

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Uplatnění marketingových přístupů  
v personálním řízení**

**Application of marketing approaches  
in personnel management**

Bc. Barbora Houšková

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora HOUŠKOVÁ**

Osobní číslo: **K15N0075P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretická východiska pro praktickou část práce.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci a její podnikatelské prostředí.
3. Analyzujte a zhodnoťte využití personálního marketingu v organizaci.
4. Zformulujte na základě provedených analýz doporučení pro danou oblast.

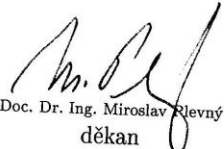
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

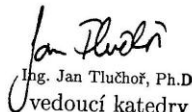
- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.**
- **BEDNÁŘ, Vojtěch. Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.**
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.**
- **KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.**
- **KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.**

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Mé poděkování patří vedoucí této diplomové práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., a to především za odbornou pomoc, cenné rady, vstřícnost a trpělivost, kterou mně věnovala v průběhu vedení diplomové práce. Poděkování patří také panu Janu Šafaříkovi, vedoucímu personálního oddělení v organizaci Elfetex, spol. s r. o., za poskytnuté informace a podklady.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Personální marketing .....	10
1.1 Úvod do personálního marketingu .....	10
1.2 Využití marketingového přístupu v personalistice.....	12
2 Externí personální marketing .....	15
2.1 Značka zaměstnavatele.....	15
2.1.1 Představení zaměstnavatelské značky .....	15
2.1.2 Značka zaměstnavatele a sociální sítě .....	18
2.2 Získávání zaměstnanců .....	22
2.2.1 Proces získávání zaměstnanců .....	22
2.2.2 Metody získávání zaměstnanců .....	23
2.3 Výběr zaměstnanců .....	29
2.4 Kultura organizace .....	31
2.4.1 Úvod do organizační kultury .....	31
2.4.2 Složky organizační kultury .....	32
2.4.3 Znaky organizační kultury .....	34
3 Interní personální marketing.....	35
3.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	35
3.2 Adaptace zaměstnanců .....	36
3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	36
3.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	37
3.5 Motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody .....	38
3.6 Péče o zaměstnance.....	40
3.7 Interní komunikace.....	41
4 Charakteristika organizace a jejího podnikatelského prostředí .....	43

4.1	Profil organizace .....	43
4.2	Analýza podnikatelského prostředí .....	46
4.2.1	Makrookolí.....	46
4.2.2	Mikrookolí .....	50
4.2.3	Vnitřní okolí.....	53
4.2.4	Zhodnocení analýz prostřednictvím SWOT analýzy .....	62
5	Využití personálního marketingu v Elfetex s. r. o. ....	65
5.1	Externí personální marketing .....	66
5.1.1	Získávání a výběr zaměstnanců .....	67
5.1.2	Kultura organizace .....	72
5.2	Interní personální marketing .....	73
5.2.1	Adaptace zaměstnanců.....	73
5.2.2	Hodnocení zaměstnanců .....	74
5.2.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	75
5.2.4	Motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody.....	76
5.2.5	Péče o zaměstnance .....	78
5.2.6	Interní komunikace .....	78
6	Dotazníkové šetření .....	80
6.1	Cíl dotazníkového šetření a jeho charakteristika .....	80
6.2	Charakteristika respondentů.....	81
6.3	Výsledky dotazníkového šetření .....	83
7	Závěrečné zhodnocení využití personálního marketingu v organizaci.....	98
8	Návrhy vhodných opatření v oblasti personálního marketingu .....	101
8.1	Doporučení pro externí personální marketing.....	101
8.1.1	Navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi a studenty .....	101
8.1.2	Zlepšení obsahu kariérních stránek.....	103

8.1.3	Aktualizace sociálních sítí a jejich lepší využití .....	104
8.2	Doporučení pro interní personální marketing .....	106
8.2.1	Rozšíření zaměstnaneckých výhod .....	106
8.2.2	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců .....	109
8.3	Náklady a přínosy organizace vyplývající z jednotlivých doporučení .....	109
8.3.1	Náklady organizace.....	109
8.3.2	Přínosy pro organizaci .....	110
	Závěr .....	111
	Seznam tabulek .....	113
	Seznam obrázků.....	114
	Seznam použitých zkratk .....	116
	Seznam zdrojů.....	117
	Odborná literatura .....	117
	Elektronické a další zdroje.....	121
	Seznam příloh .....	129



# Úvod

Tématem diplomové práce je „Uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení“, a tedy personální marketing, který aplikuje marketingové prvky v personálních činnostech. Personální marketing lze považovat za mladou disciplínu, která je v současné době velmi aktuální, a to především kvůli novým ekonomickým podmínkám, které vytvářejí potřebu nového přístupu a metod k řízení lidských zdrojů. Organizace si tak začínají uvědomovat, že klíčem k jejich prosperitě a konkurenceschopnosti je právě nalezení a udržení vhodných lidských zdrojů.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit využití personálního marketingu v organizaci Elfetex, spol. s r. o. a následně navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení v této oblasti. Nezbytným dílčím cílem je analýza podnikatelského prostředí a prozkoumání externího a interního personálního marketingu organizace, přičemž veškeré informace týkající se personálního marketingu jsou vymezeny nejen z praktického, ale i z teoretického hlediska.

Práce je rozdělena do 8 kapitol. První kapitola je věnována teoretickému vymezení personálního marketingu, jeho významu a využití marketingového přístupu v personalistice. Druhá kapitola pojednává o externím personálním marketingu, přičemž se primárně zaměřuje na vymezení pojmu značka zaměstnavatele a následně na souvislost zaměstnavatelské značky se sociálními sítěmi. Do druhé kapitoly rovněž spadá proces získávání zaměstnanců včetně metod jejich získávání. Následně je teoreticky vymezen výběr zaměstnanců. Závěr druhé kapitoly je věnován pojmu organizační kultura. Třetí kapitola se zabývá interním personálním marketingem, jehož součástí je, tak jako u externího personálního marketingu, podkapitola získávání a výběr zaměstnanců. Součástí teoretického vymezení interního personálního marketingu jsou dále podkapitoly adaptace, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody, péče o zaměstnance a interní komunikace. Uvedené kapitoly jsou zpracovány na základě literární rešerše odborných publikací českých i zahraničních autorů.

Čtvrtou kapitolou začíná praktická část diplomové práce. Úvod je věnován charakteristice organizace a jejímu podnikatelskému prostředí. První podkapitolou je profil organizace, který zahrnuje její představení a historii, portfolio produktů a služeb, poslání, vizi a strategické cíle organizace. Druhá podkapitola,

věnující se analýze podnikatelského prostředí, je dále rozčleněna na makrookolí, které je analyzováno na základě PEST analýzy, mikrookolí, jehož poznatky vychází z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, a vnitřní okolí, jehož průzkum je prováděn prostřednictvím interních zdrojů organizace. Celkovou analýzu podnikatelského prostředí zhodnocuje a shrnuje SWOT analýza.

Pátá kapitola se zabývá využitím personálního marketingu v organizaci Elfetex, spol. s r. o., přičemž je dále členěna na externí personální marketing a interní personální marketing v organizaci. Součástí externího personálního marketingu je popis získávání a výběru zaměstnanců včetně metod získávání uchazečů z vnějších zdrojů, se zaměřením na analýzu kariérních stránek organizace. Externí personální marketing uzavírá organizační kultura. V rámci interního personálního marketingu organizace je práce věnována stejným podkapitolám jako u teoretické části, tzn. adaptaci, hodnocení, vzdělávání, motivaci, odměňování a zaměstnaneckým výhodám, péči o zaměstnance a interní komunikaci, kterou je pátá kapitola uzavřena.

Součástí šesté kapitoly je dotazníkové šetření, ve kterém je vymezen jeho cíl a charakteristika, dále charakteristika respondentů a následně jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření. V sedmé kapitole je provedeno shrnutí a zhodnocení využití personálního marketingu v organizaci, které vychází ze získaných poznatků, z provedených analýz a dotazníkového šetření. Tato kapitola je zároveň vstupem pro osmou kapitolu, která obsahuje návrhy vhodných opatření v oblasti personálního marketingu za účelem zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců, jejich stabilizaci a zvýšení atraktivity zaměstnavatelské značky.

V praktické části jsou využity elektronické informační zdroje, analýza webových stránek organizace, analýza interních dokumentů. Využity byly také rozhovory s vedoucím personálního oddělení a dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno v sídle vedení a řízení organizace v Plzni.

# 1 Personální marketing

## 1.1 Úvod do personálního marketingu

Personální marketing je poměrně mladou disciplínou, která se zformovala v zahraniční literatuře až koncem druhé poloviny minulého století na základě vlivu prohlubujících se internalizačních a globalizačních procesů. Organizace se tak musely začít přizpůsobovat podle měnících se podmínek trhu, změnit tak celkový přístup k pracovní síle a hledat nové způsoby obsazování pracovních míst, jelikož klasické metody přestaly být účinné (Popkova, Chashchin, Bogdanov, 2013, Szarková, 2009 a Szarková, 2014).

Personální marketing má více definic, které se u různých autorů mohou lišit. Dle Koubka (2015) je personální marketing definován následovně: „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, 2015, s. 160).

Podobný přístup zastává i Kocianová (2010), která personální marketing rozšiřuje o prezentaci na trhu práce, tzn. spolupráci s partnery, jako např. s personálními agenturami, úřady práce, univerzitami apod., dále o kulturu společnosti a komunikační politiku (Kocianová, 2010).

Jörn (2015) pojem personální marketing chápe jako všechny činnosti, které organizace provádí tak, aby byly vytvořeny podmínky k zajištění kvalifikované a motivované pracovní síly. Personální marketing má mít pozitivní vliv jak na potenciální zaměstnance, tak na zaměstnance současné. Lze ho tedy rozčlenit do dvou kategorií, a to externí personální marketing a interní personální marketing (Jörn, 2015).

Dvořáková (2004) uvádí, že personální marketing lze chápat buďto jako funkce personálního řízení z hlediska marketingových cílů, nebo jako personální koncepci, která zahrnuje všechny personální činnosti. Personální marketing může být chápán v užším pojetí jako dlouhodobé získávání zaměstnanců z externího trhu práce, a to prostřednictvím dobré pověsti zaměstnavatele, a tedy jejího pozitivního image. Širší pojetí personálního marketingu pak zahrnuje veškerá opatření určená ke zvýšení stabilizace zaměstnanců již získaných, tzn. využití motivace, která zahrnuje vedení, personální rozvoj, odměňování a péči o zaměstnance (Dvořáková, 2004).

Pod pojmem personální marketing lze dle Menšíka (2015) považovat vše, co organizace dělá ve vztahu k zaměstnancům, a to jak k současným, tak budoucím i bývalým. Jedná se o konkrétní marketingové nástroje, pomocí nichž organizace systematicky či nahodile komunikuje: kdo je, co dělá a koho hledá. Patří sem např.: personální inzerce na internetu a v tisku, kariérní mikrostránky, dny otevřených dveří, přijímací řízení, uvedení do zaměstnání, způsoby vedení a odměňování a interní komunikace. Lze sem zahrnout i firemní akce, výstupní pohovory či outplacement. Nezbytností je tedy budovat značku zaměstnavatele (Menšík, 2015).

Přestože každý autor přistupuje k vymezení personálního marketingu trochu jinak, jeho podstata zůstává stejná. Důležité je vědět, co je personální marketing v obecném slova smyslu (Welsing, 2006). Personální marketing umožňuje aplikovat marketingový přístup do řízení lidských zdrojů, přičemž těžištěm je dlouhodobé, systematické ovlivňování jak interního, tak externího trhu práce za účelem obsazení pracovních pozic ve správný čas správnými lidmi, budování dobrého jména organizace a značky zaměstnavatele na trhu práce (Personální marketing, 2016). Lukasová (2002) uvádí, že cílem personálního marketingu by mělo být především: „vytváření pozitivní podnikové kultury, získávání kvalifikované pracovní síly v souladu s potřebami firmy, vytváření předpokladů pro maximální využití schopností pracovníků“ (Lukasová, 2002, s. 68).

Hlavním cílem personálního marketingu je tedy získání a udržení takových zaměstnanců, kteří zajistí organizaci dosažení plánovaných výsledků. Zaměstnanci jsou v podstatě interními zákazníky a principem personálního marketingu je zabezpečit, aby při získávání nových zaměstnanců, to nebyli jen oni, kdo se „prodávají“ organizaci, ale hlavně organizace se musí „prodávat“ jim. Stejně tak jako při získávání a udržování zákazníků organizace, je nutné umět o nové zaměstnance bojovat s konkurencí, aby organizace získala a udržela ty nejlepší (Šlapák, Štefko, 2015).

Náplň personálního marketingu je možno popsat následujícím způsobem:

- „vyhledávání vhodných zájemců o zaměstnání v organizaci,
- vzbuzení jejich pozornosti,
- sjednání schůzky s nimi,
- poznání jejich potřeb,
- získávání zájmu o nástup,

- nabídnutí pokrytí potřeb zájemců,
- získání souhlasu zájemců s jejich nástupem do zaměstnání,
- příprava pro nástup nových zaměstnanců,
- motivace existujících zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a jejich personální rozvoj“ (Šlapák, Štefko, 2015, s. 20-21).

Nezbytností je o stávající zaměstnance pečovat, motivovat je, vzdělávat a rozvíjet, pečovat o pracovní podmínky a sociální klima v organizaci. Dále mít systém rozvojového hodnocení, systém odměňování, zaměstnaneckých výhod a vztahy s odbory (Šlapák, Štefko, 2015).

Personální marketing přináší organizaci přínosy zejména v zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace na trhu díky kvalitě a stabilitě lidských zdrojů, dále vyšší míry angažovanosti zaměstnanců, která má vliv na produktivitu práce, a tedy na ziskovost firemních aktivit. Mezi další přínosy patří: nižší fluktuace zaměstnanců a minimální ztráta talentů, lepší vztahy se zaměstnanci (Employee Relations) a lepší vnitřní komunikace, snížení nákladů souvisejících s náborem, zkrácení času potřebného k obsazení pracovních míst, vyšší atraktivita organizace, dobré jméno organizace a silná značka zaměstnavatele na trhu práce, pozitivní „šeptanda“ apod. (Personální marketing, 2017).

## **1.2 Využití marketingového přístupu v personalistice**

Jak již bylo zmíněno, personální marketing využívá marketingový přístup v personální oblasti, tzn., že personální marketing obsahuje nástroje klasického marketingu. Klasickým marketingem rozumíme: „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 30).

Filozofie marketing managementu je dána předpokladem, že organizace může dosáhnout svých cílů prostřednictvím rozpoznání potřeb a přání cílových trhů. Základem marketingové koncepce je tedy rozpoznávání potřeb zákazníků a schopnosti uspokojit dané potřeby lépe než konkurence (Kotler, 2007). Pro zajištění úspěchu organizace, se dle této koncepce musí organizace soustředit především na vytváření hodnoty pro zákazníka (Karlíček, 2013). Cílem této koncepce není hledat vhodné zákazníky pro existující produkty organizace, ale vytvářet vhodné produkty

pro její zákazníky, přičemž cílem konečným je vytváření dlouhodobého ziskového vztahu (Karlíček, 2013 a Kotler, Keller, 2013).

Nejrůznější marketingové aktivity lze rozčlenit do čtyř kategorií nástrojů marketingového mixu, tzv. „4P“, a to: product (výrobek), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace). Do jednotlivých skupin „4P“ tedy spadají jednotlivé marketingové dimenze. Výrobek je např. definován kvalitou, designem, rozměry, balením, zárukou, rozmanitostí výrobků apod. Do ceny spadají ceníkové ceny, slevy, rabaty, doba splatnosti a platební podmínky. Komunikace je tvořena podporou prodeje, reklamou, prodejní silou, public relations a přímým marketingem. Kanály, pokrytí, sortiment, lokality, zásoby a doprava tvoří nástroj distribuční. Každá organizace vytváří vlastní marketingový mix pomocí vhodné kombinace výše zmíněných proměnných (Kotler, Keller, 2013).

Dle základních prvků klasického marketingového mixu lze sestavit personální marketingový mix, a to následujícím způsobem:

- **product** - je zastoupen pracovním místem,
- **price** - vyjadřuje motivaci a odměnu za práci,
- **place** - je zastoupeno místem výkonu práce neboli podnikovou kulturou,
- **promotion** - vyjadřuje prezentaci pracovní nabídky (Antošová, 2005).

Produkt, jako první nástroj personálního marketingového mixu, vyjadřuje nabízenou pracovní pozici za účelem směny s výkonem potenciálního zaměstnance (Spielmann, 2015). Předpoklad nabídky pracovního místa je jeho popis a také specifikace požadavků na zaměstnance. Shromáždění, uspořádání a přehodnocení aspektů konkrétní práce je dáno analýzou pracovních míst. Výstupem je pak pracovní náplň neboli popis práce, dále osobnostní a kvalifikační profil zaměstnance (Antošová, 2005).

Cenou v personálním marketingovém mixu rozumíme motivaci a odměnu za práci. Pracovní motivaci lze definovat jako ochotu zaměstnance a jeho přístup k práci a jednotlivým pracovním úkolům. S motivací souvisí odměňování formou mezd, prémie a dalších odměň, např. nefinančního charakteru v podobě zaměstnaneckých výhod. Odměna se tedy využívá pro cenu pracovní příležitosti, stejně jako v základním marketingovém mixu produktu je hodnotícím aspektem jeho cena. Jinými slovy řečeno, cena je v personálním mixu vyjádřením hodnoty, na kterou si organizace cení pracovní pozici (Antošová, 2005 a Spielmann, 2015).

Třetím nástrojem personálního marketingového mixu je distribuce neboli místo výkonu práce, které je spojeno s podnikovou kulturou. Podniková kultura a image organizace totiž tvoří významnou úlohu při výběru pracovní pozice uchazeče o zaměstnání. Kultura podniku zároveň tvoří jak interní, tak externí rámec pro fungování personálního marketingu (Antošová, 2005).

Promotion, jako poslední nástroj personálního marketingového mixu, vyjadřuje prezentaci pracovních nabídek a prezentaci organizace na trhu pracovních sil. Díky tomuto nástroji je jasně a srozumitelně vyjádřena nabídka volného pracovního místa, jenž má za cíl motivovat a vzbudit zájem uchazečů o práci. Předpokladem je efektivní komunikace a poskytování podstatných informací, jak o pracovních nabídkách, tak o organizaci samotné (Antošová, 2005).

Důležité je také zmínit, že součástí marketingu je tzv. interní marketing, který je velmi blízký marketingu personálnímu. Interní marketing se podobá personálnímu marketingu z toho důvodu, že se také zabývá zaměstnanci organizace. Marketing lze totiž považovat za vše, s čím se zákazníci setkají při komunikaci s organizací. Tzn., že se týká všech zaměstnanců dostávajících se do kontaktu se zákazníky. Organizace musí dbát o své zaměstnance, protože oni jsou především ti, kteří komunikují se zákazníky. Cílem interního marketingu je poskytování všech potřebných informací zaměstnancům organizace nezbytných při kontaktu se zákazníky. Díky dostatečnému množství informací dochází také k tomu, že interní marketing přispívá k vytváření a posilování sounáležitosti zaměstnanců s organizací a pomáhá zaměstnancům identifikovat se s cíli organizace (Bednář, 2013 a Janouch, 2011).

## 2 Externí personální marketing

Externím personálním marketingem rozumíme využití marketingových přístupů za účelem oslovení a přilákání daných uchazečů. K tomu je velmi důležitá silná značka zaměstnavatele, prostřednictvím které se vytvářejí představy, které přinutí potenciální zaměstnance chtít pracovat pro danou organizaci. Silná značka zaměstnavatele znamená, že uchazeči mají v podvědomí, že jde o dobrou organizaci, kde jsou zaměstnanci spokojeni a je jim umožněno neustále se učit a růst. Je to tedy proces vkládání představ do vědomí uchazečů o tom, že daná organizace je tím pravým místem k práci (Branham, 2004).

Do externího personálního marketingu spadá: budování silné značky zaměstnavatele na trhu práce (Employer Branding), budování komunikace a značky s externími partnery (dodavateli, úřady apod.), získávání a výběr kvalitních zaměstnanců. K přilákání uchazečů slouží také podniková kultura, která je propojením externího personálního marketingu s interním (Personální marketing, 2017).

### 2.1 Značka zaměstnavatele

#### 2.1.1 Představení zaměstnavatelské značky

Značka zaměstnavatele je jedním z nástrojů personálního marketingu. Tento nástroj umožňuje organizaci řízeně pracovat s pozicí firmy, a to jak na externím trhu práce, tak na interním. Jeho pomocí lze podporovat rozvoj vztahů, tzn. přispět k loajalitě a spokojenosti současných zaměstnanců organizace. Umožňuje také zlepšit výkonnost stávajících zaměstnanců a získat nové kvalitní zaměstnance (Menšík, Těšitelová, 2012). Hodnota značky zaměstnavatele se určitým způsobem podobá hodnotě obchodní značky organizace, která je dána těmito hlavními kategoriemi: znalost jména značky, loajalita ke značce, vnímaná kvalita a asociace, které jsou spojené se značkou. Stejně tak značka zaměstnavatele by měla vykazovat výše zmíněné prvky (Aaker, 2003).

Pomocí značky zaměstnavatele se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel. Vytvořením hodnotové nabídky pro zaměstnance vyjadřuje svou image, která osloví jak potenciální, tak stávající zaměstnance. Značka zaměstnavatele může být definována jako soubor znaků a vlastností, prostřednictvím kterých se stává organizace unikátní. Tzn., že slibuje jedinečné pracovní zkušenosti a oslovuje takové lidi, kteří jsou ochotni



vydávat ze sebe to nejlepší, a kterým se zamlouvá podniková kultura (Armstrong, Taylor, 2015).

Principem Employer Branding, neboli budování značky zaměstnavatele, je dosáhnout vzájemného porozumění. Tzn. komunikovat vizi a poslání organizace, proč existuje, co je smyslem její práce a kam směřuje. Současní i potenciální zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává a co jim organizace za to dává. Musí být znát, v čem je organizace lepší – jedinečná oproti konkurenci a proč by se uchazeči o zaměstnání měli rozhodnout o její pracovní nabídce. Důraz je kladen nejen na obsah, ale i vizuální stránku sdělení, jako např. logo, barevné schéma, písmo, styl fotografií apod. Nezbytnou součástí sdělení jsou také emoce (Menšík, 2015).

Ať organizace chce či ne, vždy má značku zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele vzniká již s nástupem prvního zaměstnance či s prvním inzerátem nabídky práce, kdy přichází první zkušenost s organizací (Rosethorn, 2009). V rámci všech fází zaměstnaneckého cyklu zaměstnanci i uchazeči sbírají zkušenosti a jejich postupným kumulováním dochází k vytváření obrazu neboli image značky. Z těchto důvodů by organizace, pro udržení své konkurenceschopnosti, měla efektivně řídit značku zaměstnavatele, tzn. mít jasnou hodnotovou propozici, která je nedílnou součástí marketingových aktivit spojených s budováním značky. Organizace i zaměstnanci by tak měli vědět, co od sebe navzájem vyžadují a co na oplátku dostanou. Z výše uvedených informací vyplývá, že pro budování a řízení značky zaměstnavatele je nezbytné pečlivě identifikovat možné zkušenostní body, kontrolovat je a revidovat. Příklady těchto zkušenostních bodů znázorňuje obrázek č. 1 (Menšík, 2015).

### Obrázek č. 1: Příklady zkušenostních bodů



Zdroj: Menšík, 2015

Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace je jedním z klíčových úkolů personálního marketingu. Organizace má mnoho možností a nástrojů, jak svou pověst budovat. Jedná se např. o následující: dodržování zákonů, péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí, respektování zájmů a potřeb pracovníků, systém práce s čerstvými absolventy škol, systém odměňování a mzdová politika, programy personálního rozvoje, vzdělávací programy a sociální programy, program zaměstnaneckých výhod, jistota zaměstnání, rozmanitá práce, participace pracovníků na řízení, humanizace práce, přátelské a harmonické vztahy v organizaci, příznivé podmínky pro komunikaci, organizační kultura, mediální politika, prezentace organizace, charitativní činnost, sponzoring, ekologické aktivity a spolupráce se stakeholdery, jako např. spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi, pracovními agenturami, úřady práce, odbory, vědeckými společnostmi, odbornými sdruženími apod. (Koubek, 2015).

Dobrá personální práce a zároveň způsob provádění jednotlivých personálních činností jsou také nezbytné pro budování dobré zaměstnavatelské pověsti. Do personálních činností patří: získávání pracovníků, jejich výběr, přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování a propouštění pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovníky, pracovní vztahy atd. Jednotlivé personální činnosti jsou rozebrány v následující části diplomové práce (Koubek, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že vytváření značky zaměstnavatele lze založit na základě těchto opatření:

- Analýza toho, co uchazeči o zaměstnání potřebují a chtějí.
- Podle výsledků analýzy se rozhodnout, co by se mělo nabízet a jakým způsobem.
- Identifikovat základní hodnoty organizace a zjistit, jak podporují atraktivitu značky zaměstnavatele. Atributy, které přidávají hodnotu, vyzdvihnout a zajistit, aby byli součástí prezentace organizace.
- Na základě analýzy a posouzení všech oblastí, které mají vliv na vytváření představ o organizaci – jakožto o skvělém místě pro práci, definovat rysy značky.
- Sledovat organizace, které jsou nejlepšími zaměstnavateli, porovnávat vlastní přístup budování značky s jejich a hledat inspiraci pro zlepšení.
- Vycházet z upřímnosti a realističnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

Zaměstnavatelská značka musí potenciální zaměstnance oslovit. Organizace umí vysvětlit, co dělají, ale obtížnější je pro ně vysvětlit jak a proč to dělají. Základem je zobrazení hodnot, tedy značky zaměstnavatele, podle nichž se řídí jejich činnost. Organizace, které nezobrazují hodnoty na firemních webech, pracovních inzerátech či sociálních profilech se připravují o možnost získat talenty. Dle sociální sítě LinkedIn roste totiž počet lidí, kteří nechtějí pracovat pro organizace, které nemají jasný smysl své existence, tzn. hodnoty a jejich dodržování (Dackombe, 2016).

Základem je tedy stanovení tří kroků, které by každá organizace měla dodržovat. Prvním krokem je ujasnění firemních hodnot - čeho chce organizace dosáhnout a jaký je její přínos pro okolní svět. Druhým krokem je navázání spolupráce s marketingem, kdy by organizace měli investovat nejen do propagace obchodních značek, ale také do značky zaměstnavatele. Posledním krokem je být aktivní online. Tento krok spočívá v usnadnění dostupnosti informací o tom, jaký je organizace zaměstnavatel. K tomu se využívá např. vizuální komunikace pomocí obrázků a videí z pracovišť či interview se samotnými zaměstnanci (Dackombe, 2016).

Značka zaměstnavatele je velmi úzce spojena s identitou organizace a její image. Firemní identitu lze chápat jako komplexní prezentaci organizace, která je vytvořena pomocí jednotlivých prvků. Organizace by měla prezentovat něco jedinečného a vyjádřit tak sebe sama - svůj charakter. Do organizační identity lze zahrnout tyto prvky: historii organizace, její filozofii, vizi a cíle, etické hodnoty, zaměstnance a ostatní lidi patřící k organizaci. Součástí identity organizace je firemní kultura, chování a komunikace. Tyto faktory však uchazeči o zaměstnání nevidí. To, co vidět lze, je image organizace, která je odrazem identity. Jinými slovy, image organizace je výsledkem vzájemného působení jednotlivých prvků firemní identity a znázorňuje, jak organizace působí nejen navenek. Tzn. nejen k zákazníkům, dodavatelům apod., ale i ke svým zaměstnancům (Bednář a kol., 2013 a Vysekalová, Mikeš, 2009).

### **2.1.2 Značka zaměstnavatele a sociální sítě**

Ačkoli se dříve mohlo zdát, že sociální média jsou pouze pro „mladou“ generaci, nyní se ukazuje, že tomu tak není. Sociální média se totiž stala hlavním proudem v našem každodenním životě, kdy jsou všem k dispozici tisíce sociálních sítí po celém světě. Z tohoto důvodu by se sociální sítě měly využívat jako nástroj personálního marketingu (Gradua, 2015 a Headworth, 2015).

V současné době je tedy nezbytné obsah, který ukazuje podnikovou kulturu a buduje tak zaměstnavatelskou značku, zveřejnit nejen na webových stránkách organizace, ale také na jejích sociálních sítích, do kterých patří např.: Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat, Pinterest, Tumblr apod. (Dackombe, 2016, Dvoran, 2016 a Eger a kol., 2015). Presentace organizace na sociálních sítích by měla sloužit k budování zaměstnavatelské značky, přičemž by neměla být opomenuta náborová politika (Gradua, 2015). Sociální sítě jsou nyní všeobecnou komunikační platformou, a proto je nezbytné, aby byly součástí marketingové komunikace organizace (Bednář, 2011 a Eger a kol., 2015).

Mezi nejnavštěvovanější sociální sítě v ČR patří YouTube a Facebook. Tyto sítě využívá více než 90 % lidí s přístupem k internetu. Twitter navštěvuje 30 % uživatelů, Instagram a LinkedIn okolo 25 % uživatelů. Dle průzkumů sociální sítě nevyužívají pouze 3 % Čechů, kteří mají přístup k internetu. Tři čtvrtiny uživatelů ČR navštěvují sociální sítě denně či téměř denně a 12 % uživatelů sleduje sociální sítě několikrát v týdnu (Dvoran, 2016 a Marketingové noviny.cz, 2016).

V případě budování zaměstnavatelské značky je cílem marketingové komunikace organizace (zaměstnavatele) na internetu, a tedy i na sociálních sítích, především informování, ovlivňování, přiměření k akci a udržení vztahů se stávajícími, potenciálními a také bývalými zaměstnanci. Organizace využívají sociální sítě nejen k propagaci a reklamě svých výrobků a služeb a organizace samotné, ale také i ke komunikaci se zákazníky a zaměstnanci, která je na rozdíl od tradičních médií obousměrná. Prostřednictvím sociálních sítí organizace buduje povědomí o značce zaměstnavatele a také dobré jméno organizace a zároveň rozšiřuje možnosti metod získávání zaměstnanců (Headworth, 2015 a Janouch, 2013).

### **Budování značky zaměstnavatele na vybraných sociálních sítích:**

**Facebook** – je považován za univerzální komunikační aplikaci. Umožňuje organizacím vytvořit si firemní stránky, kam mohou nahrávat fotky a videa, přidávat statusy a odkazy, sdílet články, události, posílat soukromé zprávy a využívat tak textové chaty či video chaty. Organizace, která se chce na Facebooku prezentovat, by měla nejprve analyzovat předpokládané fanoušky, a to jak z hlediska věku, tak pohlaví (Bednář, 2011).

Pro marketéry organizace je na Facebooku velmi výhodný systém přátel fanoušků. Tzn., že pokud marketér vloží např. video, mohou ho vidět nejen fanoušci organizace, ale i jejich přátelé. Dochází tak k doslova lavinovému šíření informací (Janouch, 2013). Firemní kariérní stránky na Facebooku, které přispívají k silné zaměstnavatelské značce, musí být jednoznačně aktuální a také motivační. Na potenciální zaměstnance velmi dobře působí např. příběhy současných zaměstnanců (HR news, 2014 a Treadaway, Smith, 2011).

**YouTube** – je sociální kanál určený pro sdílení videosouborů, prostřednictvím něhož se může organizace taktéž prezentovat a získávat tak pracovníky. Tyto videa lze hodnotit, sdílet a komentovat. Základem je vytvoření videa s cílem oslovit potenciální uchazeče o práci a zároveň prostřednictvím prezentace kultury organizace, a tedy i jejích hodnot, budovat zaměstnavatelskou značku (Kmošek, 2016). Výhodou videí na YouTube je jejich snadné vkládání a případný virální účinek, kdy dochází k rychlému šíření v rámci dalších sociálních médií. Stačí pouze zkopírovat odkaz (Blažková, 2005 a Janouch, 2013).

Na YouTube lze také využít v rámci budování značky zaměstnavatele sponzorství, kdy organizace umístí svou reklamu do videí populárních kanálů. Taktéž je umožněno umisťovat videa před jiná spouštěná videa či kupovat umístění bannerů přímo do vybraných videí. YouTube je vhodné využít i pro interní účely, např. pro krátké školicí videoklipy nebo pro další vnitřní komunikaci, jako je např. seznámení s výroční zprávou. Jak již bylo výše naznačeno, YouTube lze využít pro nábor nových zaměstnanců, přičemž je vhodné natočit nikoliv jedno video, ale více videoklipů, kde budou vyzdvíženy především firemní hodnoty, benefity pro zaměstnance či zařízení, která zaměstnanci mohou využívat. Výhodou také je, že videa mohou organizace snadno sdílet na dalších sociálních sítích (např. Facebook) nebo se na něj mohou odkazovat v ostatních náborových materiálech (Miller, 2012).

**Twitter** – je založen na posílání krátkých, maximálně 140znakových zpráv, tzv. „tweetů“. Tyto příspěvky jsou zároveň doručeny lidem, kteří organizaci sledují. Organizace prostřednictvím „tweetů“ mohou informovat o aktuálních zprávách z firmy, komunikovat s potenciálními zaměstnanci či sledovat, co ostatní o organizaci říkají a provádět tak průzkumy názorů na organizaci. Z hlediska marketingu je pro organizaci vhodné vyhledávat „tweety“ ostatních uživatelů, ve kterých se o organizaci píše, na tyto „tweety“ pak reagovat vlastními a přeposílat je dál. Stejně tak jako u Facebooku

je možno nahrávat fotky, sdílet odkazy a také posílat soukromé zprávy. Na rozdíl od Facebooku je však využitelnost Twitteru ve firemní veřejné komunikaci omezená, což je dáno především mnohem menším počtem uživatelů v ČR (Bednář, 2011 a Janouch, 2013).

Organizace využívají Twitter ze čtyř hlavních důvodů, a to:

- Twitter je příhodným místem pro diskusi a oboustranný kontakt,
- ve srovnání s Facebookem je publikování na Twitteru jednodušší,
- informace zveřejněné na Twitteru jsou velmi stručné a zároveň tak neobtěžují,
- pomocí Twitteru je umožněno propagovat organizaci i na dalších webech (Janouch, 2013).

**Instagram** – je mobilní aplikace určená z hlediska personálního marketingu pro sdílení fotografií a i velmi krátkých - max. 60vteřinových videí za účelem budování dobrého jména zaměstnavatele a sbírání fanoušků. Tento komunikační kanál lze považovat pouze jako doplňkový k ostatním kanálům na sociálních sítích (Mobilenet.cz, 2012).

**LinkedIn** – je profesionální síť, jejímiž uživateli jsou především manažeři, konzultanti a další odborníci z nejrůznějších oblastí. Stejně tak organizace mají na LinkedIn své účty, prostřednictvím kterých pěstují své povědomí mezi ostatními uživateli. Na rozdíl od výše uvedených sociálních sítí, nebyla tato síť prvotně určena k jiným než profesionálním účelům (Bednář, 2011 a Janouch, 2013).

Uživatelé na LinkedIn se zapojují do sítí s dalšími uživateli nebo se přidávají ke skupinám. Výhodou je navázání profesionálních vztahů, přičemž uživatelé musí s navázáním souhlasit. Vznikají tak prověřené vazby, na které se lze spolehnout. Vytvořené skupiny bývají úzce zaměřené, jako např. firemní, konferenční, zájmové apod. LinkedIn navíc umožňuje snadno nalézt přes síť, skupiny a profily zcela nové kontakty, ale také např. i bývalé kolegy, spolupracovníky, zaměstnance či obchodní partnery. LinkedIn dále provozuje funkci nazvanou LinkedIn Answers, která je určena k pokládání otázek odborného či obchodního charakteru (Janouch, 2013).

Jak již bylo výše zmíněno, sociální sítě umožňují obousměrnou komunikaci, a tak organizace mohou získat velmi cenou zpětnou vazbu. Organizace by měly o své sociální sítě pečovat tak, aby informace byly neustále aktuální. Zároveň by měly na případné zpětné vazby reagovat včas a vždy vhodným a slušným způsobem. A to z toho důvodu, že názory se na sociálních sítích šíří velmi rychle, což může být

pro organizaci prospěšné, na druhou stranu i velmi nebezpečné. Navíc lidé většinou přikládají váhu tomu, co o organizaci a zkušenostech s ní povídají ostatní lidé (např. zaměstnanci), než tomu, co o sobě organizace sama zveřejňuje (např. v náborových inzerátech). Organizace tak mohou dosáhnout ve velmi krátkém časovém období úspěchu či právě naopak (Bednář, 2011, Blažková, 2005, HN, 2015 a Janouch, 2013).

