- image organizace,
- počet uchazečů na obsazovanou pozici,
- počet dní věnovaných vzdělávání jednoho pracovníka,
- spokojenost zaměstnanců.

Ke zjištění aktuální image organizace může společnost využít opět dotazníkového šetření, které by se mělo uskutečňovat pravidelně, například jednou za rok. Forma dotazníkového šetření by mohla být buď opět elektronická na internetu, nebo pro zjištění názoru širšího okruhu lidí by mohli být dotázáni návštěvníci obchodních center nacházejících se v České republice, na základní otázky prověřující image organizace, a to jaký mají postoj k podniku, jak jsou spokojeni s produkty společnosti, se službami apod.

Spokojenost zaměstnanců je nutné sledovat také pravidelně, a to například formou analýzy spokojenosti prováděnou specializovanou firmou, která poskytne organizaci odborné zprávy o aktuální spokojenosti jejích zaměstnanců a zároveň bude sledovat vývoj výsledků v čase.

Společnost by se také měla zaměřit na sledování nákladů na poskytované benefity. Zde nelze jednoznačně říci, zda by se měly snižovat nebo zvyšovat, jelikož při vhodně apliko-

vaném personálním marketingu by organizace měla ušetřit například na výdajích spojených s náborovými řízeními, neboť by mělo dojít k větší stabilizaci zaměstnanců. Tudíž tyto ušetřené finanční prostředky může investovat právě do zaměstnaneckých benefitů.

Příkladem ukazatelů, které je vhodné dále sledovat a jejichž hodnoty by se měly snižovat, jsou například tyto:

- náklady spojené s náborem nových pracovníků,
- míra dobrovolné fluktuace,
- podíl nových pracovníků odcházejících ve zkušební době.

Každý rok by pak mělo probíhat vyhodnocení sledovaných ukazatelů a jejich porovnání v čase.

11.2.1 Zefektivnění oblasti náboru nových zaměstnanců

Jak vyplynulo z analýzy, nejvíce využívanými způsoby hledání volných pracovních míst, jsou pracovní portály a webové stránky firmy, což společnost Baťa využívá, a také se pracovní místa poměrně často hledají prostřednictvím známých a dostupných kontaktů. Z tohoto důvodu by bylo na místě, aby organizace využila tohoto způsobu vyhledání nových pracovníků a zapojila tak současné pracovníky. Náborové inzeráty by tak bylo dobré umístit i na intranet společnosti, který je přístupný pro všechny zaměstnance podniku. Aby však byli dostatečně motivovaní, bylo by dobré zavést v podniku automatickou odměnu za doporučení nového pracovníka.

Bylo zjištěno, že odměnu za doporučení nového pracovníka nabídla společnost pouze dvakrát, a to ve výši 10.000 Kč. Jednalo se o pozici opraváře obuvi a vedoucího technického oddělení. S obsazováním těchto pozic má organizace obecně problém. Nicméně získání této odměny nebylo v obou případech využito. Nelze s jistotou říci, zda to bylo z důvodu nedostatečné odměny za doporučení, nebo zda o této odměně nebyli pracovníci dostatečně informováni, nebo se v jejich okolí nevyskytuje vhodný kandidát, kterého by doporučili.

Jelikož má společnost již vypozorované pozice, které jsou těžko obsaditelné, bylo by záhodno vypracovat veřejný seznam těchto pozic, při jejichž obsazování bude nabídnuta současným pracovníkům odměna za doporučení. Výše odměny se řádově pohybují v desetitisících korun, čili jedním z doporučení je tuto odměnu zvýšit na 15.000 Kč. Odměna však bude vyplacena pracovníkovi, který navrhl kandidáta na volné pracovní místo, pouze v případě, že bude volné pracovní místo tímto kandidátem opravdu obsazeno, a nově pří-

chozí pracovník na dané pozici vydrží i po ukončení zkušební doby, a v podniku zůstane minimálně po dobu 6 měsíců.

Seznam pozic, na které se bude vztahovat odměna za doporučení, musí být veřejně přístupný a musí s ním být seznámeni všichni zaměstnanci podniku. Měl by být tedy uveřejněn na intranetu společnosti, v prostorách firmy či ve společných prostorách každé prodejny apod. Se seznámením pracovníků s podmínkami získání této odměny by měli být zároveň pověřeni vedoucí prodejních jednotek, aby tak zajistili, že se to dozví všichni pracovníci. Efekt by tak měl být vyšší, když bude tato možnost odměny platit dlouhodobě a ne jen v ojedinělých případech.

Zajímavým by mohlo být i rozšíření této možnost získání odměny na právě odcházející zaměstnance z daných pracovních pozic. Pokud by za sebe našli náhradu, která by opět v podniku na daném pracovním místě zůstala minimálně po dobu 3 měsíců, měli by nárok na tuto odměnu i pracovníci, kteří organizaci opouští.

11.2.2 Zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Jako další prostor pro zlepšení je zjištěná absence hodnocení ze strany pracovníků. Vyjádření názoru je však pro cílovou skupinu důležité, jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením. Analýza spokojenosti pracovníků by byla přínosná také pro samotnou organizaci, jelikož by prostřednictvím analýzy zjistila, co se pracovníkům na daném systému nelíbí, co by chtěli zlepšit a měla tak možnost na zjištěné nedostatky reagovat a zajistit tak stabilizaci současných zaměstnanců.

Existují různé formy zjišťování spokojenosti. Jelikož většinu zaměstnanců tvoří prodejní personál, vedoucí prodejen a odborné pozice a právě skladba těchto pracovních pozic je poměrně nejméně stabilní, nebylo by nejvhodnější pro hodnocení využít osobních rozhovorů. Jednalo by se sice o nejdůkladnější metodu zjištění spokojenosti, ale poměrně zdlouhavou a časově náročnou. Proto bych navrhovala hodnocení formou dotazníku.

Takovouto analýzu spokojenosti je možné zadat buď jako námět na kvalifikační práci pro studenty vysokých škol, čímž ale nebude zajištěna stoprocentní odbornost, nebo lze využít služeb autorizovaných společností, které se těmito průzkumy spokojenosti zaměstnanců zabývají. Navíc tyto firmy veřejně deklarují, že organizace, které se aktivně zajímají o názor a spokojenost svých zaměstnanců, jsou v dlouhodobém horizontu:

- stabilnější,

- ziskovější,
- mají nižší fluktuaci,
- současní zaměstnanci je také častěji doporučují svým známým,
- mají větší sounáležitost s firmou.

Pro začátek by bylo alespoň vhodné naznačit snahu o zjištění názoru, příp. podnětů ke zlepšení od současných zaměstnanců. Společnost by tak mohla zřídit např. veřejné schránky na jednotlivých pracovištích, kam by zaměstnanci měli možnost vkládat své podněty, názory či také pochvaly na různé aspekty, které jsou příčinnou jejich potřeby hodnocení.

Další z možností, jak zjistit podněty nespokojenosti zaměstnanců v podniku, je zaměřit se na právě odcházející zaměstnance. Ti mají vždy nějaký konkrétní důvod, kvůli kterému se rozhodli přistoupit k tomu nejradikálnějšímu kroku, kterým je odchod z organizace. Ke zjištění jejich pohnutek by mohl být vytvořen krátký dotazník, resp. anketa, která by zjišťovala konkrétní důvody odchodu pracovníků. Společnost by tak získala důležité podněty, které by mohly sloužit jako podklad pro zlepšení.

Dotazník by mohl vypadat například takto:

1. S čím jste byl/a u nás nejvíce spokojen/á?
2. S čím jste byl/a naopak nespokojen/á?
3. Co je hlavní důvod Vašeho odchodu?

Obr. 13 Návrh dotazníku pro odcházející zaměstnance (vlastní zpracování)

11.2.3 Aktualizace poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

Důležitým faktorem, který určuje spokojenost pracovníků, je struktura poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Společnost Baťa má poměrně hodně těchto výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány, nemají však žádoucí skladbu. Analýzou mezi cílovou skupinou byly zjištěny nejžádanější zaměstnanecké benefity. Proto pokud chce společnost přilákat dostatečné množství potenciálních uchazečů z této cílové skupiny, měla by se co možná nejvíce přizpůsobit jejím požadavkům.

Jako nejžádanější se pro cílovou skupinu ukázala finanční odměna. Společnost Baťa poskytuje finanční odměnu spíše příležitostně, při různých životních událostech stálých zaměstnanců, např. při jubileích apod. Nebylo by tak od věci zavést určité finanční odměny za nadprůměrný výkon.

