

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální marketing ve společnosti Montáže Brož s.r.o.

Pavel Pinkas

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel Pinkas**  
Osobní číslo: **D17312**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Personální marketing ve společnosti Montáže Brož s.r.o.**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretické aspekty personálního marketingu
2. Analýza současného stavu personálního marketingu ve společnosti Montáže Brož s.r.o.
3. Návrh opatření na zlepšení personálního marketingu ve společnosti Montáže Brož s.r.o.
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle doporučení vedoucí/ho práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. ledna 2019**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 11. prosince 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 4. 1. 2019

Pavel Pinkas

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Nině Kudláčková, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady a připomínky při zpracovávání bakalářské práce.

Poděkování také patří společnosti, která byla ochotná, poskytnout požadovaná data ze svých webových, sociálních a jiných stránek.

## **ANOTACE**

Předmětem bakalářské práce je analýza personálního marketingu ve společnosti Montáže Brož s.r.o.. Cílem práce je navrhnout společnosti takové změny v oblasti externího a interního personálního marketingu, které povedou ke zlepšení stávající situace ve zkoumané oblasti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

externí personální marketing, interní personální marketing, employer branding, získávání zaměstnanců

## **TITLE**

Personal marketing in Montáže Brož s.r.o.

## **ANNOTATION**

The subject of the bachelor thesis is the analysis of personnel marketing in the company Montáže Brož s.r.o.. The aim of the thesis is to propose to the company such changes in the field of external and internal personnel marketing, which will improve the current situation in this area.

## **KEYWORDS**

external personal marketing, internal personal marketing, employer branding, recruitment

# Obsah

ÚVOD.....	9
1    TEORETICKÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	10
1.1    Personální marketing .....	10
1.2    Employer Branding.....	11
1.3    Marketingový mix v personalistice.....	12
1.3.1    PRODUCT (pracovní místo) .....	13
1.3.2    PRICE (motivace a odměna za práci).....	14
1.3.3    PLACE (místo výkonu práce).....	14
1.3.4    PROMOTION (prezentace pracovní nabídky) .....	14
1.3.5    PEOPLE (lidé) .....	15
1.3.6    PROCESS (proces).....	15
1.3.7    PHYSICAL EVIDENCE (fyzická evidence) .....	15
1.4    Členění personálního marketingu .....	15
1.4.1    Interní personální marketing .....	16
1.4.2    Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu.....	16
1.4.3    Externí personální marketing.....	18
1.5    SWOT analýza.....	24
2    ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S.R.O.....	26
2.1    Montáže Brož s.r.o.....	26
2.1.1    Historie společnosti .....	26
2.2    Interní personální marketing společnosti.....	27
2.2.1    Struktura organizace .....	27
2.2.2    Personální oddělení.....	28
2.2.3    Pracovní pozice ve společnosti .....	29
2.2.4    Výběrové řízení.....	30
2.2.5    Motivace a odměňování v podniku.....	31
2.2.6    Místo výkonu práce .....	32
2.2.7    Prezentace pracovní nabídky .....	32
2.3    Externí personální marketing společnosti.....	33
2.3.1    Sponzoring .....	34
2.3.2    Webové stránky společnosti .....	35
2.3.3    LinkedIn.....	37

2.3.4	Spolupráce se školami .....	38
2.4	SWOT analýza.....	38
3	NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S.R.O.....	40
3.1	Příležitosti .....	40
3.2	Hrozby .....	42
3.2.1	Odchod pracovníků ke konkurenci .....	43
3.2.2	Špatná komunikace na webových stránkách .....	43
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	44
4.1	Facebook.....	44
4.2	Benefity.....	45
4.3	Webová komunikace.....	46
	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM TABULEK .....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	51
	SEZNAM ZKRATEK .....	52
	SEZNAM PŘÍLOH .....	53



# ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku personálního marketingu, na který je v dnešní době z důvodu nízké nezaměstnanosti kladen velký důraz. V důsledku nízké nezaměstnanosti je většina potenciálních zaměstnanců pasivních, jelikož jsou již zaměstnaní u jiného zaměstnavatele. Budování dobré zaměstnanecké značky neboli Employer Branding se zdá být tím správným prostředkem, jak tyto pasivní uchazeče oslovit. Uchazečům o zaměstnání dnes již nestačí nabídka vyšší mzdy, ale požadují i možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání. Chtějí pracovat ve firmě, která dobře působí na veřejnosti a je pro okolí atraktivní.

Lidské zdroje představují nejcennější zdroj společnosti, jsou klíčem jeho fungování a úspěchu, který se stává jednou z jeho významných konkurenčních výhod. Z důvodu neustálého vývoje ve společnosti i na trhu práce a pracovních sil se postupně objevují nové trendy a moderní přístupy.

Úkolem personálního marketingu je systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce s cílem dosažení pozice zaměstnavatele na prvním místě. Promyšlený a dlouhodobě aplikovatelný přístup zajišťuje společnosti dostatečné množství vhodných a motivovaných zaměstnanců v každé situaci. Personální marketing prostupuje všemi fázemi komunikace mezi společností a zaměstnancem.

K tématu personálního marketingu se autor dostal vzhledem k jeho dvouleté praxi ve společnosti, která se zabývá novými technologiemi v náboru zaměstnanců a budování dobrého jména zaměstnavatele. Tato společnost využívá moderní technologie, jako jsou například placené příspěvky na sociálních sítích, chatovací roboti, nebo responzivní webové stránky.

Cílem práce je navrhnout společnosti takové změny v oblasti externího a interního personálního marketingu, které povedou ke zlepšení stávající situace ve zkoumané oblasti.

# 1 TEORETICKÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V první kapitole bakalářské práce budou vymezeny klíčové pojmy personálního marketingu, které souvisí se získáváním zaměstnanců na základě odborné literatury. Dále zde budou popsány definice a popis Employer Brandingu, personálního marketingového mixu a v neposlední řadě i popis členění personálního marketingu.

## 1.1 Personální marketing

Personální marketing je poměrně novou disciplínou, se kterou se však v oblasti personálního řízení a řízení lidských zdrojů setkávám stále častěji. Jeho hlavním cílem je vytvoření systému získávání kvalifikovaných zaměstnanců, udržení těch stávajících, snižování fluktuace zaměstnanců a dobrá prezentace společnosti.