## **2.2 Získávání zaměstnanců**

### **2.2.1 Proces získávání zaměstnanců**

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“ (Koubek, 2015, s. 126). Základem je rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních místech a zároveň tyto místa nabídnout vhodným jedincům. Nezbytné je také s uchazeči jednat a získávat tak o nich informace, které následně budou sloužit k výběru nejvhodnějšího zájemce. Všechny tyto činnosti musí být organizačně i administrativně zajištěny (Koubek, 2015).

Dvořáková (2012) definuje získávání zaměstnanců jako personální činnost, jejímž úkolem je identifikace, přitáhnutí a najmutí kvalifikované pracovní síly. Důležité je dosáhnout souladu mezi potřebami zaměstnavatele a potřebami uchazeče. Tzn., že zaměstnavatel musí poskytnout realistický obraz nabízené práce a požadavků na uchazeče. Uchazečům je tak umožněno srovnat jejich očekávání se skutečností a pracovní priority. Požadavky na pracovníka by měly být jasné, korektní a spolehlivé. Díky zajištění těchto požadavků a představení organizační kultury lze vybudovat základnu pro pracovní vztah, který je perspektivní, vykazuje vyšší stabilizaci a zároveň stimuluje k vyšším pracovním výkonům (Dvořáková, 2012).

Pokud má organizace silnou značku zaměstnavatele, může vybírat z mnoha uchazečů. Získávání pracovníků zahrnuje nejen získávání pracovních zdrojů z vnějšku, ale také ze zdrojů vnitřních, tzn. z řad současných pracovníků organizace. Proces získávání zaměstnanců je dán personální strategií, která je ovlivňována vnitřními a vnějšími podmínkami. Do vnitřních podmínek, které organizace může do jisté míry ovlivnit, lze zařadit pověst organizace a její prestiž, péči o pracovníky, vztahy, sociální

klima a životní prostředí, možnost vzdělávání a personálního rozvoje. Vnější podmínky získávání pracovníků organizace ovlivnit nemůže. Do důležitých vnějších podmínek, které organizace musí brát při rozhodování za dané, patří následující:

- demografické podmínky, jako např. mobilita obyvatelstva ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil,
- sociální podmínky, jako např. vzdělání, kvalifikační orientace apod.,
- ekonomické podmínky, kde hraje roli cyklický vývoj ekonomiky,
- technologické podmínky, respektive změny v technologiích, jejichž následkem dochází k likvidaci, modifikaci či vytváření nových pracovních míst,
- dále politicko-legislativní podmínky, sídelní podmínky a další (Koubek, 2015).

Jak již bylo výše zmíněno, organizace při obsazování uvolněných či nově vzniklých pracovních míst vybírá z vnitřních či vnějších zdrojů, přičemž přednost se dává výběru pracovníků z vlastních řad. Z toho vyplývá, že oblast získávání a výběru pracovníků spadá nejen do externího personálního marketingu, ale také do interního. Jestliže vnitřní zdroje uchazečů neodpovídají podmínkám organizace, využívají se zdroje vnější (Armstrong, Taylor, 2015 a Dvořáková, 2012).

Před obsazováním pracovních míst je nezbytné nejprve určit, jaké pracovní místo obsadit a také do kdy. Následně se definují požadavky na zaměstnance, které jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst (profilu pracovních rolí) a specifikace požadavků na pracovníky. Na základě těchto specifikací se určí metody získávání pracovníků a metody procesu výběru, potřebné dokumenty a klíčové požadavky na uchazeče. Závěrem se stanoví způsob formulace a zveřejnění nabídky (Armstrong, Taylor, 2015 a Kocianová, 2010).

### **2.2.2 Metody získávání zaměstnanců**

Organizace mohou využívat rozmanitých metod k získání potenciálních uchazečů z vnějších zdrojů, jako např. online recruitment (internet), sociální média, inzeráty, doporučení, personální agentury a úřady práce, poradenské společnosti, vzdělávací instituce, veletrhy atd. Organizace se neomezují jen na některou z nich, ale využívají jejich kombinace. Volba konkrétní metody či kombinace metod závisí především na pravděpodobnosti, že vybraná metoda přiláká vhodné uchazeče, na rychlosti získání



uchazečů a především na nákladech spojených s využitím vybraných metod (Armstrong, Taylor, 2015 a Koubek, 2015).

### **Vybrané metody získávání uchazečů z vnějších zdrojů:**

- *Online recruitment*

V současné době je mezi zaměstnavateli nejvíce preferováno získávání zaměstnanců online, jde o tzv. online recruitment neboli e-recruitment. Základem je využití internetu k inzerování volných pracovních pozic. Zároveň dochází k poskytování informací o pracovních místech a o organizaci. Prostřednictvím internetu je umožněna e-mailová komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazeči, která zahrnuje např. žádosti o zaměstnání a životopisy. K inzerování jsou využívány zejména **webové stránky organizací**, různé **pracovní servery** a **webové stránky agentur**. V poslední době je také velmi populární využívání **sociálních médií**.

Výhodou e-recruitmentu je oslovení širokého okruhu potenciálních uchazečů a zajištění jejich zvýšeného počtu. Online recruitment je levnější než tradiční inzerce a díky němu je možné poskytovat velmi podrobné informace o organizaci a pracovních místech. Nevýhodou je časová náročnost, která je vynakládána na třídění velkého množství nevhodných uchazečů. Rozšíření užívání počítačových sítí není zejména u starších generací dostatečné, s čímž souvisí i to, že v okruhu uživatelů internetu a e-mailu nejsou zahrnuty všechny kategorie uchazečů, případně se tyto kategorie nepodílí stejnou měrou (Armstrong, Taylor, 2015 a Dvořáková, 2012 a Koubek, 2015).

**Webové stránky organizací:** Organizace by měly mít, v rámci budování silné značky zaměstnavatele a pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti, webové stránky velmi dobře propracované. Tzn., že součástí webových stránek by měly být i kariérní stránky, které jsou věnovány speciálně uchazečům o zaměstnání v organizaci, přičemž využívání těchto stránek by mělo být stavěno na těchto základech: aktuálnost a dostupnost webových stránek, dostatečně vysoká úroveň stránek, zajištění kontaktu pro případ technických problémů apod. (Armstrong, Taylor, 2015).

Ve srovnání s jinými metodami e-náboru, jako jsou např. pracovní portály, specializované pracovní stránky atd., jsou kariérní (náborové) webové stránky organizace méně nákladné a umožňují vyměňovat více informací o zaměstnancích i zaměstnavateli. Kariérní stránky umožňují organizacím nejen nabídnout zájemcům popisy práce a další informace o organizaci, ale také umožňují integrovat funkce,

jako jsou obrázky, zvuky, videa a animace. Obecně platí, že kariérní stránky organizace nabízejí dynamičtější a zároveň bohatou platformu, okamžitou komunikaci a další tvůrčí možnosti informování týkající se nábory zaměstnanců ve srovnání s jinými metodami e-náboru. V neposlední řadě webové stránky umožňují organizacím poskytnout obsáhlejší informace, na kterých uchazečům o zaměstnání záleží (Egerová, 2016).

Na kariérních stránkách bývají uvedeny informace o volných pracovních místech a požadavcích na uchazeče. Nezbytné je také uvést zaměstnanecké výhody a podmínky pro přijetí. Součástí může být i online žádost o zaměstnání či test pro uchazeče. Organizace by neměly opomenout uvést vizi, cíle a základní prvky organizační kultury, jako jsou např. její hodnoty a normy. Jak již bylo výše zmíněno, kariérní stránky jsou velmi důležité pro budování zaměstnavatelské značky, umožňují jasně a srozumitelně komunikovat pracovní nabídky organizace, navíc mnohdy bývají prvním setkáním s organizací, a proto je nezbytné zanechat co nejlepší dojem (Armstrong, Taylor, 2015, Egerová, 2016 a EmployerBranding.cz, 2017). K umocnění dojmu lze např. využít organizační a náborová videa, profily jednotlivých zaměstnanců včetně jejich komentářů a názorů či videa, kde jsou nahrané jejich výpovědi (BrandBakers, 2014).

V současné době většina organizací na svých webových stránkách poskytuje informace, které se týkají základních údajů o organizaci, stejně tak uvádí základní informace týkající se charakteristik pracovních míst. Na druhou stranu, většina organizací nekomunikuje základní kulturní elementy organizace a taktéž neposkytuje obsah, který by byl cílený např. na absolventy škol. Menšina organizací pak využívá sociální média jako součást náborové kampaně navzdory jejich popularitě. Organizace by však měly brát na vědomí, že kariérní stránky, které obsahují organizační cíle, vizi a hodnoty, které jsou jádrem organizační kultury a které obsahují možnosti profesního vzdělávání a rozvoje, benefity a pracovní příležitosti, získávají velkou pozornost uchazečů o zaměstnání. Takto zpracované kariérní stránky umožňují uchazečům lépe vyhodnotit nabízenou pracovní příležitost. Nezbytné je, aby firemní a kariérní stránky zahrnovaly a komunikovaly správné množství reálných, autentických a relevantních informací (Egerová, 2016).

**Pracovní servery:** Specializované společnosti provozují pracovní servery, jejichž obsahem jsou rozsáhlé databáze volných pracovních pozic. Organizace za zveřejnění volných pracovních míst musí platit (Armstrong, Taylor, 2015). V ČR

existuje mnoho pracovních serverů, jako např.: career.cz, chcipraci.cz, dobraprace.cz, autojob.cz, pracevpraze.cz atd. Jak již názvy napovídají, jednotlivé servery mohou být buďto všeobecně zaměřené, nebo specifické. Mezi nejznámější personální portály u nás patří jednoznačně jobs.cz a prace.cz (ČAKP, 2015 a Finance.cz, 2009). V souvislosti s pracovními servery je doporučováno využívat spíše specificky zaměřené servery, nezveřejňovat volné pracovní pozice na všech personálních serverech, ale zaměřit se maximálně na dva servery, dobře zaplatit - pro získání místa v pracovním serveru v předních pozicích atd. (Armstrong, Taylor, 2015).

**Webové stránky agentur:** Zavedené zprostředkovatelské agentury provozují webové stránky, na kterých se potencionální uchazeči mohou zaregistrovat online a zároveň mohou být vyzváni k osobnímu setkání. Tímto jsou ještě předtím, než jsou doporučení danému zaměstnavateli, probrány jejich osobní údaje (Armstrong, Taylor, 2015).

**Sociální média:** Sociální sítě se stávají součástí velmi populárních metod vyhledávání a získávání zaměstnanců. Pomocí sociálních médií, a tedy využitím sociálních sítí, jako jsou např. LinkedIn a Facebook, se vyhledávají a získávají informace o uchazečích online. Někteří uchazeči vyhledávají informace o organizaci prostřednictvím blogů stávajících zaměstnanců organizace, kde se mohou dozvědět o zkušenostech z práce (Armstrong, Taylor, 2015 a Bednář, 2011).

Posláním profesní sociální sítě LinkedIn je propojení co nejvíce profesionálů po celém světě a zároveň poskytování informací, které jsou prospěšné k dosažení vyšší úspěšnosti a produktivity. Server je založen na rozsáhlé databázi sítě lidí, informací, pracovních příležitostí a důležitých kontaktů (Armstrong, Taylor, 2015 a iDNES.cz, 2015). „Nástroj profesní sociální sítě LinkedIn určený pro získávání zaměstnanců umožňuje zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku, vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo lokality a přímo oslovovat uchazeče“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 278). Využívání Facebooku pro získávání zaměstnanců je výhodné v tom, že slouží jako nástroj komunikace jak s uchazeči, tak s příznivci organizace a lidmi, kteří nejsou nutně uchazeči, ale mohou uchazeči organizaci doporučit. Tato sociální síť tak poskytuje více než výše zmíněné pracovní servery (Armstrong, Taylor, 2015).

- *Inzerce*

Inzerování je tradiční metodou získávání uchazečů, která využívá především tiskoviny, ale také rozhlas a televizi. Inzerce lze zaměřit na region, kde má organizace sídlo,

záběr však může být i celostátní či dokonce na mezinárodní úrovni. Inzerce v tisku, rozhlasu či televizi na regionální úrovni se využívá především pro získávání uchazečů se základním nebo středoškolským vzděláním. Pro funkce vyžadující vysokoškolské vzdělání nebo funkce vysoce specializované je vhodné využít masmédiu s celostátním nebo i mezinárodním rozsahem. Přestože je inzerování nejobvyklejší metodou, mnoho organizací v současné době upřednostňuje e-recruitment a agentury. Nevýhodou inzerování jsou totiž zpravidla vysoké náklady a také nutnost probírat velké množství odpovědí, které zahrnují mnoho nevhodných osob, za čímž stojí zákon, který zakazuje jakoukoli podobu diskriminační inzerce. Příkladem diskriminační formy může být např. požadavek, aby uchazeči byli pouze z mladé generace nebo pouze muži (Armstrong, Taylor, 2015, Dvořáková, 2012, Koubek, 2015 a Urban, 2013).

- *Doporučení zaměstnancem*

Doporučení od současného pracovníka organizace je velmi levnou a účinnou metodou získávání zaměstnanců. Výhodou je, že uchazeč má z neformálního kontaktu představu o organizační kultuře, jejích hodnotách a normách a také o tom, co od něj organizace očekává. Další výhodou je, že současní zaměstnanci si zpravidla nedovolí doporučit nevhodnou osobu, a tak uchazeči bývají odborně způsobilí a i vhodní svými osobnostními charakteristikami. Tato metoda je také využívána pro získávání současných zaměstnanců do vyšších odpovědných pracovních funkcí (povýšení) na základě doporučení nadřízených osob. Některé organizace dokonce na základě doporučení přijímají členy rodiny těchto zaměstnanců a těží tak z výhod, které přináší tzv. dědění pracovních zkušeností (Armstrong, Taylor, 2015 a Dvořáková, 2012).

- *Personální agentury a úřady práce*

Personální agentury jsou většinou využívány, když organizace nejsou úspěšné v hledání vhodného uchazeče. Výhodou personálních agentur je, že bývají rychlé a efektivní. Agentury mají větší znalost trhu práce, mnohdy vlastní databáze vhodných uchazečů, poskytují služby zlepšující proces výběru uchazečů, jako např. využití specialistů pro vyhodnocování testů, služby psychologů apod. Na druhou stranu jde o poměrně drahý způsob získávání uchazečů. Cenu za poskytované služby lze stanovit jako násobek měsíční mzdy, dle paušálních sazeb či z prvního ročního výdělku vybraného zaměstnance, kde si mohou účtovat odměnu ve výši patnácti i více procent (Armstrong, Taylor, 2015, Dvořáková, 2012 a Koubek, 2015).

Úřady práce jsou využívány zejména pro získávání administrativních a také manuálně zaměřených pracovníků, stejně tak prodejců či operátorů call center (Armstrong, Taylor, 2015). Největší výhodou spolupráce s úřady práce je bezplatnost, jelikož veškeré náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků, a rychlost této služby (Šlapák, Štefko, 2015). Úřady práce také zjišťují potřebné informace o uchazečích, zajišťují předběžný výběr, kurzy apod. Do nevýhod lze zařadit omezený výběr uchazečů, který souvisí s méně kvalifikovanými pozicemi. Většina uchazečů o zaměstnání s vyšší kvalifikací totiž upřednostňují jiné způsoby hledání zaměstnání (Kociánová, 2010, Koubek, 2015 a Urban, 2013).

- *Vzdělávací instituce*

Získávání pracovníků pomocí spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi je široce používanou metodou. Organizacím, které např. spolupracují se středními a vysokými školami, je usnadněno získávat mladé odborníky příslušného vzdělání. Organizace mohou tzv. profilovat vybrané studenty, např. prostřednictvím určení tématu bakalářských a diplomových prací či vhodného výběru volitelných předmětů a následně si tyto studenty do určité míry zavázat k pozdější spolupráci formou různých podpor studenta během studií. Některé organizace se také podílí přímo na provozu institucí, které připravují mládež na dělnická povolání. Tímto je tak zajištěn přísun nových manuálních pracovníků. Výhodou této metody je, že organizace může studenta „vychovat“, ale také ho sledovat a lépe tak poznat, než je tomu možné u běžného uchazeče o zaměstnání. Nevýhodou této metody je pak nemožnost obsazování volných pracovních míst studenty podle aktuální potřeby (Koubek, 2015).

- *Veletrhy pracovních příležitostí*

Mezi nejznámější veletrhy patří veletrhy práce, které jsou organizovány na vysokých školách. Na těchto veletrzích jsou většinou prezentovány velké známé společnosti, jejichž cílem je nalákat uchazeče pomocí atraktivních vyhlídek na rozvoj kariéry. Nabízejí také zajímavý obsah práce, možnosti dalšího vzdělávání se, nadprůměrné mzdy či zaměstnanecké výhody. Díky veletrhům práce lze dosáhnout širokého kontaktu s budoucími absolventy a pomocí rychlého pohovoru vytipovat vhodné uchazeče, případně je pozvat do dalších fází výběrového řízení. Zaměstnavatelé na těchto trzích také velmi často nabízejí možnost práce na dohodu, pozvání na dny otevřených dveří

a poskytnutí konzultací na studentských projektech, jako jsou např. semestrální, bakalářské a diplomové práce (Dvořáková, 2012).

### **2.3 Výběr zaměstnanců**

Správný výběr pracovníků je považován za klíčový, protože díky potřebným pracovníkům je zajištěna realizace cílů organizace, zároveň se rozhoduje o úspěšnosti organizace, její prosperitě i konkurenceschopnosti (Koubek, 2015). Jak již bylo výše zmíněno, výběr pracovníků je součástí externího personálního marketingu, ale může být zařazen i do personálního marketingu interního. V této části je popisován výběr zaměstnanců z externího prostředí.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznání vhodného uchazeče o zaměstnání. Je nutné zjistit, který z uchazečů, kteří byli nashromážděni během získávání a prošli procesem předvýběru, nejpravděpodobněji vyhovuje daným požadavkům na pracovní místo. Důležitá je také ale i schopnost uchazeče akceptovat hodnoty organizace, útvaru či pracovní skupiny, schopnost vytvářet zdravé mezilidské vztahy a schopnost přispívat k vytváření organizační kultury. Vybraný pracovník musí být dostatečně flexibilní a mít rozvojový potenciál, aby byl schopen se přizpůsobit případným změnám v organizaci, na pracovním místě či v pracovní skupině (týmu). Důležitá je tedy nejen odborná způsobilost uchazeče, ale také jeho osobnostní charakteristika, potenciál a flexibilita (Koubek, 2015).

Organizace nejprve stanoví požadavky pracovního místa, které chce obsadit, zvolí metody, prostřednictvím kterých bude získávat zaměstnance a následně nastane proces výběru pracovníků. Výběr zaměstnanců zahrnuje mnoho metod. Metody výběru pracovníků jsou specifickým postupem, kdy se zkoumá a posuzuje způsobilost uchazečů o zaměstnání vykonávat danou práci. Mezi nejpoužívanější metody patří např. dotazník, hodnocení životopisu, Assessment centre, výběrové pohovory, zkoumání referencí a testy pracovní způsobilosti (Koubek, 2015 a Šikýř, 2012).

Hodnocení životopisu uchazečů je metoda, která se využívá jak pro předběžný výběr, tak pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Pomocí hodnocení životopisu lze posoudit, zda jsou splněny podstatné požadavky organizace pro výkon práce. Na základě posouzení se pak rozhoduje o vhodnosti uchazečů o zaměstnání. Součástí životopisu může být i tzv. motivační dopis, kdy uchazeč vysvětluje, proč on je právě tou vhodnou

osobou pro danou pracovní pozici. Vhodní uchazeči jsou následně pozváni k dalším výběrovým procedurám, především k výběrovému pohovoru. Hodnocení životopisu je v podstatě příprava na výběrový pohovor (Šikýř, 2012 a Šlapák, Štefko, 2015).

Prostřednictvím výběrového pohovoru se ověřují a doplňují rozhodné údaje o způsobilosti uchazečů, které se nezjistili pomocí hodnocení životopisu. Výběrovým pohovorem rozumíme osobní setkání vhodných uchazečů o zaměstnání s odpovědnými reprezentanty zaměstnavatele, jako např. manažery a personalisty. Výběrový pohovor se považuje za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Díky němu dochází ke komplexnímu a efektivnímu prozkoumání a posouzení způsobilosti vykonávat danou práci. Účelem výběrového pohovoru je tedy ověření a doplnění rozhodných údajů o uchazečích, posouzení způsobilosti, chování a motivace, informování uchazečů o podmínkách práce a také zjištění představ uchazečů o daném zaměstnání. Zpravidla je využíván tzv. strukturovaný výběrový pohovor, kdy jsou otázky připravené předem včetně pořadí otázek, času na otázky a modelových odpovědí. Používá se ale také i nestrukturovaný výběrový pohovor, který je veden bez zvláštní přípravy. Tzn., že je pouze naplánováno rámcové vymezení hlavního cíle pohovoru a otázky, jejich pořadí i čas jsou voleny dle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazečů. V praxi je také využíván rozhovor polostrukturovaný, který je kombinací předchozích typů rozhovorů. Velmi důležité také je, že během pohovoru organizace informuje uchazeče o své působnosti a má tak možnost zapůsobit na uchazeče tak, že i přes případný neúspěch může uchazeč šířit kladné reference (Koubek, 2015 a Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Jak již bylo výše uvedeno, pro posuzování zaměstnanců se používají také dotazníky, zkoumání preferencí, Assessment centre a testy způsobilostí. Výběr pracovníků pomocí metody zkoumání dotazníků je vhodný jako kombinace s ostatními metodami. Dotazník je tedy vhodný ve všech případech. Obvykle je zakládán do osobního spisu přijatého zaměstnance a slouží jako zdroj informací pro evidenci zaměstnanců. Jednotlivé dotazníky se v současné době stále více vyskytují v elektronické podobě a obvykle se odlišují dle povahy práce na pracovním místě (Koubek, 2015 a Srpová, Řehoř, 2010).

Zkoumání referencí spočívá v získávání informací o uchazeči od osob, které uchazeče znají ze zaměstnání (např. nadřízení, spolupracovníci) a ze školy (učitelé či spolužáci), přičemž se posuzují pouze výsledky práce (tzv. pracovní posudky) a chování uchazeče. Při hodnocení pracovních posudků je nutné vědět, zda byl uchazečem odsouhlasen

či nikoliv. Výhodou zkoumání referencí je to, že díky němu lze získat takové informace, které z životopisu nelze vyčíst a které by uchazeč sám o sobě nesdělil (Koubek, 2015, Šikýř, 2012 a Šlapák, Štefko, 2015).

Assessment centre neboli komplexní diagnosticko-výcvikový program je založen na vhodné struktuře metod při výběru zaměstnanců. Využívají se série simulací, které jsou typické pro manažerské pracovní činnosti. Pomocí těchto simulací se testuje rozvojový potenciál uchazeče o zaměstnání, pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Assessment centre slouží také k hodnocení pracovních výkonů současných manažerů a rovněž k výcviku v manažerských dovednostech. Díky simulovaným ukázkám práce a řešení simulovaných praktických problémů manažerů je umožněno získat poměrně přesnou předpověď pracovních výkonů. Assessment centre obsahuje nejen úkoly, které musí uchazeči řešit, ale také např. pohovory, testy schopností a osobnosti. Obsah Assessment centre musí odpovídat dané organizaci a také obsazovanému pracovnímu místu (Bělohlávek, 2016 a Koubek, 2015).

Pracovní způsobilostí rozumíme míru, v jaké uchazeč splňuje požadavky na pracovní pozici. V širším pojetí pak pracovní způsobilost zahrnuje i nároky na odbornost, vzdělání, znalosti, dovednosti včetně měkkých dovedností, osobnostní charakteristiky a morální i fyzické nároky. Testy pracovní způsobilosti bývají pomocným či doplňkovým nástrojem při výběru zaměstnanců. Jedná se o testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, psychologické testy apod. (Kocianová, 2010 a Koubek, 2015).

## **2.4 Kultura organizace**

### **2.4.1 Úvod do organizační kultury**

Kultura organizace hraje významnou roli při výběru zaměstnání. Uchazeči o zaměstnání hledají totiž takové místo v organizaci, které je v souladu s jejich postoji, hodnotami a názory, s čímž souvisí právě organizační kultura. Navíc snahou zaměstnavatelů je vybrat také uchazeče, které do organizace nejlépe zapadnou (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Pojem kultura zahrnuje vše, „co nějakým způsobem vede lidi k určitému chování a jednání jak vůči sobě navzájem, tak vůči jejich práci a fyzickému světu“ (Müller, 2013, s. 18). Organizační kulturu lze definovat jako komplex hodnot, norem



chování, jednání, principů etického charakteru, vlastních názorů i způsobů podnikání, prostřednictvím nichž je organizace jedinečná. Hodnoty lze vymezit jako to, co se považuje za důležité v chování lidí i organizace a normy vyjadřují nepsaná pravidla chování. Pomocí kultury organizace je ovlivněn způsob chování lidí, vytváření a uskutečňování programů rozvoje, politik a způsob řízení lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015, Rolný, 2014 a Schein, 2004). Kulturu organizace lze také vyjádřit jako sdílený systém významů, jakožto základ komunikace a vzájemného porozumění. Je to systém pravidel, která jsou neformální a která vysvětlují, jak by se lidé měli po většinu času chovat (Deal, Kennedy, 2000 a Furnham, Gunter 1993).

Lukášová (2004) zobecňuje současné pojetí organizační kultury následujícím způsobem: „Organizační kulturu lze chápat jako:

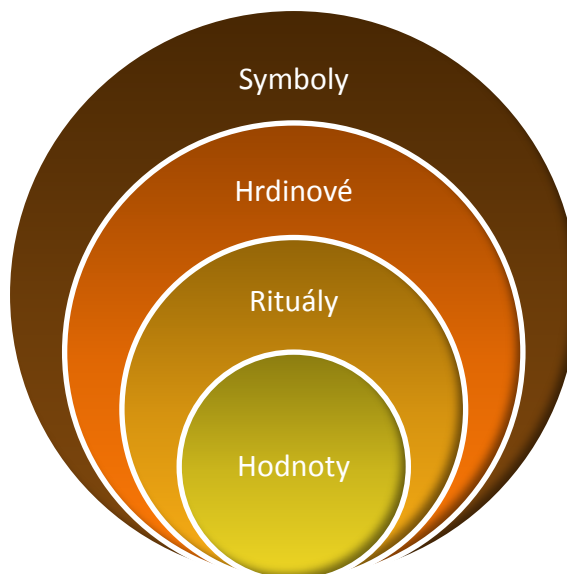
- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2004, s. 22).

Z výše uvedených definic vyplývá, že organizační kultura je chápána různými autory obdobně, avšak obsahové vymezení může být různorodé. Kultura organizace je tedy nelehce definovatelným a postižitelným jevem, který má ale významný vliv na dlouhodobou úspěšnost organizace. Organizační kultura může být zdrojem síly a konkurenční výhody, nebo právě naopak může být brzdou rozvoje či dokonce zdrojem destrukce organizace (Lukášová, 2004).

#### **2.4.2 Složky organizační kultury**

Na utváření organizační kultury se podílí mnoho faktorů. Mezi ty nejzásadnější patří zejména: historie, vedení, velikost a cíle organizace, hlavní používaná technologie a lidé, kteří komunitu organizace tvoří (Müller, 2013). Organizační kultura může být přirovnána k tzv. „cibuli“, kterou jako celek tvoří „slupky“. Slupky představují jednotlivé složky organizační kultury, přičemž ty složky, které mají na kulturu nejpodstatnější vliv, jsou uvnitř cibule – organizace a nejsou tak na první pohled dostupné a odhalitelné. Jednotlivé složky jsou pak označovány jako praktiky (Hofstede, 2010). Cibuli dle Geerta Hofstedeho znázorňuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: „Cibule“ organizační kultury



Zdroj: Vlastní zpracování podle Hofstede, 2010

**Vymezení jednotlivých složek organizační kultury:**

- **Hodnoty** lze vyjádřit jako jádro kultury organizace, a tedy její nejhlubší úroveň. Jedná se jak o individuální preference zaměstnanců, tak o organizační hodnoty, kterými organizace komunikuje dovnitř i ven (Hofstede, 2010, Lukášová, 2010 a Vysekalová, Mikeš, 2009). „Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68). Patří sem např. spokojenost zaměstnanců, vzájemná spolupráce či zodpovědnost vůči životnímu prostředí (Lukášová, 2010).
- **Rituály** jsou popisem toho, jak si lidé v organizaci navzájem k sobě chovají a jak se věci dělají. Do rituálů lze zahrnout činnosti a projevy, které jsou společensky nezbytné, jako např. formální schůze, neformální aktivity (oslavy, vánoční večírky), psaní zpráv, informační a kontrolní systémy či plánování (McGrath, Bates, 2015 a Vysekalová, Mikeš, 2009).
- **Hrdinové** jsou zastoupeni jak skutečnými, tak i imaginárními lidmi, kteří vystupují jako vzor ideálního chování, přičemž jsou zároveň i nositeli tradice. Za hrdiny jsou často považováni zakladatelé organizace (Vysekalová, Mikeš, 2009).
- **Symboly** lze vymezit jako vyjádření vystihující povahu dané organizace, jedná se např. o různé zkratky, logo, image, firemní hantýrku (slang), symboly či způsob oblékání (McGrath, Bates, 2015 a Vysekalová, Mikeš, 2009).

### 2.4.3 Znamky organizační kultury

Organizační kultura může být popsána pomocí šesti nezávislých znaků, které vyjadřují nejdůležitější odlišnosti organizačních kultur. Každý znak je dán protikladem, pomocí nichž se určí, kde se podnik přibližně nachází (McGrath, Bates, 2015 a Müller, 2013).

#### Základní znamky kultury organizace jsou následující:

- *Zaměřené na člověka vs. na práci* – Organizace, která je zaměřená na člověka upřednostňuje péči o zaměstnance, tzn., že pečuje o blaho a spokojenost svých lidí. Kultura, která je zaměřená na práci, dává na první místo dosahování výsledků.
- *Zaměřené na procesy (postupy) vs. na výsledky* – Pro kultury, které jsou zaměřené na procesy, je typická nízká efektivita práce, ale na druhou stranu i nízká míra rizika. U kultur zaměřených na výsledky zaměstnanci pracují s vysokým nasazením a jsou vítáni nové výzvy a změny.
- *Přístup provinční vs. profesionální* – Provinční přístup je typický tím, že zaměstnanci se chovají stejně jako doma. V profesionální kultuře je chování zaměstnanců přizpůsobeno prostředí organizace, tzn., že zaměstnanci se chovají jinak v práci a jinak doma.
- *Systémy otevřené vs. uzavřené* – V otevřené kultuře se vítají nově přichozí. V kultuře uzavřené musí lidé zvenku pracně bojovat o přijetí a uznání.
- *Kontrola volná vs. přísná* – Pro organizaci s volnou kulturou je typická flexibilita pracovních postupů, dochvilnosti či oblékání. U kultur pod přísnou kontrolou není pro pracovní postupy a typy chování dostatek manévrovacího prostoru.
- *Přístup normativní vs. pragmatický* – U kultur, kde je uplatňován normativní přístup, je typické přesné dodržování pravidel, předpisů a procedur. V pragmatických kulturách je ponechána v těchto oblastech volnost, která však musí vést k uspokojení potřeb zákazníka (McGrath, Bates, 2015 a Müller, 2013).

Ideální kultura organizace vytváří a zajišťuje vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci organizace, vytváří transparentní prostředí a podněcuje jak jednotlivce, tak pracovní skupiny k lepším výkonům (Bednář a kol., 2013). Silná organizační kultura je tedy považována za efektivní nástroj, který ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců. „Klasifikuje a podporuje žádoucí vzory chování, posiluje osobní angažovanost v naplňování cílů a poslání podniku. Poskytuje jim pocit vnitřní identifikace, vlastní identity a následné loajality k firmě“ (Rolný, 2014, s. 114).

### **3 Interní personální marketing**

Interním personálním marketingem rozumíme využití marketingového přístupu „uvnitř organizace“. Tzn., že se zaměřuje na stávající zaměstnance organizace a jejich celkovou spokojenost. Základem je mít vytvořenou pozitivní image a umět tuto image zachovat, a to jak v očích uchazečů, tak v očích stávajících zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, interní a externí personální marketing se v některých oblastech střetávají a navzájem prolínají.

Do interního personálního marketingu spadá např. vytváření firemní kultury a interního ducha organizace, adaptace nových zaměstnanců, udržení klíčových zaměstnanců či zvyšování preference zaměstnanců pracovat pro danou organizaci, a to prostřednictvím systému odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek, péči o pracovníky, možností vytváření kariéry a osobního rozvoje apod. Zároveň všemi oblastmi prolíná efektivní komunikace, která může být řazena jak do interního, tak do externího personálního marketingu (Kocianová, 2010 a Personální marketing, 2017).

#### **3.1 Získávání a výběr zaměstnanců**

Většina metod získávání zaměstnanců byla uvedena v předcházející kapitole, a to z toho důvodu, že většina spadá právě do externího personálního marketingu. Do interního personálního marketingu lze výhradně zařadit metodu pohledu dovnitř organizace, tzn. získávání zaměstnanců z řad vlastních zaměstnanců. Organizace se silnou značkou zaměstnavatele, které nabízejí dobře placenou a zajímavou práci a které mají kvalitní personální a sociální politiku, velmi často využívají metodu získávání a výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Takovéto organizaci se často uchazeči z vnitřních zdrojů nabízejí sami (Koubek, 2015 a Urban, 2013).

Uchazeči z vnitřních zdrojů mají výhodu ve znalosti chodu organizace a její kultury. Pro organizaci je ve srovnání se získáváním uchazečů z vnějších zdrojů takovýto způsob získávání zaměstnanců levnější (úspora nákladů na inzerci) a zároveň přináší vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. V organizaci se zlepšuje např. pracovní spokojenost zaměstnanců, pracovní morálka, klima, angažovanost a iniciativa. Dochází tak ke snížení fluktuace a zvýšení stabilizace zaměstnanců. Organizace by měly hledat zaměstnance z vnějších zdrojů až tehdy, když jsou vhodní uchazeči z interních zdrojů

vyčerpání. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má také ale i řadu nevýhod, do kterých patří zejména nedostatečná možnost výběru, demotivace zaměstnance při odmítnutí jeho nabídky a také to, že zaměstnanci personálního útvaru mnohdy zohledňují nejen pracovní výkon a schopnosti uchazeče, ale také i osobní vztahy (Dvořáková, 2012, Koubek, 2015 a Urban, 2013).

### **3.2 Adaptace zaměstnanců**

Adaptace zahrnuje především odborné zapracování a stejně tak sociální začlenění do pracovního prostředí. Nový zaměstnanec by měl být tedy adaptován na organizační kulturu, vlastní pracovní činnost a sociální podmínky. K tomu je zapotřebí zejména dostatek informací pro zvládnutí pracovních úkolů a pro stanovení jasných pracovních očekávání (Kocianová, 2010 a Urban, 2013).

Koubek (2015) používá místo pojmu adaptace pojem orientace a uvádí, že hlavním smyslem orientace je, „aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresu zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i v organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace“ (Koubek, 2015, s. 192).

Přijatý zaměstnanec by měl být informován o základních údajích týkajících se organizace – tzn. o historii, strategii a cílech, produktech, službách apod. Vedle základních charakteristik organizace by informace měly obsahovat pracovní podmínky a řád, pravidla odměňování, možnosti rozvoje – výcviku a vzdělávání, seznámení s pravidly bezpečnosti práce a ochranou zdraví, sociálním programem atd. Adaptace může být buďto pouze ústní nebo i písemně zpracovaná, což se považuje za optimální způsob (Dvořáková, 2012 a Urban, 2013).

Výsledkem adaptačního procesu je tzv. adaptovatelnost nově přijatého zaměstnance. Adaptovatelnost je charakterizována odvedenými pracovními výsledky a taktéž začleněním do pracovního kolektivu, tedy i sociálních vztahů (Dvořáková, 2012).

### **3.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců se provádí za účelem získání informací o pracovním výkonu a chování zaměstnanců na pracovišti a následně k poskytnutí zpětné vazby týkající

se jejich pracovního působení. Organizace hodnotí zaměstnance s cílem zlepšit jejich výkonnost a pracovní chování a taktéž s cílem získat informace nezbytné k určení jejich dalšího zaměření – osobního a profesního rozvoje (Kocianová, 2010 a Stýblo, 2003 a Urban, 2013).

K hodnocení zaměstnanců se využívá mnoho metod, které se liší např. předmětem hodnocení, hodnotícími nástroji, hlediskem osoby hodnotitele či načasováním. Do základních metod a nástrojů hodnocení souvisejících s předmětem činnosti patří stanovené cíle, standardy a normy, posuzovací škály (stupnice), kontrolní seznamy – tzv. „check listy“, Assessment centre či personální audit. Výkon zaměstnanců nemusí hodnotit pouze přímý nadřízený, ale i např. kolegové, zákazníci či vedoucí projektových týmů. Zaměstnanci taktéž mohou hodnotit sami sebe (tzv. sebehodnocení). Využívaná bývá i metoda 360° neboli třistašedesátistupňová zpětná vazba, kde zaměstnance hodnotí více hodnotitelů. Metoda 360° tak podává celkový přehled o činnosti zaměstnance spolu se zpětnou vazbou (Koubek, 2015, Urban, 2013 a Wagnerová, 2008).