V analytické části bylo řečeno, že společnost Baťa sleduje klíčové ukazatele výkonnosti jednotlivých pracovníků na prodejnách. Je tak již vypozorována průměrná úroveň výkonů těchto pracovníků. Pokud by pracovník ve sledovaném měsíci dosáhl nadprůměrných výsledků, náležela by mu v daném měsíci finanční odměna, například ve výši 10 % jeho měsíčního hrubého příjmu.

Co se týče odměňování pracovníků na jiných pracovních místech v provozu, tam by bylo přiznání finanční odměny poněkud obtížnější. Například opraváři obuvi by tak mohli mít nárok na finanční odměnu po opravení určitého počtu párů bot. Na druhé straně pracovníci na centrále či na administrativních a manažerských pozicích by mohli mít nárok na finanční odměnu například za úspěšnou realizaci konkrétního projektu, nebo za splnění určitého předsevzatého cíle.

Finanční odměny obecně nejsou vhodným prostředkem pro dlouhodobou motivaci pracovníků, avšak možným způsobem, jak finančně motivovat zaměstnance k loajálnosti a k jejich stabilizaci, může sloužit odměna za počet odpracovaných let u společnosti. Znamenalo by to nastavit výšku finanční odměny v závislosti na délce pracovního vztahu mezi daným pracovníkem a společností Baťa. Příklad výše odměny ilustruje následující tabulka (Tab. 3).

Tab. 3 Výška finanční odměny v závislosti na počtu odpracovaných let (vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let v podniku	Výška finanční odměny
3 roky	**3.000,--**
5 let	**5.000,--**
10 let	**5.000,--**
za každých dalších 5 let	**5.000,--**

Aby byli zaměstnanci motivovaní již od začátku, první finanční odměna by náležela zaměstnanci po odpracovaných 3 letech v organizaci. Následně v pátém roce by pracovník dostal odměnu ve výši 5.000 Kč, kterou by pak dostával za každých dalších 5 let odpracovaných ve společnosti.

I když je průměrná délka pracovního vztahu se zaměstnanci 9 let, najde se i poměrně hodně takových, kteří tento průměr zvedají a u společnosti jsou již od roku 1992.

Nastavení takovéto odměny by splnilo požadavek nejen cílové skupiny, ale jistě všech pracovníků společnosti, na finanční odměnu a zároveň by byli alespoň částečně motivováni k vyšší loajalitě k organizaci a ke svému setrvání v podniku.

Druhým nejvíce žádaným zaměstnaneckým benefitem je dovolená navíc. Společnost Baťa nabízí svým zaměstnancům povinnou minimální délku dovolené, která je ve výši 20 dní. Současní pracovníci i potenciální uchazeči o zaměstnání by tedy jistě ocenili možnost čerpat o 5 dní dovolené navíc.

Řada velkých firem tento zaměstnanecký benefit využívá a pro společnosti slouží také jako prostředek konkurenční výhody. Pokud chce společnost Baťa zvýšit své šance na trhu práce a přilákat dostatečné množství vhodných kandidátů na volná pracovní místa, měla by tento prvek začlenit mezi poskytované zaměstnanecké výhody.

Další přínos, který by pravděpodobně prodloužení minimální délky dovolené přinesl, je zvýšení produktivity práce, neboť pracovníci by byli více odpočatí a tedy spokojenější a soustředěnější. Vliv na spokojenost zaměstnanců by se následně projevil i nižší mírou odchodů pracovníků z organizace.

Pokud by společnost nastavený systém dovolené nechtěla tímto způsobem rozšířit, bylo by vhodné zavést alespoň tzv. Sick days. Jedná se o možnost využít placeného volna v případě, že pracovníkovi není dobře a nemůže ze zdravotních důvodů plnit své pracovní

povinnosti tak, jako obvykle. Každý zaměstnanec by tak měl možnost využít až 3 dny za rok takového volna k uzdravení. Společnost to bude sice stát 3 dny „volna“ pro zaměstnance navíc, zamezí se tak ale možnému roznesení nemoci mezi spolupracovníky a následnému řešení vysoké absence pracovníků. V praxi se běžně stává, že chodí zaměstnanci do práce nemocní, aby si nemuseli brát často cennou dovolenou, a zdravotní obtíže se pak rychle množí mezi ostatními pracovníky. Tento zaměstnanecký benefit je mezi cílovou skupinou čím dál žádanější.

Dalším poměrně hodně žádaným zaměstnaneckým benefitem jsou jazykové kurzy pro zaměstnance. Jak bylo řečeno v analytické části, společnost Baťa poskytuje příspěvky na kurzy anglického a italského jazyka, ale pouze administrativním pracovníkům. Pokud chce ale zachovat rovnocennost mezi pracovníky, bylo by dobré umožnit všem zaměstnancům prohlubování svých jazykových znalostí. Například prodejní personál, který tvoří největší podíl všech zaměstnanců, je v kontaktu se zákazníky neustále a obzvláště ve velkých městech, kde je velké procento turistů, musí být schopni poskytovat stejnou úroveň služeb všem, čemuž jazyková bariéra rozhodně nepřispívá. Proto by měli mít i tito pracovníci možnost využít příspěvku na jazykový kurz. Využití této možnosti by bylo samozřejmě dobrovolné.

Využívání těchto kurzů probíhá v současné době pouze na centrále společnosti ve Zlíně. Aby byla lépe centrálně kontrolovaná, zprostředkovává výuku jazyka pouze jedna agentura, která má působení po celé České republice. Přihlášení, pokud chtěli využívat příspěvku zaměstnavatele, museli využít pouze tuto agenturu. V důsledku toho řada lidí od těchto kurzů odstoupila a tak zůstalo vzdělávání pouze na centrále společnosti.

Dnes jsou již poměrně hodně využívané online jazykové kurzy, což by mohlo být vhodnou alternativou. Jelikož se jedná o preference studentů a absolventů VŠ, kteří mají k dispozici připojení na internet, neměl by být tedy problém s dostupností online výuky.

V rámci uskutečněného dotazníkového šetření se dále ukázalo, že mezi nejžádanější zaměstnanecké benefity patří i příspěvek zaměstnavatele na stravné, čili poskytování stravenek pro své zaměstnance. Společnost Baťa má své zaměstnance roztroušené po prodejnách po celé České republice. Proto nelze zřídit klasickou závodní jídelnu, jako u jiných podniků. Šlo by to například na centrále, ale to by situaci nevyřešilo, neboť zde pracuje jen část pracovníků.

Aby měli všichni pracovníci stejnou možnost pro využívání firemního stravování, musela by být zřízena nějaká jídelní místnost na všech prodejnách, což není nejvhodnější řešení. Proto se nabízí zavedení příspěvku na stravování pro pracovníky společnosti. Budou tak zachovány stejné výhody pro všechny zaměstnance.

Výhody poskytování stravenek jsou na obou stranách. Pro firmu i pro samotné zaměstnance je výhodnější poskytnou pracovníkům stravenky, než přidat peníze ke mzdě. Stravenka je totiž pro firmu daňově uznatelným nákladem až do výše 55 % její nominální hodnoty. Navíc je tato forma příspěvku osvobozena od odvodů na sociální a zdravotní pojištění pro zaměstnavatele. Pro zaměstnance spočívá výhoda v tom, že se zvyšuje jeho čistý příjem, příspěvek na stravné je totiž osvobozen od daně z příjmů fyzických osob, sociálního a zdravotního pojištění. Aby byla zajištěna daňová uznatelnost pro firmu, nárok na stravenku by měl pracovník, který je v práci každý pracovní den minimálně po dobu tří hodin. Pokud splní tuto podmínku a v daném měsíci je 21 pracovních dní, po kterých je pracovník přítomen v práci, má tak nárok na 21 stravenek za daný měsíc.

K dispozici se nabízí různé hodnoty stravenek a různé firmy, které tyto stravenky poskytují. Mezi nejvíce využívané patří stravenky Sodexo, Edenred aj. V současné době se na trhu začíná uplatňovat novinka mezi stravenkami, a to tzv. elektronické stravenky. Jedná se o to, že zaměstnancům je místo klasických papírových stravenek poskytnuta bezkontaktní plastová karta s předplacenou částkou. Princip je stejný jako u běžných platebních karet. Zaměstnavatel na ni pošle měsíční částku, kterou by jinak přispěl na stravenky v papírové podobě. Majitel karty si může aktuální stav na kartě ověřit prostřednictvím SMS nebo na internetovém účtu. Platby fungují bezkontaktně a při platbě do 500 Kč se nemusí zadávat PIN kód. Pro zaměstnavatele je toto řešení příznivé, neboť dle Skálové ubydou časové ztráty spojené s přerozdělováním papírových stravenek. (Skálová, 2015)

11.2.4 Kariérní postup pro zaměstnance

Celý projekt zavedení personálního marketingu do společnosti Baťa je zaměřený na cílovou skupinu studentů a absolventů vysokých škol, z čehož plyne, že by organizace ráda rozšířila řady svých zaměstnanců právě o tyto vysokoškolsky vzdělané lidi. Problém nastává v tom, že nejčastěji uvolněnými pozicemi jsou pracovní místa na jednotlivých prodejnách.