Personální marketing dle Dvořákové (2012, s. 539) označuje buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu pro nábor, nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se tak chápe jako „*dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivní image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu práce*“. Oproti tomu v širším pojetí personální marketing představuje „*soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, jedná se tedy o opatření na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance*“.

Koubek (2007, s. 160) definuje personální marketing jako: „*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*“.

Z těchto definic je tedy podle Kociánové (2010) zřejmé, že personální marketing má vliv na prezentaci organizace na trhu práce, jež zahrnuje mediální politiku, sponzoring, způsoby získávání zaměstnanců a úroveň jejich výběru. Dobré jméno zaměstnavatele zároveň však spoluutváří i jeho personální politika. Významný je především systém odměňování, pracovní podmínky, péče o pracovníky a možnost kariérního rozvoje.

Stýblo (1993, s. 45) popisuje personální marketing jako: „*způsob získávání pracovníků na trhu práce, nezahrnuje do procesu další faktory, které potom ovlivňují výkonnost pracovníka v podniku. Zaměřuje se na budoucnost, jako výrobní marketing a snaží se odhadnout reálnou potřebu pracovních zdrojů. Bere v potaz i podnikatelské záměry a strategii organizace. Firmy, které se zabývají personálním marketingem, jsou ve výhodě z hlediska připravenosti reagovat na trh práce*“.

Je důležité si uvědomit, že personální marketing není proces jednoduchý. Opírá se o nejrůznější části a operace v organizaci. Dobře vedený personální marketing ovlivňuje fungování zaměstnanců, pověst, image, a tím zvyšuje svou atraktivitu. Je to proces nepřetržitý a systematický, který je nutné neustále sledovat a zdokonalovat.

## 1.2 Employer Branding

O personálním marketingu se často hovoří v souvislosti s budováním značky zaměstnavatele, tedy jako o Employer Brandingu. Mezi těmito pojmy je však zásadní rozdíl.

Jak uvádí Menšík (2015) je ve skutečnosti Employer Branding pouze jeho dílčí částí, a ne vždy platí, že si organizace provádějící personální marketing současně buduje svou značku. Budování značky zaměstnavatele je zaměřeno na vzájemném porozumění zaměstnavatele a zaměstnanců, ať už stávajících či potenciálních. Společnost komunikuje navenek vizi a poslání, proč existuje, kam směřuje a co je smyslem práce. Prezentuje také, co od zaměstnanců očekává a co jim za to nabízí. Snaží se odlišit od konkurence a chce stát se zaměstnavatelem, u kterého budou chtít lidé pracovat. Při budování značky zaměstnavatele musí být kladen důraz nejen na obsah, ale i na vizuální stránku sdělení, tak aby byla splněna korporátní strategie a design. Součástí sdělení jsou používány také emoce. A pod personálním marketingem se skrývá vše, co ve vztahu k současným, nebo potenciálním zaměstnancům společnost podniká. Jedná se například o inzerci volných pracovních míst, výběrové řízení, systém odměňování, dny otevřených dveří, firemní akce apod.

Employer Branding neboli budování dobré zaměstnavatelské značky je dle Koubka (2007) tím správným prostředkem pro odlišení se od konkurence a prezentace toho, co může společnost svým zaměstnancům nabídnout, a také naopak co od nich očekává. Mezi nástroje pro budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace např. patří péče o pracovní podmínky a prostředí, jistota zaměstnání, systém odměňování, kultura na pracovišti, prezentace organizace, přátelské a harmonické vztahy s nadřízenými i kolegy. Základem úspěšné značky zaměstnavatele je i slušnost. Šířením dobrého zaměstnavatelského jména se stane společnost atraktivním a preferovaným zaměstnavatelem.

Je důležité si uvědomit, že každá společnost má značku zaměstnavatele, ať chce nebo ne. Menšík (2015) tvrdí, že značka zaměstnavatele jako taková vzniká s nástupem prvního zaměstnance, vlastně již s první inzerovanou nabídkou práce. V průběhu všech fází zaměstnaneckého cyklu totiž získávají lidé různé zkušenosti, ať již jako uchazeči nebo zaměstnanci. Postupným nakupením těchto zkušeností dochází v jejich myslích k vytváření obrazu, tedy k vytváření image značky. Efektivní řízení značky zaměstnavatele vyžaduje jasnou hodnotovou propozici. Pro zaměstnance je to jakýsi příslib, který vyjadřuje,

jaké to bude v dané organizaci pracovat, zvýrazňuje jedinečnost dané nabídky organizace, a odlišuje ji od konkurenčních nabídek. Dále vyjasňuje i vztahy mezi zaměstnancem a organizací, tedy co obě strany od sebe vyžadují a co na oplátku dostanou. Hodnotová propozice je pak nedílnou součástí všech marketingových aktivit, souvisejících s budováním značky.

### 1.3 Marketingový mix v personalistice

Pokud má být personální marketing efektivní a přinášet tak organizaci konkurenční výhodu na trhu práce, měl by využívat marketingový mix. Dle Kotlera (2001) se jedná o soubor marketingových nástrojů, prostřednictvím kterých na trhu společnost dosáhne svých marketingových cílů. O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice dle Antošové (2005) není pochyb. Jsou jimi označované aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů organizace, v souladu s existující kulturou.

Marketingový mix je podle Světlíka (2005) složen ze čtyř základních skupin, někdy také označovaný jako „4P“ koncepce – PRODUCT (produkt), PRICE (cena), PLACE (distribuce, místo prodeje), PROMOTION (marketingová komunikace, podpora prodeje).

Antošová (2005) popisuje, že v rámci lidských zdrojů jsou tyto skupiny zasazené do společenských, sociálních a psychologických podmínek, které v organizaci působí. Tyto podmínky jsou vždy ojedinělé a odvíjí se od kultury dané společnosti, která zásadně ovlivňuje, zda organizace bude úspěšná v získávání, formování, motivování a rozvíjení kvalifikované pracovní síly či nikoliv. V pojetí personálního marketingu můžeme „4P“ definovat následovně:

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

Spielmann (2015) uvádí, že lze marketingový mix „4P“ rozšířit ještě o další „3P“ koncepce:

- PEOPLE – lidé,
- PROCESS – proces,
- PHYSICAL EVIDENCE – fyzická evidence.

V následujících sedmi kapitolách bude marketingový mix „7P“ rozepsán.