Hodnocení zaměstnanců by jednoznačně mělo být objektivní a spravedlivé. Zaměstnanci musí být s výsledky hodnocení seznámeni a výsledky musí být následně s nimi projednány tak, aby se zaměstnanci mohli k výsledkům vyjádřit a zároveň se domluvit na případných možnostech dalšího rozvoje, nápravných opatření atd. (Koubek, 2015 a Stýblo, 2003).

### **3.4 Vzdělávání zaměstnanců**

Prostřednictvím podnikového vzdělávání zaměstnanců organizace dává najevo, že si svých zaměstnanců váží. Nabízí jim tak perspektivu v podobě zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Organizace zároveň zvyšuje i svoji konkurenceschopnost, jelikož vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá k vyšší kvalitě a efektivitě vnitřních organizačních procesů, a tedy i k rozvoji podniku jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podnikové vzdělávání lze definovat jako cyklus, který se neustále opakuje a který vychází ze vzdělávací politiky organizace. Vzdělávací cyklus je orientován na pracovníka a jeho součástí je doškolení, přeškolení a rozvoj, přičemž tyto faktory jsou financované i iniciované podnikem. Vzdělávání přináší mnoho výhod,

a to jak pro podnik, tak pro zaměstnance. Tyto výhody spočívají v seberealizaci zaměstnanců, zlepšení jejich kvalifikace, znalostí, dovedností i osobnosti, zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce a zároveň i kvality výrobků a služeb. Vzdělávání dále přispívá k vytváření vhodných vnitřních lidských pracovních zdrojů k pokrytí nově vzniklých či uvolněných pracovních pozic, ulehčuje tedy získávání zaměstnanců a zvyšuje jejich stabilizaci, dále zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje motivaci, atraktivitu podniku na trhu práce apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Metody vzdělávání lze členit do dvou skupin. První metodou je vzdělávání na pracovišti – „on the job“. Do této metody lze zařadit např. mentorování, koučování, asistování, pověření úkolem, rotaci práce a základní instruktáž. Druhou metodou je vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“, která zahrnuje např. přednášky, demonstrování, semináře, samostudium, případové studie, diskuse, brainstorming, koučování, workshopy, hraní rolí neboli manažerské hry, Assessment centre apod. (Armstrong, Taylor, 2015 a Koubek, 2015).

### **3.5 Motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody**

Motivace zaměstnanců a jejich odměňování nejsou totožné pojmy, avšak jsou si velmi blízké – částečně se překrývají. Motivací rozumíme povzbuzování zaměstnanců k plnění zadaných úkolů, výkonových cílů a dalších požadavků, přičemž využívané motivační nástroje jsou jak finančního, tak nefinančního charakteru. Odměňování je, na rozdíl od motivace, pouze finančního charakteru a slouží k výkonové motivaci zaměstnanců. Důležité je nejen k motivaci, ale i pro získání a udržení stávajících zaměstnanců. Podporuje tedy výkon, spokojenost a stabilitu zaměstnanců (Urban, 2013).

Tureckiová (2004) definuje motivaci jako vnitřní proces vyjadřující touhu a ochotu člověka vyvinout úsilí, které vede k subjektivně významnému výsledku či cíli. Motivace je tak vztažena k chování neboli motivovanému jednání. Motivace k pracovní činnosti zaměstnance je pak vyjádřením jeho přístupu k práci a jeho ochoty pracovat, přičemž pracovní motivace vychází z vnitřních pohnutek, tzv. motivů (Tureckiová, 2004).

Motivy lze členit na vnitřní (přímé), kdy práce sama o sobě působí jako zdroj uspokojení, a vnější (nepřímé), kdy práce je pouze prostředkem k uspokojení dalších

potřeb. Do vnitřních motivů řadíme: sociální kontakt, vlastní rozhodování, touhu po moci, respektu a uznání, být hrdý nejen na sebe, ale i na svého zaměstnavatele, motiv výkonu, nové zkušenosti, seberealizace či potřeba činnosti jako takové. Vnější motivy zahrnují především mzdu, zaměstnanecké výhody, potřebu jistoty, potvrzení důležitosti, uplatnění se apod. (Tureckiová, 2004 a Urban, 2013). Zaměstnavatelé motivují své zaměstnance prostřednictvím odměn a sankcí hmotného a nehmotného charakteru. Jedná se např. o získání či ztrátu peněžní částky, možnosti povýšení, pochvaly a uznání, pokárání, řešení zajímavého úkolu, spravedlivé hodnocení apod. Důležité je si uvědomit, že zaměstnance lze efektivně motivovat většinou pouze tehdy, když jsou spokojeni, přičemž spokojenost je velmi závislá na jednání přímých nadřízených (Urban, 2013).

Hlavním úkolem odměňování pracovníků je získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Do dalších faktorů patří především růst výkonu zaměstnanců a jejich produktivity a zároveň zajištění nákladové konkurenceschopnosti podniku. Podniková produktivita musí růst rychleji než mzdy zaměstnanců. Neméně důležitá je i „vnitřní spravedlnost“. Tzn., že mzdy zaměstnanců musí být diferencovány dle náročnosti, odpovědnosti pracovních míst a výsledků. Do základních nástrojů odměňování patří základní neboli pevná mzda, tarifní či smluvní mzda, složka mzdy závislá na osobních schopnostech zaměstnance, motivační neboli výkonová složka (bonusy, provize, podíly na zisku, úkolová mzda apod.), mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody (Urban, 2013).

Pomocí zaměstnaneckých výhod dochází k vyšší stabilitě a spokojenosti zaměstnanců, vytváří se tak lepší pověst zaměstnavatelské značky. Zaměstnanecké výhody tvoří „věci navíc“, jsou součástí odměny (nevztahují se však k pracovním výsledkům) a plní úlohu péče o zaměstnance. Patří sem např. služby, finanční příspěvky, cenová zvýhodnění apod. Díky těmto výhodám se posiluje identifikace zaměstnanců s organizací. Důležité je však vědět, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují (Koubek, 2015 a Urban, 2013).

Konkrétní druhy výhod je možné členit dle různých hledisek. Do benefitů se vztahem k práci lze zařadit vzdělávání a rozvoj nad rámec podnikových potřeb, občerstvení na pracovišti, příspěvky na stravování (stravenky), nadstandardní pracovní volna (studijní volna, kratší pátky, delší pracovní dovolená), příspěvky na dopravu a zajištění dopravy do zaměstnání. Dalším druhem benefitů jsou pracovní pomůcky a hmotné vybavení, které slouží i pro osobní potřeby. Jedná se např. o osobní automobily,



notebooky, mobilní telefony, zvýhodněné či bezplatné bydlení apod. Organizace může také poskytovat benefity sociální a osobní povahy, jako např. příspěvky na dovolenou, kulturní a sportovní aktivity, péči o děti (jesle, školky a dětské tábory), nadstandardní zdravotní péči jak o zaměstnance, tak o jejich rodinné příslušníky (např. rehabilitace, masáže, lázeňské pobyty, očkování apod.), dárky a dárkové šeky, nabídku vlastních produktů za zvýhodněnou cenu či příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní apod.) (Koubek, 2015 a Urban, 2013).

Za ideálního zaměstnavatele se z pohledu zaměstnanců považuje taková organizace, kde jsou pracovníci respektováni. Přání být respektovaným, a tedy uznávaným zaměstnancem je u většiny pracovníků upřednostňováno před nabídkou zajímavého zaměstnání, platem, možností postupu, jistotou pracovního místa apod. S tímto tvrzením taktéž souvisí to, že neloajalita zaměstnanců k organizaci vychází právě z pocitu, že jejich osobní přínos není důležitý, a že nejsou v souladu s posláním organizace (Branson, 2015 a Lienhart, 2012).

### **3.6 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance přispívá k silné zaměstnavatelské značce a stabilizaci zaměstnanců. Proto je nutné, aby zaměstnavatel věnoval svým zaměstnancům náležitou péči (Koubek, 2015). Organizace musí poskytovat péči o zaměstnance, která je povinná - vychází ze zákonů, předpisů a kolektivních smluv nadpodnikové úrovně. Pro získání konkurenční výhody a budování dobré značky zaměstnavatele poskytuje i péči nad rámec povinné úrovně, tzn. dobrovolnou péči. Není jednoznačně definováno, co vše péče o zaměstnance obsahuje. V nejširším pojetí může zahrnovat pracovní dobu a pracovní režim, prostředí organizace, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj zaměstnanců, služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám mimo pracoviště nebo také péči o životní prostředí (Koubek, 2015 a Stýblo, 2003).

Organizace stanovuje pracovní dobu dle zákoníku práce. Dle zákoníku se tak určuje maximální rozsah hodin přesčasů, délka pracovních přestávek, práce v noci, o víkendech, ve svátcích apod. Zaměstnavatel může zaměstnancům nabídnout pružnou pracovní dobu, částečný úvazek, práci přesčas, smlouvu na roční počet pracovních hodin atd. Pracovní prostředí je důležitou složkou péče o zaměstnance, protože má velký vliv na jejich spokojenost i výkon. Do pracovního prostředí lze zahrnout

prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, pohybové prostory, přístup na pracoviště apod.), fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, hluk, osvětlení či barevná úprava pracoviště) a sociálně psychologické podmínky práce (zaměstnanci pracují buďto izolovaně či mezi dalšími pracovníky). Pro bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnavatelé musí poskytnout ochranné pomůcky a pracovní oděvy. Zaměstnavatelé poskytují mnoho dalších služeb, které již byly uvedeny v předchozí kapitole v rámci zaměstnaneckých výhod. V současnosti se taktéž klade velký důraz na péči o životní prostředí, kdy organizace pečuje nejen o prostředí na pracovišti, ale i o přírodní a obytné zázemí organizace (Dvořáková, 2012 a Koubek, 2015).

### **3.7 Interní komunikace**

Interní komunikace se výrazně podílí na image organizace a spolupodílí se na rozvíjení její výkonnosti i konkurenceschopnosti. Díky vnitrofiremní komunikaci dochází ke zvyšování angažovanosti zaměstnanců v organizaci a taktéž k vytváření důvěry v organizaci. Efektivní komunikace je tedy taková, kdy se díky ní zaměstnanci cítí dobře, jsou angažovaní, proaktivní a pracují s nadšením. Vnitrofiremní komunikace je specifickým druhem sociální komunikace, který se realizuje uvnitř organizace, přičemž ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci. Interní komunikaci lze také definovat jako systém, který propojuje informačně i vztahově organizaci neboli zaměstnance organizace, a to na všech úrovních organizační struktury (Armstrong, Taylor, 2015, Kovaříková, 2016 a Tureckiová, 2004).

Vedoucí pracovníci by měli zaměstnance informovat především o cílech organizace a o jejích strategiích, politice a o dosažených výsledcích. Nezbytné je taktéž informovat o tom, co přesně se od zaměstnanců očekává. Dále o všech změnách, příležitostech k rozvoji, zásadách a postupech organizace. V rámci interního personálního marketingu je důležité také informovat i o případných problémech, kterým organizace musí čelit. Základem je však využívat efektivní přístup ke komunikaci. Tzn., komunikace musí být stručná, jednoznačná, pochopitelná a informace musí být včasné a pravdivé. Organizace využívá různé prostředky ke komunikaci se zaměstnanci. Jedná se zejména o komunikaci tváří v tvář a intranet. Dále se využívají týmové brífinky, konzultativní výbory, nástěnky, firemní časopisy, zpravodaje a další. V rámci strategie komunikace se zaměstnanci se určuje, jaké informace zaměstnancům poskytovat, jaké nikoliv

a zároveň jakým způsobem tyto informace poskytovat, přičemž komunikace by měla probíhat oboustranně, aby byla zajištěna zpětná vazba, tzn. nejen shora dolů, ale i zdola nahoru (Armstrong, Taylor, 2015, Janda, 2003, Kovaříková, 2016 a Stýblo, 1998).

Z výše uvedených informací vyplývá, že existují různé komunikační kanály, které lze členit do kategorií podle přenosového média. Jedná se o tištěná a elektronická média, osobní komunikaci. Závěrem je nezbytné dodat, že všechny informace týkající se interního personálního marketingu by měly být komunikovány i uchazečům o zaměstnání, nikoliv pouze stávajícím zaměstnancům. Tyto informace by měly být dostupné na webových stránkách či v inzercích. Uvedeny by měly být taktéž i na pohovorech (Dvořáková, 2012).

## 4 Charakteristika organizace a jejího podnikatelského prostředí

Praktická část diplomové práce je zaměřena na uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení organizace Elfetex, spol. s r. o., která patří k největším dodavatelům elektrotechnického materiálu v ČR (Elfetex b, 2017).

### 4.1 Profil organizace

#### Představení organizace a její historie

Elfetex, spol. s r. o. (dále jen Elfetex) je organizace, která vznikla jako soukromá společnost roku 1991 v Plzni, a to s cílem působit v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu. Elfetex je dceřiná společnost německé organizace FEGA & Schmitt Elektrogroßhandel GmbH, která se stala v roce 1998 součástí celosvětové skupiny Würth. Tento koncern je synonymem kvality, působí v 80 zemích světa a zaměstnává více než 66 000 pracovníků. Elfetex je také členem SEV - Svazu elektrotechnických velkoobchodů. SEV je zájmové sdružení právnických osob, jehož hlavním předmětem činnosti je rozvoj obchodních vztahů a ochrana zájmů elektrotechnických velkoobchodů (Elfetex b, c, 2017 a Interní zdroje organizace, 2017).

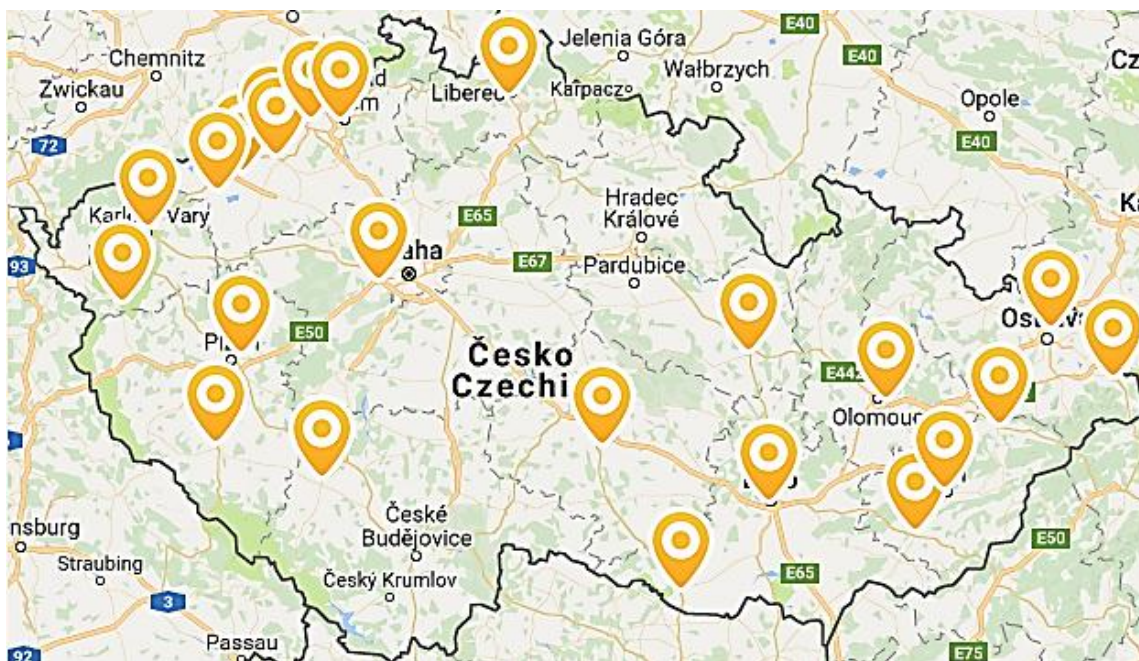
#### Obrázek č. 3: Logo organizace



*Zdroj: Elfetex b, 2017*

Předmětem podnikání je velkoobchod, specializovaný maloobchod a opravy pracovních strojů. Sídlo vedení a řízení organizace Elfetex je v Plzni, stejně tak i centrální logistický sklad. V současnosti má Elfetex širokou a stabilní síť poboček po celé ČR, které znázorňuje obrázek č. 4. Během let svého působení vybudovala 23 prodejních míst, je zaměstnavatelem 280 pracovníků a roční obrat činí více než 1,4 miliardy Kč (Elfetex b, 2017 a Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2015).

**Obrázek č. 4: Síť poboček organizace Elfetex**



*Zdroj: Elfetex d, 2017*

### **Portfolio produktů a služeb**

Elfetex se může chlubit širokým sortimentem produktů, který zahrnuje kabely a vodiče, topné kabely, instalační a úložný materiál, domovní přístroje, světelné zdroje, svítidla, zásuvky, vypínače, rozvaděčové systémy a příslušenství, jako jsou např. chrániče, stykače, jističe, relé, svorkovnice, rozvodné skříně apod. Dále nabízí baterie, prodlužovací přívody, elektrické spotřebiče pro vytápění, klimatizaci a ohřev vody, nářadí, hromosvody, ochrany před přepětím, průmyslové zařízení, měřicí a zkušební přístroje, anténní a satelitní techniku, alarmy a výstražné systémy, ochranné pomůcky a mnoho dalších produktů. Kromě širokého sortimentu produktů Elfetex poskytuje také služby, a to především v oblasti kvalitního servisu a odborného poradenství, které zahrnuje technickou a projektovou podporu. Dále poskytuje služby v oblasti profesionální logistiky (Elfetex f, g, 2017 a Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2015).

### **Poslání, vize a strategické cíle organizace**

**Posláním** organizace Elfetex, spol. s r.o. je poskytování vysoké a stabilní kvality širokého sortimentu produktů a služeb v oblasti elektroinstalačních materiálů s ohledem na zlepšování výkonnosti, zvyšování zisku a konkurenceschopnosti organizace.

*Vizi* organizace Elfetex je poskytování co nejkvalitnějších elektroinstalačních materiálů, zvyšovat tržní podíl a zároveň se tak stát jedničkou na tomto trhu. Dosáhne toho prostřednictvím těchto faktorů:

- Zaměření se na výkon, nasazení a nadšení při realizaci cílů, a to prostřednictvím tvrdé práce, píle a spolupráce všech kolegů a zaměstnanců, přičemž je uznáván výkon všech pracovníků a motivace pracovníků je samozřejmostí pro život organizace.
- Nezbytností je striktně se držet českých zákonů, stavět na principech důvěry, přímočarosti, upřímnosti a předvídatelnosti nejen uvnitř organizace, ale i navenek.
- Samozřejmostí je zaměření se na zákazníky tak, aby byly uspokojeny jejich přání a potřeby, přičemž je nezbytné dosahovat neustálého zlepšování výkonnosti a zvyšování zisku.
- Důležité je vážit si nejen zákazníků, ale také dodavatelů, partnerů a všech pracovníků, dále spolupracovat pouze s takovými dodavateli, kteří jsou spolehliví, zaměstnávat takové pracovníky, kteří jsou odborně způsobilí a jejich profesionalitu zvyšovat.
- Do dalších cílů patří ochrana životního prostředí a jeho zlepšování, s čímž souvisí důkladná prevence, vyhnutí se rizikům a haváriím a péče o zdraví zaměstnanců (Interní zdroje organizace, 2017 a Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2015).

Níže uvedené *strategické cíle*, které jsou v souladu s vizí organizace Elfetex, mají být uplatněny v letech 2017 - 2020:

- Zvýšit tržby z prodeje produktů a služeb, a to alespoň o 5 %.
- Rozšířit množství poboček v ČR, a to alespoň o 3 pobočky.
- Navýšit počet zaměstnanců, a to alespoň o 20 zaměstnanců.
- Zvýšit mzdy zaměstnancům, a to alespoň o 4 %.
- Zvýšit kvalitu poskytovaných služeb, a to prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností stávajících zaměstnanců pomocí vzdělávacích kurzů (Interní zdroje organizace, 2017).

## 4.2 Analýza podnikatelského prostředí

Každá organizace, která chce být na trhu úspěšná a konkurenceschopná, se musí neustále přizpůsobovat rychle měnícím se podmínkám trhu, tzn. umět na tyto změny reagovat. Z těchto důvodů je vhodné provádět analýzu podnikatelského prostředí. Analýza prostředí tedy umožňuje např. posouzení rozvojového potenciálu organizace, předvídání rizik a chování zákazníků či konkurence. Analýzu podnikatelského prostředí lze členit na makrookolí, mikrookolí a vnitřní okolí organizace. Vnitřní okolí může organizace svými činnostmi zcela ovlivňovat, na rozdíl od makrookolí, které organizace nemůže ovlivnit vůbec a mikrookolí, které může ovlivnit pouze částečně (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### 4.2.1 Makrookolí

V makrookolí jsou posuzovány faktory, které vycházejí z PEST analýzy. Tzn. politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické faktory.

#### Politicko-právní faktory

Organizace Elfetex nevlastní ani neprovozuje jiné organizační složky v zahraničí, a tak na Elfetex mají vliv především zákony a nařízení platné v ČR. Organizaci z politicko-právního hlediska ovlivňuje zejména zákon o obchodních korporacích, a to především Hlava IV, která se týká společností s ručením omezeným. Na organizaci dále působí občanský zákoník, zákon o účetnictví, zákoník práce, daňová politika apod. Elfetex je povinna sledovat jejich případné změny (Business center.cz, 2017 a Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2015).

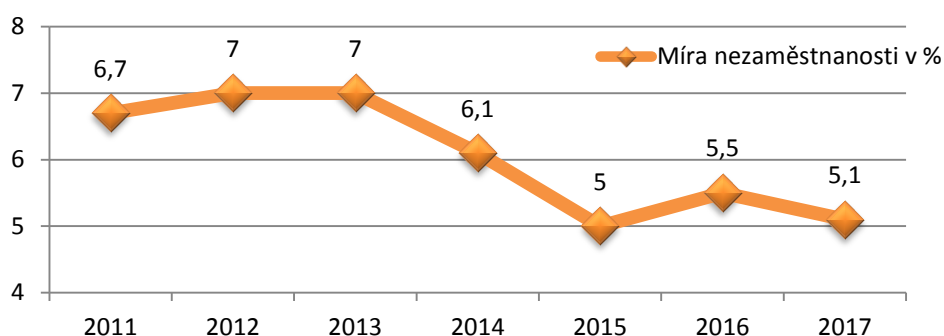
Na Elfetex bude mít v roce 2017 zásadní vliv Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb (dále jen EET), který je pro provozovatele maloobchodů a velkoobchodů platný od 1. 3. 2017. Konkrétně se jedná o povinnost elektronicky evidovat tržby, které jsou přijaté v hotovosti. Tento zákon s sebou přináší vysoké náklady spojené s pořízením elektronických pokladen či softwarem a odborným zaškolením zaměstnanců. Na druhou stranu EET přinese zaměstnavatelům ochranu před zaměstnanci, kteří jsou nepoctiví – tzn., kteří se krácením tržeb obohacují ve svůj prospěch na úkor zaměstnavatele (Etržby, 2017, Mládek, 2015 a Šimek, 2016).

Mezi další změny, které proběhnou roku 2017, patří např. zvýšení minimálních záloh na zdravotní pojištění za podnikatele i zaměstnance a taktéž i zvýšení záloh za sociální pojištění. Dále proběhnou změny v pracovně-zaměstnanecké a sociální oblasti. Jedná se např. o zvýšení minimálních mezd, zvýšení náhrad za ztrátu výdělku v případě nemoci z povolání nebo úrazu, povinnost zaměstnavatele hradit zvýšené náklady zaměstnancům za stravné a cestovné na pracovních cestách, ochranu před stresem na pracovišti či o novelu zákoníku práce týkající se práce z domova, jejímž cílem je skloubit pracovní a rodinný život zaměstnanců (Daňový portál, 2017, Idnes.cz a, 2016 a Měšec.cz, 2016).

### Ekonomické faktory

Na organizaci Elfetex má nepochybně vliv nezaměstnanost, vývoj mezd, HDP, míra inflace či měnový kurz. Organizace by měla sledovat míru nezaměstnanosti již z toho důvodu, že jejím cílem je zvýšit počet zaměstnanců spolu s otevřením nových poboček. Míra nezaměstnanosti má v posledních letech tendenci klesat, což znázorňuje obrázek č. 5. V roce 2016 míra nezaměstnanosti činila 5,5 % a předpokládá se, že v roce 2017 by měla klesnout na 5,1 %, případně i níže. Elfetex by tak mohl mít kvůli nízké a zároveň stále klesající míře nezaměstnanosti problém s nacházením uchazečů o zaměstnání v potřebném počtu a s vhodnou kvalifikací.

**Obrázek č. 5: Procentní vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2011 - 2016 včetně předpokládaného vývoje 2017**



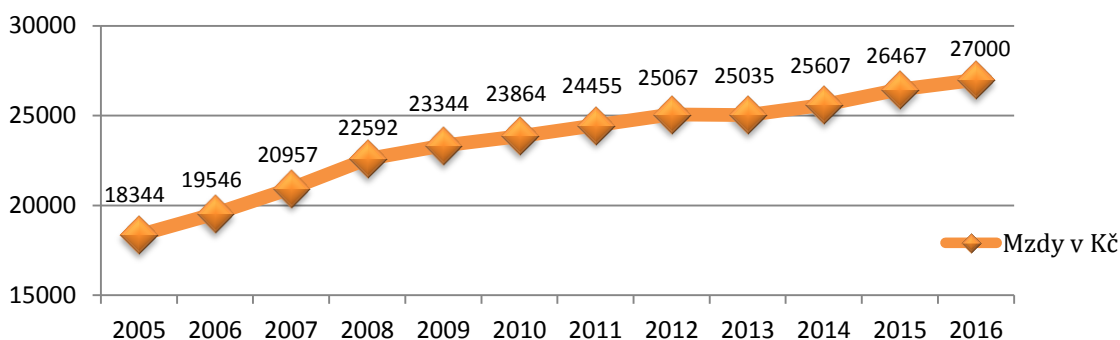
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle ČSÚ c, 2017 a Kurzy.cz, 2017*

Současná situace na trhu práce tak vede k rychlejšímu růstu mezd, který se ve mzdových statistikách projevil již v roce 2016 a očekává se, že i v roce 2017 dojde k dalšímu zrychlení mzdového růstu. Díky tomu se také očekává, že spotřeba domácností bude i nadále tahounem růstu HDP české ekonomiky. Vývoj měsíčních



nominálních mezd od roku 2005 do roku 2016 znázorňuje obrázek č. 6. Roku 2016 činila průměrná hrubá měsíční mzda 27 000 Kč. Tento celorepublikový průměr je však ovlivněn výší mzdy v kraji Hlavní město Praha. Této výše tak žádný jiný kraj, kromě Středočeského kraje, nedosahuje (Interní zdroje organizace a Kurzy.cz, 2017).

**Obrázek č. 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ČR v letech 2005 – 2016**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle České televize, 2016 a ČSÚ, 2016*

Největší podíl zaměstnanců organizace Elfetex je v Plzni, a proto je v následující tabulce znázorněn vývoj průměrných mezd v Plzeňském kraji za jednotlivé roky v porovnání s vývojem průměrných mezd organizace Elfetex. Z tabulky vyplývá, že průměrná mzda organizace je nižší.

**Tabulka č. 1: Vývoj průměrných mezd v Plzeňském kraji a v organizaci Elfetex**

Oblast	Rok/Průměrná mzda			
	2013	2014	2015	2016
Plzeňský kraj	23 832 Kč	24 521 Kč	25 574 Kč	26 498 Kč
Elfetex	22 854 Kč	23 196 Kč	23 778 Kč	24 236 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Interních zdrojů organizace, 2017 a ČSÚ b, 2017*

Od 1. 1. 2017 došlo k navýšení základní sazby minimální mzdy, a to na 11 000 Kč/měsíc, která se vztahuje ke stanovené týdenní pracovní době 40 hodin, nebo ke stanoveným 66 Kč/hod. Zároveň došlo k zrušení sazby minimální mzdy určené pro zaměstnance s invalidním důchodem, a tak platí jedna základní sazba minimální mzdy, určená bez rozdílu pro všechny zaměstnance (MPSV, 2017).

Jak již bylo výše naznačeno i míra inflace má na organizaci významný vliv. Lze konstatovat, že hladina inflace ČR je relativně stabilní. Výjimkou byl pouze rok 2008,

kdy finanční stabilita země byla ovlivněna finanční krizí a hladina inflace tak dosáhla 6,3 %. V roce 2016 byla hladina míry inflace pro organizace velmi pozitivní, činila pouze 0,7 %. V dalších letech se předpokládá její mírný nárůst. Dle MFČR na 1,2 % v roce 2017 (ČNB, 2017, ČSÚ a, 2017 a MFČR, 2016). V případě vyššího růstu hladiny inflace by se kvůli zdražování produktů a služeb snížila platební schopnost zákazníků, což by následně vedlo k poklesu objemu tržeb organizace za prodané produkty a služby a tedy i reálného HDP. V současné době je však podnikatelské prostředí, díky relativně stále a nízké hladině inflace, a tedy díky finanční stabilitě, zatíženo jen velmi málo (Finance.cz a, 2017).

Další důležitý ekonomický faktor, který by organizace Elfetex měla sledovat, je vývoj měnového kurzu, protože mnoho dodavatelů Elfetex je ze zahraničí. Elfetex do zahraničí sice nic nevyváží, ale za to mnoho nakupuje a dovoz má tak pro organizaci velký význam (Interní zdroje organizace, 2017). Cílem ČNB je bojovat proti deflaci a navrátit inflaci na výši 2 %, a tak ČNB intervnuje proti české koruně. Kurz koruny vůči euru je již třetím rokem poblíž hranice 27 Kč/EUR. I přes tříletou snahu ČNB uměle držet kurz poblíž výše zmíněné hranice, je inflace zatím stále pod požadovaným pásmem 1-3 %. Současná slabá koruna, která je výhodná pouze pro exportéry, by však od poloviny roku 2017 měla, díky opuštění měnových intervencí ČNB, posílit a zajistit tak snadnější dovoz. Tzn., že po ukončení intervencí ČNB se od třetího čtvrtletí 2017 očekává postupné posilování koruny vůči Euru. Stejná prognóza je i pro rok 2018. Vzhledem k tomu, že Elfetex není exportérem, tak posilování národní měny bude na organizaci působit pozitivně (HN, 2016 a Investujeme.cz, 2016).

### **Sociálně-demografické faktory**

Jak již bylo zmíněno, sídlo organizace Elfetex je v Plzni, pobočky má téměř ve všech krajích ČR a organizace tak pokrývá velké území. Ze sociálně-demografických faktorů lze pro Elfetex brát v potaz především pohlaví zaměstnanců, případně i vzdělání a věk. Organizace coby zaměstnavatel by se tak měla zajímat o strukturu obyvatel. Elfetex zaměstnává především pracovníky středního a mladšího věku a vzhledem k zaměření organizace jsou v řadách zaměstnanců zastoupeni především muži, kteří se v oblasti elektroinstalačních materiálů orientují lépe než ženy. Vzhledem k tomu, že organizace působí výhradně na českém trhu, nemusí se zaobírat rozdílnými pravidly zaměstnávání obyvatel jiných zemí či kulturními odlišnostmi (Elfetex b, e a Interní zdroje organizace, 2017).

### **Technicko-technologické faktory**

Současná doba se vyznačuje neustálým technologickým pokrokem, inovacemi, CSR, jejíž součástí je i ochrana životního prostředí apod. Elfetex by se tak měla, pro udržení se na trhu a svou konkurenceschopnost, chovat v souladu s těmito technicko-technologickými faktory. Jedním z možných způsobů, jak faktory využít ve prospěch organizace, je stát se žadatelem vládních podpor a podpor z EU. Organizace může např. zvážit využití OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro roky 2014 - 2020, který je určen pro malé a střední organizace a jehož součástí jsou např. dotace na výstavbu, rekonstrukci, modernizaci prostor pro vzdělávání zaměstnanců či dotace na pořízení školicích pomůcek, vzdělávacích programů apod. Tyto inovace by tak mohly přispět k vyšší spokojenosti a stabilizaci zaměstnanců.

Organizace v souladu s CSR poskytuje bezplatný odběr ekologicky nebezpečných produktů. Na každé pobočce má za tímto účelem k dispozici sběrné kontejnery. Roku 2013 získala od organizace Ekolamp ocenění „Sběrač roku“. Organizace dále přispěla k ochraně životního prostředí zapojením se do ekologického programu „Stromy pro život“, kde získala 2 certifikáty za účast. V neposlední řadě, nabízí zákazníkům takové produkty, které umožňují úsporu energií. Elfetex neprovádí a ani nefinancuje výzkum a vývoj (CzechInvest, 2015 a Interní zdroje organizace, 2017).

#### **4.2.2 Mikrookolí**

Z hlediska mikrookolí jsou zkoumány faktory, které vycházejí z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jedná se tedy o dodavatele, odběratele, náhradní výrobky neboli substituty, potenciální a stávající konkurenci.

#### **Vyjednávající vliv dodavatelů**

Elfetex spolupracuje s mnoha dodavateli, které lze rozčlenit na dodavatele velké, menší a dodavatele nahodilé. Celkový počet dodavatelů činí 234. Mezi významné dodavatele patří např.: ABB, ARKYS, Eaton Elektrotechnika, ELEKTRODESIGN, ELEMAN, EMOS, Famatel - CZ s. r. o., FRÄNKISCHE ROHRWERKE atd. Vyjednávací vliv dodavatelů není příliš velký vzhledem k tomu, že nabídka není ovládána pouze několika málo organizacemi a Elfetex tak může vybírat z velkého počtu náhradních dodavatelů (Elfetex a, 2017, Interní zdroje organizace, 2017 a Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2015).

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Elfetex má na trhu velmi dobrou pozici, a to díky velkému množství zákazníků. Organizace ročně obslouží více než 10 000 zákazníků, přičemž více než polovina patří mezi pravidelně kupující. Ke spokojeným zákazníkům patří např. elektromontážní organizace (jako např. Elektro Štaif, s. r. o. či Imont spol. s r. o.) či maloprodejny s elektrozařizováním. Zboží je také dodáváno i pro údržbu organizací, výrobních hal a obchodních center. Pouhé 3 % z celkového počtu odběratelů tvoří domácnosti (Interní zdroje organizace, 2017 a Stavební noviny, 2012).

Vyjednávací síla zákazníků je pro Elfetex zanedbatelná, za čímž stojí velký počet zákazníků a zároveň nadstandardní služby organizace, díky kterým se liší od konkurence, a díky nimž zákazníci nemohou najít snadno náhradu. Konkurenční výhodu oproti jiným organizacím tak přinášejí následující služby: servis zákazníkům při technicky složitých řešeních, poskytování zajímavých platebních podmínek stálým odběratelům, vyspělé logistické služby, možnost zavést vybrané zboží zcela zdarma stálým zákazníkům, plnohodnotný katalog elektromateriálu jak v tiskové, tak v digitální verzi, provozování internetového obchodu, který umožňuje nejen objednat zboží, ale také díky zavedenému zákaznickému portálu umožňuje prostřednictvím šablony „Elfeweb“ navrhnout a vytvořit elektromontážním podnikům vlastní webové stránky zdarma a další (Interní zdroje organizace, 2017, ProfiElektrika.cz, 2006 a Stavební noviny, 2012 a Stavební noviny, 2013).

### **Tlak ze strany substitutů**

Za substituční produkty organizace Elfetex lze považovat veškeré produkty, které splňují stejný účel v elektroinstalační oblasti. Jedná se tedy o elektroinstalační materiály jiných značek či značek stejných, které jsou ale nabízeny jinými organizacemi. Elfetex vnímá tlak ze strany substitutů zejména v nižší ceně. Na druhou stranu Elfetex konkuruje, co se týče jiných značek, vysokou kvalitou produktů a u značek stejných konkuruje především jedinečností v oblasti poskytovaných nadstandardních a profesionálních služeb. Organizace se ještě pro vyšší konkurenceschopnost snaží rozšiřováním svých poboček o větší dostupnost produktů. Konkurenční výhodu by si mohla zajistit např. i poutavou reklamou (Interní zdroje organizace, 2017 a Stavební noviny, 2013).

### **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Mezi největší stávající konkurenty organizace Elfetex jednoznačně patří velkoobchody s elektroinstalačním materiálem Sonepar Česká republika spol. s r. o, která pokrývá 95 % území ČR a vlastní 30 poboček, dále K&V ELEKTRO, a. s. a ELKOV elektro a. s., které konkurují především nižší cenou. Elfetex při soupeření s těmito konkurenty nevyužívá konkurenci cenovou, ale reklamu a bohaté služby, jako např. kvalitní servis či delší záruční dobu (Interní zdroje organizace, 2017 a Sonepar, 2012).