K tomu, aby byla cílová skupina motivována pro práci na těchto pozicích, je potřeba nastavit určité parametry, které by byly pro tyto lidi akceptovatelné. Výška nabízené mzdy

a struktura zaměstnaneckých výhod je pro všechny na stejných pracovních pozicích rovnocenná. Ty se tedy měnit nebudou. Co by ale mohlo cílovou skupinu motivovat, je určitá vyhlídka na kariérní postup.

Ve společnosti platí, že zaměstnanci mají možnost se tzv. vypracovat. Pokud se ale jedná pouze o nějaký příslib, příp. nepsané pravidlo, nemá to pro případné uchazeče žádnou váhu. Kdyby ale bylo jasně dáno, kdo, kdy, za jakých okolností apod. má nárok na postup na vyšší pozici, již by to mělo určitou cenu.

Takovýto kariérní postup by měl být určitě sepsaný a začleněný do interní dokumentace firmy. Hlavní smysl by tkvěl v tom, že v případě uvolnění určité vyšší pracovní pozice, by měli přednostně nárok na toto místo pracovníci zevnitř společnosti, kteří by splňovali stanovená kritéria. Určitě by měl takovýto dokument obsahovat, kdo má na případný postup nárok. Jednalo by se tedy přednostně o pracovníky s vysokoškolským vzděláním. Dalším kritériem by nezbytně byla odpracovaná doba u společnosti. Pracovníci, kteří by splňovali tato kritéria, by se při uvolnění pracovní pozice, která je v organizační struktuře výše než jejich současná, mohli o ni v případě zájmu ucházet a měli by dostat přednost před uchazeči z vně organizace.

Tato přednost a kariérní postup by se však neměl týkat pouze postupu z pozice prodejního personálu na vedoucího prodejny, ale měl by být uplatňovaný v rámci celé organizační struktury společnosti.

11.2.5 Poskytování služeb odcházejícím zaměstnancům

Jak již bylo uvedeno, ve společnosti Baťa není zřízeno speciální oddělení, které by se zabývalo péčí o odcházející zaměstnance. Většina pracovníků v současné době sice odchází ze společnosti z vlastní iniciativy, nicméně pro ostatní pracovníky, kteří jsou nuceni organizaci opustit, by bylo dobré určit alespoň kontaktní osobu, která by jim při odchodu poskytla určitou pomoc.

Jednalo by se zejména o odborné poradenství, co se týče analýzy předností konkrétního člověka, jeho silných stránek a dovedností, kterými dotyčný disponuje. Byla by mu nabídnuta pomoc se sestavením aktuálního životopisu, pracovník personálního oddělení by mu také vystavil referenční hodnocení apod.

Tyto činnosti jsou pracovníci na personálním oddělení ochotni odcházejícím zaměstnancům poskytnout i nyní, mezi zaměstnanci však tato informace nebyla nijak rozšířena,

a proto toho doposud využilo pouze pár jedinců. Není tedy potřeba zřizovat novou pracovní pozici, která by se danými činnostmi zabývala, jelikož se nejedná o až tak časté služby. Stačilo by tedy určit konkrétní osobu, která by odcházejícího zaměstnance kontaktovala s nabídkou využití jejích služeb, díky nimž by pomohla danému pracovníkovi lépe se vyrovnat s jeho současnou situací. Tato osoba by však měla mít určité znalosti a zkušenosti z dané problematiky.

Pracovníkům, kterých by se propuštění týkalo, by tak společnost dala najevo, že jí na nich záleží, i když byla nucena s nimi ukončit pracovní poměr. Tato služba by se tak pozitivně promítla do celkové image organizace.

Po rozhodnutí o konkrétní osobě, by se měla daná informace mezi současné pracovníky nějakým spolehlivým způsobem rozšířit. Nabízí se řada možností. Určitě by se mělo dát vědět vedoucím pracovníkům, aby s touto informací seznámili své spolupracovníky. Tato novinka by se mohla také objevit ve firemních novinách, které ve společnosti každý měsíc vychází. No a samozřejmě by se tato informace měla objevit i na intranetu firmy, kde by mělo být možné kdykoliv dohledat kontaktní osobu a kontakt na ni, pro případ potřeby.

11.3 Vyhodnocení nákladů projektu

Vyhodnocení nákladů na některá navrhovaná opatření nelze přesně vyčíslit z toho důvodu, že nyní nelze s jistotou určit, kolikrát daná situace po implementování nastane.

Mezi tyto přesně nevyčíslitelné náklady patří odměna za doporučení a finanční odměna za nadprůměrné výkony. Lze uvést pouze náklady na jednotku, tedy v případě odměny za doporučení, budou náklady za jedno úspěšné doporučení ve výši 15.000 Kč. Náklady na finanční odměnu za nadprůměrný výkon jednoho zaměstnance jsou v závislosti na doporučované výši odměny 10 % z hrubého příjmu, který činí přibližně 20.000 Kč, ve výši 2.000 Kč.

Vyčíslení nákladů na implementaci ostatních navrhovaných opatření jsou vyčísleny v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4 Vyčíslení nákladů na implementaci jednotlivých navrhovaných opatření (vlastní zpracování)

NÁZEV ČINNOSTI	**NÁKLADY NA JEDNOTKU**	**POČET JEDNOTEK**	**NÁKLADY CELKEM** (zaokrouhleno na stovky Kč)
Nastavení a sledování jednotlivých personálních ukazatelů	28.000,--	1	28.000,--
Analýza spokojenosti před implementováním navrhovaných opatření	25,--	768	19.200,--
Zavedení schránky pro případné podněty	350,--	75	26.200,--
Finanční odměna za odpracovaná léta	3.000 – 5.000,--	250	1.140.000,--
Náhrada mzdy za týden dovolené navíc	4.760,--	768	3.655.700,--
Sick days	2.856,--	768	2.193.400,--
Jazykové online kurzy	250,--	138	34.500,--
Stravenky	693,--	768	532.200,--
Vypracování a implementace kariérního postupu	28.000,--	1	28.000,--
Poskytování pomoci odcházejícím zaměstnancům	28.000,--	1	28.000,--
Analýza spokojenosti po implementování navrhovaných opatření	25,--	768	19.200,--
CELKEM	**78.077,--**	**X**	**7.704.400,--**

Uvedené náklady na některá opatření nejsou mimořádnými náklady, neboť je zaměstnavatel odvádí běžně. Jedná se o činnosti nastavení a sledování ukazatelů mapující efektivitu personálního marketingu, vypracování a zavedení kariérního postupu v organizaci, a činnost spojená s pomocí poskytovanou odcházejícím zaměstnancům. Náklady na tyto činnosti byly vyčísleny ve výši hrubé mzdy pracovníka na personálním oddělení, který bude mít tyto činnosti na starost.

Pokud by si společnost Baťa nechala provést odbornou analýzu spokojenosti zaměstnanců externí poradenskou firmou, průměrné náklady na osobu se pohybují kolem 25 Kč. Při zapojení všech zaměstnanců společnosti jsou tak celkové náklady ve výši 19.200 Kč.

Doplňkovým opatřením je zavedení schránek na jednotlivá pracoviště, kde by měli zaměstnanci možnost sdílet podněty pro zlepšení, stížnosti, pochvaly apod. Náklady na jednu takovou schránku jsou v průměru ve výši 350 Kč, společnost má celkem 75 pracovišť po celé republice, tudíž celkové náklady jsou ve výši 26.200 Kč.

Předpokládané náklady na finanční odměny pro zaměstnance, kteří v podniku odpracovali 3, 5, 10, 15, 20 nebo 25 let jsou odhadnuty na 1.140.000 Kč. Tato hodnota však platí pouze za předpokladu, že zaměstnanci pracující ve společnosti k 31.12.2015 budou pracovat v podniku i v roce 2017, kdy by nastalo první odměňování. Lze tedy očekávat, že tato hodnota bude nižší.

Týden dovolené navíc pro všechny zaměstnance by byl největší položkou projektu. Každému zaměstnanci totiž náleží po dobu čerpání dovolené náhrada mzdy. Ta byla spočítána z průměrné výšky hrubé mzdy zaměstnanců obchodního provozu, jakožto nejpočetnější skupinou, a která byla stanovena na 20.000 Kč. Při uvažování 168 odpracovaných hodin za měsíc, kdy v měsíci bereme v úvahu 21 pracovních dní, vyšla průměrná výška náhrady mzdy na jednoho pracovníka 952 Kč. Za 5 dní dovolené navíc tudíž 4.760 Kč. Celkový náklad po vynásobení počtem všech zaměstnanců je tedy 3.655.680 Kč.