### 1.3.1 PRODUCT (pracovní místo)

Podle Koubka (2011) je pracovní místo základním prvkem marketingového mixu personálního marketingu. V tomto případě je uvažováno o vytvoření nově vzniklého pracovního místa nebo obsazení existujícího místa v rámci mobility organizace. Nabídka pracovního místa vyžaduje popis požadavků na konkrétního zaměstnance, kterého chce organizace na trhu práce vyhledat a získat pro obsazení dané pozice. K tomu, aby mohly být konkrétní požadavky na zaměstnance stanoveny, je nutné, aby organizace provedla analýzu pracovního místa.

Koubek (2007, s. 43) udává, že analýza pracovního místa: „*poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, na nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst*“.

Jak uvádí Koubek (2011), jsou výsledkem analýzy informace o tom, zda jsou požadavky na pracovní místo stále relevantní a zda se nezměnil profil zaměstnance jak z hlediska osobnostního, tak kvalifikačního, a jaký bude jeho popis pracovní náplně.

Analýzu pracovních míst lze, dle Koubka (2007), definovat jako inventuru úkolů a odpovědností, které jsou spojené s pracovním místem a vazeb na jiná pracovní místa. Z toho jsou pak odvozeny požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny.

Analýza se dělí podle Koubka (2007, s. 71-73) na dva problémové okruhy otázek:

*Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek*

- *Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?*
- *Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?*
- *Jak se práce provádí?*
- *Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?*
- *Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?*
- *Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky? atd.*

*Otázky týkající se pracovníka*

- *fyzické požadavky,*
- *duševní požadavky,*
- *dovednosti,*
- *vzdělání a kvalifikace,*
- *pracovní zkušenosti,*
- *charakteristiky osobnosti a postojů.*

Koubek (2007) říká, že analýza pracovních míst by měla být aktuální. Neměla by zobrazovat práci tak, jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v jiných podnicích. Měla by zobrazovat práci tak, jak opravdu vypadá v okamžiku provádění analýzy.

### **1.3.2 PRICE (motivace a odměna za práci)**

Vašítková (2014) tvrdí, že je motivace a odměna za práci druhým nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu personálního marketingu. Ochota člověka pracovat a jeho přístup ke konkrétním pracovním úkolům je podoba pracovní motivace. S pracovní motivací je spojeno i odměňování.

Antošová (2005) uvádí, že odměna za práci může být ve formě mzdy, platu, prémie i jiných zaměstnaneckých výhod i nepeněžního charakteru. Každá organizace se vyznačuje specifickou povahou práce, a proto by měla mít svůj konkrétní systém odměňování. Záleží tedy na tom, kterou z možností organizace využije, dále na pravidlech, postupech a nástrojích použitých při odměňování zaměstnanců a také na struktuře celkové odměny.

Podle Antošové (2005) by měl systém odměňování vycházet z konkrétních potřeb organizace a z potřeb jejích zaměstnanců, přestože závisí na ekonomické situaci, na pozici organizace na trhu práce, na tlaku konkurence apod. Stejně jako v klasickém marketingovém mixu je hodnotícím prvkem cena produktu, v personálním mixu je odměna cenou pracovní příležitosti.

### **1.3.3 PLACE (místo výkonu práce)**

Dalším nástrojem personálního marketingového mixu je dle Antošové (2005) místo výkonu práce nebo někdy také podniková kultura chápaná ve významu místa vykonávané práce. Pokud se uchazeč o zaměstnání rozhoduje o pracovní nabídce má možnost výběru, sehrává velmi důležitou roli podniková kultura a image organizace. Mimo jiné sem patří věcné uspořádání organizace, komunikace v organizaci, vztahy na pracovišti, uznávané hodnoty, normy, priority a další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. I když jsou tyto prvky nehmatatelné, musí se s nimi počítat a aplikovat je do činnosti zaměstnanců.

Kociánová (2010) uvádí, že i klima na pracovišti, které mohou výrazně ovlivnit manažeri podniku a vedoucí zaměstnanci, vytváří a podmiňuje jednání zaměstnanců tak, aby jednali v zájmu organizace a jejích cílů.

### **1.3.4 PROMOTION (prezentace pracovní nabídky)**

Poslední položkou marketingového mixu v personalistice je propagace představující prezentaci pracovní nabídky a organizace na trhu práce. Podle Armstronga (1999, s. 375) je propagace: „specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení

technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“.

Antošová (2005) uvádí, že se jedná o proces budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Nabídka volného pracovního místa musí být jasná, konkrétní, srozumitelná a musí navodit motivaci a vzbudit dostatečný zájem uchazečů. Mezi informace pro potenciální uchazeče, které by v nabídce pracovního místa neměly chybět, patří název obsazované pracovní pozice, popis činností, povinností a odpovědností, požadavky na vzdělání, kvalifikaci a schopnosti, osobní vlastnosti uchazeče, požadavky na předcházející praxi a zkušenosti. Neměly by však chybět ani informace, co podnik nabízí.

Pokud má organizace dle Antošové (2005) zaveden personální marketingový mix a umí jej správně využívat, zajistí tak organizaci konkurenční výhody vůči ostatním organizacím a zabezpečí konkurenceschopnost.

### **1.3.5 PEOPLE (lidé)**

Jak uvádí Spielmann (2015) jsou lidé dalším nástrojem marketingového mixu. Lidé ovlivňují veškerou komunikaci mezi zákazníkem a společností. Tato komunikace a osobní působení v personálním marketingu ovlivňuje konečné rozhodnutí uchazeče nastoupit a setrvat v dané pracovní pozici.

### **1.3.6 PROCESS (proces)**

Spielmann (2015) uvádí, že firemní procesy směřují k prodeji a následnému užívání produktu. Pokud mluvíme o personálním marketingu, jedná se například o proces náboru, či adaptaci nového zaměstnance do firemního prostředí.

### **1.3.7 PHYSICAL EVIDENCE (fyzická evidence)**

Jak uvádí Spielmann (2015) můžeme fyzickou evidenci chápat jako zhmotnění naší abstraktní nabídky. V personalistice to může být nabídka v novinách, stánek na veletrhu, nebo vlastní pracovní prostředí.

## **1.4 Členění personálního marketingu**

Pojem personální marketing zahrnuje široké množství činností a pro účinné oslovení zaměstnanců a uchazečů musí organizace zvolit odpovídající cestu tak, aby ji přinesla co možná největší užitek. To v personalistice znamená mít kvalifikované, spokojené a motivované zaměstnance. Proto se většina autorů shoduje v tom, že personální marketing má dvě dimenze, a to vnější a vnitřní.