Za stávající konkurenci v oblasti zaměstnávání lze považovat jakoukoli organizaci, která nabízí lepší pracovní podmínky než Elfetex. Elfetex by proto měla sledovat zaměstnanecké výhody a výši mezd u konkurenčních organizací a zároveň by měla provádět pravidelný průzkum spokojenosti svých zaměstnanců, aby mohla reagovat na jejich potřeby a zabránit tak jejich případnému odchodu ke konkurenci. Tyto průzkumy však organizace nedělá (Interní zdroje organizace, 2017). Z webových stránek konkurenčních organizací v oboru elektro lze zjistit, že tyto organizace také poskytují bohatou nabídku zaměstnaneckých výhod, výši mezd však z jejich webu zjistit nelze. Největší výhodou u těchto konkurenčních organizací je možnost kariérního růstu např. i u pozic skladníků, což organizace Elfetex z této pozice neumožňuje. Ostatní zaměstnavatelé poskytují mnoho zaměstnaneckých benefitů, které Elfetex v nabídce nemá. Jedná se např. o nabídku vlastních produktů za zvýhodněnou cenu, příspěvky na životní pojištění, stravenky vyšších hodnot, poukázky pro volný čas a dárkové poukázky, nadstandardní zdravotní péči (očkování, masáže, rehabilitace, vitamíny), příspěvky na dovolenou, kulturní a sportovní aktivity, příspěvky na dopravu či zajištění dopravy do zaměstnání, nadstandardní pracovní volna (sick days, kratší pátky, studijní volna, delší dovolená), péči o děti (jesle, školky) a mnoho dalších.

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Elfetex je jednou z největších organizací v ČR v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačních materiálů. Vyznačuje se velkým kapitálovým zázemím, širokým sortimentem produktů a služeb (na skladě má více než 25 000 produktů, přičemž více než milion lze rychle doobjednat), velkým objemem prodejů a stálých odběratelů. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je tak díky vysokým bariérám vstupu velmi nízké (Interní zdroje organizace, 2017 a ProfiElektrika.cz, 2006). V oblasti zaměstnávání pracovníků lze za konkurenci organizace Elfetex považovat, stejně jako

u stávající konkurence, každou nově vstupující organizaci s lepšími pracovními podmínkami (Interní zdroje organizace, 2017).

### **4.2.3 Vnitřní okolí**

Analýza vnitřního okolí organizace umožňuje hodnotit takové oblasti, které Elfetex může ovlivnit svou činností. Interní analýza organizace v této kapitole zahrnuje podnikové a pracovní zdroje, marketing a distribuci, hospodářské výsledky minulých let a finanční analýzu.

#### **Podnikové a pracovní zdroje**

Elfetex disponuje bohatými podnikovými a pracovními zdroji. V rámci podnikových zdrojů lze za velmi silný zdroj považovat především goodwill organizace. Jak již bylo zmíněno, organizace má také vlastní centrální sklad o rozloze cca 5000 m<sup>2</sup> a mnoho poboček po celé ČR (Interní zdroje organizace, 2017).

Organizace má 280 zaměstnanců, z toho 120 zaměstnanců pracuje v Plzni. Pracovníci organizace jsou zaměstnáváni na následujících pozicích: operátor skladu v oblasti logistiky, operátor skladu na pobočkách, montér a opravář, fakturant, obchodní referent, obchodní zástupce, vedoucí pobočky atd. Čtyři osoby z celkového počtu zaměstnanců jsou zdravotně postižené (OZP). Fluktuace zaměstnanců není v současné době přespříliš vysoká, avšak v letech minulých se organizace s tímto problémem potýkala. Zdrojem tohoto problému byla chybovost zaměstnanců, díky níž docházelo ke značným finančním ztrátám. Zdrojem neefektivity byl centrální sklad, kde docházelo k záměnám zboží, špatnému značení či nekompletnosti zásilek. Následkem vysoké chybovosti docházelo k nespokojenosti zákazníků, nepříjemné atmosféře v organizaci a následně ke značné fluktuaci v oddělení skladu. Díky vzdělávacímu programu a systematickému soustředění se na cíl, kterým bylo předcházet chybám, se přestaly vytvářet finanční ztráty a zároveň došlo k lepší komunikaci, vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich stabilizaci. Fluktuace se tak snížila a za tou současnou již s největší pravděpodobností stojí výše platového ohodnocení. Elfetex nemá odbory, prostřednictvím kterých by zaměstnanci mohli prosazovat své zájmy ohledně výše mezd či pracovních podmínek. Organizaci se dále dlouhodobě nedařilo doplňovat stav pracovníků z důvodu nízké úrovně nezaměstnanosti. Podrobnější informace týkající se pracovních zdrojů jsou zpracovány v rámci kapitoly, která se týká personálního marketingu (Interní zdroje organizace, 2017).

Elfetex má funkcionální a neměnnou organizační strukturu, která je rozdělena do dvou úrovní řízení. V prvním stupni řízení jsou jednatele a odborní ředitelé a v druhém stupni řízení jsou ředitelé prodejních sítí a vedoucí úseků. Proces rozhodování v organizaci je centralizovaný. Tzn., že nejvyšší úroveň organizace rozhoduje o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích. Zaměstnanci organizace jsou seskupováni do jednotlivých oddělení a úseků podle podobných úkolů a všichni přesně vědí, komu se za plnění svých úkolů zodpovídají. Zaměstnanci zároveň chápou, jaké jsou požadavky dané práce a je jim tak jasná cesta ke kariéře. Další výhodou této organizační struktury je společné zázemí zaměstnanců v rámci jednotlivých oddělení, které umožňuje dokonalejší kolegiální a vzájemnou komunikaci. Podrobné členění organizační struktury organizace Elfetex je zobrazeno v Příloze A (Interní zdroje organizace, 2017).

Organizace do nedávné doby pracovala s informačním systémem K2. V rámci zvyšování spokojenosti a stabilizace zaměstnanců organizace začala využívat software SAP, který je plně přizpůsoben požadavkům a vývoji organizace, přičemž je rozdělen do 12 modulů, které přesně kopírují definované procesy. Jedná se např. o marketing, personalistiku (např. evidence zaměstnanců, mezd a školení), finance, dopravu, obchod a další. Díky IS SAP je umožněno propojení všech prodejních míst a zároveň i připojování dalších, zjednodušení práce (zefektivnění vkládání dokladů a zadávání dat), spuštění internetového obchodu s napojením na skladové karty apod. (Interní zdroje organizace, 2017 a System online, 2006).

### **Marketing a distribuce**

Marketing má na starosti marketingové oddělení, které se zabývá zejména propagací značky organizace, jejích produktů, značky zaměstnavatele a cenovou politikou. Marketing zabývající se propagací organizace, coby značky zaměstnavatele, je rozebrán v kapitole zabývající se externím personálním marketingem.

Organizace Elfetex a její produkty jsou propagovány prostřednictvím webových stránek, e-shopu, videí na YouTube, stránek na Facebooku a Twitteru. Organizace má dále reklamu na billboardech, osobních a nákladních automobilech či autobusech, v regionálních rádiích atd. Elfetex pravidelně vydává magazín „Elfik“, který propaguje vybrané produkty a novinky týkající se nejen produktů, ale např. i nových poboček organizace, dále informuje o plánovaných akcích organizace, jako jsou např. veletrhy produktů apod. Organizace taktéž vydává výroční kalendář, který lze zakoupit na e-shopu a který putuje jako dárek významným odběratelům. Elfetex si zakládá

na vytváření dobrých vztahů s veřejností, do kterých lze zařadit takové události, jako jsou např. prezentační akce nazývané „Svačinky“, které jsou určeny jak zákazníkům, tak dodavatelům. Na těchto akcích se budují nové obchodní vztahy, ucelují vztahy stávající a prezentují nové produkty, přičemž je vždy k dispozici zdarma občerstvení. Tradiční událostí organizace Elfetex je každoroční pořádání regionálních veletrhů nazývaných „Elfetex Fest“. Cenová politika organizace vychází z cen jejích dodavatelů s ohledem na aktuální situaci na trhu, především na poptávku.

Elfetex posiluje public relations prostřednictvím sponzoringu sportovních aktivit, a to především hokejového klubu HC Škoda Plzeň. Organizace dále věnuje část svého zisku na charitativní účely. Zaměřuje se především na děti a pravidelně přispívá finančními dary SOS vesničkám, Fondu ohrožených dětí, Nadačnímu fondu Rafael dětem apod. Spolupracuje také s UNICEF. V neposlední řadě přispěla finančním darem Nadaci pro záchranu a obnovu Jizerských hor (Interní zdroje organizace, 2017).

Elfetex vlastní vlastní vozový park a cca 26 nákladních vozidel, určených k zajištění logistických služeb. V současné době organizace pro zajištění zlepšení služeb a komfortu pro zákazníky logistické služby outsourcuje. Z centrálního skladu v Plzni se distribuuje do jednotlivých poboček, kde si zákazník může zakoupit produkty, prodej je ale umožněn taktéž přímo z tohoto hlavního skladu. Zákazníci si mohou produkty vyzvednout buďto osobně na pobočkách či v centrálním skladu nebo se produkty mohou objednat a dovézt přímo na zákaznickem určené místo. Objednat produkty je možné nejen na pobočkách, ale taktéž prostřednictvím e-shopu organizace. U zboží, které je skladem, organizace garantuje doručení do druhého dne. Pro spotřebitele, kteří nejsou stálými zákazníky, je přeprava zboží do 30 kg účtována za 99 Kč, nad 30 Kg za 399 Kč. Objednávky nad 3 000 včetně DPH Kč jsou zdarma. Osobní odběr je zdarma vždy. Pro stálé zákazníky platí zvýhodněné podmínky, mezi které např. patří doprava, která je po celé ČR zcela zdarma bez ohledu na objednané množství, a to s dovozem do 24 hodin (Interní zdroje organizace, 2017).

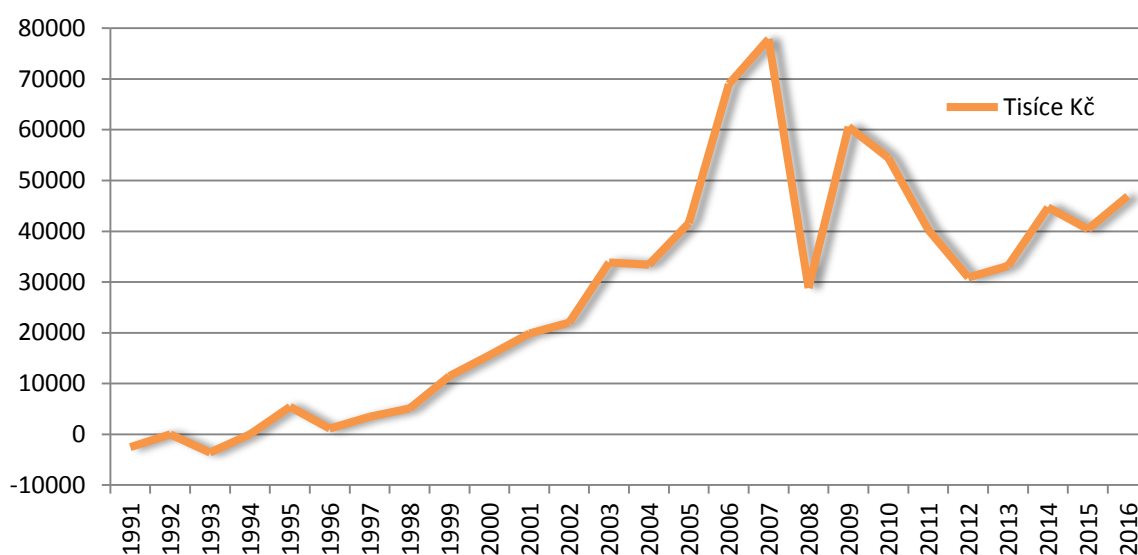
### **Hospodářské výsledky minulých let**

Z obrázku č. 7 lze rozpoznat, že organizace Elfetex si za dobu svého působení vede velmi dobře a zisk před zdaněním má sice kolísavý, ale rostoucí trend. Za hospodářský rok 2007 dosáhla nejvyššího zisku, který činil okolo 78 000 000 Kč. Následující rok došlo k jeho razantnímu poklesu, jehož příčinou byl pokles poptávky z důvodu ekonomické recese. V dalších letech se organizace postupně dostávala z této recese



a zisk se zvyšoval. Další pokles probíhal z důvodu vynaložení vysokých nákladů organizace, která investovala do nových poboček, a také z důvodu vyššího tlaku konkurence a její strategií nízkých cen. Organizaci rovněž přinesla značnou ztrátu chybovost zaměstnanců v oddělení skladu. Chybovost při přípravě zboží k expedici způsobila ztrátu několika milionů Kč. Organizace tuto nepříznivou situaci začala řešit a od roku 2012 se zisk začal opět zvyšovat. Roku 2016 se hospodářský výsledek organizace oproti roku 2015 navýšil o 16,1 % (Interní zdroje organizace, 2017 a Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2015).

**Obrázek č. 7: Zisk před zdaněním organizace Elfetex**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Interních zdrojů organizace, 2017 a Veřejného rejstříku a Sběrky listin, 2015*

### **Finanční analýza**

Účelem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finančního stavu organizace. Prostřednictvím finanční analýzy organizace může zjistit významné skutečnosti, které se týkají ziskovosti organizace, kapitálové struktury, schopnosti využívat aktiva efektivně a schopnosti splácet včas závazky organizace. O výsledky finanční analýzy mají zájem jak vlastníci organizace, tak i konkurence, státní instituce, věřitelé, potenciální investoři či zaměstnanci (Knápková a kol., 2013). V rámci finanční analýzy jsou použity 4 základní poměrové ukazatele, kterými jsou ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Údaje potřebné k výpočtu jsou čerpány z rozvahy a výkazu zisku a ztráty organizace.

– Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost organizace hradit závazky. Tzn., že tyto ukazatele poměří oběžná aktiva – neboli to, s čím je organizace schopna platit, s krátkodobými cizími zdroji – neboli s tím, co organizace musí zaplatit (Knápková a kol., 2013). Na základě vzorců, které znázorňuje obrázek č. 8., jsou v následující tabulce vypočteny ukazatele likvidity organizace Elfetex.

**Obrázek č. 8: Ukazatele likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Hinke, Bárkové, 2010

**Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity organizace Elfetex (v tis. Kč)**

Položka	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	386985	426150	532328	495610
Krátkodobé závazky	177557	192639	234337	155800
Zásoby	126703	133373	142405	153878
Krátkodobé pohledávky	259087	291046	367665	337732
Běžná likvidita	<b>2,18</b>	<b>2,21</b>	<b>2,27</b>	<b>3,18</b>
Pohotová likvidita	<b>1,47</b>	<b>1,52</b>	<b>1,66</b>	<b>2,19</b>
Okamžitá likvidita	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>0,09</b>	<b>0,03</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, 2015

**Běžná likvidita** organizace Elfetex se v letech 2012-2014 pohybovala v rozmezí doporučených hodnot, které činí 1,5-2,5. Pouze v roce 2015 přesáhla tuto hranici, kdy běžná likvidita dosáhla úrovně 3,18. Oběžná aktiva tak spolehlivě kryla krátkodobé závazky. Z těchto informací vyplývá, že díky vyšším hodnotám běžné likvidity je organizace schopna přeměnit oběžná aktiva v hotovost a neohrožuje ji riziko platební neschopnosti. Na druhou stranu vysoká hodnota roku 2015 svědčí o zbytečně drahém financování. **Pohotová likvidita** se pohybovala roku 2013 a 2014 lehce

nad doporučeným rozmezím, které činí 1-1,5. Opět v roce 2015 byly hodnoty pohotové likvidity nad tímto rozmezím o něco vyšší. Díky těmto hodnotám organizace nepodstupuje riziko, je schopna hradit své závazky, a není tak nucena prodat své zásoby k jejich uhrazení. Hodnoty *okamžité likvidity* organizace jsou na velmi nízké úrovni, nedosahují ani doporučené hranice, která je 0,2-0,5. Organizace tak nemá dostatek hotovosti v pokladně či na BÚ, a podstupuje tak riziko neschopnosti okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Nedostatek těchto prostředků je způsoben včasným nezaplacením pohledávek. Organizace tento problém začala řešit a roku 2016 předala celkem 62 spisů nezaplacených pohledávek vymahačské společnosti, a to v hodnotě 1 782 735 Kč. Vymoženo bylo 1 249 253 Kč, a tak organizaci prozatím chybí v pokladnách a na BÚ přes 500 000 Kč (Interní zdroje organizace, 2017).

– *Ukazatele aktivity*

Ukazatele aktivity umožňují zjistit, zda je organizace schopna využívat prostředky, které vložila do podnikání. Ukazatele se buďto vyjadřují jako obrat položek aktiv, či jako doba obratu, přičemž čím vyšší je obrat, tím je to pro organizaci více pozitivní. Minimální hodnota obratu celkových aktiv by měla být 1 (Knápková a kol., 2013). Hrdý, Horová (2009) uvádí minimální hranici vyšší, a to 1,6. U doby obratu, která se uvádí ve dnech, se vyžadují hodnoty co nejnižší (Hrdý, Horová, 2009). Na základě níže uvedených vzorců jsou v následující tabulce vypočteny ukazatele aktivity organizace Elfetex.

**Obrázek č. 9: Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{DO zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{DO pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{DO závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Firemnífinance.cz b, 2017*

**Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity organizace Elfetex (v tis. Kč)**

Položka	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby	1005054	1062486	1261045	1457874
Celková aktiva	538494	559158	682018	633462
Zásoby	126703	133373	142405	153878
Krátkodobé pohledávky	259087	291046	367665	337732
Krátkodobé závazky	177557	192639	234337	155800
Obrat celkových aktiv	<b>1,87</b>	<b>1,90</b>	<b>1,85</b>	<b>2,30</b>
DO zásob	<b>45,38</b>	<b>45,19</b>	<b>40,65</b>	<b>38,00</b>
DO pohledávek	<b>92,80</b>	<b>98,61</b>	<b>104,96</b>	<b>83,40</b>
DO závazků	<b>63,60</b>	<b>65,27</b>	<b>66,90</b>	<b>38,47</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, 2015*

**Obrat aktiv** vykazoval v letech 2012-2015 uspokojivé hodnoty, které značí, že organizace využívá svůj majetek efektivně. **DO zásob** se rok od roku snižuje, což je pozitivním trendem. Peníze tak v roce 2015 byly vázány v zásobách méně než v předchozích letech. Stejně tak **DO pohledávek** a **DO závazků** se v jednotlivých letech snižuje. DO pohledávek je však ve srovnání s DO závazků vyšší, což je negativním jevem, který značí, že organizaci hrozí riziko nestability v podobě chybějících finančních prostředků. Na druhou stranu lze konstatovat, že organizace dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. Tzn., že organizace dostává svým závazkům. Organizace by se tak měla v následujících letech DO pohledávek a závazků snažit více vyrovnat.

– *Ukazatele rentability*

Rentabilitu neboli výnosnost vloženého kapitálu lze vyjádřit jako měřítko schopnosti dosáhnout zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Tzn., schopnost organizace vytvořit nové zdroje, přičemž výnosnost organizace je tím vyšší, čím vyšší jsou výsledné hodnoty (Knápková a kol., 2013). Podle vzorců, které uvádí obrázek č. 10, jsou v následující tabulce vypočteny ukazatele rentability organizace Elfetex.

### Obrázek č. 10: Ukazatele rentability

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{VK} * 100$$

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celkové tržby}} * 100$$

$$ROCE = \frac{EBIT}{(VK + \text{dlouhodobé dluhy})} * 100$$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Firemnífinance.cz b, 2017

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability organizace Elfetex (v tis. Kč)

Položka	Roky			
	2012	2013	2014	2015
Čistý zisk	23509	25660	33615	29217
Celková aktiva	538494	559158	682018	633462
Vlastní kapitál	352618	357023	356392	360781
Celkové tržby	1005054	1062486	1261045	1457874
EBIT	34013	33205	45623	41358
Dlouhodobé dluhy	4203	5117	78928	105657
ROA	<b>4,37 %</b>	<b>4,59 %</b>	<b>4,93 %</b>	<b>4,61 %</b>
ROE	<b>6,67 %</b>	<b>7,19 %</b>	<b>9,43 %</b>	<b>8,10 %</b>
ROS	<b>2,34 %</b>	<b>2,42 %</b>	<b>2,67 %</b>	<b>2,00 %</b>
ROCE	<b>9,53 %</b>	<b>9,17 %</b>	<b>10,48 %</b>	<b>8,87 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, 2015

**ROA**, která měří výkonnost organizace neboli její produkční sílu, se pohybovala v letech 2012-2015 okolo 4,5 % s mírně rostoucí tendencí, za čímž stojí relativně stabilní VH, který taktéž rostl. **ROE**, která je měřítkem výnosnosti vloženého VK vykazuje rostoucí tendenci. Za tímto pozitivním trendem stojí zvýšení VH. **ROS**, která ukazuje ziskovou marži organizace a slouží tak k hodnocení úspěšnosti podnikání, v letech 2012-2014 kolísala okolo hodnoty 2,5 %. Roku 2015 se snížila na 2 %. ROS tak poukazuje na sníženou výkonnost obchodní činnosti podniku. **ROCE** měří míru zhodnocení veškerých aktiv organizace, které jsou financovány jak vlastním, tak cizím

dlouhodobým kapitálem. ROCE za sledovaná léta dosahuje vysokých hodnot, a tak lze konstatovat, že celková efektivita hospodaření organizace je uspokojivá.

– *Ukazatele zadluženosti*

Ukazatele zadluženosti zjišťují, jak velké je riziko, které organizace nese při určitém poměru VK a cizích zdrojů, přičemž s vyšší zadlužeností se riziko neschopnosti splácet závazky zvyšuje (Knápková a kol., 2013). V obrázku č. 11 jsou uvedeny vzorce, podle kterých jsou v následující tabulce vypočteny ukazatele zadluženosti organizace Efetex.

**Obrázek č. 11: Ukazatele zadluženosti**

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{VK}} * 100$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Knápkové a kol., 2013*

**Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti organizace Efetex (v tis. Kč)**

Položka	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje	183664	200747	232945	271077
Celková aktiva	538494	559158	682018	633462
Vlastní kapitál	352618	357023	356932	360781
EBIT	34013	33205	45623	41358
Nákladové úroky	3329	2297	2575	2690
Míra celkové zadluženosti	<b>34,11 %</b>	<b>35,90 %</b>	<b>34,16 %</b>	<b>42,79 %</b>
Míra zadluženosti	<b>52,09 %</b>	<b>56,23 %</b>	<b>65,36 %</b>	<b>75,14 %</b>
Úrokové krytí	<b>10,22</b>	<b>14,46</b>	<b>17,72</b>	<b>15,37</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, 2015*

**Míra celkové zadluženosti** organizace je v rámci doporučených hodnot, jejichž rozmezí je 30-60 %. Díky nízké míře zadluženosti se organizace nemusí tohoto rizika obávat. **Míra zadluženosti** taktéž vykazuje pozitivní hodnoty, které jsou nižší než 100 %, což znamená, že organizace má požadovaný vyšší podíl VK. Hodnota **úrokového krytí**, která měří schopnost organizace splácet úroky a jejíž doporučená výše je vyšší než 5,

je také velmi příznivá, jelikož vysoce překračuje výše zmíněnou hranici. Pro organizaci to znamená, že její zisk je natolik dostatečný, aby pokryl úroky věřitelům či platbu daní státu. Dle uvedených informací lze konstatovat, že organizace se vyznačuje malou výší zadlužení. Výše zadlužení v rámci uvedených doporučených hodnot je zároveň pro organizaci velmi příznivá, za čímž stojí fakt, že cizí kapitál je díky daňovému efektu levnější než vlastní.

#### 4.2.4 Zhodnocení analýz prostřednictvím SWOT analýzy

Výstupem kompletní analýzy podnikatelského prostředí je SWOT analýza shrnující silné a slabé stránky organizace Elfetex, které vychází z vnitřní analýzy, a dále příležitosti a ohrožení, které vyplývají z analýzy makrookolí a mikrookolí. Tabulka č. 6 tedy shrnuje hlavní poznatky z analýzy podnikatelského prostředí.

**Tabulka č. 6: SWOT analýza organizace Elfetex**

SWOT analýza interních zdrojů	
Silné stránky organizace	Slabé stránky organizace
<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobré jméno organizace</li> <li>– ohled na veřejný zájem a životní prostředí, charita</li> <li>– významné postavení na trhu ČR</li> <li>– kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>– široký sortiment</li> <li>– kvalita produktů a služeb</li> <li>– stálí odběratelé</li> <li>– vysoký HV (zisk před zdaněním)</li> <li>– vysoká běžná a pohotová likvidita</li> <li>– efektivní využití majetku</li> <li>– snižující se DO zásob, pohledávek a závazků</li> <li>– nízká míra zadluženosti</li> <li>– sponzoring, bohatá reklama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bez vlastního výzkumu a vývoje</li> <li>– není prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců</li> <li>– není prováděn průzkum zaměstnaneckých výhod u konkurenčních podniků</li> <li>– fluktuace zaměstnanců</li> <li>– nižší platové ohodnocení</li> <li>– nízká okamžitá likvidita → riziko neschopnosti okamžité úhrady krátkodobých závazků</li> <li>– nesladěná DO pohledávek a závazků</li> </ul>

<b>SWOT analýza externích zdrojů</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– oživení ekonomiky, růst HDP → otevření nových poboček</li> <li>– nízká míra inflace</li> <li>– kurz koruny – posílení národní měny</li> <li>– zvýšená pozornost veřejnosti o ochranu životního prostředí</li> <li>– OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zavedení EET</li> <li>– nízká nezaměstnanost</li> <li>– zvyšující se mzdy</li> <li>– hrozba substitučních produktů</li> <li>– hrozba stávajících konkurenčních organizací i z pohledu zaměstnavatele</li> <li>– hrozba nové konkurence coby zaměstnavatele</li> <li>– hrozba nezaplacení či zpoždění plateb od odběratelů</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Z analýzy mimo jiné vyplývá, že organizaci v personální oblasti trápí fluktuace zaměstnanců. Navíc organizaci ohrožuje nízká nezaměstnanost, kvůli které by Elfetex mohla mít při otevírání nových poboček problém s nalezením potřebného počtu vhodných uchazečů o zaměstnání. Další hrozbou jsou neustále zvyšující se mzdy. Elfetex tuto hrozbu bere v potaz, jelikož jedním z cílů organizace je právě navýšit mzdy zaměstnancům, tak aby organizace byla z pohledu zaměstnavatelské značky konkurenceschopná.

Velkou slabou stránkou organizace je to, že neprovádí průzkum specializovaný na spokojenost svých zaměstnanců a ani průzkum zaměstnaneckých výhod konkurenčních podniků, od kterých by se případně mohla inspirovat. Organizace by měla v rámci zjištění své zaměstnavatelské značky a případně k jejímu zlepšení tuto skutečnost napravit. Díky pravidelnému průzkumu spokojenosti zaměstnanců by organizace lépe znala jejich potřeby a přání a mohla by na tyto faktory reagovat tak, aby zabránila jejich odchodu ke konkurenčním zaměstnavatelům. Z těchto důvodů je součástí diplomové práce také dotazníkové šetření, které je právě zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců organizace Elfetex za účelem zvyšování atraktivnosti organizace, tak aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců, a tím pádem se snížila jejich fluktuace.



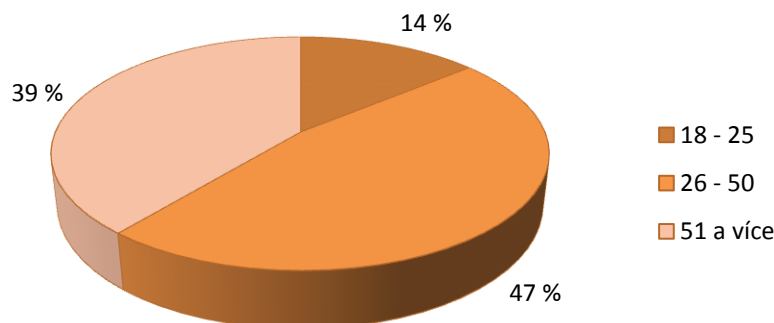
Jak již bylo zmíněno, součástí poslání organizace je zlepšování výkonnosti, zvyšování zisku a konkurenceschopnosti organizace. Lidský faktor je pro plnění tohoto poslání nezbytný. Zajištění stability a spokojenosti zaměstnanců v organizaci vede k jejich vyšší produktivitě a následně i k vyšším tržbám organizace. Právě proto je důležité věnovat pozornost personálnímu marketingu, který je rozebrán v následující kapitole.

## 5 Využití personálního marketingu v Elfetex s. r. o.

Organizace Elfetex je zaměstnavatelem patřící k významným firmám v oblasti velkoobchodu elektroinstalačního materiálu především v Západních Čechách, své pobočky má však po celé ČR. V současné době pro organizaci pracuje 280 zaměstnanců, přičemž 92 % zaměstnanců jsou muži, za čímž stojí především zaměření organizace (Interní zdroje organizace, 2017).

Důležitým faktorem při získávání a výběru zaměstnanců je také jejich věk. Následující obrázek znázorňuje, že v organizaci pracuje nejvíce zaměstnanců ve věku 26-50 let. V tomto věkovém rozmezí organizace zaměstnává 131 zaměstnanců a tato skupina tak tvoří téměř 50 % všech zaměstnanců organizace. Druhá nejpočetnější skupina je tvořena zaměstnanci ve věku 18-25 let. Organizace zaměstnává ve věku 50 a více let pouze 41 zaměstnanců, a to z toho důvodu, že mladší generace lépe zvládá fyzicky náročné podmínky na prodejnách a skladech (Interní zdroje organizace, 2017).

**Obrázek č. 12: Struktura zaměstnanců organizace Elfetex podle věku**

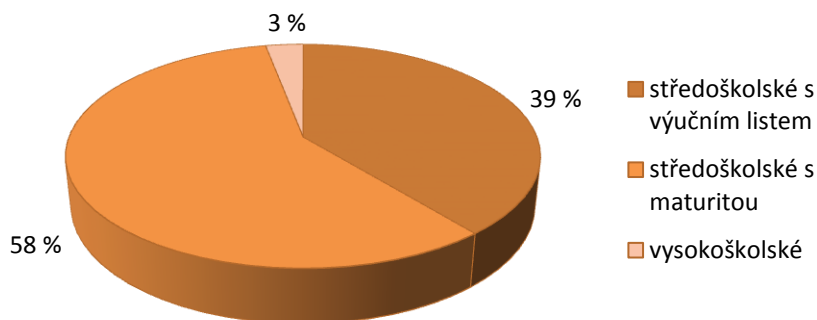


*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Interních zdrojů organizace, 2017*

Pro organizaci je taktéž důležité hledisko vzdělání zaměstnanců. Minimálním požadavkem na zaměstnance, kteří se ucházejí o pozici operátora skladu, je výuční list v oboru elektro. Obchodní referenti musí dosáhnout minimálně středoškolského vzdělání s výučním listem bez ohledu na obor. Vzdělání v oboru je však výhodou. Na všech vyšších pracovních pozicích je požadováno středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Vysokoškolské vzdělání je u vyšších pozic výhodou, nikoliv však podmínkou. Z následujícího obrázku znázorňujícího současnou strukturu zaměstnanců v organizaci z hlediska vzdělání vyplývá, že téměř 60 % zaměstnanců

má maturitní vysvědčení, téměř 40 % zaměstnanců je vyučeno v oboru elektro a pouhé 3 % zaměstnanců má vysokoškolský diplom (Interní zdroje organizace, 2017).

**Obrázek č. 13: Struktura zaměstnanců organizace Elfetex podle vzdělání**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Interních zdrojů organizace, 2017*

## 5.1 Externí personální marketing

Externí personální marketing využívá různé marketingové přístupy, prostřednictvím kterých oslovuje potenciální uchazeče o zaměstnání. Do externího personálního marketingu spadá především značka zaměstnavatele a její komunikace, získávání a výběr zaměstnanců a kultura organizace, která má taktéž silný vliv na přilákání uchazečů.

Jak již bylo uvedeno, do cílů organizace Elfetex, které se týkají personální oblasti, patří navýšení počtu zaměstnanců na stávajících pobočkách a skladech a taktéž rozšíření množství poboček v ČR, s čímž souvisí potřeba obsadit nově vzniklá pracovní místa. Organizace obsazuje především mladší věkové kategorie mužského pohlaví, a tak by tento fakt měla zohlednit při získávání a výběru zaměstnanců. Slabším místem pro získávání nových zaměstnanců organizace je menší nabídka platového ohodnocení, než je tomu v jiných organizacích a zároveň vysoké finanční požadavky potenciálních uchazečů. Kvůli této slabině si však organizace dala za cíl navýšit mzdy zaměstnancům (Interní zdroje organizace, 2017).

### 5.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Personální oddělení organizace má na starosti přípravu procesu získávání zaměstnanců s ohledem na strategii organizace a jednotlivé cíle, které musí sledovat. Vedoucí, pod nimiž jsou volná pracovní místa, předávají svým nadřízeným písemný formulář žádosti o vypsání výběrového řízení na volnou pozici. Vedoucí tuto žádost předá ke schválení řediteli společnosti, který následně žádost přepoše personálnímu oddělení, které vypíše výběrové řízení dle dispozic uvedených v žádosti. Obsahem formuláře jsou informace o volné pozici, jako např. název pozice (operátor skladu, obchodní referent apod.), název oddělení či pobočky, předpokládaný datum nástupu nového pracovníka, pracovní poměr atd. Formulář dále obsahuje popis obecných požadavků (vzdělání, praxe, řidičské oprávnění) a požadavků specifických (znalost specifického segmentu zboží, delší praxe v oboru atd.). Ve formuláři se taktéž vypisuje seznam potřebného vybavení, které bude nový kolega potřebovat (např. mobilní telefon, počítač, auto, speciální software, IT vybavení). Dále se vypisuje seznam školení, které by měl absolvovat (např. školení řidičů, SAP pro obchodního referenta, SAP – čtečka na pobočce apod.) V neposlední řadě je obsahem formuláře konkrétní vymezení důvodu potřeby vypsání výběrového řízení (např. náhrada za odchod do důchodu, rozšíření týmu, náhrada za mateřskou dovolenou apod.). Podoba tohoto formuláře je uvedena v Příloze B. Na základě tohoto formuláře dojde buďto pouze k přesunům v organizaci, kdy se stávající zaměstnanec domluví s vedoucím, nebo personální oddělení inzeruje volnou pracovní pozici za účelem získání zaměstnance z vnějších zdrojů. Personální oddělení při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů musí dopředu vědět, na jaké uchazeče se zaměřit a podle toho zvolit metodu, která je pro jejich získání nevíce vhodná (Interní zdroje organizace, 2017).

#### **Metody získávání uchazečů z vnějších zdrojů:**

Organizace pro získávání zaměstnanců využívá především **online recruitment**, kde jsou pro organizaci stěžejní její **webové stránky**, prostřednictvím kterých zároveň buduje a komunikuje svou zaměstnavatelskou značku. Organizace pro online inzerci pracovních míst využívá taktéž webové stránky agentur a pracovní servery (např. Jobs.cz, Prace.cz a Chcipráci.cz). Sociální média nejsou pro získávání zaměstnanců organizace využívány téměř vůbec, k tomuto účelu se využívá pouze profesionální sociální síť LinkedIn. Ostatní sociální sítě jsou zřízeny spíše za účelem

propagace značky organizace, která samozřejmě také přispívá k budování zaměstnavatelské značky (Interní zdroje organizace, 2017).

Jelikož Elfetex využívá pro získávání zaměstnanců především své webové stránky, jejichž součástí jsou stránky kariérní, v následující části je provedena jejich analýza. Nutno podotknout, že analýza webových stránek je zaměřena pouze na jejich obsahovou stránku, nikoliv na stránku technickou. Pro hodnocení jsou využity kritéria, která jsou zobrazena v následující tabulce.