Pokud by se společnost Baťa raději rozhodla poskytnout svým zaměstnancům čerpání tzv. Sick days, kdy by zaměstnanci měli možnost využít náhradního volna ve stanovené výši max. 3 dny za rok, propočet by byl totožný, pouze celkové náklady by byly ve výši 2.193.408 Kč.

Jazykové kurzy, které probíhají online, se pohybují v průměrných nákladech kolem 250 Kč za jednoho účastníka v závislosti na druhu kurzu. Do počtu účastníků nebyli započítání pracovníci centrály, kteří mají sjednané kurzy přímo na centrále. Počet účastníků kurzu byl tak odhadnut ve výši 30 % prodejního personálu a vedoucích prodejen. Pokud se tedy tento počet pracovníků rozhodl využít této nabídky, celkové náklady by byly 34.500 Kč.

Výše nákladů na poskytování příspěvku zaměstnavatele na stravné zaměstnancům byla spočítána tak, že zaměstnavatel by přispíval ve výši 55 % nominální hodnoty stravenky, přičemž tato hodnota byla stanovena na 60 Kč. Pokud bereme v úvahu 21 pracovních dní v měsíci, po které by byli zaměstnanci přítomni, náklady na stravné jednoho pracovníka by

pro zaměstnavatele činili 693 Kč za daný měsíc. Pro všechny zaměstnance je tak celková částka cca 532.200 Kč. Jedná se však o daňově uznatelný náklad, čili tato částka by zaměstnavateli snížila základ daně za pouhý jeden měsíc.

Po sečtení všech nákladů na jednotlivé činnosti byly celkové náklady projektu odhadnuty na částku **7.704.400 Kč**. Položkou, která by společnost zatížila nejvíce, je rozšíření zaměstnaneckých benefitů o týden dovolené navíc.

V příloze P VI je uvedena matice odpovědnosti za jednotlivé činnosti projektu. Jsou v ní uvedeny osoby, kterých se jednotlivé činnosti určitým způsobem dotýkají. V matici jsou rozděleny čtyři stupně odpovědnosti, a to S – schvalování, P – provádí, K – konzultuje a I – informován.

Úspora nákladů plynoucí z omezení neatraktivních benefitů

Společnost Baťa vynakládá nemalé výdaje do zaměstnaneckých benefitů, které pro zaměstnance nejsou patrně příliš atraktivní. Jedná se například o slevy na firemní produkty, či poskytování pracovního oblečení a obuvi. Výše příspěvku na obuv se vztahuje na pracovníky obchodního provozu, pro jednoho zaměstnance je v hodnotě 1.399 Kč, přičemž je poskytován 3x ročně. Obchodní personál tvoří většinu všech zaměstnanců společnosti, celkové náklady na tento benefit jsou tedy ve výši zhruba 2.100.000 Kč. Pokud by společnost tento příspěvek poskytovala zaměstnancům například 2x ročně, ušetřila by cca 700.000 Kč, které by mohla investovat do žádanějších zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké slevenky na firemní produkty ve výši 30 % poskytuje firma zaměstnancům dokonce 8x za rok. Pokud by tuto frekvenci ponížila na polovinu, a příspěvek tak poskytovala pouze 4x za rok, získala by další peněžní prostředky navíc.

Omezením výdajů na, pro zaměstnance, nezajímavé zaměstnanecké výhody, by společnost získala prostředky navíc, které by mohla investovat do žádanějších benefitů, jako například do stravenek pro zaměstnance.

Úspora nákladů z poskytování příspěvku na stravné

Následující výpočet dokazuje, že je výhodnější poskytovat příspěvek na stravné ve formě stravenek, než kdyby společnost přispívala zaměstnancům finanční částkou ke mzdě. Roční úspora nákladů by byla ve výši cca 2.175.000 Kč.

Tab. 5 Roční úspora nákladů při poskytování stravenek (vlastní zpracování na základě údajů z Edenred, © 2016)

	Příspěvek ke mzdě	**Příspěvek ve formě poskytnutí stravenek**
Hrubá mzda	20.693,--	20.000,--
Soc. a zdr. pojištění (34 %)	7.036,--	6.800,--
Mzdové náklady zaměstnavatele	27.729,--	26.800,--
Příspěvek na stravné	0,--	693,--
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	27.729,--	27.493,--
Rozdíl nákladů na jednoho zaměstnance	236,--	
Rozdíl nákladů na jednoho zaměstnance za rok	2.832,--	
Roční úspora nákladů za všechny zaměstnance po zaokrouhlení	**2.175.000,--**	

Úspora nákladů plynoucí z fluktuace pracovníků

Díky zavedení jednotlivých návrhů do organizace by mělo dojít ke snížení fluktuace. S fluktuací je spojena řada nákladů, které nemusí být na první pohled evidentní. Urban vyčísluje tyto náklady u méně kvalifikovaných zaměstnanců řádově ve výši 10 – 15 % jejich roční odměny a u kvalifikovaných, resp. vedoucích pracovníků je to dokonce 50 – 150 % jejich roční mzdy. (Urban, 2013a)

Pokud by se fluktuace po zavedení navrhovaných opatření snížila alespoň o polovinu, tedy na 17 %, mělo by to za následek úsporu nákladů ve výši cca **7.416.000 Kč**, přičemž byla zohledněna různá výše úspory nákladů za zaměstnance obchodního provozu a za zaměstnance na centrále.

11.4 Časová analýza projektu

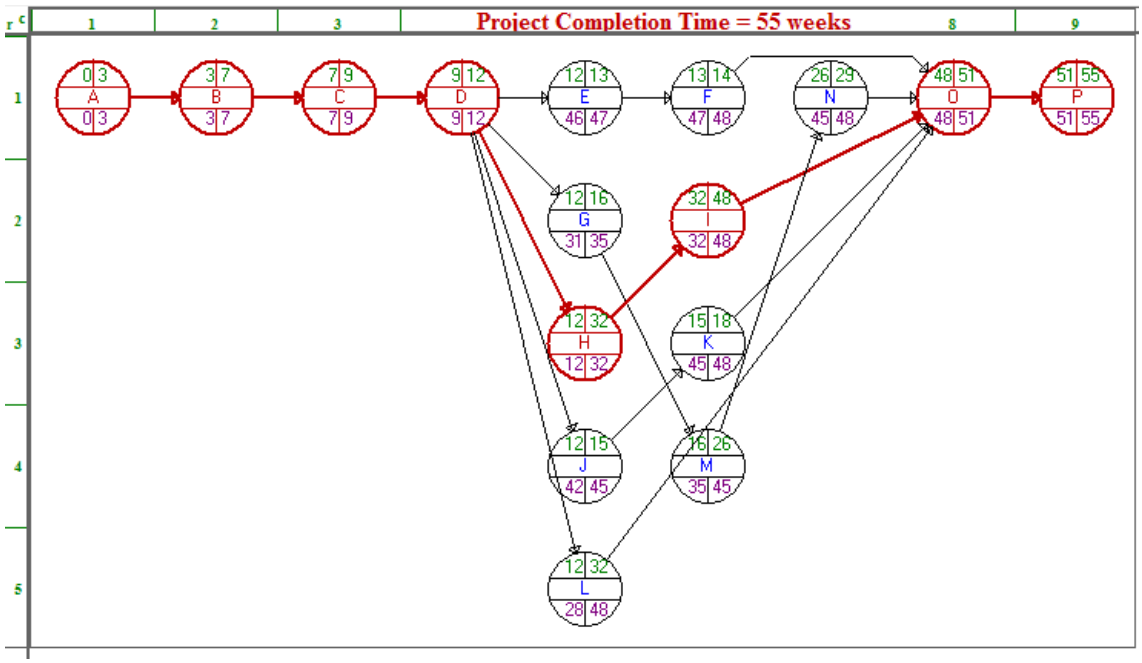
Časový plán implementace navržených opatření v rámci projektu byl sestaven pomocí metody CPM (Critical Path Method). V rámci této metody byly sestaveny jednotlivé kroky projektu a předpokládaná doba trvání jednotlivých činností, viz příloha P VII.

K vyhodnocení celkového času projektu a nalezení kritické cesty byl využit statistický program WinQSB. Výsledky jsou znázorněny v následujícím schématu (Obr. 14).