### 1.4.1 Interní personální marketing

Podle Šikýře (2012) je hlavním úkolem interního marketingu udržet si dobré zaměstnance ve firmě, motivovat je k lepšímu pracovnímu výkonu a integrovat je do budoucnosti firmy. Jedná se především o snížení fluktuace zaměstnanců, utužení stability zaměstnanců, snížení jejich touhy po změně zaměstnání a vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnanci i manažery organizace. Spokojení zaměstnanci budou šířit dobrou zaměstnavatelskou pověst, ale totéž platí i obráceně, nespokojení zaměstnanci mohou poškodit pověst společnosti.

### 1.4.2 Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu

Mezi činnosti interního personálního marketingu, které jsou zaměřeny na péči o stávající zaměstnance, na posílení jejich stability, výkonnosti a loajality, můžeme dle Koubka (2011) zařadit následující činnosti:

**Hodnocení zaměstnanců**, které spočívá v tom, že zaměstnavatel zjišťuje, jak zaměstnanec svoji práci vykonává a jaké pro ní má předpoklady. Výsledky sdělí jednotlivým zaměstnancům a společně hledají cestu ke zlepšení pracovního výkonu. Celý proces by měl být rovnocenný a neměl by souviset s odměňováním. Hodnocení zaměstnanců má formální a neformální podobu. Formální hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech a je systematické a plánovité. Výstupem bývají dokumenty, které jsou zařazeny do spisu zaměstnance. Později mohou sloužit jako podklad pro zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Toto hodnocení není pravidelné, ale spíše příležitostné. Žádné dokumenty se z tohoto hodnocení nepořizují. Jedná se o každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízený poukazuje na chyby, které zaměstnanec dělá, ale zároveň ho pochválí, pokud práci odvádí dobře. Zlepšuje to atmosféru na pracovišti a také to zvyšuje motivaci zaměstnance.

**Rozmíst'ování zaměstnanců** slouží dle Koubka (2011) k zařazování zaměstnanců na správná místa s optimálním využitím jejich pracovních schopností. Při rozmíst'ování zaměstnanců je brán v úvahu nejen profil zaměstnance, ale i povaha pracovního místa. K profilu zaměstnance patří vzdělání, povolání, praxe i hodnocení jeho dosavadního pracovního výkonu. Z analýzy pracovního místa vyplývá povaha, popis i specifikace pracovního místa. Koubek (2007) uvádí, že rozmíst'ování zaměstnanců uvnitř organizace zahrnuje povyšování zaměstnanců, převádění na jinou práci a přeřazování zaměstnanců na nižší funkci.



- Povýšení zaměstnance znamená, že zaměstnanec přechází na náročnější, obvykle lépe placenou pozici, zlepšuje se jeho postavení v hierarchii organizace, k povýšení dochází buď na základě rozhodnutí nadřízeného, nebo je volná pozice nabídnuta všem zájemcům formou běžného výběrového řízení. V obou případech je důležité, aby byla v organizaci použita jasná a spravedlivá kritéria pro povyšování zaměstnanců.
- Převádění zaměstnanců na jinou práci nastává tehdy, kdy zaměstnanec přechází v souladu s potřebami organizace na místo, které má přibližně stejný charakter a náplň práce jako to původní. Toto převedení může být trvalé či dočasné.
- Přerazování zaměstnanců na nižší funkci představuje sestup zaměstnance v hierarchii organizace, obvykle je spojený se snížením odpovědnosti a mzdy. Tento postup přichází v úvahu, pokud je původní pracovní místo zrušeno, nebo z jiných organizačních důvodů, případně pokud se stal zaměstnanec zdravotně nezpůsobilým vykonávat svou dosavadní práci či dosahoval dlouhodobě neuspokojivé pracovní výsledky.

**Odměňování zaměstnanců** je jedna z nejstarších a nejvýznamnějších oblastí personálního řízení. Koubek (2007, s. 283) definuje takto: „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje*“.

**Adaptace a vzdělávání zaměstnanců** – adaptace je podle Kociánové (2010) začlenění nového zaměstnance do kolektivu a seznámení s jeho pracovními povinnostmi. Adaptabilita člověka je schopnost přizpůsobit se prostředí a závisí na osobnostních předpokladech a sociálních podmínkách a je u každého člověka jiná.

Koubek (2007) uvádí, že současná moderní doba přináší neustále se zvyšující požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Člověk si tak musí po celou dobu svého produktivního věku tyto znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tak stává celoživotním procesem.

Vzdělávání zaměstnanců je dle Koubka (2007, s. 253-254) personální činnost zahrnující následující aktivity:

- *přizpůsobování pracovních schopností pracovníkům měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,*
- *zvyšování použitelnosti pracovníků,*
- *rekvalifikační procesy,*
- *přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci,*
- *formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.*

**Snižování počtu zaměstnanců a outplacement** – snižování počtu zaměstnanců bývá dle Koubka (2007) nejčastěji zapříčiněno nadbytečností. Je to stav, kdy v důsledku hospodářské situace či z jiného důvodu organizace již nepotřebuje dosavadní množství zaměstnanců. Snižování počtu zaměstnanců by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele. Organizace by tedy měla používat metody, které jsou pro zaměstnance nejméně bolestivé. Mezi tyto metody patří například neobsazování pracovních míst, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody zaměstnanců (úmrť, odchody do starobního či invalidního důchodu, atd.). Stejně bezkonfliktní metodou je neobsazování pracovních míst uvolněných rezignací zaměstnanců. Mezi více konfliktní metody patří například předčasný odchod do starobního důchodu. Pokud je zaměstnanec ochoten do předčasného důchodu odejít, organizace mu může zpravidla nabídnout kompenzaci třeba v podobě odstupného. Teprve když jsou vyčerpány všechny méně bolestivé metody, přechází organizace k propouštění.

Kociánová (2010) popisuje outplacement jako relativně nový a moderní trend, jehož podstatou je, že se organizace snaží v rámci svých možností postarat o své bývalé zaměstnance, kteří byli propuštěni z nadbytečnosti či v důsledku organizačních změn. Outplacement v sobě může zahrnovat personální poradenství, analýzu dosavadní pracovní kariéry propuštěného zaměstnance a rozvoj dovedností při hledání nového zaměstnání. Cílem tohoto procesu je minimalizovat trauma po ztrátě zaměstnání. Jeho úkolem je dodat propuštěnému zaměstnanci odvalu a sílu při hledání nového zaměstnání.