**Tabulka č. 7: Kritéria pro hodnocení webových stránek organizace**

Základní atributy organizace	Pracovní atributy	Komunikace
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Všeobecné informace o organizaci</li> <li>– Poslání, vize a cíle</li> <li>– Produktové portfolio</li> <li>– Organizační kultura a její hodnoty</li> <li>– Společenská odpovědnost</li> <li>– Aktuálnost obsahu webových stránek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existence kariérních stránek a odkazu na ně</li> <li>– Popis pracovního místa</li> <li>– Požadavky na pracovní místo</li> <li>– Nabízené benefity</li> <li>– Příležitosti pro absolventy škol</li> <li>– Možnost vzdělávání a profesního rozvoje</li> <li>– Kontaktní osoba/ personálního oddělení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schopnost poskytnout okamžitou zpětnou vazbu</li> <li>– Možnost vytvořit zájemci osobní profil a poslat životopis</li> <li>– Existence profilu organizace na sociálních stránkách, např. Facebook, LinkedIn</li> <li>– Odkaz na stránky sociálních sítí</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Egerové, 2016*

*Základní atributy organizace* – Poskytované informace na webových stránkách organizace Elfetex, které se týkají základních atributů, jsou velmi bohaté. Organizace pod záložkou „o nás“ informuje např. o předmětu své činnosti, o historii, centrále a jejím umístění, pobočkách, množství zaměstnanců a ročním obratu. Pro bližší informace je umožněno v tentýž záložce kliknout na odkaz „výroční zpráva“. Zobrazí se tak výroční zprávy za poslední čtyři roky, které mají podobu elektronického časopisu a lze tak v nich snadno a pohodlně listovat. Ve výroční zprávě se lze dozvědět o poslání, vizi a cílech organizace. Dále se lze dozvědět podrobnější informace o historii,

managementu, minulém vývoji činnosti účetní jednotky a taktéž jsou zde uvedeny grafy rentability tržeb, zisku před zdaněním a obratu zboží za jednotlivá léta od doby založení organizace. Organizace informuje o produktovém portfoliu a poskytovaných službách, jejichž informace jsou k dispozici na samostatných záložkách: „sortiment“ a „služby“. Produkty jsou rozděleny dle jednotlivých kategorií spolu s odkazy na e-shop, zároveň jsou k dispozici mini-katalogy, které si zájemce může online prohlédnout.

Veškeré informace, zdroje a odkazy jsou aktuální a funkční. Web je navíc připravený pro mobilní zařízení, jako jsou např. Smartphony, IPhony, iPady, tablety apod., a tak uživatelé přistupující z těchto zařízení mají optimální podmínky pro prohlížení webu. Přestože se organizace věnuje charitě a ochranně životního prostředí, z webových stránek není zřejmá její společenská odpovědnost. Pokud by organizace informovala i o těchto faktorech, základní atributy organizace by pak byly komplexní.

*Pracovní atributy* – Na webových stránkách organizace jsou taktéž kariérní stránky, které lze nalézt v záložce „Kariéra“. Pokud uchazeč o zaměstnání zadá do vyhledávače webovou adresu organizace, první co se na webové stránce zobrazí je stránka „Hledáme nové kolegy“ s mapou České republiky, kde jsou znázorněny jednotlivé pobočky, a odkazem na aktuální seznam volných pracovních pozic.

Na kariérních stránkách organizace obhájí, proč právě ona by měla být uchazečovo příštím zaměstnavatelem. Je zde náznak hodnot organizační kultury, kdy organizace uvádí zaměstnance jako nejcennější pilíř firmy, odkazuje na přátelskou atmosféru a férové jednání. Dále zde zdůrazňuje, že si cení loajality, nových nápadů a pracovních výsledků, které je připravena náležitě odměnit. Následně uvádí nabízené benefity poskytované všem zaměstnancům bez rozdílu, možnosti dalšího vzdělávání a existenci možnosti kariérního růstu. Na stránkách je odkaz na email personálního oddělení, kam mohou zájemci zaslat životopis. Zároveň je umožněno v případě jakýkoliv dotazů poslat rychlou zprávu přímo z kariérních stránek včetně nahrání potřebných příloh. Uchazeč si může z kariérních stránek zobrazit seznam volných pracovních pozic, které jsou uvedeny včetně měst, kde se pozice nachází. U každé pozice jsou informace o pracovní náplni, požadavcích, které je třeba splnit a informace o tom, co jim organizace na oplátku nabízí zároveň se specifickými benefity dané pracovní pozice. U každé pozice je taktéž uveden kontakt na personální oddělení a možnost poslat životopis.

Nedostatkem kariérních stránek organizace je podle výše uvedené tabulky neexistence příležitostí pro absolventy učilišť, středních a vysokých škol, jako jsou např. stáže, programy mentorování apod., za čímž stojí fakt, že organizace se školami doposud nespolupracovala a tak tyto služby neposkytuje.

*Komunikace* – Poslední část hodnocení webových stránek je zaměřena na komunikaci organizace s potenciálními uchazeči o zaměstnání a komunikaci obecně. Organizace se vždy snaží reagovat nejdéle do 7 pracovních dnů, avšak maximální stanovená doba je 14 pracovních dnů. Organizace je tedy schopna poskytnout průměrně rychlou zpětnou vazbu. Jak již bylo zmíněno, žadateli o zaměstnání je umožněno na kariérních stránkách poslat jakékoli informace, přílohy (CV, motivační dopisy atd.) a dotazy. Kandidáti si ale na těchto stránkách nemohou vytvořit svůj vlastní profil.

Organizace má také zřízený svůj firemní profil na sociálních sítích. Jedná se o Facebook, Twitter, LinkedIn a YouTube, které jsou zároveň nejčastěji používanými sociálními sítěmi v České republice. Na webových stránkách organizace jsou dostupné odkazy, prostřednictvím nichž se zájemce může na dané sociální síť snadno dostat. Pouze odkaz na LinkedIn na stránkách není uveden. Co se týče aktualizace sociálních sítí, v současné době je zaktualizovaný pouze LinkedIn a Facebook, který je ze všech uvedených sociálních sítí nejpopulárnější. Informace na ostatních sítích jsou zastaralé a nedostačující. Organizace by je tak měla co nejdříve zaktualizovat a zvážit jejich zaměření nejen na propagaci značky organizace, ale více i na zaměstnavatelskou značku, přičemž by sociální stránky mohla dále využít jako další metodu získávání zaměstnanců.

Jak již bylo výše uvedeno, hodnocení webových stránek je omezeno tím, že se zaměřuje pouze na obsahovou stránku, nikoliv na tvorbu firemních webových stránek, a tedy jejich stránku technickou. Účelem tohoto hodnocení bylo poskytnout přehled o tom, jak organizace využívá své vlastní webové stránky, za účelem vytvoření zájmu potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Další využívanou metodou získávání uchazečů z vnějších zdrojů je **doporučení stávajícími zaměstnanci**. Organizace ve svém interním zpravodaji prezentuje akci „Hledá se kolega“, kdy zaměstnanec, který doporučí svému kamarádovi či známému zaměstnání v organizaci Elfetex a tento dotyčný bude přijat, získá za doporučení mimořádnou odměnu v hodnotě 3 000 Kč. O volném pracovním místě se zaměstnanec může mimo jiné dozvědět prostřednictvím informačních nástěnek, které lze najít

v areálu organizace. Organizace dále spolupracuje s *personálními agenturami* (např. Hofmann Personal, Trenkwalder), *úřady práce* a využívá *inzerce*. Pomocí personálních agentur a úřadů práce organizace získává především obchodní referenty, operátory skladu, montéry, opraváře, a tedy zaměstnance na nižších pracovních pozicích. Personální agentury jsou však využívány i pro pozice manažerské. Elfetex inzeruje své pracovní nabídky v regionálních novinách. Letáky, časopisy, billboardy či lavičky nevyužívá. Stejně tak nevyužívá televizní vysílání. V rádiu měla organizace za dobu svého působení reklamu pouze 2x. Organizace nespolečuje se vzdělávacími institucemi a nezúčastňuje se veletrhů práce.

### **Výběr zaměstnanců:**

Uchazeč, kterého zaujme nabízené pracovní místo, zašle personálnímu oddělení životopis. Pokud životopis odpovídá stanoveným požadavkům, uchazeč je pozván na pracovní pohovor, který vede vedoucí personálního oddělení. Zúčastněn je zároveň i vedoucí, jemuž by byl uchazeč podřízen či samotné vedení. Po ukončení pohovoru si vedoucí vyslechne názor personalisty a provede konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí daného uchazeče nebo o postupu do dalšího výběrového kola. Takovýto proces výběru platí pro všechny uchazeče na vyšší pracovní pozice a nižší pracovní pozice, které jsou však nabízeny v Plzeňském kraji.

Pohovory probíhají buďto v sídle organizace, kde je personální oddělení, nebo vedoucí personálního oddělení jede přímo do daného kraje v případě, že se jedná o uchazeče o manažerské pozice mimo Plzeňský kraj. Uchazeči o nižší pracovní pozice, které jsou nabízeny mimo Plzeňský kraj, zašlou taktéž životopis na personální oddělení, které životopis prozkoumá. Rozdíl je v tom, že pohovoru se již neúčastní vedoucí personálního oddělení, ale pouze vedoucí volného pracovního místa a pohovor probíhá na pobočce v kraji, kde je volné pracovní místo nabízeno.

Vícekolové pohovory se provádějí vždy u uchazečů o vyšší pracovní pozice. První kolo výběrového řízení probíhá formou rozhovoru, kdy se proberou základní otázky a zároveň organizace získá cenou zpětnou vazbu, kdy se organizace např. dozví, proč chce uchazeč pracovat právě pro tuto organizaci, proč chce změnit zaměstnání, co očekává apod. V druhém kole výběrového řízení probíhá Assessment centre (modelové situace neboli scénky), na které si organizace najímá externí firmu, která se simulacemi různých situací zabývá (Interní zdroje organizace, 2017).



### 5.1.2 Kultura organizace

Základní složky organizační kultury od nejvíce viditelných po nejméně viditelné jsou symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Do **symbolů** organizace lze zařadit např. firemní hantýrku (např. zpravodaj „iXko“, „Elfepiáda“, „Elfí síť“, magazín „Elfík“, „Elfeweb“ atd.) či její slogan „Dobré vztahy“, který je vyvěšen na různých místech v areálu organizace, uveden je také v brožurách, interním zpravodaji apod. Dále sem lze zařadit způsob oblékání zaměstnanců, kteří jsou povinni dodržovat dress code. Všichni jsou povinni nosit firemní košile, přičemž každý zaměstnanec má na střídání 3 košile v různých barvách (bílá, černá, šedivá). Muži jsou povinni nosit kravatu šedivo-žluté barvy, ženy pak šátky okolo krku tentýž barvy. Do symbolů organizace Elfetex patří také logo organizace, které je laděno do žluto-oranžové barvy. Stejně tak centrála organizace a všechny její pobočky jsou vymalovány v této barvě. Organizace záměrně využívá tyto barvy, protože mají psychologický význam. Ovlivňují např. náladu zaměstnanců a jejich chování či stav lidské mysli. Žlutá barva je znakem optimismu, přátelství a bohatství, vzbuzuje touhu po radosti, rozvíjení se, naději apod. Navíc emociálně působí více na muže, než na ženy, což je pro organizaci pozitivní, vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců jsou právě muži. Oranžová barva je vnímána jako symbol bohatství, nadšení, kreativity, odhodlání, zábavy, mládí a přátelství. Stimuluje společenskou konverzaci, inspiruje, navozuje pocit radosti a pohodlí. Logo organizace má zaoblený tvar, který je symbolem života, vyznačuje se pozitivním emociálním sdělením, harmonií, silou a energií (Ciotti, 2016, Interní zdroje organizace, 2017 a Singh, 2006). **Hrdinou** organizace je jednoznačně jednatel a výkonný ředitel David Šafařík (syn zakladatele organizace Josefa Šafaříka), který je nositelem tradice a pro zaměstnance symbolem úspěchu, férového jednání, loajality a přátelství. Do **rituálů** organizace lze např. zahrnout pravidelné pořádání vánočních večírků a dalších společenských akcí pro zaměstnance, blahopřání od vedení organizace zaměstnancům k narozeninám a významným životním událostem a v neposlední řadě informační zpravodaj „iXko“, který je určen pouze pro zaměstnance organizace. Do **hodnot** organizace lze pak zařadit férové jednání a odpovědnost k životnímu prostředí, kterou se organizace vyznačuje. Spokojenost zaměstnanců bude zjišťována v rámci dotazníku zaměřeného na zaměstnavatelskou značku (Interní zdroje organizace, 2017).

Co se týče kulturních znaků, organizace se snaží pečovat o své zaměstnance prostřednictvím zaměstnaneckých výhod a zvyšovat tak jejich spokojenost, avšak na prvním místě je pro organizaci, aby zaměstnanci dosahovali stabilních a kvalitních pracovních výsledků. Kultura je tedy zaměřena spíše na práci, přičemž upřednostňuje spíše výsledky před způsobem jejich dosahování. Organizace dále zastává spíše profesionální přístup, avšak záleží jí na tom, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře a chovali se přirozeně. Kultura organizace je otevřená, nově příchozí jsou v kolektivu vítáni a zaměstnanci tak nemusí pracně bojovat o přijetí či uznání. Kontrola je spíše přísná. Je vyžadována dochvilnost a stanovený styl oblékání. V organizaci je dále uplatňován spíše normativní přístup, pro který je typické přesné dodržování pravidel a předpisů, změny jsou však vítány (Interní zdroje organizace, 2017).

## **5.2 Interní personální marketing**

Interní personální marketing je zaměřen zejména na činnosti, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a zároveň k atraktivitě organizace Elfetex coby zaměstnavatele. Tato kapitola tedy pojednává o adaptaci zaměstnanců, jejich hodnocení a vzdělávání, motivaci, odměňování a zaměstnaneckých výhodách, péči o zaměstnance a interní komunikaci.

### **5.2.1 Adaptace zaměstnanců**

Organizace se prostřednictvím procesu adaptace snaží vytvořit pozitivní názor nového zaměstnance o organizaci. Součástí adaptačního procesu je tedy nejen odborné zapracování zaměstnance, ale i jeho sociální začlenění do prostředí organizace. Proces adaptace začíná nástupním dnem, odlišuje se podle jednotlivých pozic a stejně tak se odlišuje i doba adaptace. Noví zaměstnanci na nižších pracovních pozicích se adaptují v průměru 3 měsíce. Adaptační doba u nových zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích může trvat až 1 rok. V rámci procesu adaptace zaškolení provádí interní školitelé, nebo jsou tímto úkolem pověřeni kolegové nového zaměstnance.

Všem nově přijatým zaměstnancům je předán dokument „Orientační složka pro nového zaměstnance“, který obsahuje užitečné informace a kontakty. Dále získají brožuru „Podniková filosofie“. Zaměstnanci jsou tak informováni o základní charakteristice organizace, tzn. o její strategii, cílech, produktech a službách. Dále jsou seznámeni

s pracovními podmínkami a řádem, pravidly odměňování, sociálním programem, s pravidly týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví (školení v Plzni provádí technik BOZP, na ostatních pobočkách provádí školení vedoucí pobočky).

Následně vedoucí zaměstnanec s novým podřízeným provede „Adaptační rozhovor“. Adaptace je písemně zpracovaná, a tak jsou výsledky rozhovoru zaznamenávány do formuláře pro adaptační proces. Tento formulář je znázorněn v Příloze C. V první části rozhovoru seznámí vedoucí nového zaměstnance s informacemi o chodu pobočky a celé organizace, s důležitými dokumenty a směrnicemi, které se nového zaměstnance týkají, a s pracovním řádem organizace. Ve druhé části rozhovoru nastaví vedoucí novému zaměstnanci cíle pro zkušební dobu (min. 3), na základě kterých bude možné zhodnotit budoucí přínos zaměstnance pro organizaci. Příkladem těchto cílů může být: naučit se využívat transakce potřebné k práci obchodního referenta do... (termín), zvládnout práci se čtečkou do... (termín) apod. Vedoucí i zaměstnanec stvrdí souhlas s adaptačním procesem svými podpisy. Jedna kopie formuláře je předána zaměstnanci, druhá kopie zůstane u vedoucího a originál dokumentu je zaslán personálnímu oddělení. Závěrem rozhovoru vedoucí s novým zaměstnancem domluví termín hodnocení adaptace, který se vždy koná před koncem zkušební doby. Formulář k tomuto hodnocení je přiložen v Příloze D. V rámci hodnocení přístupu k adaptačnímu procesu zaměstnanec se provede vyhodnocení cílů nastavených v rámci adaptace a shrne se uplynulá doba od nástupu zaměstnance z pohledu jeho pracovních výkonů. Tento formulář slouží jako vstup pro další hodnocení, které je prováděno koncem roku v rámci standardního hodnocení zaměstnanců (Interní zdroje organizace, 2017).

### **5.2.2 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců provádí pouze jejich přímí nadřízení. Při hodnocení zaměstnanců vedoucí zjišťuje a zaznamenává, jak si každý podřízený pracovník vede při plnění svých úkolů a povinností, jak se mu spolupracuje s kolegy, jaké má plány nebo cíle do budoucna, případně má-li nějaké problémy. Zároveň v rámci hodnocení dochází k nastavení pracovních cílů pro následující období. Vše je v průběhu hodnocení zaznamenáno do záznamového formuláře ročního hodnocení, se kterým zaměstnanec vedoucí seznámí před samotným hodnocením. Tento formulář je uveden v Příloze E.

Hodnocení zaměstnanců přináší organizaci určité výhody. První výhodou je získání zpětné vazby k jejich práci. Zaměstnanec se zároveň může ujistit, že vedoucí ví, v čem je zaměstnanec dobrý. Vedoucí se zaměstnancem můžou společně hledat řešení k činnostem, které jim nesedí nebo v nich nemají jasno. Další výhodou je poskytnutí zpětné vazby vedoucímu, může se jednat např. o nápady na zlepšení procesů, pracovních nástrojů, nápady týkající změn pracovního prostředí a další připomínky. Zároveň dochází ke zlepšení komunikace. Vedoucí s poskytnutými informacemi pracuje a může zlepšovat věci, které nefungují.

Formulář hodnocení je rozdělen na několik částí:

- hodnocení podle cílů – zde jsou zaměstnanci hodnoceni na základě úkolů, které si s vedoucím zaměstnancem stanoví na konkrétní období,
- hodnocení podle kompetencí – zde jsou zaměstnanci hodnoceni na základě měkkých dovedností, přičemž se využívají posuzovací škály,
- nastavení cílů pro příští období – zde dochází ke stanovení úkolů a cílů pro příští období,
- popis konkrétních závěrů hodnocení – zde je prostor pro vyplnění konkrétních informací o hodnocení zaměstnance, návrh vzdělávání a dalších kroků ke zlepšení a prostor pro vyjádření hodnoceného.

Na základě rozhovoru se vypíše zaměstnancovo silné a slabé stránky, doporučení případných kroků ke zlepšení a je zde prostor pro vyjádření zaměstnance k celkovému hodnocení. Zaměstnanec písemně vyjádří svůj souhlas v případě, že s hodnocením souhlasí. Do formuláře hodnocení může vypsát případné připomínky k hodnocení v případě, že s hodnocením není zcela ztotožněn (Interní zdroje organizace, 2017).

### **5.2.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Organizace poskytuje zaměstnancům vzdělávání různými formami. Jedná se např. o instruktáž, koučování, přednášky či samostudium, které je od roku 2017 umožněno formou e-learningu. Vzdělávání probíhá jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Organizace pořádá pravidelná školení, která jsou nezbytná k výkonu pracovní činnosti zaměstnance, jako jsou např. školení ze zákona, kterého se musí účastnit všichni zaměstnanci organizace (např. bezpečnost práce a ochrana zdraví, požární ochrana, pracovní řád). Další školení jsou určena např. pro získání řidičského průkazu

na vysokozdvížený vozík či pro orientaci v SAP. Cílem proškolení v rámci jednotlivých procesů SAP je definovat činnosti, aby každý zaměstnanec věděl, co a hlavně jak má dělat. Každý měsíc je vybráno určité téma, které činí zaměstnancům potíže. Správné postupy jednotlivých činností vybraného tématu jsou uloženy na pracovním e-learningu, který je dostupný všem zaměstnancům organizace, kteří s IS SAP pracují. Organizace dále umožňuje vzdělávat se individuálně dle požadavků a potřeb zaměstnanců a provádí tak i školení nepravidelná, a to v oblasti cizích jazyků (anglický a německý jazyk), PC dovednostech (Excel) a v oblasti měkkých dovedností (komunikace, asertivní jednání, organizační schopnosti a dovednosti, odolnost vůči stresu apod.) (Interní zdroje organizace, 2017).

#### **5.2.4 Motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci jsou motivováni prostřednictvím mnoha faktorů, které přispívají k jejich spokojenosti a zároveň i stabilizaci. Mezi nejvýznamnější faktory motivace lze zařadit atraktivitu odměňování a zaměstnaneckých výhod. Tyto hodnotové nabídky pomáhají budovat značku zaměstnavatele a oslovují tak nejen stávající zaměstnance, ale i ty potenciální.

Elfetex odměňuje své zaměstnance formou mzdy, která se skládá z pevného základu a variabilní složky mzdy, která je dána procentem z hrubého výnosu organizace jako celku, nebo pouze z hrubého výnosu centrály či jednotlivých poboček. Výše pevného základu i % se liší dle pracovních pozic. Pevný základ se tedy odvíjí z platové třídy, do které jsou zaměstnanci zařazeni, přičemž zaměstnanci na nejvyšších pracovních pozicích mají % z hrubého výnosu organizace, na nižších pracovních pozicích mají % pouze z centrály a zaměstnanci na nejnižších pracovních pozicích mají % z hrubého výnosu pobočky, ve které pracují. Jak již bylo v rámci analýzy podnikatelského prostředí uvedeno, průměrná hrubá mzda zaměstnanců v organizaci roku 2016 činila 24 236 Kč/měsíc, přičemž v porovnání s vývojem průměrných hrubých mezd v ČR, je mzda organizace na nižší úrovni. Totéž platí i pro Plzeňský kraj. Údaje o mzdách konkurenčních zaměstnavatelů v elektro oboru nejsou známy. Zaměstnanci dále ke konci roku získávají mimořádné finanční odměny za nadstandardní pracovní výkony. Do dalších finančních odměn lze zařadit 13. plat při splnění stanovených podmínek, příplatky přes čas a příplatky za zaškolení nových zaměstnanců (Interní zdroje organizace, 2017).

Prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, které organizace poskytuje nad rámec svých povinností, organizace zvyšuje spokojenost svých zaměstnanců. Patří sem např. tzv. „Elfi“ podniková síť od T-mobilu, kterou mohou využít všichni zaměstnanci organizace. Tato síť umožňuje zaměstnancům volat a psát za zvýhodněných podmínek. Organizace dále nabízí další zvýhodněnou nabídku ve spolupráci s Komerční bankou, která poskytuje zaměstnancům organizace Elfetex zvýhodněné balíčky týkající se vedení osobního účtu, hypotečních a osobních úvěrů, komplexního poradenství apod. Organizace dále zaměstnancům přispívá na stravování ve výši 55 % z ceny osmdesátikorunových stravenek, dále na penzijní připojištění ve výši 500 Kč pro zaměstnance na nižších pracovních pozicích a 1000 Kč pro zaměstnance na pozicích vyšších. Zaměstnancům na manažerských pozicích jsou dále poskytnuty firemní mobilní telefony, osobní automobily, notebooky apod.

Organizace pro své zaměstnance pořádá vánoční večírky, kde je zajištěna hudba a občerstvení. Na vánočních večírcích se zároveň zhodnocují pracovní výkony jednotlivých poboček a zaměstnanců v uplynulém roce a udělují se individuální ocenění za skvělé pracovní výsledky. Všichni zaměstnanci jsou na večírku každoročně obdarováni výročním kalendářem Elfetex s tematikou „nahá elektřina“. V letním období Elfetex pořádá dětské dny, které jsou určeny jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky, dále zaměstnanecké sportovně-spoločenské akce zvané „Elfepiáda“ a tzv. „work-out týden“. V neposlední řadě, organizace obdarovává zaměstnance, kteří mají narozeniny či slaví zásadní životní události a pořádá zaměstnanecké fotosoutěže vždy na téma související s organizací, jedná se např. o téma „Žijeme s Elfetexem“, „25 let Elfetexu“, kde bylo úkolem zachytit logo společnosti společně se symbolem narozenin apod. Za nejlepší fotografie zaměstnanci získávají hodnotné dárky, např. kávovar Dolce Gusto, sportovní tašku z kolekce Elfetex fashion atd. Roku 2016 organizace slavila své 25. narozeniny. Na tuto počest uspořádala narozeninovou „Elektro párty Elfetex“ a oslavila tak čtvrtstoletí na trhu. Narozeninový večer se konal v pražském fóru Karlín, kam byli pozváni všichni zaměstnanci, dodavatelé i zákazníci. Moderátorem večera byl Petr Rychlý. Hudební show měl na starosti David Koller a následně kapela Kryštof pod vedením frontmana Richarda Krajčá (Interní zdroje organizace, 2017).

Z výše uvedených informací vyplývá, že organizace motivuje své zaměstnance prostřednictvím mnoha faktorů sociální povahy a faktorů, které se vztahují přímo k práci zaměstnanců v organizaci. Organizace má širokou nabídku zaměstnaneckých

výhod, avšak nabídka jiných zaměstnavatelů bývá bohatší. Jak již bylo uvedeno, za slabou stránku lze také považovat průměrnou výši mezd organizace.

### **5.2.5 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je důležitou součástí interního personálního marketingu, neboť odváděné pracovní výkony závisí na spokojenosti zaměstnanců, kterou může ovlivnit právě péče o zaměstnance. Spokojení zaměstnanci rozvíjí své profesní a osobní kvality. Proto jsou zaměstnancům nabízeny různé programy zaměstnaneckých výhod, které jsou již uvedeny výše. Na komfortu zaměstnanců se taktéž podílí příjemné pracovní prostředí. Organizace se snaží, aby prostory byly otevřené a vzdušné, aby pracovní stoly v kancelářích byly co nejdále od dveří a zároveň co nejbližší u okna, a aby osvětlení nebylo příliš ostré. Elfetex investuje do oprav budov či jejich rekonstrukce, oprav chodníků a travnatých ploch. Stará se tak nejen o vnitřní prostředí organizace, ale i o to vnější.

Zaměstnancům na vyšších pracovních pozicích je umožněna pružná pracovní doba. Ráno mohou přijít mezi šestou až osmou hodinou. Vždy však musí odpracovat 7,5 hodin/den. Pracovní dobu ostatních zaměstnanců (jako např. skladníkům či obchodním referentům) nelze přizpůsobit. O víkendech mají všichni zaměstnanci volno, stejně tak o svátcích. Organizace poskytuje všem zaměstnancům pracovní dovolenou v délce 20 dní. Na základě odpracovaných let mohou zaměstnanci získat dny dovolené navíc. Po každých 3 letech zaměstnání získá každý pracovník 1 den navíc, maximálně však může získat 27 dní dovolené (Interní zdroje organizace, 2017).

### **5.2.6 Interní komunikace**

Elfetex si uvědomuje, že efektivní komunikace je klíčem k pozitivním vztahům na pracovišti, které jsou důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje výkonnost jednotlivých zaměstnanců i organizace jako celku, a že správná interní komunikace přispívá k pozitivní atmosféře, spokojenosti, stabilitě zaměstnanců a k atraktivitě organizace.

Organizace se svými zaměstnanci komunikuje prostřednictvím týmových brífinků, emailů, telefonických hovorů a samozřejmě velmi často komunikuje s jednotlivci tváří v tvář. Využívány jsou taktéž nástěnky, které jsou určeny především pro zaměstnance na skladech. Tyto nástěnky poskytují aktuální informace týkající se změn, volných

pracovních pozic či pořádaných událostí. Elfetex dále vydává interní čtvrtletní zpravodaj zvaný „iXko“, který je určen pouze pro zaměstnance organizace. V „iXku“ se zveřejňují cíle organizace a její finanční výsledky, ředitelé jednotlivých oddělení hodnotí pracovní výsledky za celou svou skupinu. Vyzdvihují pozitiva a upozorňují na negativa. Zpravodaj dále představuje nové kolegy a ostatní personální změny. Věnuje se nejen současným a nastupujícím zaměstnancům, ale i těm, kteří odcházejí. Prostřednictvím „iXka“ se tak vedení může se zaměstnanci rozloučit a poděkovat jim za dosavadní spolupráci. Zpravodaj dále informuje o projektech, nových pobočkách, novinkách o produktech či legislativních změnách, které se zaměstnanců osobně týkají.

Ve zpravodaji jsou také prezentovány fotografie z pořádaných akcí, výsledky fotosoutěží a vyhlášení dalších soutěží, dále se zde vyzdvihují životní události a výročí zaměstnanců, kdy zaměstnanci dostávají dárkové koše osobně od výkonného ředitele Davida Šafaříka. Zpravodaj taktéž obsahuje příspěvky pro pobavení. V nedávné době v něm personální oddělení zavedlo tzv. „koutek duševní hygieny“, který se věnuje mimopracovním aktivitám zaměstnanců a informuje tak o možných způsobech relaxace. Náměty a zkušenosti zaměstnanci posílají oddělení marketingu. Z výše uvedených informací vyplývá, že „iXko“ zahrnuje nejen informační stránku, ale také stránku vztahovou, která jednak odkazuje na vztah mezi jednotlivými účastníky komunikace a jednak na význam, který je přikládán předávaným informacím.

Jak již bylo v práci uvedeno, informace jsou taktéž poskytovány v rámci procesu adaptace a hodnocení, které zároveň zajišťují zpětnou vazbu. V případě potřeby mohou zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu prostřednictvím schránky umístěné v areálu personálního oddělení, která je k tomuto účelu určena. Pokud chce zaměstnanec do jiného zaměstnání a organizaci Elfetex opustit, před svým odchodem vyplňuje formulář nazývaný Pohovor v době outplacementu, který je uveden v Příloze F. Tento formulář slouží ke zpětné vazbě, prostřednictvím které organizace zjišťuje např., s čím byl a nebyl zaměstnanec spokojen, důvod jeho odchodu, pocit z celkového chodu organizace, doporučení na změny apod. Organizace jinými způsoby nezjišťuje spokojenost svých zaměstnanců, přestože by případná analýza mohla předejít odchodu zaměstnanců k jiným zaměstnavatelům (Interní zdroje organizace, 2017).



## 6 Dotazníkové šetření

### 6.1 Cíl dotazníkového šetření a jeho charakteristika

Cílem dotazníkového šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců s organizací Elfetex za účelem navržení vhodných nápravných opatření pro jejich stabilizaci a zároveň pro zvýšení atraktivity zaměstnavatelské značky. Inspirací k tvorbě dotazníku bylo dotazníkové šetření uvedené v odborné publikaci (Armstrong, 2015) a dále také manuál pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců organizace, které zhotovil VÚPSV. Jednotlivé otázky byly modifikovány k danému prostředí organizace. Organizace se potýká s nedostatkem uchazečů o nabízená volná pracovní místa a se zvýšenou fluktuací zaměstnanců, a tak by se prostřednictvím dotazníkového šetření mělo zjistit, co stojí za nestabilitou zaměstnanců organizace a nedostatkem uchazečů.

Dotazník obsahuje uzavřené, polozavřené i otevřené otázky, přičemž otázek je celkem 28. Uzavřených otázek je 24. Pro uzavřené otázky byly zvoleny čtyřstupňové škály, které vypadají následovně:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Ostatní uzavřené otázky jsou formulovány jako výčet různých faktorů a možností. 2 polozavřené otázky obsahují navíc další možnost, a to: Jiný faktor či Jiný důvod, přičemž v případě této volby museli zaměstnanci uvést, jaký faktor či popsat jaký důvod. Prostřednictvím 2 otevřených otázek bylo umožněno zaměstnancům vyjádřit se k danému tématu. Celý dotazník je uveden v Příloze G.

Dotazníkové šetření bylo realizováno začátkem dubna 2017, kdy vedoucí personálního oddělení prostřednictvím emailu zaslal zaměstnancům organizace odkaz na daný dotazník s žádostí o jeho vyplnění. Zaměstnanci tak po kliknutí na daný odkaz v emailu byli přesměrováni na webovou stránku, kde dotazník mohli vyplnit zcela anonymně. Dotazník byl zaslán 114 zaměstnancům v Plzni (zbylých 6 zaměstnanců ze 120 zaměstnanců v Plzni nemá zadanou emailovou adresu na personálním oddělení,

příčemž se jedná o operátory skladu). Celkem 16 zaměstnanců dotazník nevyplnilo a 4 dotazníky byly vyřazeny z důvodu jejich neúplného vyplnění. Hodnoceno bylo tedy celkem 94 vyplněných dotazníků, což je téměř 83% úspěšnost.

## 6.2 Charakteristika respondentů

Následující otázky jsou identifikační. Týkají se charakteristiky respondentů, a to jejich pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovní pozice a odpracovaných let v organizaci.

Z tabulky č. 8 vyplývá, že dotazník vyplnilo 88 % mužů a 12 % žen, což přibližně odpovídá celkové struktuře zaměstnanců v organizaci Elfetex, kterou tvoří 92 % mužů a 18 % žen. Vzhledem k tomu, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 94 zaměstnanců z celkového počtu 280 zaměstnanců, tak tomuto rozložení nelze přikládat větší váhu.

**Tabulka č. 8: Jakého jste pohlaví?**

Odpověď	Počet	%
žena	11	12
muž	83	88

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Jak lze vidět z následující tabulky, která se týká věku zaměstnanců v organizaci, dotazník vyplnilo 54 % zaměstnanců ve věku 26-50 let a dále 34 % zaměstnanců ve věku 51 a více let. Nejmenší skupinou respondentů jsou zaměstnanci ve věku 18-25 let, kteří tvoří pouhých 12 % z celkového počtu respondentů.

**Tabulka č. 9: Do jaké věkové skupiny patříte?**

Odpověď	Počet	%
18 - 25 let	11	12
26 - 50 let	51	54
51 a více let	32	34

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Další otázka se týká dosaženého vzdělání zaměstnanců. Největší skupinu tvoří 65 % respondentů, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. 29 % respondentů má středoškolské vzdělání s výučním listem a pouhých 6 % z 94 respondentů má vzdělání vysokoškolské. Tento fakt odpovídá tomu, že vysokoškolské vzdělání není podmínkou u žádné z pozic, ale pouze uchazečovo výhodou při výběru zaměstnanců.

**Tabulka č. 10: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

Odpověď	Počet	%
Středoškolské s výučním listem	27	29
Středoškolské s maturitou	62	65
Vysokoškolské	5	6

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Tabulka č. 11 znázorňuje počet odpracovaných let zaměstnanců v organizaci. 8 % respondentů tvoří dlouholetí zaměstnanci s 16-26 odpracovanými lety. Těchto zaměstnanců si organizace velmi cení a snaží se je náležitě odměnit, a to jak finančně, tak i prodlouženou délkou pracovní dovolené. Respondenti, kteří v organizaci pracují max. 5 let, tvoří 24 %. Největší skupinou jsou respondenti pracující pro organizaci 6-15 let (68 %).

**Tabulka č. 11: Jak dlouho pracujete v organizaci?**

Odpověď	Počet	%
max. 5 let	23	24
6 - 15 let	64	68
16 - 26 let	7	8

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Poslední identifikační otázkou je pracovní zařazení zaměstnanců, kdy dotazník vyplnilo 60 % zaměstnanců THP, kam lze zařadit všechny zaměstnance, kteří vykonávají administrativní činnost, obchodní referenty, technology, IT specialisty apod. Operátoři skladu (zaměření – pobočka a logistika) tvoří 22 % respondentů. Nejmenší skupinu respondentů (18 %) tvoří management 1. a 2. stupně řízení, kdy management zahrnuje odborné ředitele, ředitele prodejní sítě a vedoucí oddělení.

**Tabulka č. 12: Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

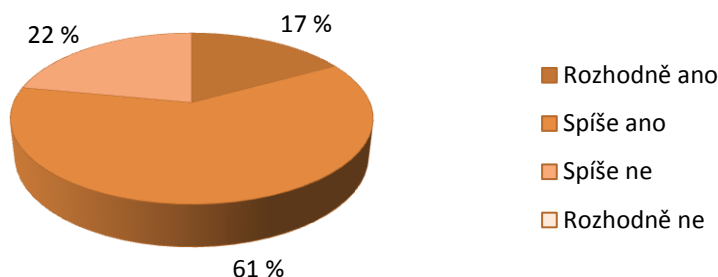
Odpověď	Počet	%
Operátor skladu	21	22
THP	56	60
Management	17	18

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

### 6.3 Výsledky dotazníkového šetření

Úvodní otázka: „Vážíte si toho, že pracujete v organizaci Elfetex?“ je zhodnocením celkového pohledu zaměstnanců na organizaci. Tato otázka udává přehled o tom, zda jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni. Právě ti zaměstnanci, kteří si váží práce v organizaci, se vyznačují loajalitou k organizaci, a tedy stabilitou. Následující obrázek znázorňuje, že 17 % respondentů uvedlo odpověď rozhodně ano, 61 % respondentů si práci v organizaci spíše váží a 22 % respondentů uvedlo, že spíše ne. Nikdo z respondentů neodpověděl, že by si práce v organizaci rozhodně nevážil.