04-10-2016 10:44:50	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	4	3	7	3	7	0
3	C	Yes	2	7	9	7	9	0
4	D	Yes	3	9	12	9	12	0
5	E	no	1	12	13	46	47	34
6	F	no	1	13	14	47	48	34
7	G	no	4	12	16	31	35	19
8	H	Yes	20	12	32	12	32	0
9	I	Yes	16	32	48	32	48	0
10	J	no	3	12	15	42	45	30
11	K	no	3	15	18	45	48	30
12	L	no	20	12	32	28	48	16
13	M	no	10	16	26	35	45	19
14	N	no	3	26	29	45	48	19
15	O	Yes	3	48	51	48	51	0
16	P	Yes	4	51	55	51	55	0
	Project	Completion	Time	=	55	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 14 Výsledky síťové analýzy – WinQSB (vlastní zpracování)

Bylo tedy zjištěno, že nejkratší doba potřebná k realizaci projektu je 55 týdnů. Pokud by však došlo ke zpoždění začátku či konce některých činností na kritické cestě, mělo by to vliv na celkový čas projektu. Kritická cesta je znázorněna na obrázku níže (Obr. 15).



Obr. 15 Síťový graf – WinQSB (vlastní zpracování)

Sled jednotlivých činností byl naplánován tak, aby na sebe jednotlivé činnosti navazovaly. Nejdříve bylo důležité nastavit ukazatele měřící efektivnost personálního marketingu a provést analýzu spokojenosti zaměstnanců ještě před implementováním navrhovaných opatření. Výsledky analýzy poslouží k srovnání výsledků spokojenosti zaměstnanců provedené po implementaci všech návrhů.

Od provedené analýzy se poté odvíjí všechny ostatní činnosti projektu. Některé však mohly probíhat současně, aniž by se muselo čekat na jejich dokončení. Současně tak byl určen průběh činností týkajících se zakoupení a zabudování schránek na jednotlivé pracoviště, zajištění vyplácení finančních odměn, rozšíření zaměstnaneckých benefitů o týden dovolené navíc a poskytování stravenek zaměstnancům, a také uveřejnění nabídky online jazykových kurzů.

Seskupeny byly činnosti spíše administrativního charakteru, tedy zajištění vyplácení finančních odměn, na které navazují činnosti spojené s určením osoby, která bude mít na starost pomoc odcházejícím zaměstnancům, a dále činnosti týkající se vypracování kariérního postupu.

Na závěr projektu byla naplánovaná analýza spokojenosti zaměstnanců po provedených změnách a následné vyhodnocení úspěšnosti projektu.

Časový plán jednotlivých činností znázorňuje Ganttův diagram v příloze P VIII.

11.5 Riziková analýza projektu

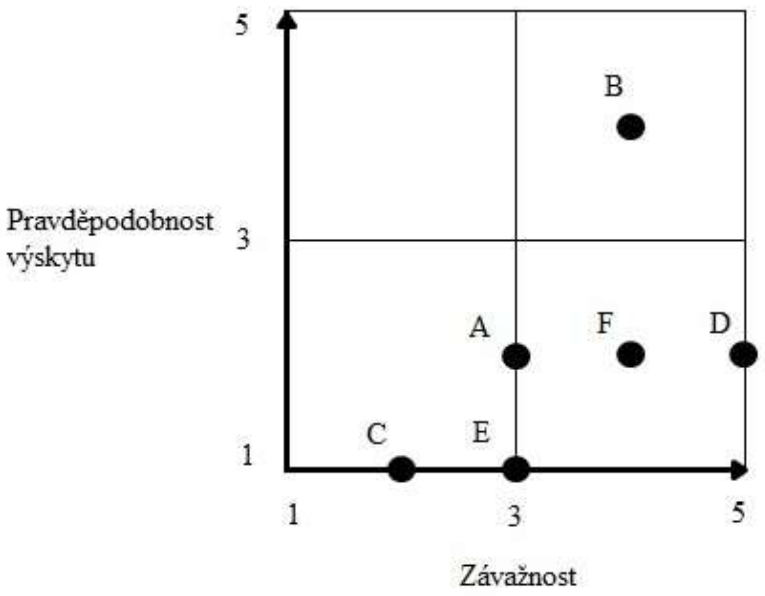
V rámci rizikové analýzy projektu byly definovány možná rizika, která by mohla nastat během implementace jednotlivých činností projektu. V úvahu tak přichází riziko překročení nákladů projektu, slabá podpora managementu společnosti Baťa, nespolupráce zaměstnanců, projekt nebude plnit očekávání z něho plynoucí, dále by mohlo nastat zneužívání benefitů zaměstnanci podniku, případně by mohlo dojít i ke změnám v legislativě.

Následující tabulka (Tab. 6) zobrazuje pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a jejich potenciální závažnost.

Tab. 6 Seznam možných rizik projektu (vlastní zpracování)

	RIZIKA	PRAVDĚPODOB-NOST VÝSKYTU	ZÁVAŽ-NOST	HODNOTA RIZIKA
A	Překročení nákladů projektu	2	3	6
B	Slabá podpora managementu	4	4	16
C	Nespolupráce zaměstnanců	1	2	2
D	Projekt neplní očekávání	2	5	10
E	Zneužívání benefitů	1	3	3
F	Změny v zákoně	2	4	8

K sestavení matice rizik byla přiřazena každému potenciálnímu riziku pravděpodobnost jeho výskytu a zároveň závažnost, kterou by daná situace způsobila. K tomuto ohodnocení bylo použito pětibodové stupnice, kdy 1 znamenala nejmenší pravděpodobnost a nejmenší závažnost, a 5 naopak největší pravděpodobnost a největší závažnost. Výsledky jsou znázorněni na následujícím obrázku (Obr. 16).



Obr. 16 Matice rizik projektu (vlastní zpracování)

Z obrázku je patrné, že riziko nespolupráce zaměstnanců je téměř nepravděpodobné a pokud by nastalo, nejedná se o závažný problém. Nespolupráce zaměstnanců se neočekává zejména z toho důvodu, že se jedná o opatření, která jsou ve prospěch právě pracovníků organizace. Také jen s velmi nízkou pravděpodobností může nastat situace, kdy budou

zaměstnanci navržených benefitů zneužívat. Jedná se zejména o odměnu za doporučení nového zaměstnance.

Již s o něco vyšší pravděpodobností může dojít k překročení nákladů projektu, a to zejména z toho důvodu, že nelze přesně vyčíslit náklady na odměny za doporučení a finanční odměny za nadprůměrný výkon. Se stejnou pravděpodobností potom mohou nastat i rizikové situace spojené se změnou v legislativě a hrozbou, že projekt nebude plnit daná očekávání. Poslední jmenovaná situace by byla zatím ze všech jmenovaných nejzávažnější, neboť by to svědčilo o špatně nastaveném projektu.

S největší pravděpodobností může nastat situace, která by byla také poměrně závažná. Jedná se o situaci, kdy projekt nebude dostatečně podporován managementem firmy. Toto riziko může nastat s největší pravděpodobností právě proto, že veškeré důležité změny v organizaci musí schválit zahraniční vedení. Závažnost této situace plyne z toho důvodu, že při nenastavení navržených opatření, nenastane požadovaná změna.

Plán na snížení rizika

Aby se předešlo krizovým situacím, je třeba se dopředu připravit a mít k dispozici plán na eliminaci daného rizika. Nejzávažnější rizika, která by mohla v tomto projektu nastat, jsou změny v legislativě, dále může nastat situace, že projekt nebude plnit daná očekávání, a jako riziko s velkou pravděpodobností výskytu bylo vyhodnoceno riziko slabé podpory ze strany managementu společnosti.

Pokud by došlo v průběhu realizace projektu k určité legislativní změně, dosavadní práce by byla vniveč. Veškeré zásadní změny jsou však komentovány s časovým předstihem, proto je nutné se ještě před začátkem realizace projektu informovat o chystaných změnách zákona.

Riziko neplnění očekávání projektu, by bylo velmi závažné, avšak může nastat jen s malou pravděpodobností, neboť projektu předcházela podrobná analýza. K ještě nižší pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika může sloužit analýza spokojenosti zaměstnanců společnosti, dle které mohou být jednotlivé činnosti projektu doplněny o konkrétní požadavky stávajících zaměstnanců.

Jako riziko s největší pravděpodobností výskytu může nastat situace, že projekt nebude v dostatečné míře podpořen managementem společnosti. K eliminaci tohoto rizika může

posloužit provedená nákladová analýza, na základě které by byly vedení společnosti prezentovány přínosy plynoucí z uskutečnění navrhovaných opatření.

12 SHRNUTÍ PROJEKTU

Hlavním cílem projektu je implementovat do společnosti Baťa prvky personálního marketingu zaměřeného na studenty a absolventy vysokých škol. K tomuto účelu slouží řada navrhnutých opatření.