### **1.4.3 Externí personální marketing**

Dvořáková (2004) definuje externí personální marketing jako aktivity organizace, které směřují navenek. Patří mezi ně prezentace firmy a získávání nových zaměstnanců. Klíčovým úkolem je vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace, informovat osoby na trhu

práce o existenci volných pracovních míst, zaujmout je a s potenciálními uchazeči navázat užší vztah.

Úkolem externího personálního marketingu je tedy vytvářet dobrou pověst organizace a dobré podmínky pro potencionální zaměstnance.

### **Získávání pracovníků**

Jak píše Koubek (2007, s.126): „*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. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.*“

Získávání zaměstnanců rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě, ale také o konkurenceschopnosti na trhu práce. Pro organizaci jsou důležité vnější podmínky, mezi které dle Koubka (2007) patří:

- význam organizace – zaměstnanec chce pracovat v organizaci, která je úspěšná a má dobré výsledky,
- pověst organizace – zaměstnanec zjišťuje, jak se organizace chová ke svým zaměstnancům, ale i k zákazníkům,
- úroveň a spravedlnost odměňování – zaměstnanec zajímá, zda existuje v organizaci systém odměňování a zaměstnanecké výhody a zda je dodržen výplatní termín,
- mezilidské vztahy a sociální klima – mezilidské vztahy ovlivňují atmosféru na pracovišti a výkonnost zaměstnanců. Negativní sociální klima způsobuje v organizaci stresové situace a vyvolává konflikty.

Podle Dvořákové (2012) je velmi důležité zvážit, zda chceme obsadit pracovní místo zaměstnancem z vlastních řad, tedy z vnitřních zdrojů, nebo z vnějších zdrojů, tedy ho budeme muset najít mimo organizaci. Obě tyto možnosti mají své negativní i pozitivní stránky a je žádoucí zvolit takovou personální strategii, která je pro organizaci výhodnější.

### **Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Jak již bylo zmíněno, organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Mezi vnitřní zdroje pracovních sil dle Koubka (2007) patří:

- pracovníci uspořeni z důsledku technického rozvoje (například použití produktivnější technologie),

- pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti,
- pracovníci, kteří již mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali dosud,
- pracovníci, kteří mají sami zájem přejít na uvolněné či nově vzniklé pracovní místo.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má dle Koubka (2007) následující výhody:

- znalost uchazeče, jeho slabé a silné stránky,
- uchazeč zná organizaci,
- znalost pracovního prostředí organizace,
- posílení morálky a motivace, naděje na lepší místo,
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků,
- jistota zaměstnání, nižší fluktuace zaměstnanců.

Na druhé straně však Koubek (2007) uvádí i některé nevýhody:

- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku,
- rivalita mezi zaměstnanci.

### **Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců dle Koubka (2007) patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na budoucí povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit stávajícího zaměstnavatele.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má také podle Koubka (2007) některé výhody:

- širší nabídka zaměstnanců než uvnitř organizace,
- přínos nových myšlenek a nápadů do organizace,
- levnější a rychlejší dostupnost vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

Mezi neopomenutelné nevýhody získávání zaměstnanců Koubek (2007) řadí:

- obsazení pracovního místa trvá déle,
- vyšší náklady na nábor zaměstnanců,
- riziko nesprávné volby zaměstnance,
- dlouhodobější adaptaci zaměstnanců,
- doškolení a zapracování nových zaměstnanců,

- nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci, kteří se cítí být kvalifikovaní a oprávnění, aby získali obsazované místo.

### **Metody pro získávání pracovníků**

Pro získávání zaměstnanců je dnes mnoho metod, avšak ne všechny jsou účinné a efektivní. Vše se odvíjí od pracovní pozice, na kterou se snažíme najít vhodného kandidáta. Jedná se o velmi důležité a obtížné rozhodnutí. Volba špatné metody může vést k vybrání nevhodného kandidáta a může stát organizaci i nemalé finanční prostředky.

Mezi nejčastěji používané metody získávání zaměstnanců Koubek (2007) řadí:

**Uchazeči se nabízejí sami** – tato metoda je možná u organizací, které mají dobrou zaměstnavatelskou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou a prestižní práci. Výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci. Na druhé straně má řadu nevýhod. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a jsou pro organizaci neupotřebitelní.

**Doporučení stávajícího zaměstnance organizace** – metoda, kdy nadřízení většinou doporučují své podřízené. Mezi výhody patří, že zaměstnanec bude povýšen a jsou nízké náklady. Nevýhodou metody je úzký výběr uchazečů.

**Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – tato metoda funguje na principu sledování, kdy vedoucí zaměstnanci sledují, kdo je v určitém oboru dobrý a v případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou. Tato metoda se používá při získávání zaměstnanců pro výše postavené a náročnější funkce, ale není to podmínka. Výhodou této metody jsou opět nízké náklady a oslovení zaměstnanci jsou vhodní z hlediska osobnostního i odborného profilu. Nevýhodou této metody je, že si organizace mezi sebou mohou zhoršit vztahy, protože si přetahují zaměstnance. Další riziko s sebou nese oslovený zaměstnanec, který si uvědomí svoji hodnotu a často si klade náročnější podmínky, co se týče odměny.

**Vývěsky v organizaci i mimo ni** – uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěškách je relativně levná a nenáročná metoda. Pokud chce organizace, aby se o práci ucházeli stávající zaměstnanci, umístí vývěsku s informacemi uvnitř organizace, kudy denně procházejí všichni zaměstnanci. Pokud má organizace zájem přilákat také nové uchazeče, musí být vývěska s informacemi vyvěšena i mimo organizaci. Výhodou vývěsek jsou nižší náklady a dostatek informací pro uchazeče. Nevýhodou této metody je, že oslovuje jen omezený počet uchazečů. Variantou vývěsek bývají poutače, které jsou umístěny tak, aby si jich veřejnost zaujala.