**Obrázek č. 14: Vážíte si toho, že pracujete v organizaci Elfetex?**

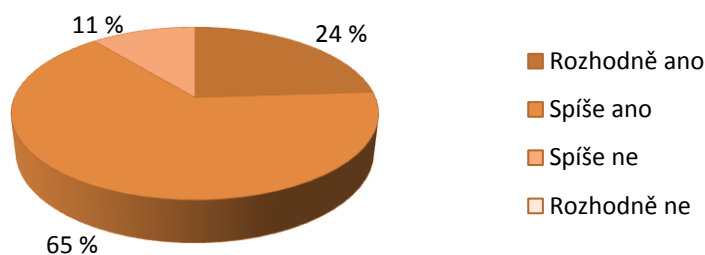


Odpověď	Počet
Rozhodně ano	16
Spíše ano	57
Spíše ne	21
Rozhodně ne	0

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Další otázka se týká doporučení zaměstnancovo přátelům a známým jít pracovat do organizace. Taktéž tato otázka se týká spokojenosti zaměstnanců, a to z toho důvodu, že s největší pravděpodobností by zaměstnanec nedoporučil svému příteli či známému jít pracovat do organizace, ve které sám není spokojený a které si neváží. Z obrázku vyplývá, že 24 % respondentů odpovědělo rozhodně ano, 65 % respondentů odpovědělo spíše ano a pouhých 11 % spíše ne. Nikdo z respondentů v dotazníku opět nezaškrtl rozhodně ne. Kladné reference mohou být však ovlivněny i tím, že zaměstnanci získávají za doporučení (pouze v případě přijetí doporučeného zaměstnance) odměnu v hodnotě 3 000 Kč.

**Obrázek č. 15: Doporučil/a byste svému známému, aby šel pracovat do této organizace?**

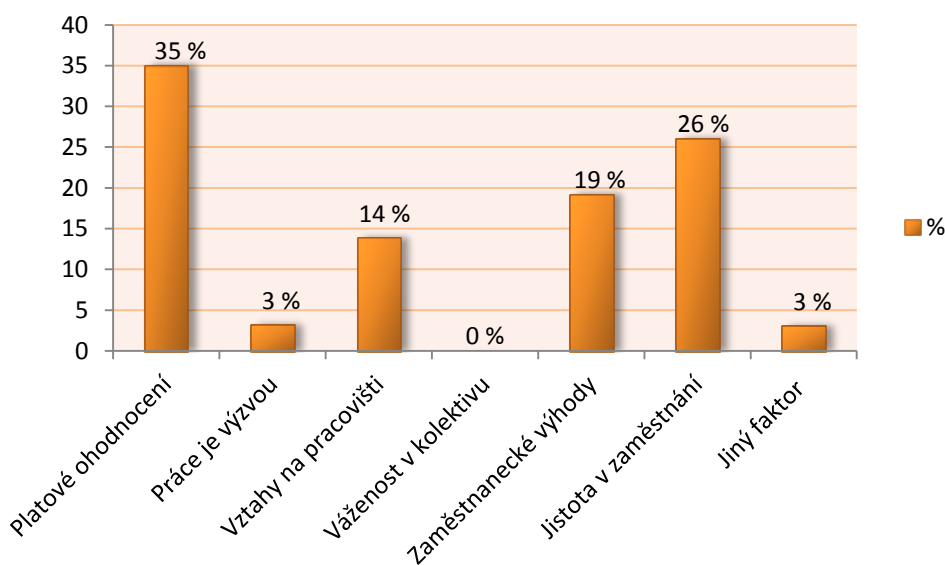


Odporověď	Počet
Rozhodně ano	23
Spíše ano	61
Spíše ne	10
Rozhodně ne	0

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Následující otázka se zabývá faktory, které mají pro zaměstnance největší význam. 35 % respondentů považuje platové ohodnocení za nejdůležitější faktor. Jistota v zaměstnání je druhým nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance. Tuto možnost uvedlo 26 % respondentů. Pro 19 % respondentů jsou nejdůležitější zaměstnanecké výhody. Pro dalších 14 % respondentů jsou důležité především vztahy na pracovišti a pro 3 % je důležité, že je jejich práce výzvou. 3 % respondentů zaškrtnulo možnost jiný faktor a uvedlo, že za nejdůležitější faktor považují uplatnění svého vzdělání v oboru. Nikdo z respondentů nepovažuje za nejdůležitější faktor váženost v kolektivu.

**Obrázek č. 16: Jaký z následujících faktorů má pro Vás největší význam?**

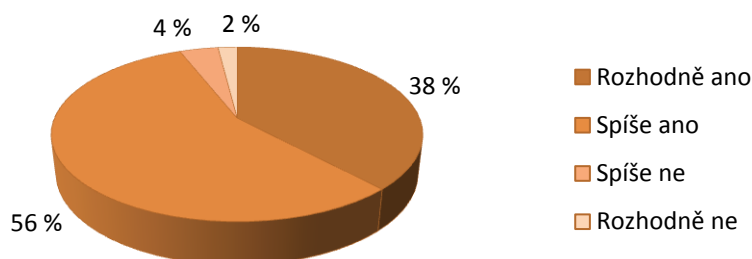


Odpo věď	Počet
Platové ohodnocení	33
Práce je výzvou	3
Vztahy na pracovišti	13
Váženost v kolektivu	0
Zaměstnanecké výhody	18
Jistota v zaměstnání	24
Jiný faktor	3

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Pozitivní výsledky, které vychází z otázky: „Panují na Vašem pracovišti dobré pracovní vztahy?“, přispívají k dobré pracovní atmosféře v organizaci a následně i k vyšším výkonům zaměstnanců, které s tímto faktorem úzce souvisí. 38 % respondentů uvedlo rozhodně ano, 56 % respondentů spíše ano, pouhé 4 % spíše ne a 2 % z respondentů uvedlo, že na pracovišti rozhodně dobré pracovní vztahy nepanují.

**Obrázek č. 17: Panují na Vašem pracovišti dobré pracovní vztahy?**



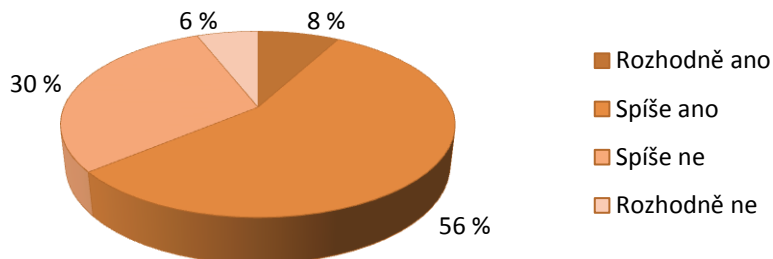
Odpo věď	Počet
Rozhodně ano	36
Spíše ano	52
Spíše ne	4
Rozhodně ne	2

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Z obrázku č. 18 se lze dozvědět, zda se nadřízený zaměstnanců zajímá o jejich názory. 64 % zaměstnanců odpovědělo kladně - 8 % respondentů odpovědělo rozhodně ano a 56 % spíše ano. 30 % však odpovědělo, že nadřízený se o jejich názory spíše nezajímá a 6 % uvedlo, že se nadřízený nezajímá o názory vůbec. Za těmito negativními výsledky může stát především to, že hodnocení zaměstnanců, které probíhá jednou ročně, je zaměřeno především na pracovní výsledky zaměstnanců a jejich zpětnou vazbu, týkající se především pracovních výkonů. Tzn., že se nezjišťuje jejich celková

spokojenost a jednotlivé faktory, které by zaměstnanci chtěli zlepšit, nebo je jim věnována pouze malá pozornost.

**Obrázek č. 18: Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory?**

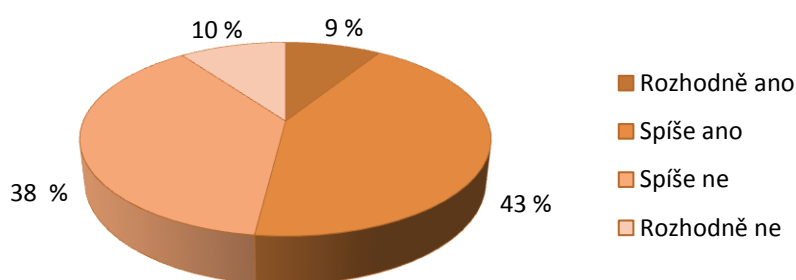


Odpověď	Počet
Rozhodně ano	7
Spíše ano	53
Spíše ne	28
Rozhodně ne	6

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

V následujícím obrázku lze vidět, že pro 52 % respondentů je rozhodně či spíše práce výzvou. Pro zbylých 48 % práce výzvou spíše není či rozhodně není. Některé zaměstnance by tento fakt mohl odradit a být důvodem k přechodu ke konkurenčním organizacím, na druhou stranu z obrázku č. 16 vyplynulo, že tento faktor je považován za nejvýznamnější pouze u 3 % respondentů.

**Obrázek č. 19: Je pro Vás Vaše práce výzvou?**

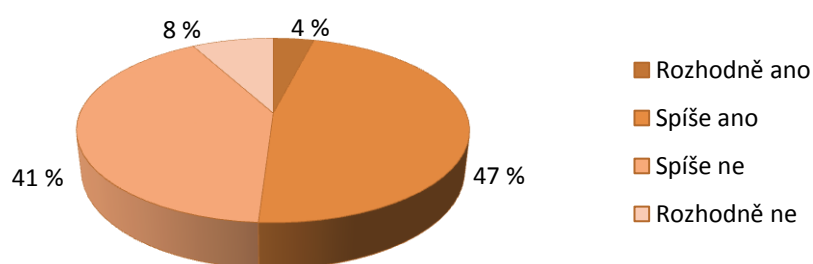


Odpověď	Počet
Rozhodně ano	8
Spíše ano	41
Spíše ne	36
Rozhodně ne	9

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

U otázky týkající se toho, zda výše platu zaměstnanců organizace odpovídá práci, kterou vykonávají, pouhé 4 % odpověděli rozhodně ano. Dále 47 % respondentů odpovědělo, že spíše ano. Téměř 50 % respondentů uvedlo, že výše jejich platu neodpovídá vykonávané práci. Respondenti si tak myslí, že by za svou vykonávanou práci měli dostávat více peněz. Zároveň z předchozího obrázku č. 16 nejvíce respondentů odpovědělo, že je pro ně nejvýznamnější platové ohodnocení, a tak fakt, že zaměstnanci se necítí náležitě finančně odměněni za svou práci, zcela jistě stojí za zvýšenou fluktuací zaměstnanců.

**Obrázek č. 20: Odpovídá výše Vašeho platu práci, kterou vykonáváte?**



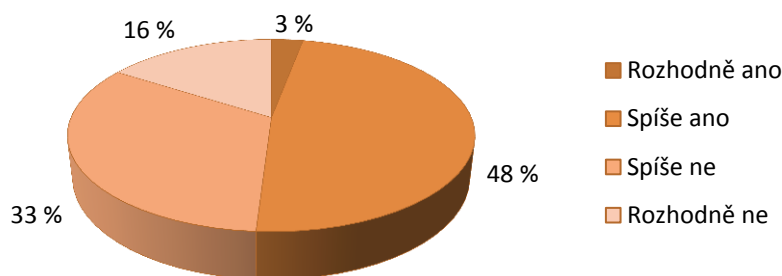
Odpověď	Počet
Rozhodně ano	4
Spíše ano	44
Spíše ne	39
Rozhodně ne	7

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

S předchozí otázkou úzce souvisí následující otázka týkající se spokojenosti zaměstnanců s jejich platovým ohodnocením, která potvrzuje výše zmíněné výsledky. Stejný počet respondentů jako v předešlém obrázku odpovědělo negativně. Tzn., 49 % respondentů spíše není spokojeno s platovým ohodnocením nebo rozhodně není spokojeno. Tato nespokojenost souvisí s tím, že zaměstnanci se necítí být dostatečně finančně odměněni za vykonanou práci. Potvrdily se tak slabé stránky organizace, které vyplynuly z analýzy podnikatelského prostředí, kdy bylo zjištěno, že nabízí průměrnou hrubou měsíční mzdu pod průměrem nabízeným v Plzeňském kraji. Jak již bylo ale zmíněno, organizace si klade za cíl v následujících letech platové ohodnocení zvýšit a tuto slabou stránku tak odstranit.



**Obrázek č. 21: Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?**

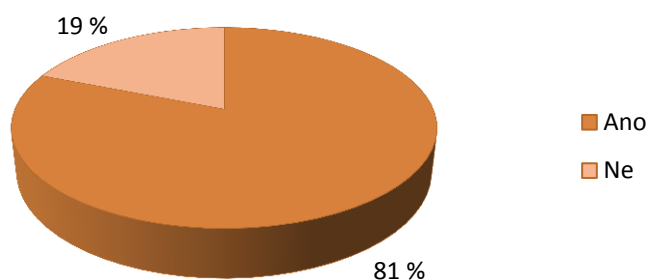


Odpo věď	Poč et
Rozhodně ano	3
Spíše ano	45
Spíše ne	31
Rozhodně ne	15

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Za výše uvedenými informacemi, a tedy za nespokojeností zaměstnanců s platovým ohodnocením, může stát i to, že zaměstnanci nemusí znát způsob stanovení svého platového ohodnocení. Této otázce se věnuje obrázek č. 22. Většina respondentů (81 %) však způsob stanovení ohodnocení zná, zbylých 19 % respondentů uvedlo, že ne. Organizace by tak v rámci procesu adaptace měla všechny zaměstnance seznámit se způsobem jejich platového ohodnocení.

**Obrázek č. 22: Znáte způsob stanovení svého platového ohodnocení?**

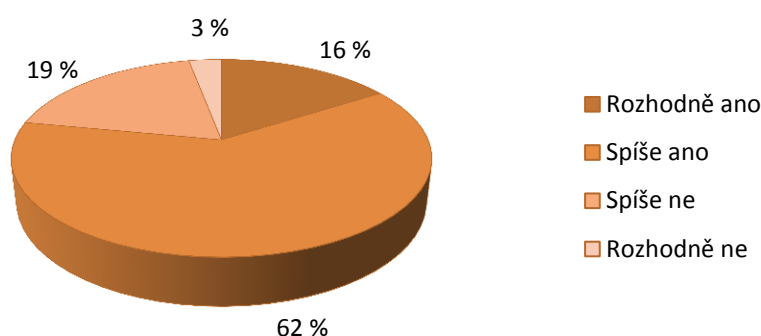


Odpo věď	Poč et
Ano	76
Ne	18

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Další otázka v dotazníku se týká toho, zda je práce zaměstnanců hodnocena objektivně. Výsledky u této otázky jsou velice pozitivní a u většiny respondentů tak převládají kladné odpovědi. Za tímto výsledkem stojí především to, že organizace provádí pravidelná hodnocení, jak v rámci adaptace zaměstnanců, tak v průběhu roku. V rámci těchto hodnocení zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu týkající se pracovních výkonů a písemně se vyjadřují, zda s hodnocením souhlasí, či nikoliv. 78 % respondentů tak odpovědělo rozhodně ano nebo spíše ano. 19 % respondentů si myslí, že hodnocení není zcela objektivní a 3 % uvedli, že hodnocení je subjektivní.

**Obrázek č. 23: Je hodnocení Vaší práce objektivní?**

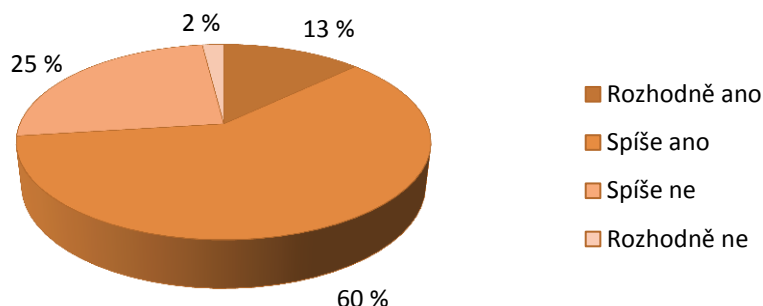


Odpověď	Počet
Rozhodně ano	15
Spíše ano	58
Spíše ne	18
Rozhodně ne	3

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Následující otázka, týkající se zájmu nadřízeného o to, jak se zaměstnancům pracuje, potvrzuje a doplňuje předešlé otázky. Je kontrolní otázkou k obdobné otázce, která je uvedena u obrázku č. 18, kdy se zjišťoval zájem nadřízených o názory zaměstnanců. Výsledky z těchto dvou grafů jsou tak velmi podobné a potvrdily, že respondenti si při vyplňování dotazníku neprotiřečili. Z obrázku č. 24 vyplývá, že 73 % respondentů odpovědělo, že jejich nadřízení se zajímají o to, jak se jim pracuje. Odpovědi 27 % respondentů jsou však negativní.

**Obrázek č. 24: Zajímá se Váš nadřízený o to, jak se Vám pracuje?**

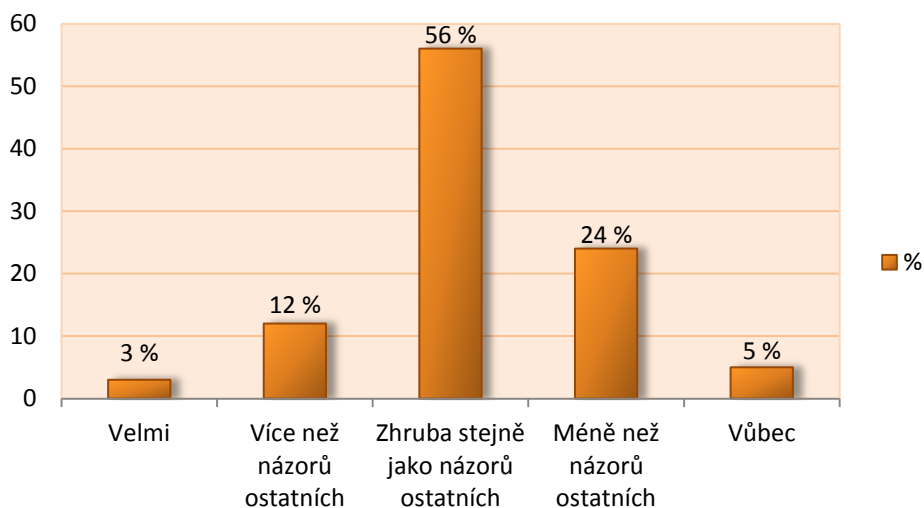


Odpoověď	Počet
Rozhodně ano	12
Spíše ano	56
Spíše ne	24
Rozhodně ne	2

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Obrázek č. 25 se věnuje tomu, zda si zaměstnanci váží pracovních názorů svých kolegů. Více jak polovina respondentů (56 %) uvedla, že si jejich názoru kolegové váží zhruba stejně jako názorů ostatních. Další 3 % respondentů odpověděla velmi a 12 % více než názorů ostatních, zbylých 29 % respondentů odpovědělo negativně. Tato otázka je důležitá zejména z toho důvodu, že čím více si kolegové váží názorů zaměstnanců a čím více se zaměstnanci cítí být v kolektivu uznávaní, tím se ve své práci cítí lépe a jsou motivovanější. Na druhou stranu váženost v kolektivu není považována za nejvýznamnější faktor a v obrázku č. 16 tuto odpověď nezaškrtl žádný respondent.

**Obrázek č. 25: Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?**

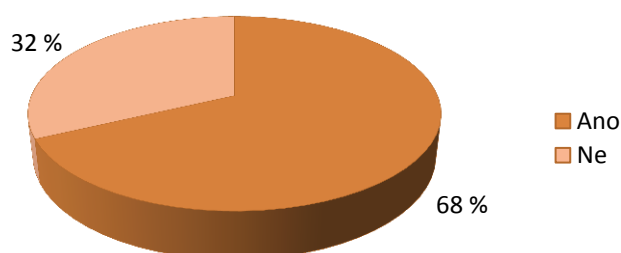


Odpověď	Počet
Velmi	3
Více než názorů ostatních	11
Zhruba stejně jako názorů ostatních	53
Méně než názorů ostatních	22
Vůbec	5

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Další otázka se týká možnosti kariérního růstu zaměstnanců, přičemž 68 % respondentů tuto možnost má, zbylých 32 % již ne. Respondenti, kteří nemají možnost kariérního růstu, jsou především operátoři skladu a dále někteří administrativní pracovníci. Jak již bylo zmíněno, nemožnost kariérního růstu operátorů skladu je slabou stránkou organizace, jelikož konkurenční zaměstnavatelé tuto možnost nabízejí.

**Obrázek č. 26: Máte možnost kariérního růstu?**

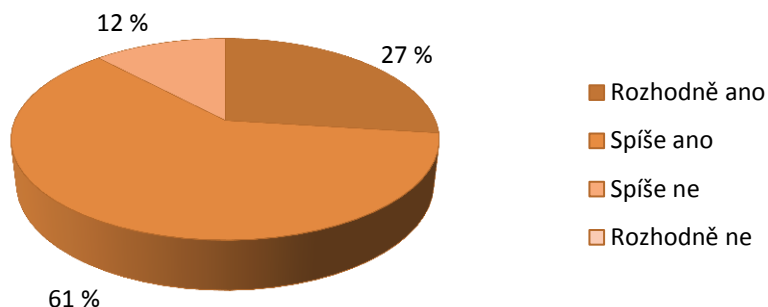


Odpověď	Počet
Ano	64
Ne	30

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Následující dvě otázky jsou zaměřeny na vzdělávání zaměstnanců. První otázka zjišťuje, zda jsou školení, kterých se zaměstnanci zúčastnili, přínosná. 88 % respondentů odpovědělo kladně, a tedy rozhodně ano nebo spíše ano. Zbylých 12 % odpovědělo spíše ne. Rozhodně ne neodpověděl žádný z respondentů. Výsledky této otázky jsou tak velmi pozitivní, jelikož školení, která jsou přínosná, napomáhají atraktivitě organizace.

**Obrázek č. 27: Jsou školení, kterých jste se zúčastnil/a, přínosná?**

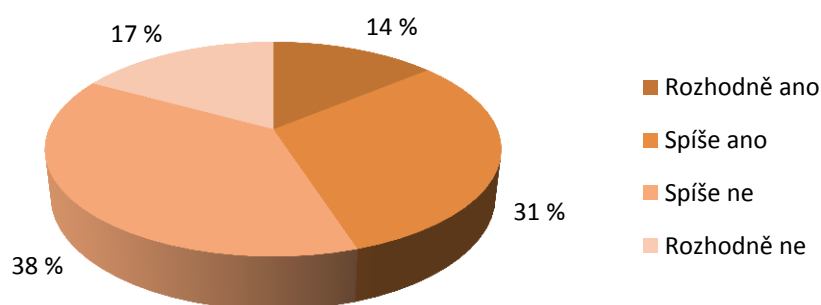


Odpověď	Počet
Rozhodně ano	25
Spíše ano	58
Spíše ne	11
Rozhodně ne	0

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Druhá otázka, týkající se vzdělávání zaměstnanců, se zabývá tím, zda by zaměstnanci rozšířili množství nabídek školení v organizaci. Na základě odpovědí lze vidět, že 45 % respondentů by množství nabídek rozšířilo, přičemž většina těchto respondentů je z oblasti managementu a dále THP. Operátoři skladu odpovídali především zejména ne a taktéž spíše ne, množství nabídek školení by tak rozšířit nechtěli.

**Obrázek č. 28: Rozšířil/a byste množství nabídek školení?**

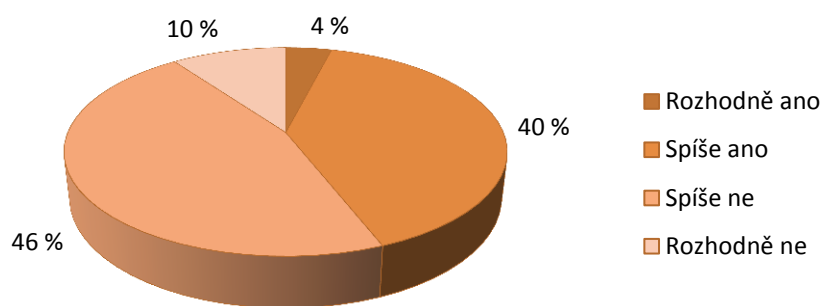


Odpověď	Počet
Rozhodně ano	13
Spíše ano	29
Spíše ne	36
Rozhodně ne	16

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Obrázek č. 29 znázorňuje spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity. Jak lze vidět, pouze 44 % respondentů odpovědělo rozhodně ano či spíše ano a více než polovina respondentů (56 %) odpověděla, že spokojena spíše není či rozhodně není. Jak již bylo v rámci analýzy podnikatelského prostředí zmíněno, organizace poskytuje širokou nabídku zaměstnaneckých benefitů, avšak nabídka konkurenčních organizací je bohatší. Jelikož většina zaměstnanců není spokojena s benefity, organizace může vzít právě zde námět pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení atraktivity zaměstnavatelské značky.

**Obrázek č. 29: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity (jako jsou např. sportovní a společenské akce, stravenky, penzijní připojištění, 13. plat, ocenění apod.)?**



Odpověď	Počet
Rozhodně ano	4
Spíše ano	38
Spíše ne	43
Rozhodně ne	9

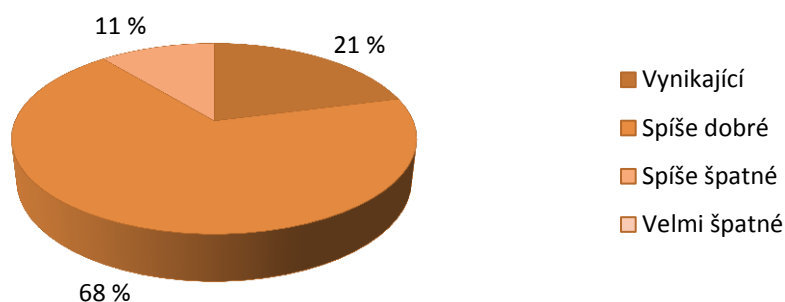
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Následující otázka dotazníkového šetření byla otevřená a umožnila zaměstnancům se vyjádřit, jakým způsobem by organizace mohla vylepšit systém zaměstnaneckých výhod. Nejčastější odpovědi byly tzv. sick days a stravenky vyšších hodnot. Sick days by uvítalo 34 % respondentů. Zvýšení hodnot stravenek uvedlo 21 % respondentů. Další velmi často opakovanou odpovědí byly poukázky různých druhů, jako jsou např. příspěvky na kulturu, sport, relaxaci apod. Respondenti dále uváděli např. příspěvky na dopravu do zaměstnání a finanční příspěvky na životní pojištění.

Obrázek č. 30 zobrazuje hodnocení pracovních podmínek v organizaci, jako je např. sociální prostředí, úroveň hluku apod. Respondenti zhodnotili pracovní podmínky velmi pozitivně, přičemž 21 % respondentů označili podmínky jako vynikající a dalších

68 % jako spíše dobré. Pouhých 11 % si myslí, že pracovní podmínky jsou spíše špatné. Velmi špatné podmínky v organizaci neoznačil žádný respondent.

**Obrázek č. 30: Jak hodnotíte pracovní podmínky (sociální prostředí, úroveň hluku, světla, prašnost apod.)?**

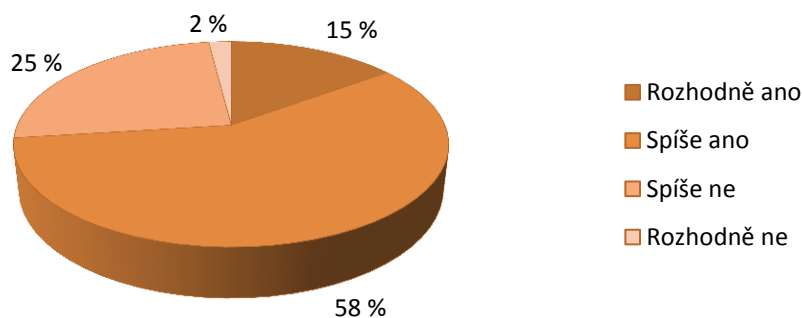


Odpověď	Počet
Vynikající	20
Spíše dobré	64
Spíše špatné	10
Velmi špatné	0

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Další otázka se zaměřuje přímo na celkovou spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním. 15 % respondentů vyjádřilo, že rozhodně se svým zaměstnáním spokojeni jsou, dalších 58 % je spíše spokojeno. Celkem 25 % je spíše nespokojeno a 2 % nejsou spokojena vůbec. Tato otázka úzce souvisí s úvodními otázkami dotazníkového šetření, které zjišťovaly, zda si respondenti organizace váží a zda by organizaci doporučili svým přátelům a známým. Výsledky těchto otázek jsou obdobné, a tak lze konstatovat, že většina respondentů spokojena je i přes slabé stránky organizace.

**Obrázek č. 31: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?**

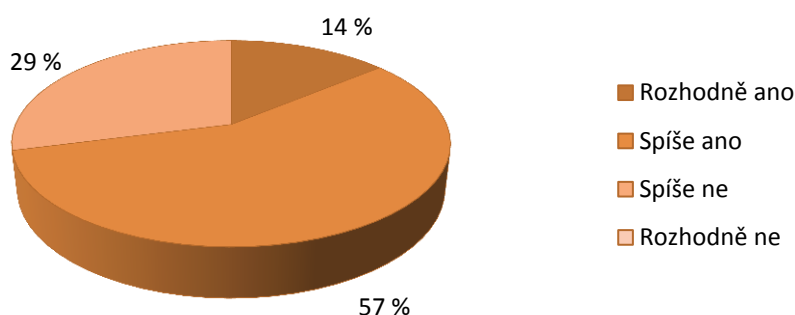


Odpo věď	Počet
Rozhodně ano	14
Spíše ano	55
Spíše ne	23
Rozhodně ne	2

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Z následujícího obrázku lze zjistit, jaké procento respondentů je hrdých na značku organizace, která je zaměstnává. Výsledek této otázky je pro organizaci velmi důležitý především proto, že umožňuje zjistit, jestli zaměstnanci organizace považují svého zaměstnavatele jako organizaci, která je perspektivní, a zda jsou hrdí na to, že jsou její součástí. Respondenti ze 14 % odpověděli, že rozhodně hrdí jsou. Dalších 57 % respondentů odpovědělo spíše ano. Zbýlých 29 % zaškrtnulo odpověď spíše ne. Nikdo z respondentů neodpověděl, že by na značku organizace rozhodně hrdý nebyl.

**Obrázek č. 32: Jste hrdý/hrdá na značku organizace, ve které pracujete?**



Odpo věď	Počet
Rozhodně ano	13
Spíše ano	54
Spíše ne	27
Rozhodně ne	0

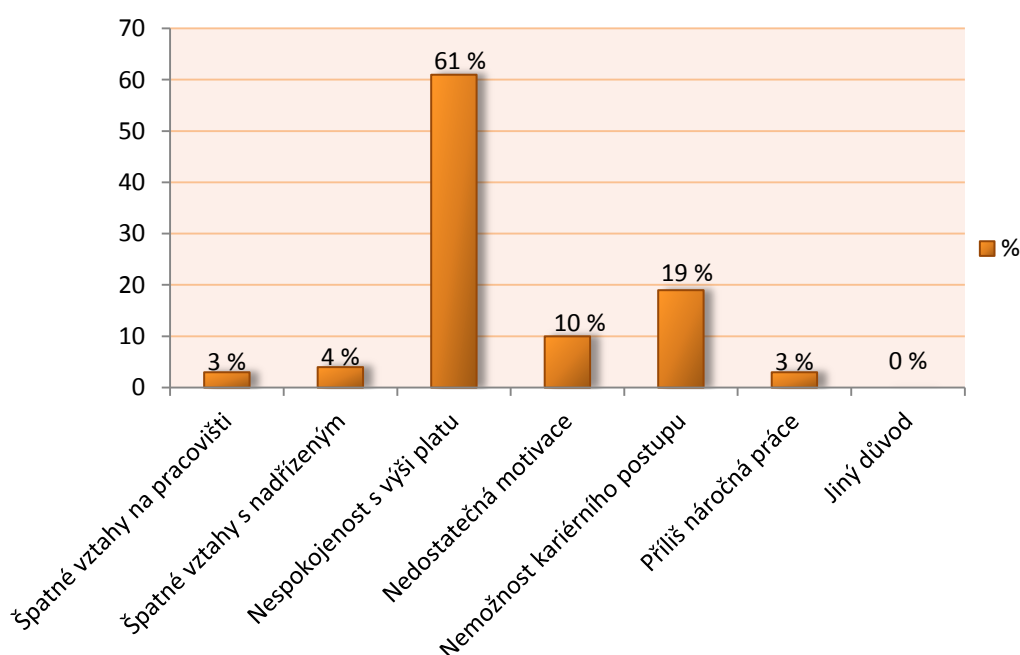
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Následující otevřená otázka, která zní: „Co by organizace měla udělat pro to, aby byla pro zaměstnance a uchazeče o zaměstnání více atraktivní (co je nezbytné zlepšit)?“, umožnila ověřit předchozí odpovědi respondentů a zároveň poskytla možnost se vyjádřit k jakékoli oblasti, které se např. dotazníkové šetření nevěnovalo. Mezi nejčastěji opakovanou odpovědí bylo zvýšení platového ohodnocení zaměstnanců a rozšíření zaměstnaneckých benefitů. Respondenti by taktéž ocenili poskytování produktů organizace zaměstnancům za zvýhodněnou cenu. Jiným oblastem respondenti nevěnovali příliš velkou pozornost.



Z obrázku č. 33 lze vyčíst, jaký je podle zaměstnanců důvod, proč jejich kolegové dobrovolně končí v organizaci Elfetex. 61 % respondentů označilo, že hlavním důvodem je nespokojenost zaměstnanců s výší platu. Druhou nejčastější odpovědí byla nemožnost kariérního růstu (19 %) a s 10 % třetí nejčastější odpověď byla nedostatečná motivace. 3 % respondentů označilo špatné vztahy na pracovišti, další 3 % příliš náročnou práci, 4 % špatné vztahy s nadřízeným a jiný důvod neoznačil žádný respondent.

**Obrázek č. 33: Jaký je podle Vás důvod, proč zaměstnanci dobrovolně končí v organizaci Elfetex?**



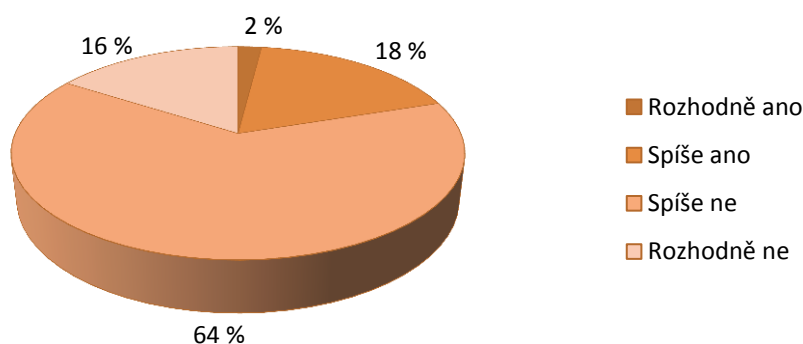
Odpověď	Počet
Špatné vztahy na pracovišti	3
Špatné vztahy s nadřízeným	4
Nespokojenost s výší platu	57
Nedostatečná motivace	9
Nemožnost kariérního postupu	18
Příliš náročná práce	3
Jiný důvod	0

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Poslední otázka dotazníkového šetření je zaměřena na možnost, že respondent bude hledat zaměstnání u konkurenční organizace. 2 % respondentů odpovědělo, že rozhodně ano a 18 %, že spíše ano. Většina, tj. 80 %, tak spíše nebude hledat zaměstnání u jiné organizace či rozhodně hledat nebude. Výsledek této otázky je tak pro organizaci sice pozitivní, ale zbylých 20 % potvrzuje fluktuaci, kterou by organizace měla v následujících letech omezit.

Na základě dotazníkového šetření by tedy organizace měla provést nápravná opatření, aby zvýšila spokojenost zaměstnanců, omezila jejich fluktuaci a zvýšila atraktivitu zaměstnavatelské značky.

**Obrázek č. 34: Je pravděpodobné, že budete hledat zaměstnání u jiné organizace?**



Odpověď	Počet
Rozhodně ano	2
Spíše ano	17
Spíše ne	60
Rozhodně ne	15

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

## **7 Závěrečné zhodnocení využití personálního marketingu v organizaci**

Z kompletní analýzy organizace Elfetex vyplynulo, že její personální marketing má mnoho silných stránek, ale také i těch slabých, které je potřeba pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení atraktivity zaměstnavatelské značky eliminovat.

Mezi silné stránky organizace patří především její dobré jméno, společenská odpovědnost týkající se především ohledu na životní prostředí a charity, dále organizační kultura a péče o zaměstnance, která zahrnuje mimo jiné příjemné pracovní prostředí, dobré vztahy na pracovišti, zaměstnanecké benefity sociální povahy, možnosti vzdělávání apod. Organizace taktéž neopomíjí důležitost adaptačního procesu, který má písemně zpracovaný, a také pravidelného systému hodnocení, díky nimž je umožněna zpětná vazba zaměstnanců. Interní komunikace je také na velmi dobré úrovni, kterou mimo jiné zabezpečuje interní čtvrtletní zpravodaj určený pouze pro zaměstnance. Co se týče metod získávání zaměstnanců Elfetex využívá zejména online recruitment, a to především prostřednictvím kariérních stránek. Kariérní stránky organizace jsou dobře zpracované, obsahují nezbytné atributy a mají pouze několik nedostatků, které lze snadno napravit. Image organizace, která je důležitá pro zvyšování atraktivity zaměstnavatelské značky, je propagována nejen na jejích webových stránkách, ale také prostřednictvím sociálních sítí.