Aby bylo možné sledovat a hodnotit efektivitu personálního marketingu, je nutné sledovat určité personální ukazatele, jako je image organizace, počet uchazečů na obsazovanou pozici, počet dní věnovaných vzdělávání jednoho pracovníka, spokojenost zaměstnanců, náklady spojené s náborem nových pracovníků, míra dobrovolné fluktuace a podíl nových pracovníků odcházejících ve zkušební době.

Pro vyhodnocení úspěšnosti projektu je navrženo provést analýzu spokojenosti zaměstnanců před implementací jednotlivých opatření a po implementaci.

Aby se společnosti zvýšil počet uchazečů o volná pracovní místa, resp. došlo ke zkvalitnění náboru, je navrhnuto zavést odměny za doporučení nového pracovníka. Pro možnost průběžného sdílení názorů a požadavků zaměstnanců je doporučeno zavést na jednotlivá pracoviště, resp. prodejny schránky, kam by měli zaměstnanci možnost kdykoli a anonymně vkládat své postřehy.

Na základě výsledků dotazníkového šetření je hlavní částí projektu aktualizace poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Mezi navrhovanými změnami je zavedení týdne dovolené navíc, případně zavedení tzv. Sick days (3 dny), hrazení zaměstnancům online kurzy angličtiny, a poskytování příspěvku na stravné zaměstnancům formou stravenek.

K tomu, aby organizace přilákala pozornost studentů a absolventů vysokých škol, je navrženo vypracovat a implementovat do podniku kariérní postup. Je také doporučeno zvolit konkrétní osobu, která bude kontaktovat odcházejícího zaměstnance s nabídkou odborného poradenství např. při sestavení životopisu apod. Tato činnost pomůže zmírnit dopad negativního postoje propuštěného a nebude to mít za následek pokles celkové image organizace.

Po implementaci jednotlivých navrhovaných opatření je v plánu provést analýzu spokojenosti zaměstnanců, pro porovnání výsledků před a po implementaci změn a vyhodnocení úspěšnosti projektu.

Projekt byl také podroben nákladové analýze, z které se zjistilo, že celkové náklady na projekt jsou ve výši přibližně 7.704.000 Kč. Na druhé straně byly vyčísleny i přínosy pro-

jektu. Díky navrhovaným opatřením by společnost ročně ušetřila přibližně 7.416.000 Kč jen na nákladech plynoucí z fluktuace zaměstnanců.

Byla také odhadnuta celková doba trvání projektu, a to na 55 týdnů. Je bráno v úvahu, že jednotlivé činnosti budou přiřazeny pracovníkům k již vykonávaným činnostem, tudíž se nebudou moci v plném rozsahu věnovat pouze projektovým činnostem.

Závěrem jsou stanovena i potenciální rizika spojené s projektem. Mezi evidovaná rizika tak patří překročení stanovených nákladů projektu, slabá podpora managementu, nespolupráce zaměstnanců, projekt nebude plnit daná očekávání, může dojít ke zneužívání benefitů či ke změnám v legislativě. Pro nejzávažnější rizika je navrhnuta strategie k jejich eliminaci.

ZÁVĚR

V dnešní době bojuje každá organizace o dostatečný počet kvalitních zaměstnanců. Touto problematikou se zabývá personální marketing, díky němuž je možné dosáhnout optimálního počtu uchazečů o volné pracovní pozice, zajistit vyšší spokojenost současných zaměstnanců a tím zvýšit jejich sounáležitost s firmou a také přispět k vyšší konkurenceschopnosti podniku na trhu práce.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat současnou úroveň personálního marketingu ve společnosti BAŤA a.s. a navrhnout projekt, jenž bude implementovat jednotlivé nástroje cíleného personálního marketingu do organizace.

V teoretické části práce bylo uvedeno, proč je pro organizaci důležité řízení lidských zdrojů, dále byla zmíněna tématika související s rozdělením současných generací na generaci X, Y, Z. Pozornost se soustředila na vysvětlení podstaty personálního marketingu, jeho významu a přínosů, a také byl popsán základní marketingový nástroj, a to marketingový mix v personální oblasti. Dále byly uvedeny personální činnosti související s personálním marketingem a závěrem teoretické části i možnosti vyhodnocení efektivnosti personálního marketingu.

Praktická část práce se nejdříve soustředila na představení společnosti BAŤA a popis základních personálních ukazatelů organizace. Následně byla provedena analýza současné úrovně personálního marketingu ve společnosti, jelikož ten prozatím neprobíhal cíleně. Dále byly dotazníkovým šetřením zjištěny podklady pro analýzu image organizace a požadavky cílové skupiny na potenciálního zaměstnavatele. Závěrem analytické části bylo provedeno zhodnocení předností společnosti a míst ke zlepšení.

Na základě zjištěných preferencí byly v projektové části navrhnuty opatření, kterými by společnost docílila stanovených cílů. Bylo doporučeno sestavit systém ukazatelů k hodnocení efektivnosti personálního marketingu, provést analýzu spokojenosti zaměstnanců a aktualizovat systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Na závěr byly vyčísleny náklady projektu a byla provedena časová a riziková analýza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. *MAM: Marketing & Media* [online]. [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: http://mam.ihned.cz/?p=100000_d&&article[id]=17165710&article[area_id]=10000515

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 13th ed. London: Kogan Page, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Baťa [online], © 2016. Zlín [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.bata.cz

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Vyd. 1. Brno: CP Books. ISBN 8025103749.

BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2008. Generace Y - nový pojem také u podnikatelů. In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/clanky/generace-y-novy-pojem-take-u-podnikatelu/

BONAIUTO, Marino, Stefano DE DOMINICIS, Laura ILLIA, Belén RODRÍGUEZ-CÁNOVAS a Gabriele LIZZANI, 2013. Managing employer brand attributes to attract potential future leaders. *Journal of Brand Management* [online]. 20(9), 779-792 [cit. 2016-02-05]. DOI: 10.1057/bm.2013.18. ISSN 1350-231x. Dostupné z: http://www.palgrave-journals.com/doifinder/10.1057/bm.2013.18

CELER, Čeněk, 2009. Může sociální podnik měřit svou image? In: *Marketingové noviny* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_7703/

ČIHOVSKÁ, Viera a Eva HANULÁKOVÁ, 2001. *Firemný imidž: kultúra, identita, dizajn, komunikácia*. Bratislava: Eurounion. ISBN 80-88984-24-6.

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2014. *Abeceda personalisty*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Edenred [online]. © 2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: https://www.edenred.cz/

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515-6.

HORŇÁKOVÁ, Miluše, 2004. *Přehled základních sledovaných personálních ukazatelů* [online]. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/prehled-zakladnich-sledovanych-personalnich-ukazatelu.html

JOHNOVÁ, Martina, 2013. *Projekt sestavení modelu pro dlouhodobé měření investic do vzdělávání v maloobchodní firmě.* Zlín [2016-03-02]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Vojtěch Kořen.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd*. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOPECKÝ, Ladislav, 2008. Generace millenium. In: *E15: Euro* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: http://euro.e15.cz/generace-millenium-781507

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Překlad Martin Machek, Tomáš Juppa. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 8086131254.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H. ISBN 808602265X.

Milníky, © 2005 - 2011 *BataStory* [online]. Zlín [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://batastory.net/cs/milniky/

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.

O nás, © 2016. *Baťa* [online]. Zlín [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.bata.cz/o-nas.html

Osobnosti, © 2011. *Retel* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://retel.cz/blog/tomas-bata

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

REZLEROVÁ, Jaroslava, 2009. Příchod generace Y na trh práce. In:*KarieraWeb.cz* [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace

SKÁLOVÁ, Veronika, 2015. Stravenková revoluce. Místo papíru je tu předplacená karta. In: *Aktuálně* [online]. Brno, [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/stravenkova-revoluce-misto-papiru-je-tu-predplacena-karta/r~21cfc40614da11e5ba38002590604f2e/

SVOBODA, Václav, 2004. *Corporate identity: učební text.* 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-106-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

URBAN, Jan, 2006. Personální controlling pomůže posoudit efektivitu řízení. *Finanční management* [online]. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://financnimanagement.ihned.cz/c1-18102600-personalni-controlling-pomuze-posoudit-efektivitu-rizeni

URBAN, Jan, 2013a. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení. *HRM* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://hrm.ihned.cz/?p=0UHM00_d&&article[id]=61339930

URBAN, Jan, 2013b. Cíle a metody personálního controllingu. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/?search_query=

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita.* 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují.* 1. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

WELSING, Caroline, 2006. *HRMarketing: a new perspective on Human Resources Management.* 1st ed. Amsterdam: FT Prentice Hall, 199 s. ISBN 9789043013406.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost

CPM Critical Path Method

IT Informační techologie

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

DPH Daň z přidané hodnoty

IP Internetový protokol

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Marketingový mix v personalistice 18
Obr. 2 Působnost společnosti Baťa ve světě 40
Obr. 3 Logo společnosti 41
Obr. 4 Schéma organizační struktury personálního odd. 42
Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců společnosti 43
Obr. 6 Struktura vzdělanosti zaměstnanců 44
Obr. 7 Míra fluktuace v období 2011 – 2015 53
Obr. 8 Image zkoumaného podniku 55
Obr. 9 Zjišťování názorů zaměstnanců 57
Obr. 10 Míra využívání jednotlivých možností vyhledání zaměstnání 58
Obr. 11 Preference zaměstnaneckých benefitů 60
Obr. 12 Důvody zájmu pracovního vztahu se společností Baťa 62
Obr. 13 Návrh dotazníku pro odcházející zaměstnance 70
Obr. 14 Výsledky síťové analýzy – WinQSB 81
Obr. 15 Síťový graf – WinQSB 81
Obr. 16 Matice rizik projektu 83

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Náklady na inzerci v roce 2015 48
Tab. 2 Náklady na jazykové kurzy 51
Tab. 3 Výška finanční odměny v závislosti na počtu odpracovaných let 72
Tab. 4 Vyčíslení nákladů na implementaci jednotlivých navrhovaných opatření 77
Tab. 5 Roční úspora nákladů při poskytování stravenek 80
Tab. 6 Seznam možných rizik projektu 83

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Příklad neplacené inzerce

P III Vizualizace výlohové inzerce

P IV Příklad placené inzerce

P V Logický rámec projektu

P VI Matice odpovědnosti

P VII Struktura jednotlivých činností projektu

P VIII Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazníkové šetření se zabývá personálním marketingem ve společnosti Baťa, a.s. a je určeno pro studenty a absolventy VŠ.

Cílem tohoto průzkumu je zjistit, jaké faktory jsou při výběru zaměstnavatele pokládány za důležité a také jak působí společnost Baťa jako zaměstnavatel na veřejnost.

Výsledky šetření budou použity v mé diplomové práci.

Děkuji za Váš čas.

Iveta Valčíková

1. **V současné době jsem:**
   - Student VŠ (bakalářský stupeň)
   - Absolvent VŠ (ukončené bakalářské studium)
   - Absolvent VŠ (ukončené magisterské studium a vyšší)

2. **Jaké je Vaše profesní zaměření?**
   - Ekonomické
   - Sociologické
   - Technologické
   - Informační technologie
   - Umělecké
   - Jiné

3. **Domníváte se, že by se zaměstnavatel měl zajímat o názory svých zaměstnanců?**
   - Určitě ano, pokud možno pravidelně
   - Ocenil/a bych možnost kdykoli anonymně sdělit svůj požadavek
   - Nevím, pokud by se to neobrátilo proti zaměstnancům pak možná ano
   - Považuji to za zbytečné mrhání časem

4. **Při hledání pracovního místa využíváte:**
   1 – vůbec nevyužívám, 5 – využívám nejvíce

	1	2	3	4	5
Pracovní portály	○	○	○	○	○
Personální agentury	○	○	○	○	○
Internetové stránky konkrétní firmy	○	○	○	○	○

Profily firem na sociálních sítích (Facebook, Linkedln,…)	○	○	○	○	○
Noviny, tiskoviny	○	○	○	○	○
Úřad práce	○	○	○	○	○
Pracovní veletrhy	○	○	○	○	○
Oslovení přátel	○	○	○	○	○

5. **Ohodnoťte, jak moc jsou pro Vás jednotlivé aspekty důležité při výběru pracovního místa:**
1 – nejméně důležité, 5 - nejdůležitější

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Jméno a velikost firmy	○	○	○	○	○
Nabízená výška mzdy	○	○	○	○	○
Zaměstnanecké benefity	○	○	○	○	○
Zkušenosti jiných s danou firmou	○	○	○	○	○
Přístup firmy k životnímu prostředí	○	○	○	○	○
Vzdálenost pracoviště	○	○	○	○	○
Estetický dojem prostor firmy	○	○	○	○	○
Pořádání firemních akcí	○	○	○	○	○
Pracovní doba	○	○	○	○	○
Náplň práce	○	○	○	○	○
Spolupráce se školami	○	○	○	○	○
Společenská odpovědnost firmy	○	○	○	○	○

6. **Jaké benefity byste nejvíce ocenil/a při výběru zaměstnání?**
Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5 možností.

- Finanční odměna
- Dovolená navíc
- Služební telefon
- Flexibilní pracovní doba
- Práce z domu
- Slevy na dovolenou, kulturu, zábavu

- Jazykové a vzdělávací kurzy
- Firemní jesle, školka
- Zkrácený úvazek
- Relaxační prostory ve firmě
- Příspěvek na dopravu/ubytování
- Slevy na firemní produkty
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Stravenky
- Sick days

7. Znáte společnost Baťa?

- Neznám, nikdy jsem o ní neslyšel/a
- Slyšel/a jsem o ní jen něco
- Znám ji
- Vím o ní poměrně hodně
- Znám ji velmi dobře

8. Vyjádřete pomocí následujících možností Vás postoj k tomuto podniku:

- Velmi nepříznivý
- Spíše nepříznivý
- Neutrální, je mi to jedno
- Spíše příznivý
- Velmi příznivý

9. Domníváte se, že se společnost Baťa zajímá o své zaměstnance?

- Ano
- Ne
- Nevím

10. Podle čeho se domníváte, že se společnost Baťa zajímá o své zaměstnance?

- Osobní zkušenost
- Zkušenost známých
- Pouze domněnka
- Vlastní odpověď:

11. Proč si myslíte, že se společnost Baťa nezajímá o své zaměstnance?

- Osobní zkušenost
- Zkušenost známých
- Pouze domněnka
- Vlastní odpověď:

12. Chtěl/a byste pracovat pro společnost Baťa?

- Ano, chtěl/a bych zde pracovat

- Nevadilo by mi to
- Nechtěl/a bych pro ni pracovat

13. Uveďte, proč byste nechtěl/a pracovat pro společnost Baťa:

14. Označte možnosti, proč byste chtěl/a pracovat pro společnost Baťa:
Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5 možností.

- Bohatá historie, odkaz Tomáše Bati
- Možnost pracovat v zahraničí
- Dobré platové podmínky
- Společensky odpovědná firma
- Zajímá mě módní průmysl
- Jiné, uveďte:

15. O jaký typ práce byste měl/a u společnosti Baťa zájem?
- Prodejní / obchodní operace (prodejní personál)
- Asistentské pozice na centrále
- Manažerské pozice (vedoucí prodejny, obchodní ředitel, personální ředitel,…)
- Odborné pozice (grafik, účetní, IT,…)

16. V jakém kraji v současné době žijete?
- Hlavní město Praha
- Středočeský
- Jihočeský
- Plzeňský
- Karlovarský
- Ústecký
- Liberecký
- Královéhradecký
- Pardubický
- Vysočina
- Jihomoravský
- Zlínský
- Moravskoslezský
- Mimo ČR

17. Pohlaví:
- Žena
- Muž

18. Věková skupina:

- Do 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 a víc

PŘÍLOHA P II: PŘÍKLAD NEPLACENÉ INZERCE

OPRAVÁŘ OBUVI A KOŽENÉ GALANTERIE - ZLÍN

Popis a odpovědnosti

Společnost BAŤA, akciová společnost s více jak stoletou tradicí nabízí ve Zlíně volné pracovní místo vhodné pro muže i ženy v oboru:

OPRAVÁŘ OBUVI A KOŽENÉ GALANTERIE

Nabízíme:

- možnost zaučení v některé z našich poboček
- trvalý pracovní poměr
- finanční ohodnocení dle výkonu
- zaměstnanecké výhody

Požadavky

Očekáváme od Vás:

- vyučení v oboru opravář obuvi a příbuzných oborů výhodou – nikoli podmínkou
- manuální zručnost a zájem učit se novým věcem a technologiím
- schopnost jednat se zákazníkem
- časová flexibilita
- praxe vítána

V případě zájmu kontaktujte Manažera síte rychloopravem obuvi: Libor Cmajdálka, 731 618 758, libor.cmajdalka@bata.com

Lokace

Zlin, Czech Republic

PŘÍLOHA P III: VIZUALIZACE VÝLOHOVÉ INZERCE

Baťa *Hledá*

Nové posily do prodejního týmu na pozici:

PRODEJNÍ ASISTENTI / ASISTENTKY
PRAHA – VÁCLAVSKÉ NÁMĚSTÍ

PRACOVNÍ DOBA: Pondělí až neděle, 20 – 40 hod. týdně

Klíčové zodpovědnosti:

- Aktivní obsluha zákazníků a prodej zboží
- Odborné poradenství k produktům
- Doplňování a ukládání zboží na prodejně i ve skladu
- Visual Merchandising prodejny
- Dodržování prodejních, pokladních, skladových, aranžovacích, cenových a dalších předpisů společnosti

Očekáváme:

- Minimálně střední odborné vzdělání
- Prozákaznický přístup
- Zájem o módu
- Spolehlivost
- Zodpovědnost
- Flexibilitu
- Komunikativnost

Staňte se BAŤOVCEM!