**Letáky vkládané do poštovních schránek** – aktivnější metoda než vývěsky, vhodná zejména k získávání zaměstnanců na dělnické pozice, či pracovníků na dočasnou práci. Letáky jsou vkládány do poštovních schránek obyvatelům určitého území prostřednictvím poštovních doručovatelů či jiných specializovaných organizací poskytujících tyto služby. Výhody

jsou stejné jako u vývěsek. Metoda je to nákladnější, ale nabídka se dostane přímo do rukou všem obyvatelům daného území. Mezi nevýhody se řadí, že do společnosti jsou takto získávání spíše méně kvalifikovaní zaměstnanci a efektivnost závisí na množství vhozených letáků do poštovních schránek.

**Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – nejrozšířenější metoda, u které se používají sdělovací prostředky, především tisk, ale i rozhlas a televize. Pokud hledáme méně kvalifikovanou sílu, můžeme využít místních či regionálních sdělovacích prostředků. Vysoce kvalifikované zaměstnance, kterých je na trhu práce málo, je nezbytné hledat i prostřednictvím inzerátů uveřejněných v zahraničí. Výhodou inzerátu je, že se informace poměrně rychle dostane k adresátovi. Naopak nevýhodou je vysoká cena.

**Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – tato metoda je též široce používaná. Organizace provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání, a zajišťuje si tak přísun mladých zaměstnanců, nebo přímo spolupracuje se středními nebo vysokými školami, odkud získává mladé odborníky příslušného vzdělání. Výhodou této metody je, že škola dělá pro organizaci jakýsi předvýběr a organizace tak má povědomí o studentech více než o jiných uchazečích. Mezi nevýhody se řadí sezónnost nástupu absolventů. Nelze tedy obsazovat volná pracovní místa dle potřeby, ale pouze tehdy, když studenti ukončí studium.

**Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému** – metoda je vhodná pro organizaci, kde mají odbory dlouhodobou tradici a jsou dobře organizované. Výhodou jsou dobré vztahy mezi odbory a organizací. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru.

**Spolupráce se sdruženími odborníků a vědeckých společností** – málo využívaná metoda, avšak velmi vhodná pro získávání špičkových a specializovaných zaměstnanců. Výhodou metody je, že všichni uchazeči budou špičkoví odborníci. Získávání je obtížné, protože odborníci bývají zaměstnání a pokud chceme, aby u nás pracovali, musíme jim nabídnout výhodnější podmínky, a to je nevýhodou.

**Spolupráce s úřady práce** – doporučená metoda, která je za výhodných podmínek vhodná jak pro člověka, který hledá práci, tak i pro organizace, které hledají zaměstnance. Výhodou je, že tato metoda je levná a úřady práce zprostředkovávají své služby zdarma pro uchazeče i pro organizace. Nevýhodou je poněkud omezený výběr z uchazečů.

**Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen** – jedná se o firmy, které nabízí organizacím získávání zaměstnanců, ale i jejich předvýběr. Výhodou je, že zprostředkovatelny mívají dobrou znalost trhu a jsou zvěhlé ve vyhledávání vhodných uchazečů. Nevýhodou je jejich vysoká cena. Použití této metody je proto zúženo na získávání špičkových specialistů a osvědčených manažerů.

### **Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání zaměstnanců**

– organizace umísťují svou nabídku zaměstnání na e-mailové či internetové adresy. Výhodou je nízká cena, operativnost a možnost poskytovat detailnější informace o volném pracovním místě. Nevýhodou je zatím ještě nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás a tato metoda oslovuje jen některé okruhy uživatelů e-mailu a internetu a nezahrnuje stejnou měrou všechny kategorie uchazečů.

### **Nástroje personálního marketingu**

Ke zvýšení pracovní atraktivity organizace a ke zvýšení efektivity získávání zaměstnanců může dle Koubka (2007) přispět:

- Péče o pracovní podmínky, kdy se jedná o estetickou stránku, odstranění obtížné a rizikové práce. Rozšíření možnosti pro individuální pracovní dobu a režim. Omezit práci o víkendu či práce na směny.
- Péče o sociálně hygienické podmínky, kladen důraz na pohodlí zaměstnanců, existence šaten, umývár, parkoviště.
- Sociální rozvoj zaměstnanců – jedná se o zaměstnanecké benefity jako je rekreace, zařízení pro volný čas, péče o děti zaměstnanců či půjčky.
- Zlepšení mezilidských vztahů – možnosti pro aktivní účast zaměstnanců na řízení i pro individuální přístup k práci. Jedním z trendů je, že se odstraňuje vztah nadřízený a podřízený a mění se na vedoucí a spolupracovník. Zaměstnanec se stává partnerem. Uchazeči se zajímají, jaká je atmosféra na pracovišti a jak organizace zachází se zaměstnanci.
- Personální rozvoj zaměstnanců – jaké jsou pracovní perspektivy a možnosti kariérního růstu v organizaci.
- Péče o vzdělávání zaměstnanců – doškolení, přeškolení či možnost rekvalifikace.
- Úspěšnost a perspektiva organizace – zaměstnanci nechtějí pracovat v neúspěšné nebo špatně řízené organizaci s neschopným vedením.
- Serióznost k zákazníkům a etika podnikání – špatná pověst organizace ovlivňuje nejen vztahy k zaměstnancům, ale i serióznost ve vztahu k zákazníkům. Zaměstnání v takové organizaci určitým způsobem diskvalifikuje zaměstnance, pokud se budou chtít ucházet o práci někde jinde.

### **Výběr a adaptace zaměstnanců**

Další personální činností, která navazuje na získávání zaměstnanců, je jejich výběr a následná adaptace. Zatímco hlavním úkolem získávání zaměstnanců je přilákat a zaujmout vhodné uchazeče o zaměstnání, cílem výběru zaměstnanců je dle Koubka (2007, s. 166): *„rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci“*.

Výběr zaměstnanců, jak uvádí Koubek (2007), však není jednostranná záležitost ze strany organizace. Na druhé straně tohoto procesu stojí uchazeč, který má též možnost výběru zaměstnavatele. Jedná se tedy o oboustrannou záležitost a tento fakt by měla mít každá organizace na paměti.

Koubek (2007) tvrdí, že metoda výběru zaměstnanců závisí především na tom, jaké pracovní místo se obsazuje, jaká je povaha práce na něm a jak obtížné je získat zaměstnance s požadovanými schopnostmi. V procesu výběru se především hodnotí předpoklady uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Existují tři nejčastější metody výběru zaměstnanců. Jsou to dotazníky, zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti, které se pak ještě dále dělí na různé kategorie.