Za slabou stránku organizace lze považovat zejména neexistenci průzkumu stávajících zaměstnanců zaměřeného na zjištění jejich spokojenosti. Taktéž průzkum zaměstnaneckých výhod u konkurenčních zaměstnavatelů není prováděn. Konkurenční zaměstnavatelé poskytují širokou nabídku zaměstnaneckých výhod, a tak by se organizace mohla na základě jejich průzkumu inspirovat. Další oblastí, ve které má organizace slabé stránky, jsou sociální média, která nejsou zaktualizovaná a nejsou zaměřená na získávání zaměstnanců, ale pouze na image organizace. Vzhledem k tomu, že organizace vyhledává uchazeče mladších věkových kategorií, kdy většina těchto uchazečů využívá sociální média, by organizace měla věnovat náboru zaměstnanců právě skrz sociální sítě náležitou pozornost. S tímto souvisí další slabá stránka organizace, kterou je neexistence spolupráce se vzdělávacími institucemi,

studenty a absolventy škol. Organizace se dále neúčastní veletrhů práce, kde by taktéž mohla nalézt mnoho vhodných uchazečů o zaměstnání, kterých má nedostatek.

Prostřednictvím dotazníkového šetření se potvrdily poznatky z analýzy organizace, a to především menší motivace zapříčiněná nižším platovým ohodnocením a užší nabídkou zaměstnaneckých výhod, než je tomu u konkurenčních organizací. Nabídka zaměstnaneckých výhod je spíše sociální povahy, a tak by se organizace, v rámci konkurenceschopnosti a vzhledem k nízké mzdě, měla zaměřit více na benefity finanční, které by zároveň vykompenzovaly nižší mzdu. Nižší platové ohodnocení, které je pod průměrem hrubých mezd v Plzeňském kraji, si však organizace uvědomuje a jedním z jejích cílů je tak v následujících letech mzdy navýšit. Navzdory výše zmíněným slabým stránkám se zjistilo, že většina zaměstnanců je v současné době v organizaci Elfetex celkem spokojena. Téměř 80 % respondentů uvedlo, že si váží toho, že pracují v organizaci Elfetex, cca 70 % stávajících zaměstnanců je hrdo na značku zaměstnavatele a téměř 90 % by organizaci doporučilo svým přátelům a známým. Za velmi pozitivním výsledkem týkajícího se doporučení stojí nejspíše finanční pobídka, a tak zaměstnanci, kteří by organizaci za normálních okolností spíše nedoporučili, využijí možnost získání finanční odměny. Přes 70 % respondentů odpovědělo, že jsou celkově se svým zaměstnáním rozhodně spokojeni či spíše spokojeni. Ze zbylých 30 % respondentů, kteří tolik spokojení nejsou, uvažuje o změně zaměstnání 20 %. Organizace by tak měla provést nápravná opatření, aby tuto možnou fluktuaci mohla omezit.

Jednotlivé silné a slabé stránky organizace Elfetex, které vychází z analýzy podnikatelského prostředí, analýzy personálního marketingu a dotazníkového šetření, shrnuje tabulka č. 13.

**Tabulka č. 13: Shrnutí silných a slabých stránek personálního marketingu organizace Elfetex**

<b>Personální marketing organizace Elfetex</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobré jméno organizace</li> <li>– společenská odpovědnost</li> <li>– organizační kultura</li> <li>– kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>– dobré pracovní prostředí</li> <li>– dobré vztahy na pracovišti</li> <li>– online recruitment</li> <li>– existence kariérních stránek a sociálních sítí</li> <li>– možnosti vzdělávání</li> <li>– adaptace zaměstnanců</li> <li>– pravidelné hodnocení pracovních výsledků</li> <li>– zaměstnanecké benefity sociální povahy</li> <li>– interní komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nevyužití sociálních médií za účelem získávání zaměstnanců a jejich nedostatečná aktualizace</li> <li>– neexistence spolupráce se vzdělávacími institucemi studenty a absolventy</li> <li>– na kariérních stránkách není komunikována společenská odpovědnost organizace</li> <li>– neúčast na veletrzích práce</li> <li>– výše platového ohodnocení</li> <li>– není prováděn průzkum zaměstnaneckých výhod u konkurenčních organizací</li> <li>– není prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců</li> <li>– fluktuace zaměstnanců</li> <li>– malá šíře finančních zaměstnaneckých benefitů</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

## **8 Návrhy vhodných opatření v oblasti personálního marketingu**

Na základě provedených analýz a dotazníkového šetření v organizaci Elfetex jsou navrhována vhodná opatření v oblasti externího a interního personálního marketingu. V rámci externího personálního marketingu jsou návrhy zaměřeny na využití dalších metod získávání uchazečů z vnějších zdrojů a vylepšení metod stávajících. Návrhy v rámci interního personálního marketingu jsou zaměřeny na zvyšování spokojenosti stávajících zaměstnanců a jejich stabilizaci. Jednotlivé návrhy by zároveň měly vést k posílení zaměstnavatelské značky.

### **8.1 Doporučení pro externí personální marketing**

Východiskem jednotlivých doporučení v rámci externího personálního marketingu jsou informace získané z analýzy externího personálního marketingu.

#### **8.1.1 Navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi a studenty a absolventy**

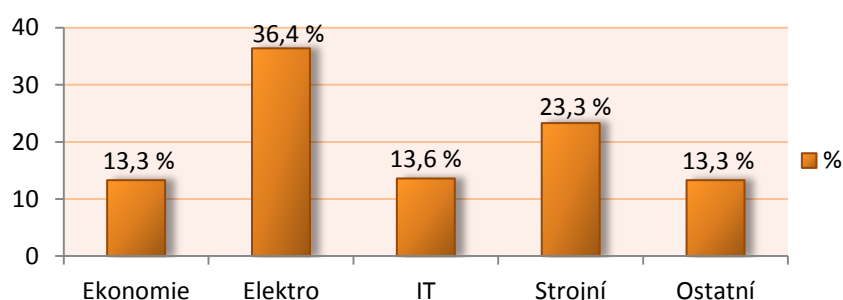
Z analýzy vyplynulo, že organizace nespolupracuje se vzdělávacími institucemi, studenty učilišť, středních a vysokých škol a jejich absolventy. Vzhledem k tomu, že organizace zaměstnává mladší generaci, měla by tuto skutečnost napravit a s tímto segmentem začít aktivně spolupracovat. Cílem tohoto doporučení je navázání kontaktu a přilákání vhodných uchazečů, kterých má organizace nedostatek. V Plzni se např. nachází Střední odborné učiliště elektrotechnické, Vyšší odborná škola a Střední odborná škola elektrotechnická či Fakulta elektrotechnická Západočeské univerzity v Plzni, se kterými by mohla spolupráci zvážit.

Jednou z možností spolupráce je den otevřených dveří pro studenty v oboru elektro, kterým by bylo vyhrazeno např. 5 pracovních dní v roce. Zájemci by byli informováni prostřednictvím webových stránek organizace a letáků, které by organizace zaslala do vybraných vzdělávacích institucí. Samotnou prohlídkou by byl pověřen zaměstnanec organizace, který by byl za prohlídku náležitě finančně odměněn nad rámec své denní mzdy, a to ve výši 500 Kč/den. V případě 5 pracovních dní by si tak zaměstnanec mohl přivydělat 2 500 Kč. Dalším nákladem organizace by bylo vytištění letáků a jejich

roznos. Náklady v případě tištění 100 ks oboustranných letáků ve velikosti A6 a možností 4barevného potisku činí 706 Kč, přičemž doprava do organizace je zdarma. Doba výroby trvá 3-4 pracovní dny (Onlineprinters.cz, 2017). Roznos letáků by zajistila administrativní pracovnice organizace (asistentka) v rámci své pracovní doby, přičemž letáky by byly umístěny v areálu vybraných škol. Předtím by však pracovnice kontaktovala vybrané instituce a domluvila s nimi spolupráci nebo alespoň možnost umístit letáky v areálu organizace. Celkové náklady organizace jsou tak velmi malé, a to 3 206 Kč.

Organizace se dále neúčastní veletrhů pracovních příležitostí pořádaných vysokými školami. Dalším doporučením je tedy navázat spolupráci i v tomto směru. Na těchto veletrzích by se organizace mohla prezentovat, diskutovat se studenty a dalšími uchazeči, nabízet spolupráci a v neposlední řadě představovat možnosti uplatnění v organizaci Elfetex. Cílem účasti na pracovních veletrzích, je navázání širokého kontaktu a nalákání vhodných uchazečů. Např. veletrh pracovních příležitostí při ZČU v Plzni, který se pravidelně koná v univerzitním kampusu, umožňuje cílit na studenty a absolventy Fakulty elektrotechnické, ale také strojní, ekonomické atd., přičemž veletrh navštěvuje okolo 4 000 studentů nebo absolventů. Jak znázorňuje následující obrázek, nejvyšší účast zastupují studenti v oboru elektro, což je pro organizaci velmi pozitivní (Veletrh, 2017).

**Obrázek č. 35: Návštěvníci veletrhu pracovních příležitostí dle studovaných oborů**



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Veletrhu, 2017*

V rámci tohoto veletrhu by organizace byla ve městě Plzeň a na univerzitě masivně propagována a měla by taktéž kreativní či strukturovanou stránku v katalogu „Průvodce veletrhem“, jehož výtisků je 4 000 ks. Odhadovaná cena za možnost účasti na veletrhu se pohybuje od 14 000 Kč do 26 000 Kč v závislosti na umístění stánku, jeho velikosti a především na zvoleném nabízeném programu (standardní účast, program plus, přednáška atd.). Standardní účast na veletrhu zajišťuje stánek o velikosti

3 x 1,5 m. Dále jsou poskytnuty 3 židle a stůl, připojení elektřiny a bezdrátové připojení k internetu. Náklady za základní nabídku účasti lze tedy vyčíslit na 14 000 Kč. V ceně je zahrnuta veškerá propagace (Veletrh, 2016 a Veletrh, 2017).

Účast na veletrhu přináší další možnosti, jak navázat spolupráci se studenty, a to např. umožnění spolupráce na bakalářských, diplomových a dalších pracích či umožnění absolvování povinných praxí, prostřednictvím kterých by organizace vychovávala potenciální zaměstnance. Vybrané studenty by pak mohla podporovat např. formou placených brigád. V rámci veletrhu může organizace taktéž v případě zájmu po dobu 20 minut přednášet na akademické půdě, účast studentů však není garantována.

### **8.1.2 Zlepšení obsahu kariérních stránek**

Dalším navrženým doporučením je rozšířit a vylepšit obsah kariérních stránek na webových stránkách organizace, prostřednictvím něhož by organizace měla přilákat a oslovit více uchazečů o zaměstnání.

Kariérní stránky organizace Elfetex jsou velmi dobře zpracované a jejich silnou stránkou je odkaz na „Kariéru“, který je jasně viditelný hned na přední stránce organizace. Kariérním stránkám ale chybí některé faktory, které by stránky jednoznačně mohly vylepšit. Organizace např. na svých kariérních stránkách nekomunikuje společenskou odpovědnost, a tak by měla stránky o tento faktor rozšířit, tak aby zanechala co nejlepší dojem na uchazeče. Vzhledem k tomu, že organizace dosud nespolupracovala se studenty, tak ani obsah kariérních stránek není cílený na tuto skupinu. Vhodné by tedy bylo rozšířit kariérní stránky např. o možnost psát semestrální, bakalářské a diplomové práce ve spolupráci s organizací a uvedení informací týkajících se dnů otevřených dveří pro studenty a absolventy elektrotechnických škol. Další možností, jak zlepšit kariérní stránky, tak aby uchazeče zaujaly, je využití příběhů dlouholetých zaměstnanců a jejich doporučení včetně fotografií. Jak již bylo zmíněno, kariérní stránky organizace obsahují odkazy na sociální sítě, a to Facebook, YouTube a Twitter. Odkaz na LinkedIn, kde má organizace taktéž založený profil, ale chybí. Je tedy třeba, aby organizace odkaz přidala a spojila tak své kariérní stránky s touto profesionální sítí. Organizace zaměstnává IT pracovníky, a tak celkové náklady na úpravu kariérních stránek jsou nulové.



### 8.1.3 Aktualizace sociálních sítí a jejich lepší využití

Dalším navrženým doporučením je zaktualizovat informace na sociálních sítích, kde má organizace založený profil a zároveň tyto stránky zaměřit i na prezentaci zaměstnavatelské značky organizace. Výhodou sociálních sítí je jejich vzájemné propojení. Na Facebooku a LinkedIn může organizace sdílet fotografie z Instagramu, videa z YouTube a „tweety“ z Twitteru. Tímto způsobem může organizace najít velký počet uchazečů o zaměstnání. Cílem tohoto doporučení je tak přilákat další potenciální uchazeče a zvýšit atraktivitu zaměstnavatelské značky. Doporučeno je tedy, aby se Facebook, Twitter, LinkedIn a YouTube staly součástí náborové politiky a zároveň prostřednictvím image organizace sloužily k budování zaměstnavatelské značky, a aby za tímto účelem byla zřízena i další sociální síť, a to Instagram. Obsah sociálních stránek týkajících se výše zmíněných faktorů by spravovalo marketingové oddělení ve spolupráci s personalisty.

Facebook, který organizace ze všech sítí využívá nejvíce má celkem 561 „To se mi líbí stránek“. Facebookové stránky jsou aktuální s příspěvky cca 4 krát měsíčně. Tyto příspěvky jsou ale zaměřené především na odběratele, nikoliv na zaměstnance či potenciální uchazeče. Stránky by také měly být více zaměřeny na poskytování informací, v rámci budování image organizace, týkající se jejich úspěchů a novinek (jako je např. rozšiřování poboček), odkazů na novinové články, kde se o organizaci Elfetex píše, charitativních událostí a událostí, které souvisí i se zaměstnanci, včetně fotek z pořádaných událostí. Na stránkách dále chybí záložka „Kariéra“. V rámci náborové politiky je tedy doporučeno vytvořit tuto záložku, kde by byly zveřejněny volná pracovní místa, které by taktéž mohli samotní zaměstnanci organizace sdílet na svých soukromých účtech na Facebooku a dostat tak snadno tuto informaci do okruhu svých přátel a známých. V záložce „Kariéra“ by se taktéž mohly zveřejnit příběhy zaměstnanců a fotografie z areálu organizace či událostí pořádaných pro zaměstnance.

Organizace má taktéž založeny profily na Twitteru a LinkedIn. Informace na těchto sítích jsou však zcela nedostačující a na Twitteru dokonce zastaralé. V rámci těchto sítí je tedy doporučeno komunikovat podstatné informace o organizaci na síti LinkedIn, které na stránkách chybí, a aktualizovat stávající informace na Twitteru. Na Twitteru je dále doporučeno přidávat příspěvky o volných pracovních pozicích a v rámci

budování zaměstnavatelské značky poskytovat informace týkající se např. charity, sponzoringu, požádaných akcí, úspěších organizace apod. Jak již bylo uvedeno na profesionální síti LinkedIn chybí základní informace (je zde pouze odkaz na jejich webové stránky), které je třeba doplnit. Na LinkedIn organizace sice poskytuje informace o volných pracovních místech, ale více se již potenciálním uchazečům nevěnuje. Doporučeno je tedy také pravidelně přidávat krátké příspěvky a fotky zaměřené na potenciální uchazeče, které by přispěly k vzbuzení jejich zájmu pracovat pro organizaci Elfetex a ke zvýšení atraktivity zaměstnavatelské značky. Jednalo by se např. o komunikování stabilního růstu organizace, možnostech vzdělávání, interního časopisu atd.

Elfetex je dále registrovaná na video portálu YouTube. Na tomto portálu organizace uvádí především krátká videa zaměřená na její produkty. V rámci budování zaměstnavatelské značky jsou zde zveřejňovány videa z pořádaných akcí, zejména koncerty. Více však na potenciální uchazeče portál není zaměřen. Jedním z dalších navržených doporučení je tedy natočení profesionálního videa o organizaci a náborového videa, které by obsahovalo nahrané výpovědi zaměstnanců, kde by potenciální kolegové uchazečů sdělovali své příběhy a případně vychvalovali svého zaměstnavatele. Obsah prezentace včetně jejich účastníků a vhodných příběhů by mělo na starosti vedení organizace ve spolupráci s marketingovým a personálním oddělením. Zaměstnanci by byli informováni prostřednictvím nástěnek a zpravodaje „iXka“. Ti, kteří by se chtěli přihlásit do výběru uchazečů, by ve stanoveném termínu předali svůj příběh, který by byl písemně zpracovaný, a to buďto osobně na personální oddělení či prostřednictvím emailu. Náklady na natočení dvou videí se liší dle mnoha faktorů, kterými jsou především jejich délka, náročnost (rozhovory, hudební podkres, počet hodin natáčení apod.) a také odlišná cenová nabídka organizací. Odhad minimálních nákladů na natočení dvou videí je vyčíslen na 33 800 Kč, přičemž tato cena zahrnuje max. 10 hodin natáčení (včetně cesty), reportáž do 5 minut, rozhovory na kameru i komentáře mimo obraz, hudbu a základní titulky (PRTV video, 2017).

Další možností jak budovat zaměstnavatelskou značku organizace Elfetex v rámci sociálních sítí je založit její profil na síti Instagram, která je v současné době taktéž velmi populární. V roce 2016 si organizace mohly založit profil, který nebyl specializovaný na organizace a byl tak pouze osobního charakteru. Od roku 2017 v ČR

již ale tato možnost je a Elfetex si tak může založit přímo „byznysový účet“ (Newsfeed, 2016 a Sunitka.cz, 2016). Na Instagram by organizace ukládala fotografie z foto kalendářů a pořádaných akcí, jako jsou např. vánoční večírky, koncerty, dny dětí pro zaměstnance a kulturní akce. Dále např. informace o zaměstnaneckých fotosoutěžích včetně nejlepších fotografií apod. Výhodou Instagramu je, že veškeré fotky je možno lehce sdílet na firemní Facebook, Twitter i LinkedIn. Na profilu by kromě fotek byla uvedena trasa k organizaci a odkaz na její webové stránky. Jednotliví zaměstnanci by se taktéž mohli podílet na vytváření zaměstnavatelské značky, jelikož by své fotografie mohli označovat jako „hashtag“ Elfetex (tj. slovo označené znakem „#“, a tedy „#Elfetex“) a fotky by se tak zobrazovaly na vedlejší záložce firemního profilu. V rámci firemního profilu na Instagramu by tak organizace nejen lépe komunikovala svou zaměstnavatelskou značku, ale také zefektivnila komunikaci se svými zaměstnanci.

Odhadované náklady na provoz sociálních médií jsou nulové. Jak již bylo zmíněno, správu sociálních sítí by mělo na starosti marketingové oddělení ve spolupráci s personálním oddělením. O sociální sítě by se tak starali současní zaměstnanci. Založení firemního profilu je na sociálních sítích zcela zdarma. Dále není třeba investovat do počítačů, jelikož kanceláře zaměstnanců marketingových i personálních oddělení počítači vybaveny jsou a v provozu jsou po celou pracovní dobu. Režijní náklady by se tak taktéž nezvýšily. Celkové odhadované náklady organizace, za výše navržená opatření, činí 33 800 Kč, a to za videa na YouTube.

## **8.2 Doporučení pro interní personální marketing**

Doporučení v rámci interního personálního marketingu organizace Elfetex vychází především z výsledků dotazníkového šetření, a to za účelem eliminace jejích slabých stránek.

### **8.2.1 Rozšíření zaměstnaneckých výhod**

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na to, že většina zaměstnanců není dostatečně motivována, ať se již jedná o platové ohodnocení nebo zaměstnanecké výhody. Někteří zaměstnanci jsou sice spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých výhod, avšak většina je spíše nespokojena, přičemž nejvíce respondentů by uvítalo sick days, stravenky vyšších hodnot a poukázky. Navrženým

doporučením pro organizaci je tedy rozšířit zaměstnanecké benefity o tyto požadavky, které by organizaci přinesly vyšší konkurenceschopnost mezi zaměstnavateli a zároveň vynahradily nižší mzdu zaměstnanců.

*Sick days* jsou jednou z výhod, které mohou podpořit loajálnost zaměstnanců k organizaci, a to proto, že Sick days umožňují zaměstnancům uvolnění z práce v případě nemoci či zranění po dobu 3-5 dnů v kalendářním roce s náhradou mzdy (z tohoto příjmu se odvádí sociální i zdravotní pojištění), přičemž zaměstnanec není povinen předkládat svému zaměstnavateli pracovní neschopenku. Hlavní výhodou, která zaměstnancům plyne ze Sick days, je poskytnutí mzdy, na kterou by zaměstnanec v případě nemoci neměl ze zákona v prvních třech dnech nárok. Zaměstnavatel si může poskytnutou náhradu mzdy zahrnout mezi daňově uznatelné náklady. Sick days jsou tak výhodné pro obě strany. Poskytování Sick days není dosud zákonem ukotveno, a tak by organizace Elfetex stanovila v rámci vnitřního předpisu organizace či individuálních smluv, jaká mzda by zaměstnanci v průběhu zdravotního volna příslušela. Zda celá základní mzda, nebo pouze její část, např. 60 %. V rámci smlouvy by byly dále stanoveny podmínky týkající se čerpání těchto benefitů. Případné nevyčerpané zdravotní volno by nebylo převedeno do dalšího kalendářního roku. Zakázáno by taktéž bylo čerpat Sick days před dovolenou nebo těsně po jejím ukončení. Tímto by se zamezilo jejich zneužití. Odhadované náklady, které plynou z využití Sick days vychází z průměrné hrubé měsíční mzdy, která roku 2016 činila 24 236 Kč a průměrné nemocnosti v organizaci, která byla téhož roku 4 %. V případě poskytnutí náhrady mzdy ve výši 60 % ze základní mzdy a čerpání zdravotního volna po dobu 3 dnů v kalendářním roce by celkové roční náklady činily 26 175 Kč (Daňový portál, 2015, Interní zdroje organizace, 2017 a Podnikatel.cz, 2015).

*Stravenky vyšších hodnot* od Sodexo jsou dalším doporučením v rámci zaměstnaneckých benefitů. Organizace by tak měla navýšit hodnotu stravenek Sodexo z 80 Kč na 109 Kč, které jsou jak z pohledu organizace, tak z pohledu zaměstnanců nejvýhodnější. Příspěvky na stravování zaměstnancům jsou pro organizaci daňově uznatelným nákladem a organizace si tak díky navýšené hodnotě stravenek může odečíst z daňového základu maximální úlevu. Výhodou zaměstnanců je, že si za vyšší stravenky mohou zaplatit oběd bez doplatku. Dle vyhlášky č.440/2016 Sb. Ministerstva práce a sociálních věcí se příspěvek na stravování od 01. 01. 2017 vypočítává z částky 86 Kč/den. Příspěvek na stravování má daňově uznatelnou část

ve výši 70 % z 86 Kč/den, tj. cca 60 Kč. Zaměstnavatel hradí 55 % z ceny stravenky, a tak u stravenky v hodnotě 109 Kč může využít daňovou úlevu v plné výši (iDNES.cz b, 2016 a Sodexo a, 2017). Tabulka č. 14 znázorňuje porovnání původní osmdesátikorunové stravenky s nově doporučenou hodnotou stravenek. Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci díky stravenkám ve vyšší hodnotě získají k měsíčnímu příjmu navíc 1200 Kč (v případě 20 pracovních dní/měsíc) Celkové roční náklady by tak za stravenky v hodnotě 109 Kč činily 4 176 000 Kč, což je oproti původním stravenkám navýšení nákladů organizace o 1 113 600 Kč.

**Tabulka č. 14: Porovnání stravenek různých hodnot**

Původní stravenka za 80 Kč	Nová stravenka za 109 Kč
– zaměstnavatel platí 44 Kč (55 %)	– zaměstnavatel zaplatí 60 Kč (55 %)
– zaměstnanec platí 36 Kč (45 %)	– zaměstnanec zaplatí 49 Kč (45 %)
– zaměstnanec získá celkem k příjmu 880 Kč/měsíc	– zaměstnanec získá celkem k příjmu 1200 Kč/měsíc

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle iDNES.cz b, 2016 a Sodexo a, 2017*

**Poukázky Flexi Pass** od Sodexo jsou posledním doporučeným finančním benefitem pro zaměstnance. Tyto poukázky jsou určeny pro volný čas zaměstnanců, za účelem odpočinku a načerpání energie a pro jejich další pracovní rozvoj. Flexi Pass je možno využít na kulturu, sportovní aktivity, relaxaci, cestování a dovolenou v ČR i v zahraničí, zdraví a prevenci, vzdělávání atd. Poukázka tak podporuje aktivní odpočinek zaměstnanců. Výhodou poukázky je, že Sodexo má v ČR širokou síť partnerů (cca 11 000), kde je možno poukázky uplatnit. Flexi Pass je výhodný nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Z hodnoty poukázky se neodvádí sociální a zdravotní pojištění a ani daň z příjmů. V případě doporučených stokorunových poukázek Flexi Pass a hrubé mzdě ve výši 24 236 Kč by se reálný příjem zaměstnance zvýšil o 45,14 % v porovnání s peněžní odměnou. Organizace by vynaložila náklady na 1 zaměstnance v hodnotě 123 Kč. Tzn., že pro 290 zaměstnanců by celkové náklady organizace činily 35 802 Kč/měsíc, a tedy 429 624 Kč/rok. Další informace týkající se porovnání nákladů poukázek s finanční odměnou jsou uvedeny v Příloze H (Sodexo b, 2017 a Sodexo c, 2017). Zaměstnanci by dále mohli sdělovat, na jaké zážitky použili své poukázky Flexi Pass, a inspirovat tak své kolegy. Svě zážitky by zasílali, tak jako dosud, na email marketingového oddělení. Informování by probíhalo v rámci interního

časopisu „iXko“, ve kterém byl právě za účelem sdělování hobby zaměstnanců zřízen tzv. „koutek duševní hygieny“.

### **8.2.2 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců**

Posledním doporučením pro organizaci Elfetex je zavedení pravidelného dotazníkového šetření zaměřeného na průzkum spokojenosti stávajících zaměstnanců, který organizace dosud nedělala. Průzkum v oblasti zaměstnanců přináší užitečné informace, které přispívají k atraktivitě zaměstnavatelské značky, a to nejen pro stávající zaměstnance, ale i pro zaměstnance potenciální. Personální oddělení by vytvořilo dotazník, který by byl předán ke schválení vedení organizace. Otázky dotazníkového šetření by byly zaměřeny především na motivaci, pracovní podmínky, vztahy apod. Dotazníkové šetření by se provádělo jednou ročně, přičemž by dotazník byl vždy aktualizován dle aktuální situace a konkrétních potřeb v organizaci. Dotazník by byl administrativní pracovníci předán jednotlivým oddělením, které by dále dotazník rozdalo na poradách. Zpracování výsledků z dotazníkového šetření by opět mělo na starosti personální oddělení, které by je následně předalo vedení. Získané informace z dotazníkového šetření by organizace využila pro zefektivnění jak externího, tak interního personálního marketingu. Vyjádření vedení k daným výsledkům včetně výsledků samotných by bylo prezentováno na poradách a v rámci interního časopisu, v případě pozitivních výsledků i v rámci vybraných sociálních sítí. Pokud by organizace zjistila slabé stránky, měla by provést nápravná opatření tak, aby je do příštího dotazníkového šetření s předstihem odstranila či alespoň zmírnila. Organizace by vynaložila pouze náklady na papír a tisk, a tak jsou celkové náklady z dotazníkového šetření zanedbatelné.

## **8.3 Náklady a přínosy organizace vyplývající z jednotlivých doporučení**

### **8.3.1 Náklady organizace**

V rámci navržených doporučení týkajících se externího a interního personálního marketingu byly průběžně vyčíslovány odhadované náklady vyplývající z jednotlivých doporučení. Celkové náklady se mohou zvyšovat či snižovat např. v závislosti na % nemocnosti zaměstnanců, náročnosti týkající se propagace, možnostech čerpání výhod

atd. Následující tabulka je souhrnným vyčíslením odhadovaných ročních nákladů, které organizaci Elfetex vzniknou v případě, že by realizovala veškerá navrhovaná doporučení. Organizace si, vzhledem ke stabilním kladným hospodářským výsledkům, tyto náklady může dovolit.

**Tabulka č. 15: Celkové roční odhadované náklady**

<b>Doporučení</b>	<b>Náklady</b>
Spolupráce se vzdělávacími institucemi, studenty a absolventy	19 706 Kč
Aktualizace sociálních sítí a jejich lepší využití (video na YouTube)	33 800 Kč
Rozšíření zaměstnaneckých výhod	1 569 399 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 622 905 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

### 8.3.2 Přínosy pro organizaci

Doporučení, která byla navržena v externím personálním marketingu, jsou zaměřena na spolupráci se vzdělávacími institucemi, studenty a absolventy, zlepšení kariérních stránek a zlepšení využívání a zároveň i rozšíření sociálních sítí. Tato opatření by měla vést k efektivnějšímu získávání nových zaměstnanců a budování zaměstnavatelské značky. Stejně tak doporučení týkající se interního personálního marketingu slouží k posílení značky zaměstnavatele z pohledu stávajících zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity peněžní povahy by měly alespoň částečně vykompenzovat nabízené nižší platové ohodnocení a zvýšit tak spokojenost stávajících zaměstnanců vedoucí k jejich stabilizaci. Prostřednictvím pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců by organizace mohla pružněji a lépe reagovat na jejich potřeby a přání a zamezit tak odchodu zaměstnanců ke konkurenčním zaměstnavatelům. Péče o zaměstnance organizace je velmi důležitá, jelikož udržení stávajícího zaměstnance je levnější než získávat zaměstnance nové, navíc motivovaní a spokojení zaměstnanci bývají produktivnější a přinášejí tak organizaci vyšší tržby.

## Závěr

Tématem této diplomové práce bylo „Uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení“. Cílem bylo zhodnotit využití personálního marketingu v organizaci Elfetex, spol. s r. o. a následně navrhnout doporučení, která by měla vést ke zlepšení v této oblasti. Jednotlivá doporučení vycházela z kompletní analýzy podnikatelského prostředí, analýzy externího a interního personálního marketingu a dotazníkového šetření.

Práce byla rozdělena do osmi kapitol. První kapitola se věnovala teoretickému vymezení personálního marketingu včetně využití marketingového přístupu v personalistice. Druhá kapitola pojednávala o externím personálním marketingu. V externím personálním marketingu bylo věnováno pojmu značka zaměstnavatele a následně její souvislosti se sociálními sítěmi. Součástí této kapitoly bylo rovněž vymezení procesu získávání zaměstnanců a jejich výběru. Závěrem bylo věnováno pojmu organizační kultura. Třetí kapitola pojednávala o interním personálním marketingu, kde byly vymezeny činnosti, které napomáhají k atraktivitě zaměstnavatelské značky. Touto kapitolou byla uzavřena teoretická část diplomové práce.

Následující kapitoly pojednávaly o organizaci Elfetex, spol. s r. o., jejím podnikatelském prostředí a o využití personálního marketingu v organizaci. Klíčovou částí práce byl popis a analýza interního a externího personálního marketingu včetně dotazníkového šetření a závěrečného zhodnocení využití personálního marketingu v organizaci. Na základě zjištěných informací byly identifikovány silné a slabé stránky v dané oblasti a následně byla navržena vhodná doporučení směřující ke zlepšení.

Organizace Elfetex má v oblasti personálního marketingu mnoho silných stránek, do kterých lze zařadit především organizační kulturu či péči o zaměstnance, jejichž součástí jsou dobré vztahy na pracovišti, příjemné pracovní prostředí, interní komunikace, možnosti vzdělávání atd. Mezi silné stránky dále patří interní dokumenty organizace, které jsou také dobře zpracované. Organizace má písemně zpracovaný adaptační proces, stejně tak pravidelný systém hodnocení, který zajišťuje zpětnou vazbu zaměstnanců. V oblasti získávání zaměstnanců využívá především online recruitment, a to zejména prostřednictvím kariérních stránek organizace. Tyto stránky mají pouze několik malých nedostatků, obsahují však nezbytné atributy a jsou zpracovány na velmi



dobré úrovni. Organizace má taktéž zřízeny sociální stránky, prostřednictvím kterých podporuje svou image.

Z jednotlivých analýz vyplynuly také slabé stránky organizace týkající se nedostatečné propagace zaměstnavatelské značky ve spojení s online marketingem a nedostatky v oblasti metod získávání zaměstnanců. Další slabá stránka organizace se projevila v podobě nižšího platového ohodnocení, menší šíře zaměstnaneckých výhod a neexistence průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Na základě těchto slabých stránek byla navržena doporučení, která by měla přispět k jejich odstranění či alespoň eliminaci.

Doporučení byla navržena jak v oblasti externího, tak v oblasti interního personálního marketingu. První navržené doporučení se věnovalo spolupráci se vzdělávacími institucemi, studenty a absolventy. Dále se jednalo o zlepšení obsahu kariérních stránek a také o lepším využití sociálních sítí včetně jejich rozšíření. Tato doporučení by měla směřovat k efektivnějšímu získávání zaměstnanců a zároveň k budování zaměstnavatelské značky. V oblasti interního personálního marketingu byla navržena doporučení, která se zabývala zaměstnaneckými benefity. Posledním navrženým doporučením v této oblasti bylo zavedení pravidelného dotazníkového šetření zaměřeného na průzkum spokojenosti stávajících zaměstnanců. Tato doporučení by měla přinést zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci a posílení zaměstnavatelské značky z pohledu stávajících zaměstnanců.

Diplomová práce byla pro mě velmi přínosná, a to zejména díky aplikaci teoretických poznatků, které byly vymezeny v první části diplomové práce, do praxe. Výsledky z dotazníkového šetření včetně navržených doporučení byly předány personálnímu oddělení, které je označilo jako cenné a schválilo jako realizovatelné. Věřím, že stejně tak jako pro mne, bude i pro organizaci Elfetex práce přínosem.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj průměrných mezd v Plzeňském kraji a v organizaci Elfetex.....	48
Tabulka č. 2: Ukazatele likvidity organizace Elfetex (v tis. Kč).....	57
Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity organizace Elfetex (v tis. Kč).....	59
Tabulka č. 4: Ukazatele rentability organizace Elfetex (v tis. Kč).....	60
Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti organizace Elfetex (v tis. Kč).....	61
Tabulka č. 6: SWOT analýza organizace Elfetex.....	62
Tabulka č. 7: Kritéria pro hodnocení webových stránek organizace.....	68
Tabulka č. 8: Jakého jste pohlaví?.....	81
Tabulka č. 9: Do jaké věkové skupiny patříte?.....	81
Tabulka č. 10: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?.....	82
Tabulka č. 11: Jak dlouho pracujete v organizaci?.....	82
Tabulka č. 12: Jaké je Vaše pracovní zařazení?.....	82
Tabulka č. 13: Shrnutí silných a slabých stránek personálního marketingu.....	100
Tabulka č. 14: Porovnání stravenek různých hodnot.....	108
Tabulka č. 15: Celkové roční odhadované náklady.....	110

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Příklady zkušenostních bodů.....	16
Obrázek č. 2: „Cibule“ organizační kultury.....	33
Obrázek č. 3: Logo organizace .....	43
Obrázek č. 4: Síť poboček organizace Elfetex.....	44
Obrázek č. 5: Procentní vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2011 - 2016 .....	47
Obrázek č. 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ČR v letech 2005 – 2016 .....	48
Obrázek č. 7: Zisk před zdaněním organizace Elfetex .....	56
Obrázek č. 8: Ukazatele likvidity .....	57
Obrázek č. 9: Ukazatele aktivity.....	58
Obrázek č. 10: Ukazatele rentability.....	60
Obrázek č. 11: Ukazatele zadluženosti .....	61
Obrázek č. 12: Struktura zaměstnanců organizace Elfetex podle věku .....	65
Obrázek č. 13: Struktura zaměstnanců organizace Elfetex podle vzdělání .....	66
Obrázek č. 14: Vážíte si toho, že pracujete v organizaci Elfetex?.....	83
Obrázek č. 15: Doporučil/a byste svému známému, aby šel pracovat do této organizace? .....	84
Obrázek č. 16: Jaký z následujících faktorů má pro Vás největší význam?.....	84
Obrázek č. 17: Panují na Vašem pracovišti dobré pracovní vztahy?.....	85
Obrázek č. 18: Zajímá se Váš nadřízený o Vaše názory?.....	86
Obrázek č. 19: Je pro Vás Vaše práce výzvou? .....	86
Obrázek č. 20: Odpovídá výše Vašeho platu práci, kterou vykonáváte? .....	87
Obrázek č. 21: Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením? .....	88
Obrázek č. 22: Znáte způsob stanovení svého platového ohodnocení?.....	88
Obrázek č. 23: Je hodnocení Vaší práce objektivní? .....	89
Obrázek č. 24: Zajímá se Váš nadřízený o to, jak se Vám pracuje?.....	90

Obrázek č. 25: Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?	90
Obrázek č. 26: Máte možnost kariérního růstu? .....	91
Obrázek č. 27: Jsou školení, kterých jste se zúčastnil/a, přínosná? .....	92
Obrázek č. 28: Rozšířil/a byste množství nabídek školení? .....	92
Obrázek č. 29: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity (jako jsou např. sportovní a společenské akce, stravenky, penzijní připojištění, 13. plat, ocenění apod.)? .....	93
Obrázek č. 30: Jak hodnotíte pracovní podmínky (sociální prostředí, úroveň hluku, světla, prašnost apod.)? .....	94
Obrázek č. 31: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním? .....	94
Obrázek č. 32: Jste hrdý/hrdá na značku organizace, ve které pracujete? .....	95
Obrázek č. 33: Jaký je podle Vás důvod, proč zaměstnanci dobrovolně končí v organizaci Elfetex? .....	96
Obrázek č. 34: Je pravděpodobné, že budete hledat zaměstnání u jiné organizace? .....	97
Obrázek č. 35: Návštěvníci veletrhu pracovních příležitostí dle studovaných oborů...	102

## Seznam použitých zkratk

BÚ .....	Běžný účet
CSR .....	Společenská odpovědnost firem
CV .....	Životopis
ČAKP .....	Česká asociace kariérového poradenství
ČNB .....	Česká národní banka
ČR .....	Česká republika
ČSÚ .....	Český statistický úřad
DO .....	Doba obratu
EBIT .....	Zisk před zdaněním
EET .....	Elektronická evidence tržeb
EU .....	Evropská unie
IS .....	Informační systém
IT .....	Informační technologie
MFČR .....	Ministerstvo financí ČR
OP .....	Operační program
OZP .....	Osoba se zdravotním postižením
ROA .....	Rentabilita celkových aktiv
ROCE .....	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE .....	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS .....	Rentabilita tržeb
SEV .....	Svaz elektrotechnických obchodů
THP .....	Technicko-hospodářský pracovník
VH .....	Výsledek hospodaření
VK .....	Vlastní kapitál
VÚPSV .....	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

# Seznam zdrojů

## Odborná literatura

AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6885-6.