Zaujala Vás tato nabídka? Přineste nám Váš životopis na prodejnu nebo zašlete na e-mail:
cz-store.51100@bata.com

PŘÍLOHA P IV: PŘÍKLAD PLACENÉ INZERCE

Chcete se stát součástí marketingového týmu nadnárodní společnosti BAŤA?

Pak hledáme právě Vás na pozici:

ASISTENT/KA MARKETINGU

Místo výkonu práce: **ZLÍN**

POPIS PRÁCE:

- Příprava podkladů pro administrativní agendu útvaru
- Příprava a evidence objednávek, kontrola faktur za útvar marketingu
- Spolupodílení se na organizaci a realizaci marketingových akcí
- Spolupráce a komunikace s agenturami a dalšími spřízněnými subjekty
- Příprava marketingových analýz, reportů a kalkulací
- Zajištění a vedení archivu s marketingovými materiály

OČEKÁVÁME OD VÁS:

- Minimálně středoškolské vzdělání
- Časovou flexibilitu
- Smysl pro detail a pečlivost
- Analytické a komunikační dovednosti
- Chuť neustále se vzdělávat a zjišťovat nové trendy v marketingové komunikaci
- Znalost anglického jazyka minimálně na úrovni Intermediate
- Znalost italského jazyka výhodou
- Pokročilou znalost MS Office (zejména MS Excel)
- Silná osobnost s potenciálem je preferována před mnohaletými zkušenostmi v oboru

NABÍZÍME VÁM:

- zázemí silné inovativní nadnárodní společnosti
- participace na plánování a řízení aktivit marketingové komunikace
- možnost osobního i profesního rozvoje
- firemní benefity

KONTAKT:

Svůj profesní životopis zašlete na emailovou adresu: recruitment-cz@bata.com. Do předmětu uveďte **Marketing.** V případě zájmu Vás budeme kontaktovat.

PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

	HIERARCHIE CÍLŮ	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE INFORMACÍ K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY A RIZIKA
HLAVNÍ CÍL	Zvýšení zájmu o práci ve společnosti a zvýšení loajality stávajících zaměstnanců	Růst počtu uchazečů o volné pracovní pozice o 15 % k 31.12.2017	Interní statistiky společnosti	
		Růst průměrné doby odpracované u společnosti o 20 % k 31.12.2017	Interní statistiky společnosti	
		Růst produktivity práce o 5 % k 31.12.2017	Výstup informačního systému společnosti	
		Pokles odchodů nově přijatých pracovníků o 50 % k 31.12.2018	Interní statistiky společnosti	
		Růst spokojenosti zaměstnanců o 60 % k 31.12.2017	Výsledky z provedené analýzy spokojenosti, Dotazník	
PROJEKTOVÉ CÍLE	Implementace personálního marketingu zaměřeného na absolventy vysokých škol do společnosti BAŤA, a.s.	Aktualizace posktovaných zaměstnaneckých benefitů do 31.12.2017	Interní předpisy, Pracovní smlouva	
VÝSTUPY	1.1 Implementování personálních ukazatelů vyhodnocující efektivitu personálního marketingu	Výběr 5 sledovaných personálních uakazatelů do 21.9.2016	Výstupy sledovaných personálních ukazatelů	
		Vyhodnocení počátečních stavů jednotlivých ukazatelů k 19.10.2016		
	1.2 Analýza spokojenosti zaměstnanců před implementováním navrhovaných opatření	Vyhodnocení analýzy spokojenosti k 23.11.2016	Výsledky z provedené analýzy spokojenosti	
	1.3 Zavedení schránky pro případné podněty	Vizuální kontrola prodejen k 7.12.2016	Potvrzení vedoucích prodejen o instalaci schránky	
	1.4 Aktualizace poskytovaných zaměstnaneckých benefitů	Aktualizovaný seznam zaměstnaneckých benefitů k 12.4.2017	Interní dokumentace	
		Zveřejnění změn do 12.4.2017	Intranet firmy	
	1.5 Implementace kariérního postupu	Implementováno do vnitropodnikové dokumentace do 1.3.2017	Interní dokumentace	
	1.6 Poskytování pomoci odcházejícím zaměstnancům	Určení konkrétní osoby do 22.3.2017	Interní dokumentace	
		Informování 100 % zaměstnanců o poskytované službě do 22.3.2017	Intranet firmy	
	1.7 Analýza spokojenosti po zavedení jednotlivých opatření	Růst výsledků spokojenosti o 50 % k 23.8.2017	Výsledky z provedené analýzy spokojenosti	
AKTIVITY	1.1.1 Výběr personálních ukazatelů	PROSTŘEDKY	ČASOVÝ RÁMEC AKTIVIT	Překročení nákladů projektu
	1.1.2 Implementace vybraných ukazatelů			Slabá podpora managementu
	1.2.1 Výběr zpracovatele analýzy	Kancelář	Zahájení projektu 1. září 2016	Nespolupráce zaměstnanců
	1.2.2 Provedení analýzy spokojenosti	Informační systém	Vyhodnocení současného stavu - do 23.11.2016	Projekt nesplní očekávání
	1.3.1 Koupě schránek	Počítač s internetem	Implementace navrhovaných opatření - do 12.4.2017	Zneužívání benefitů
	1.3.2 Zabudování schránek na pracoviště	Informace o zaměstnancích	Vyhodnocení úspěšnosti projektu k 20.9.2017	Změny legislativy
	1.4.1 Vyplácení finančních odměn	Telefon		Zvýšení atraktivity společnosti
	1.4.2 Zavedení týdne dovolené navíc	Lidské zdroje		Zájem zaměstnanců
	1.4.3 Zavedení Sick days	Finanční prostředky		Kvalitní výběr členů projektového týmu
	1.4.4 Zveřejnění nabídky jazykových kurzů	Software na statistické zpracování dat		Možnost rozšíření klíčových ukazatelů v informačním systému
	1.4.5 Zařízení online kurzů	Kancelářské potřeby		Kvalitnější reporty
	1.4.6 Zavedení stravenek	Platná legislativa		
	1.5.1 Vypracování kariérního postupu	Jednací místnost		
	1.5.2 Implementace do interních předpisů	Přístup do informačního systému společnosti		
	1.6.1 Určení konkrétní osoby			
	1.7.1 Provedení analýzy spokojenosti			
	1.7.2 Vyhodnocení úspěšnosti projektu			

PŘÍLOHA P VI: MATICE ODPOVĚDNOSTI

OSOBY / ČINNOSTI	MANAGEMENT	PERSONÁLNÍ ÚTVAR	FINANČNÍ ŘEDITEL	PRACOVNÍCI NA PRODEJNÁCH
Personální ukazatele		S, P	I	
Analýza spokojenosti	S	P	K	
Zavedení schránek		K	S	P
Finanční odměny	S	P	K	
Týden dovolené navíc	S	P	K	
Sick days	S	P	K	
Jazykové kurzy		P	S	
Stravenky	S	P	K	
Kariérní postup	S	P	K	
Odcházející zaměstnanci	I	S, P		
Analýza spokojenosti	S	P	K	

PŘÍLOHA P VII: STRUKTURA JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ PROJEKTU

ČINNOST	POPIS ČINNOSTI	DOBA TRVÁNÍ (týdny)	PŘEDCHOZÍ ČINNOST
A	Výběr sledovaných pers. ukazatelů	3	-
B	Implementace vybraných ukazatelů	4	A
C	Výběr zpracovatele analýzy spokoje-nosti	2	B
D	Provedení analýzy spokojenosti	3	C
E	Koupě schránek	1	D
F	Zabudování schránek na pracoviště	1	E
G	Zajištění výplaty finančních odměn	4	D
H	Zavedení týdne dovolené navíc	20	D
I	Zavedení Sick days	16	H
J	Zveřejnění nabídky jazykových kurzů	3	D
K	Zařízení online kurzů	3	J
L	Zavedení stravenek	20	D
M	Vypracování a implementace kariérního postupu	10	G
N	Určení osoby poskytující poradenství odcházejícím zaměstnancům	3	M
O	Provedení analýzy spokojenosti	3	N,K,I,F,L
P	Vyhodnocení úspěšnosti projektu	4	O

PŘÍLOHA P VIII: GANTTŮV DIAGRAM