Na výběr zaměstnanců dále dle Koubka (2007) navazuje proces jejich adaptace. Hlavním smyslem adaptace je, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji zařadil do pracovního kolektivu, seznámil se s organizací, adaptoval se na příslušný styl práce, osvojil si potřebné dovednosti a znalosti a ztotožnil se s cíli organizace.

## **1.5 SWOT analýza**

Dle Kotlera (2007) je SWOT analýza vlastně analýzou vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Název vychází z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Analýza SWOT pomáhá na základě strategického auditu zjišťovat klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu společnosti a současné situace okolí společnosti. Do SWOT analýzy by měly být pečlivě vybrány právě ty vlastnosti nebo okolnosti, které mají nebo mohou mít kritický vliv na úspěch společnosti.

Za silné stránky společnosti jsou dle Kotlera (2007) zpravidla považovány a uváděny ty vlastnosti, které jí a jejím zákazníkům přinášejí konkurenční výhodu. Slabé stránky



společnosti jsou ty vlastnosti, které jí brání v rozvoji, nebo ve kterých mezi konkurencí zaostává. Příležitosti jsou vnější oblasti, ve kterých může společnost svůj úspěch rozvinout na základě jejich silných stránek. Jako hrozby jsou označovány ty skutečnosti, které mohou mít nepříznivý vliv na spokojenost zákazníků, nebo se podílet na nepříznivém vývoji poptávky.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S.R.O.**

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na společnost Montáže Brož s.r.o. a na analýzu současného stavu v oblasti interního a externího marketingu v této společnosti.

### **2.1 Montáže Brož s.r.o.**

Jak již bylo uvedeno výše, analýze bude podrobena společnost Montáže Brož, která dle informací z interních materiálů společnosti, působí na trhu již 25 let.

Dle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017) je společnost především zaměřena na stavby regálových systémů větších rozměrů, které mají standardní či plně automatický charakter. Její portfolio zahrnuje regálové systémy dle individuálních potřeb zákazníka, což znamená nejen jejich samotnou stavbu, ale hlavně důležitou přípravu veškeré dokumentace a rozměření. Jako vedlejší služby může společnost nabídnout montáž příslušenství k regálovým systémům, jako např.: vedení pro zakladače, instalaci zakladačů a jejich příslušenství. Dále společnost vyvíjí, vyrábí a modifikuje měřicí přístroje pro rozměření regálových systémů. Společnost však využívá také externí měřicí nástroje švýcarské značky Leica. Ve vlastnictví společnosti jsou vysokozdvizné vozíky, retraky, plošiny a vozový park.

#### **2.1.1 Historie společnosti**

Ač je uvedeno, že společnost Montáže Brož má již 25letou zkušenost na trhu, tato informace je trochu zavádějící, jelikož vznik přímo společnosti Montáže Brož se datuje k 28. červenci 2001, kdy byla zapsána do Obchodního rejstříku (online) se sídlem v Pravech. Avšak know-how společnosti je v podnikatelském prostředí již od roku 1991 jako živnost Josefa Brože, který je zakladatelem společnosti Montáže Brož.

Dle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017) se společnost od roku 1994 stala hlavním dodavatelem pro firmu Nedcon Bohemia s.r.o. v instalaci výrobních linek. Hlavní činnost podnikání se realizovala do roku 2000 pouze v Polsku, Maďarsku, Česku a Slovensku, od tohoto roku společnost expandovala na velkých zakázkách do Evropské unie. Velkým milníkem se stal rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, a tedy firma již neměla žádné překážky pro rozvoj na zahraničních trzích. V tomto roce se ujal vedení společnosti nový jednatel Jiří Brož.

V publikaci Montáže Brož s.r.o.: Historie a důležité milníky (2018) je uvedeno, že v následujících letech se společnost Montáže Brož podílela na projektech v Norsku, Rusku,

Turecku i Mexiku. Na technicky vyspělé systémy pro distribuční centra se společnost zaměřuje od roku 2009, kdy se i zařadila mezi největší evropské společnosti v tomto oboru.

## **2.2 Interní personální marketing společnosti**

Dle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017) je hlavní vizí podniku stát se nejvyhledávanějším dodavatelem mezi zákazníky v Evropské unii. Posláním společnosti je definováno jako: stát se společností, která bude nabízet efektivní, rychlá a individuální řešení pro své zákazníky, a to na základě dlouholetých praxí, získávaných zkušeností. Hlavním cílem společnosti je stát se uznávanou a vyhledávanou společností s vybudovaným dobrým jménem na zahraničních trzích, která poskytuje služby vysoké kvality v oblasti instalace ocelových konstrukcí.

Výše popsané, tedy vize, mise a cíle společnosti má velký vliv na interní personální marketing firmy, podle kterého se utváří i struktura organizace, která bude popsána v další podkapitole.

### **2.2.1 Struktura organizace**

Společnost Montáže Brož se podle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017) řadí mezi střední podniky s plochou organizační strukturou, kde na vrcholu stojí jednatel společnosti, který má pod sebou 6 oddělení. Do těchto šesti úseků se řadí dle Interní dokumentace:

- Finanční oddělení,
- Personální a mzdové oddělení,
- Projektový management,
- Vývojové oddělení,
- Obchodní oddělení a
- IT oddělení.

Výše vypsaná organizační struktura je zobrazena v Příloze A: Organizační struktura společnosti. V současném čase se může organizační struktura společnosti trochu lišit, jelikož se podnik stále rozvíjí a roste. Flexibilita společnosti se projevuje nejen ve změnách pracovních postupů, řídicích se novými trendy na základě požadavků zákazníků, ale také v možnosti přesunu pracovní síly z projektu na projekt, jak si to žádá daná situace. Toto je i důkazem kvalitní komunikace mezi zaměstnanci firmy nejen vertikálním, ale i horizontálním směrem napříč celou organizací.

V následující kapitole bude detailněji popsáno personální oddělení, které se stalo hlavním předmětem analýzy společnosti, jelikož tématem bakalářské práce je personální marketing.

### 2.2.2 Personální oddělení

V organizační struktuře je personální oddělení spolu se mzdovým oddělením vedeno jako jeden subjekt, avšak v této bakalářské práci je pozornosti zaměřena pouze na personální oddělení. Důvodem pro tento krok je i skutečnost, že Montáže Brož nemá samostatné oddělení marketingu, ale je zahrnuto v agendě personálního oddělení.