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch, Jan DRAHOŇOVSKÝ, Petr HLUŠIČKA a Helena TĚŠITELOVÁ. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1095-1.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Překlad Markéta HENYCHOVÁ, Michal HAVELKA. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.

BRANSON, Richard. *Tak to dělá Virgin: jak se královsky bavít a budovat přitom úspěšnou firmu*. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0412-2.

DEAL E. Terrence and Allan A. KENNEDY. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. [reissued]. Cambridge, Mass: Perseus Publ, 2000. ISBN 978-073-8203-300.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

EGER, Ludvík, Jan PETR TYL, Hana KUNEŠOVÁ, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA. *Marketing na internetu*. V Plzni: ZČU, 2015. ISBN 978-80-261-0573-2.

EGEROVÁ, Dana. *Corporate website as a tool for attracting and recruiting millennial talent*. Časopis EMI – Economics Management Innovation, 2016, 8(1). ISSN 1804-1299.

FURNHAM, Adrian a Barrie GUNTER. *Corporate assessment: auditing a company's personality*. New York: Routledge, 1993. ISBN 04-150-8118-1.

HEADWORTH, Andy. *Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. London: Kogan Page Publishers, 2015. ISBN 978-0-7494-7370-9.

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3516-0.

HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan. HOFSTEDE a Michael. MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010. ISBN 00-716-6418-1.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-2795-7.

JANOUC, Viktor. *333 tipů a triků pro internetový marketing: [sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik]*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3402-3.

JÖRN, Axel. *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015 [cit. 2017-01-10]. ISBN 978-3-95489-900-5.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Překlad Martin MACHEK a Tomáš JUPPA. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- LIENHART, Andrea. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Překlad Alena NOVÁKOVÁ. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.
- LUKASOVÁ, Ivana. *Marketing*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-912-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.
- MILLER, Michael. *Internetový marketing s YouTube: průvodce využitím on-line videa v byznysu*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3672-0.
- MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.



- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- ROLNÝ, Ivo. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-286-1.
- ROSETHORN, Helen. *The employer brand: keeping faith with the deal*. Burlington, VT: Gower, 2009. ISBN 978-0-566-08899-5.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. Jossey-Bass, 2004. ISBN 07-879-6845-5.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9616-1.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIMEK, Bohuslav. *Elektronická evidence tržeb v České republice*. Plzeň: Spreved, 2016. ISBN 978-80-906455-0-9.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.
- TREADAWAY, Chris a Mari SMITH. *Marketing na Facebooku: výukový kurz*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3337-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WELSING, Caroline, [TRANSL. FROM THE DUTCH BY LOCTEAM a ILL.: BAS STEEMERS ET AL.]. *HRMarketing: a new perspective on Human Resources Management*. Amsterdam: FT Prentice Hall, 2006. ISBN 978-904-3013-406.

## **Elektronické a další zdroje**

ANTOŠOVÁ, Mária. *Moderní řízení iHNed.cz: Marketing-mix v personalistice* [online]. 11. 11. 2005 [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

BEDNÁŘ, Jiří. *Promarketing.cz: Interní marketing - aneb když jsou vaší cílovou skupinou zaměstnanci* [online]. 07. 10. 2013 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2013/10/07/interni-marketing-aneb-kdyz-jsou-vasi-cilovou-skupinou-zamestnanci/>

BUSINESS CENTER.CZ: *Zákon o obchodních korporacích* [online]. 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/cast1h4.aspx>

CIOTTI, Gregory. *Help Scout: The psychology of color in Marketing and Branding* [online]. 17. 05. 2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.helpscout.net/blog/psychology-of-color/>

ČAKP: Česká asociace kariérového poradenství, z. s. *Pracovní portály* [online]. 2015 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.cakp.cz/informacni-servis/pracovni-portaly/>

ČNB: *Aktuální prognóza ČNB - Inflace* [online]. 02. 02. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza#inflace](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#inflace)

ČSÚ a: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. 20. 02. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

ČSÚ b: *Mzdy, náklady práce* [online]. 09. 03. 2017 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mzdy-xp>

ČSÚ: *Průměrné mzdy* [online]. 05. 12. 2016 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2016>

ČSÚ c: *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19)

ČESKÁ TELEVIZE: *ČT24 - průměrná mzda poprvé překonala hranici 28 000 Kč a dál poroste* [online]. 11. 03. 2016 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1721413-prumerna-mzda-poprve-prekonala-hranici-28-tisic-korun-a-dal-poroste>

CZECHINVEST: *Ministerstvo průmyslu a obchodu - Školící střediska* [online]. 11. 02. 2015 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-skolici-strediska-4541.pdf>

DACKOMBE, Dan. *HRZone: Plugging the values vacuum: why companies need to put their employer brand first* [online]. 2016 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/engage/employees/plugging-the-values-vacuum-why-companies-need-to-put-their-employer-brand-first>

DAŇOVÝ PORTÁL: *Rok 2017 a jeho změny pro podnikatele i nepodnikající veřejnost* [online]. 12. 01. 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/rok-2017-a-jeho-zmeny-pro-podnikatele-i-nepodnikajici-verejnost>

DAŇOVÝ PORTÁL: *Zaměstnavatelé a poskytování "sick days"* [online]. 25. 05. 2015 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>

DVORAN LTD. *Marketing consulting: Sociální sítě* [online]. 2016 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.dvoran.com/socialni-site/marketing/prehled>

ELFETEX a: *Dodavatelé* [online]. 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://eshop.elfetex.cz/dodavatele>

ELFETEX b: *Historie a současnost společnosti Elfetex* [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/o-nas>

ELFETEX c: *Koncern Würth* [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/koncern-wuerth>

ELFETEX d: *Kontakty* [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/kontakty>

ELFETEX e: *Pobočky* [online]. 2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/pobocky>

ELFETEX f: *Služby* [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/nase-sluzby-pro-vas>

ELFETEX g: *Sortiment* [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/sortiment>

EMPLOYER BRANDING.CZ. *Kariérní stránky* [online]. 2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.employerbranding.cz/project/karierni-stranky/>

ETRŽBY: *Fáze postupného náběhu evidence tržeb dle klasifikace NACE* [online]. 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/odkdy-evidovat-trzby>

FINANCE.CZ a: *Ceny a inflace - co je to inflace?* [online]. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/inflace/informace/>

FINANCE.CZ b: *Finanční analýza - výpočet poměrových a syntetických ukazatelů* [online]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/vypocet/>

FINANCE.CZ. *Které personální portály jsou u nás nejznámější?* [online]. 01. 07. 2009 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/225491-ktere-personalni-portaly-jsou-u-nas-nejznamejsi/>

GRADUA. *Sociální sítě jako nástroj personálního marketingu* [online]. 2015 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/socialni-site-jako-nastroj-personalniho-marketingu.html>

HN. *Hospodářské noviny: IHNEDE.cz - Česká národní banka ukončí intervence v první polovině roku 2017.* [online]. 04. 02. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65149520-ceska-narodni-banka-korunu-s-uzdy-nepusti-na-urokovou-sazbu-se-rozhodla-nesahnout>

HN. *Hospodářské noviny: Zapomeňte na headhuntery. Budujte raději skvělou zaměstnavatelskou značku.* [online]. 03. 06. 2015 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-64108050-zapomente-na-headhuntery-budujte-radeji-skvelou-zamestnavatelskou-znacku>

HR NEWS. *Kde všude se utváří zaměstnavatelská značka?* [online]. 13. 03. 2014 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/kde-vsude-se-utvari-zamestnavatelska-znacka-id-2077749>

IDNES.CZ a: *Finance - Chystá se novela zákoníku práce, jaké změny přinese?* [online]. 23. 08. 2016 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/novela-zakoniku-prace-jednani-vlady-db3-/podnikani.aspx?c=A160822\\_112012\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/novela-zakoniku-prace-jednani-vlady-db3-/podnikani.aspx?c=A160822_112012_podnikani_kho)

IDNES.CZ b: *Finance - Nejvýhodnější stravenka pro firmy i zaměstnance má hodnotu 105 korun* [online]. 13. 01. 2016 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/stravenky-benefit-vyhodna-sazba-day-/podnikani.aspx?c=A160112\\_125128\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/stravenky-benefit-vyhodna-sazba-day-/podnikani.aspx?c=A160112_125128_podnikani_kho)

IDNES.CZ. *Kdo chce dobré místo, má atraktivní profil na LinkedIn. Nezaspěte.* [online]. 15. 04. 2015 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/linkedin-socialni-sit-hledani-prace-d6m-/podnikani.aspx?c=A150319\\_2148430\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/linkedin-socialni-sit-hledani-prace-d6m-/podnikani.aspx?c=A150319_2148430_podnikani_sov)

INTERNÍ ZDROJE ORGANIZACE: Interní materiály organizace Elfetex, spol. s r. o. a konzultace s Janem Šafaříkem, vedoucím personálního oddělení. 2017.

INVESTUJEME.CZ: *Kolik má stát česká koruna?* [online]. 11. 10. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/kolik-ma-stat-ceska-koruna/>

KMOŠEK, Petr. *Náborové video na YouTube?* [online]. 09. 08. 2016 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/blog/naborove-video-na-youtube?lang=cs>

KURZY CZ: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017* [online]. 09. 01. 2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

MARKETINGOVÉ NOVINY.CZ: *V Česku má nejvíce uživatelů YouTube a Facebook* [online]. 09. 03. 2016 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/v-cesku-ma-nejvice-uzivatelu-youtube-a-facebook/>

MENŠÍK, Tomáš. *PersonálníMarketing.cz: Personální marketing vs Employer Branding* [online]. 15. 03. 2015 [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MENŠÍK, Tomáš a Helena TĚŠITELOVÁ. *Personální marketing v praxi: Využití marketingových nástrojů v oblasti využití lidských zdrojů* [online]. Brno, 2012 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi?ref=http://www.personalni-marketing.cz/informacni-brozura-programu-personalnimarketing-v-praxi>

MĚŠEC.CZ: *Mzdy a důchod - 10 změn, které přinese novela zákoníku práce* [online]. 26. 08. 2016 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/10-zmen-kttere-prinese-novela-zakoniku-prace/>

MFČR: *Ministerstvo financí České republiky - Makroekonomická predikce* [online]. 16. 08. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-cervenec-2016-25705>

MLÁDEK, Rudolf. *Skutečnosti.cz: Ekonomika – EET co a komu přinese?* [online]. 2015 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://skutecnosti.cz/eet-co-a-komu-prinese/>

MOBILENET.CZ. *Instagram: sociální síť pro sdílení fotografií* [online]. 17. 04. 2012 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://mobilenet.cz/clanky/instagram-socialni-sit-pro-sdileni-fotografi-android-a-ios-8976>

MPSV. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příjmy a životní úroveň - Informace o minimální mzdě od 1. 1. 2017* [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace\\_o\\_MMe\\_od\\_1\\_ledna\\_2017\\_na\\_web\\_MPSV.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf)

NEWSFEED.CZ: *Byznys profily na Instagramu* [online]. 31. 08. 2016 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/byznys-profily-na-instagramu-jak-prevest-osobni-stranku-na-firemni/>

ONLINEPRINTERS.CZ: *Letáky* [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.onlineprinters.cz/Let%e1ky,-oboustrann%fd-potisk.htm?websale8=diedruckerei.32-aa&ci=000583>

PERSONÁLNÍ MARKETING. *Vzdělávání personalistů. Historie personálního marketingu* [online]. 06. 04. 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing-v-praxi.cz/mod/page/view.php?id=495>

PERSONÁLNÍ MARKETING. *Vzdělávání personalistů. Přínos personálního marketingu* [online]. 03. 01. 2017 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing-v-praxi.cz/mod/page/view.php?id=231>

PODNIKATEL.CZ: *Vyplatí se zaměstnavatelům poskytování takzvaných "sick days"?* [online]. 20. 05. 2015 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>

POPKOV, E. G., CHASHCHIN V. V., BOGDANOV, D. V. *Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia* [online]. World Applied Sciences Journal. IDOSI Publications, 2013, **22**(3) s. 389-395 [cit. 2017-01-30]. ISSN 1818-4952. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/3ca8/3c43c91d1b0451fc482f0c8df62d0f75fc89.pdf>

PROFIELEKTRIKA.CZ: *ELFETEX - Moderní velkoobchodní hráč* [online]. 20. 02. 2006 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://elektrika.cz/data/clanky/clanek.2006-02-10.9006180176>

PRTV VIDEO: *Ceník* [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.prtv.cz/cenik-s-ukazkami>

SINGH, Satyendra. *Impact of color on marketing: Management Decision* [online]. 2006, **44**(6), 783-789 [cit. 2017-03-29]. DOI: 10.1108/00251740610673332. ISSN0025-1747. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251740610673332>

SODEXO a: *Benefity* [online]. 02. 01. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/news/nejvyhodn-jsi-stravenka-ma-nov-hodnotu-109-kc>

SODEXO b: *Poukázka Flexi Pass od Sodexo - Univerzální nástroj pro podporu aktivního odpočinku zaměstnanců* [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/benefity/flexipass>

SODEXO c: *Stravenky, poukázky a zaměstnanecké benefity* [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

SONEPAR: *O firmě Sonepar Česká republika* [online]. 23. 01. 2012 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.sonepar.cz/o-nas/o-firme.aspx>

SPIELMANN, Karolina. *Personální marketing.cz: Příběh P pro personalisty* [online]. 06. 08. 2015 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

STAVEBNÍ NOVINY: *ELFETEX - Jubilejní 20. pobočka* [online]. 19. 03. 2013 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://tvstav.cz/clanek/2523-elfetex-jubilejni-20-pobocka>

STAVEBNÍ NOVINY: *ELFETEX - Vás dodavatel elektroinstalačního materiálu* [online]. 15. 03. 2012 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://tvstav.cz/clanek/1976-elfetex-vas-dodavatel-elektroinstalacniho-materialu>

STOBEROVÁ, Lucie. *BrandBakers: Přímo z pece - 10 nejlepších kariérních stránek* [online]. 19. 03. 2014 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/135](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/135)

SUNITKA.CZ: *Sociální média* [online]. 19. 08. 2016 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.sunitka.cz/c/935-firemni-profil-y-konecne-i-na-instagramu>

SYSTEM ONLINE: *IS K2 podporuje růst společnosti Elfetex* [online]. 2006 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/erp/is-k2-podporuje-rust-spolecnosti-elfetex.htm>

SZARKOVÁ, Miroslava. *Funkcie personálneho marketingu vo vnímaní podnikových manažmentov v Slovenskej republike* [online elektronický časopis]. SOCIETAS ET IURISPRUDENTIA, 2014, II(1), s. 174-185 [cit. 2017-01-20]. ISSN 1339-5467. Dostupné z: <http://sei.iuridica.truni.sk/archive/2014/01/SEI-2014-01-Studies-Szarkova-Miroslava.pdf>

SZARKOVÁ, Miroslava. *Personálny marketing podnikov v podmienkach globálnej hospodárskej krízy* [online elektronický časopis]. EKONOMICKÉ ROZHLADY/



ECONOMIC REVIEW, 2009, **38**(3), s. 404 [cit. 2017-01-20]. ISSN 0323-262X.  
Dostupné z: [http://www.euba.sk/veda-a-vyskum/utvary-riadene-prorektorkou-prevedua-doktorandske-studium/ekonomicke-rozhlady/preview-file/er3\\_2009\\_szarkova-10288.pdf](http://www.euba.sk/veda-a-vyskum/utvary-riadene-prorektorkou-prevedua-doktorandske-studium/ekonomicke-rozhlady/preview-file/er3_2009_szarkova-10288.pdf)

VELETRH: *22. veletrh pracovních příležitostí* [online]. 2017 [cit. 2017-04-10].  
Dostupné z: <https://www.veletrh.zcu.cz/cz/o-veletrhu-2016/o-veletrhu>

VELETRH: *Veletrh pracovních příležitostí Šance* [online]. 2016 [cit. 2017-04-10].  
Dostupné z: <http://rpc.vse.cz/wp-content/uploads/2008/07/Manual-SANCE-2016-03.pdf>

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: *Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2015 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44539259&subjektId=718414&spis=474799>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Organizační struktura Elfetex, spol. s r. o.

Příloha B: Formulář žádosti o vypsání výběrového řízení na volnou pozici

Příloha C: Formulář pro adaptační proces

Příloha D: Formulář pro hodnotící pohovor před koncem zkušební doby

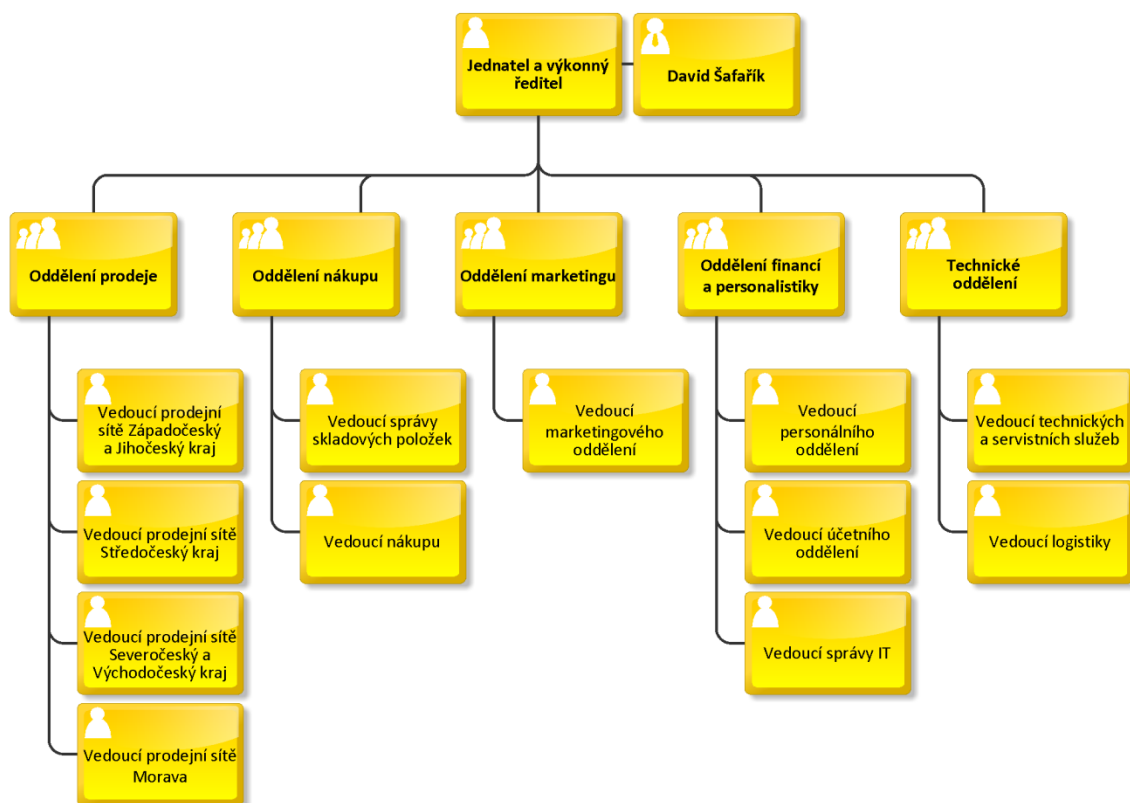
Příloha E: Záznamový formulář ročního hodnocení

Příloha F: Formulář pro pohovor v době outplacementu

Příloha G: Dotazníkové šetření – Atraktivita zaměstnavatelské značky Elfetex

Příloha H: Porovnání peněžní odměny s poukázkou Flexi Pass

## Příloha A: Organizační struktura Elfetex, spol. s r. o.



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Interních zdrojů organizace, 2017*

## Příloha B: Formulář žádosti o vypsání výběrového řízení na volnou pozici



www.elfetex.cz

### Žádost o vypsání výběrového řízení na volnou pozici

#### Informace k volné pozici

Název pozice: ..... Pobočka: .....  
Datum nástupu: ..... Důvod vypsání VŘ: .....  
Pracovní poměr: .....

Požadavky:	Vyučen v oboru elektro	<input type="checkbox"/>	Praxe	<input type="checkbox"/>
	Středoškolské vzdělání	<input type="checkbox"/>	.....	.....
	Znalost materiálu	<input type="checkbox"/>	.....	.....
	ŘP skupiny ...	<input type="checkbox"/>	.....	.....

Vybavení:	Pracovní oděv	<input type="checkbox"/>	Telefon	<input type="checkbox"/>
	PC	<input type="checkbox"/>	Mobilní telefon	<input type="checkbox"/>
	Notebook	<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>
	Auto	<input type="checkbox"/>	.....	.....

Zaškolení:	Zaškolení na pobočce	<input type="checkbox"/>	.....
	Zaškolení na centrále	<input type="checkbox"/>	.....
	Referentské zkoušky	<input type="checkbox"/>	.....

Datum: ..... Jméno: ..... Podpis: .....

#### Schvalovací proces:

Schválil(a) (ŘPS/odborný ředitel):

Datum: ..... Jméno: ..... Podpis: .....

Schválil (ředitel společnosti):

Datum: ..... Podpis: .....

## Příloha C: Formulář pro adaptační proces



www.elfetex.cz

### Adaptační proces

Zaměstnanec: ..... Pobočka: .....  
Datum nástupu: ..... Pozice: .....  
Vedoucí: ..... Konec zkušební doby: .....

### Průběh adaptace

#### Adaptační rozhovor

Zaměstnanec byl seznámen s důležitými směrnicemi a doklady společnosti Elfetex spol. s r.o., dále byl seznámen s organizačním řádem společnosti, pracovním řádem, s chodem pobočky/oddělení a tokem dokladů (propustky, neschopenky, apod).

V druhé části adaptačního rozhovoru byly zaměstnanci nastaveny následující cíle a úkoly pro zkušební dobu:

Úkol/cíl	Termín	Poznámka

V poslední části adaptačního rozhovoru byly se zaměstnancem dohodnuty termíny kontrolních hodnotících rozhovorů, v rámci kterých dojde ke kontrole plnění zadaných úkolů a cílů.

Termíny:

Datum:

Podpis vedoucího

Podpis zaměstnance

.....

.....

*Zdroj: Interní zdroje organizace, 2017*

## Příloha D: Formulář pro hodnotící pohovor před koncem zkušební doby



www.elfetex.cz

### Hodnotící pohovor před koncem zkušební doby

Zaměstnanec	<input type="text"/>	Pobočka	<input type="text"/>
Datum nástupu	<input type="text"/>	Pozice	<input type="text"/>
Vedoucí	<input type="text"/>	Konec zkušební doby	<input type="text"/>

#### Vyhodnocení plnění stanovených úkoů/cílů

Úkol / cíl	Termín	Školitel	% plnění	poznámka
@ vyhodnocení testu SAP		výsledek:		

**Vyhodnocení přístupu k adaptačnímu procesu zaměstnance:**

a) Celkový přístup:	aktivní	pasivní
	se zájmem	bez zájmu
	s rozšiřujícími otázkami	bez otázek
	připravenost	nepřipravenost

b) Klady a přednosti zaměstnance:

---

---

c) Nedostatky a slabé stránky zaměstnance:

---

---

d) Převažující typ dotazů zaměstnance:

---

---

e) Prostor pro připomínky zaměstnance:

---

---

f) Dovednosti a znalosti, které je potřeba/požadováno doplnit/rozvíjet:

---

---

Datum:

Podpis vedoucího:

---

Podpis zaměstnance:

---

Příloha E: Záznamový formulář ročního hodnocení



www.elfetex.cz

## Záznamový formulář ročního hodnocení

Vedoucí/hodnotitel:			
Pracovník/hodnocený:			
Pobočka/oddělení:		Pozice:	

**a) Hodnocení podle cílů:**

Vysvětlivky ke stupni hodnocení:						
Výkonnost, úroveň:	0	1	2	3	4	5
	Neuspokojivá	Vyžaduje zlepšení	Uspokojivá	Odpovídající	Nad očekávání	Mimořádná

Pracovní cíle (min. 3)		Stupeň hodnocení					
1.		0	1	2	3	4	5
2.		0	1	2	3	4	5
3.		0	1	2	3	4	5
4.		0	1	2	3	4	5
5.		0	1	2	3	4	5

Zprůměrujte hodnocení jednotlivých úkolů:

**b) Hodnocení podle kompetencí (viz. příloha č. 1):**

Kritérium	Stupeň hodnocení					
Týmová spolupráce	0	1	2	3	4	5
Uspokojování zákaznických potřeb	0	1	2	3	4	5
Výkonnost	0	1	2	3	4	5
Plánování a organizace práce	0	1	2	3	4	5
Aktivní přístup	0	1	2	3	4	5

Zprůměrujte hodnocení jednotlivých kompetencí:



**c) Nastavení úkolů a cílů pro příští období (min. 3):**

	Pracovní cíle	Termíny splnění
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**d) Popis konkrétních závěrů z hodnocení:**

Popis silných stránek hodnoceného:
Popis slabých stránek hodnoceného:
Návrhy kroků vedoucích ke zlepšení práce, návrhy vzdělávání a dalšího rozvoje:
Komentář hodnoceného pracovníka:

Datum a podpisy hodnotitele a  
hodnoceného:

--	--	--

Termín příštího hodnocení:

--

2.

Originál - personální oddělení, 1x kopie - hodnotitel, 1x kopie - hodnocený

## Příloha F: Formulář pro pohovor v době outplacementu



www.elfetex.cz

### Pohovor v době outplacementu

Personalista (regionální vedoucí) – pracovník

Datum konání pohovoru: \_\_\_\_\_

Místo konání pohovoru: \_\_\_\_\_

Oddělení, pracovní zařazení: \_\_\_\_\_

Jméno, příjmení pracovníka: \_\_\_\_\_

Jméno, příjmení personalisty (regionální vedoucí) : \_\_\_\_\_

#### 1. Jaký máte pocit z celkového chodu firmy?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 2. Z jakého důvodu naši společnost opouštíte?

1. dostal jsem lepší nabídku, co se týče finančního ohodnocení
2. dostal jsem lepší nabídku, co se týče pracovních podmínek
3. dostal jsem lepší nabídku, co se týče mého postavení
4. dostal jsem lepší nabídku, co se týče vzdálenosti od mého bydliště
5. nevyhovoval mi styl vedení a řízení celé firmy
6. nevyhovoval mi styl vedení a řízení mého oddělení
7. pro neshody s nadřízeným
8. pro neshody se spolupracovníky
9. pro celkově špatné mezilidské vztahy
10. vykonával jsem jen rutinní a podřadné práce
11. necítil jsem se dostatečně využitý
12. nemohl jsem se spolupodílet na řízení, vedení a rozhodování
13. pro nepořádek a neorganizovanost, které panují v mém oddělení
14. pro svoji práci jsem neměl už žádnou motivaci
15. můj nadřízený se nezajímal o mé problémy a těžkosti
16. pro pocit vyhoření

ANO NE

ANO	NE

Prosíme vás o **podrobnější popis bodů**, které jste označil.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 3. S čím ve firmě jste

byl **spokojen**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

byl **nespokojen**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Jak reagoval váš nadřízený na podání vaší výpovědi? Jeho způsob reakce popište prosím podrobněji.

1. radostně a potěšeně \_\_\_\_\_
2. neutrálně \_\_\_\_\_
3. s nezájmem \_\_\_\_\_
4. vztekle \_\_\_\_\_
5. agresivně \_\_\_\_\_
6. hrubě a sprostě \_\_\_\_\_
7. vyčítavě \_\_\_\_\_
8. profesionálně \_\_\_\_\_
9. vzájemnou diskusí o důvodech \_\_\_\_\_
10. se zájmem o zmíněné důvody \_\_\_\_\_

5. Vaše doporučení na změny

- a) ve firmě \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) v oddělení \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) v náplni práce \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d) v oblastech, které jste označil jako důvod svého odchodu \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Datum:

Podpis vedoucího: \_\_\_\_\_

Podpis zaměstnance: \_\_\_\_\_

## Dotazníkové šetření

### Atraktivita zaměstnavatelské značky

Vážení respondenti,

jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a chci Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude zpracován v rámci diplomové práce: "Uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení". Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjištění, zda je organizace Elfetex spol. s r. o. atraktivní z pohledu zaměstnavatelské značky.

Dotazník je zcela anonymní. Veškeré odpovědi budou použity pouze pro výše zmíněnou diplomovou práci. Prosím tedy o důkladné zodpovězení všech otázek. U uzavřených otázek zaškrtněte pouze 1 odpověď. U otázek otevřených se prosím vyjádřete k dané problematice.

Děkuji za Vaše odpovědi a ochotu.

Barbora Houšková

**Vážíte si toho, že pracujete v organizaci Elfetex?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Doporučil/a byste svému příteli či známému, aby šel pracovat do této organizace?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jaký z následujících faktorů má pro Vás největší význam?**

- Platové ohodnocení
- Práce je výzvou
- Vztahy na pracovišti
- Váženosť v kolektivu
- Zaměstnanecké výhody
- Jistota v zaměstnání
- Jiný faktor - uveďte jaký...

Napište odpověď

**Panují na Vašem pracovišti dobré pracovní vztahy?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Zajímá se Vaš nadřízený o Vaše názory?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Je pro Vás Vaše práce výzvou?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Odpovídá výše Vašeho platu práci, kterou vykonáváte?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Znáte způsob stanovení Vašeho platového ohodnocení?**

- Ano
- Ne

**Je hodnocení Vaší práce objektivní?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Zajímá se Vás nadřizený o to, jak se Vám pracuje?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?**

- Velmi
- Více než názor ostatních
- Zhruba stejně jako názor ostatních
- Méně než názor ostatních
- Vůbec

**Máte možnost kariérmího růstu?**

- Ano
- Ne

**Jsou školení, kterých jste se zúčastnil/a, přínosná?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne


**Rozšířil/a byste množství nabídek školení?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity (jako jsou např. sportovní a společenské akce, stravenky, penzijní připojištění, 13. plat, ocenění apod.)?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Popište prosím, jakým způsobem by organizace mohla vylepšit systém zaměstnaneckých výhod.**

 Napište odstavec

**Jak hodnotíte pracovní podmínky (sociální prostředí, úroveň hluku, světla, prašnost apod.)?**

- Vynikající
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné


**Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jste hrdý/hrdá na značku organizace, ve které pracujete?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Co by organizace měla udělat pro to, aby byla pro zaměstnance a uchazeče o zaměstnání více atraktivní (co je nezbytné zlepšit)?**

 Napište odstavec

**Jaký je podle Vás hlavní důvod, proč zaměstnanci dobrovolně končí v organizaci Elfetex?**

- Špatné vztahy na pracovišti
- Špatné vztahy s nadřízeným
- Nespokojenost s výší platu
- Nedostatečná motivace
- Nemožnost kariérního postupu
- Příliš náročná práce
- Jiný důvod - uveďte jaký..

Napište odpověď

**Je pravděpodobné, že budete hledat zaměstnání u jiné organizace?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**Jak dlouho pracujete v organizaci?**

- max. 5 let
- 6 - 15 let
- 16 - 26 let

**Jakého jste pohlaví?**

- žena
- muž

**Do jaké věkové skupiny patříte?**

- 18 - 25 let
- 26 - 50 let
- 51 a více let



**Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- Středoškolské s vyučným listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

**Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- Operátor skladu
- THP (obchodní referent, administrativní pracovník apod.)
- Management

Ještě jednou Vám moc děkuji za ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření.

**Příloha H: Porovnání peněžní odměny s poukázkou Flexi Pass**

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + 100 Kč peněžní odměna	Mzda + 100 Kč Flexi Pass
	Kč		
Finanční měna/poukázka	-	100	100
Hrubá mzda	24 236	24 336	24 236
SP 6,5 %	1 575	1 582	1 575
ZP 4,5 %	1 091	1 095	1 091
SP 25 % - zaměstnavatel	6 059	6 084	6 059
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 181	2 190	2 181
Základ daně	32 476	32 610	32 476
Zálohová daň	4 871	4 892	4 871
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
Čistá mzda	18 769	18 838	18 869
Skutečný užitek zaměstnance	-	69 Kč	100 Kč
Reálný příjem zaměstnance zvýšen při použití poukázek Flexi Pass o 45, 14 %			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Sodexo b, 2017*

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + 100 Kč peněžní odměna	Mzda + 100 Kč Flexi Pass
	Kč		
Finanční odměna/poukázka	-	100	100
Hrubá mzda	24 236	24 381	24 236
SP 6,5 %	1 575	1 585	1 575
ZP 4,5 %	1 091	1 097	1 091
SP 25 % - zaměstnavatel	6 059	6 095	6 059
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 181	2 194	2 181
Základ daně	32 476	32 671	32 476
Zálohová daň	4 871	4 901	4 871
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
Čistá mzda	18 769	18 869	18 869
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance	-	194 Kč	123 Kč
Daňové náklady zaměstnavatele (290 zaměstnanců)	-	56 401 Kč	35 802 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 podle Sodexo b, 2017*

## **Abstrakt**

HOUŠKOVÁ, Barbora. *Uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení*. Plzeň, 2017. 129 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** personální marketing, značka zaměstnavatele, sociální média, personální činnosti.

Předložená diplomová práce je zaměřena na uplatnění marketingových přístupů v personálním řízení organizace Elfetex, spol. s r. o., přičemž práce je orientována jak na externí, tak na interní personální marketing organizace. Začátkem práce je vymezena teoretická oblast personálního marketingu. Následuje praktická část, která nejprve představuje charakteristiku organizace včetně jejího podnikatelského prostředí a následně se věnuje analýze externího a interního personálního marketingu v organizaci a dotazníkovému šetření. Na základě poznatků, které vyplynuly z analýz a dotazníkového šetření, jsou navrženy opatření, která vedou k eliminaci slabých stránek a ke zvýšení atraktivity zaměstnavatelské značky, jak z pohledu stávajících zaměstnanců, tak i z pohledu zaměstnanců potenciálních.

## **Abstract**

HOUŠKOVÁ, Barbora. *Application of marketing approaches in personnel management*. Pilsen, 2017. 129 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** personnel marketing, employer branding, social media, personnel management.

The diploma thesis is focused on the application of marketing approaches in personnel management of the company called Elfetex, spol. s. r. o. The work is targeted on both the external and the internal personnel marketing of the company. At the beginning of work is defined theoretical area of personnel marketing. Followed by the practical part, which in the first represents characteristic of the company, including its business environment and subsequently the part is focused on the analysis of the external and internal personnel marketing in the organisation and also is focused on the questionnaire survey. Based on the knowledge, that had resulted from the analysis and the questionnaire survey, they are proposed measures that lead to the elimination of weaknesses and more attractive of employer branding, both from the perspective of current employees and from the perspective of potential employees.