V personálním oddělení pracuje osm zaměstnanců včetně ředitele oddělení. Hlavní náplní oddělení je převážně nábor zaměstnanců a dělníků a následná péče o ně. Dalším dílčím úkolem je prezentace společnosti vně i uvnitř, což zajišťuje přímo vyčleněný zaměstnanec. Jeden pracovník má kancelář mimo Českou republiku a působí přímo v Rumunské republice, kde probíhá převážně nábor do dělnických pozic. Tím si společnost zajišťuje stálý příjem pracovní síly. Jelikož každý projekt potřebuje v určité fázi jiný počet pracovníků, musí být společnost flexibilní hlavně v toku pracovní síly mezi projekty.

Personální oddělení si vede hlavní evidenci nástupů a výstupů zaměstnanců do a z pracovního poměru od roku 2003, jak je vidět v Tabulce 1. Dle interní dokumentace společnosti Montáže Brož s.r.o. (2017) zaznamenala společnost hlavní nárůst zaměstnanců v roce 2015, zejména u dělnických pozic. Na pozici technicko-hospodářský pracovníci (dále jen THP) byli zaměstnanci nabíráni postupně tak, jak se společnost s postupem času rozrůstala. Data v Tabulce 1 jsou aktualizovaná k 31.12.2017, tedy v tuto chvíli je počet zaměstnanců odlišný a to zejména v důsledku toho, že společnost pracuje na dalších projektech hlavně v zemích Evropské unie.

**Tabulka 1:** Statistika zaměstnanců

STATISTIKA ZAMĚSTNANCŮ MONTÁŽE BROŽ S.R.O.					
ROK	Nástupy	Výstupy	Počet zam. k 31.12.	Počet žen v roce	Počet THP v roce
2013	53	32	60	5	12
2014	75	30	105	7	16
2015	119	75	149	11	21
2016	134	105	178	14	28
2017	267	168	277	18	34

*Zdroj: upraveno dle Interní dokumentace (Montáže Brož s.r.o., 2017)*

Při zaměření se na počty žen zaměstnaných ve společnosti je zřejmé, že ve společnosti Montáže Brož jsou zaměstnání převážně muži, což vyplývá i z hlavního podnikatelského záměru, který je uveden v Kapitole 2.1. Montáže Brož s.r.o. Všechny zaměstnané ženy jsou

THP pracovnice, či brigádnice v kanceláři. Nábor zaměstnanců je tedy specificky orientován spíše na muže, což bude dále analyzováno v následující podkapitole.

### 2.2.3 Pracovní pozice ve společnosti

Popis pracovní pozice je jedním z bodů marketingového mixu v personalistice, jak je zmíněno v kapitole 1.3 Marketingový mix v personalistice. Nejčastěji obsazované pracovní pozice jsou dle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017): Montér regálových konstrukcí, Montér regálových konstrukcí – měřák, Site officer a Bezpečnostní technik na stavbách.

Hlavní náplní **montéra regálových konstrukcí** (dále jen montér) je příprava a montáž ocelových konstrukcí, zakladačů a regálových systémů všech typů, také práce ve výškách a dovednost obsluhovat stavební mechanizaci, jako např.: vysokozdvizný vozík, retrak atd. V požadavcích na tuto pozici je hlavně uvedena manuální zručnost a dovednost pracovat s ručním i elektrickým náradím. Výhodou pro získání této pozice je výuční list technického zaměření (např.: zámečnický, strojní zámečnický, klempíř, potrubář, nástrojář atd.), osvědčení pro obsluhu vysokozdvizných vozíků, školení práce ve výškách, či znalost cizího jazyka převážně anglického, španělského, německého, francouzského a dalších. Lukrativní nabídkou pro montéry může být, kromě nadstandartní mzdy, i možnost vycestovat do zahraničí na 5 až 6 týdnů, jelikož společnost působí ve 27 zemích, kde realizuje své projekty, a s postupujícím časem se tento počet zvyšuje. Pro přijetí není nutná žádná praxe v oboru, vše je možné se naučit, pokud daný pracovník projeví svůj zájem a snahu. Společnost spolupracuje také s Osobami samostatně výdělečně činnými (dále jen OSVČ).

U pozice **montér regálových konstrukcí – měřák** (dále jen měřák) je hlavní pracovní náplní zaměření regálových konstrukcí dle výkresové dokumentace, kontrolní měření, reporting, vytyčování a měření délek a úhlů. Práce také probíhá ve výškách. Dalšími požadavky na pozici je zkušenost s digitální měřicí technikou, orientace ve výkresové dokumentaci a práce v prohlížeči DWG. Pro získání této pozice je výhodou výuční list technického směru či středoškolské vzdělání a znalost cizího jazyka. Pracovník na pozici „Měřák“ také pracuje v rámci pěti až šestitýdenních cyklů celoročně v zahraničí. U této pozice není nutná fyzická zdatnost jako u pracovní pozice „Montér“.

**Site officer** má na starosti spoluzodpovědnost za realizaci přiděleného projektu pod vedením supervizora. Dále koordinaci, plánování a kontrolu vybraných činností na projektu a komunikaci se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci i s kanceláři. Vedlejší činností je administrativa spojená s daným projektem. Na tuto pozici je požadováno již středoškolské vzdělání s maturitou spíše technického směru, znalost cizího jazyka alespoň na úrovni B2, řidičský průkaz typu B a znalost práce hlavně s balíčkem Microsoft Office. Výhodou pro přijetí

na pozici „Site officer“ může být praxe na nižší vedoucí pozici. I pro tuto pozici je typické časté cestování do zahraničí.

**Bezpečnostní technik na stavbách** provádí preventivní kontrolu BOZP na pracovištích, školí zaměstnance, spolupracuje na šetřeních pracovních úrazů a zabývá se preventivními a nápravnými opatřeními. Dále má na starosti dokumentaci a záznamy o BOZP a komunikaci se zákazníky v cizím jazyce. Pro tuto pozici je nutné mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou technického směru, znalost cizího jazyka na úrovni alespoň B2 a dovednost práce s počítačem. Praxe bezpečnostního technika v oboru stavebnictví zajišťuje výhodu pro získání tohoto zaměstnání. Bezpečnostní technik na stavbách cestuje také do zahraničí v rámci pěti až šestitýdenních cyklů.

Při zaměření na THP pracovníky je zřejmé, že jejich nábor se odvíjí dle dané situace v kanceláři. Ta je způsobena nejen fluktuací zaměstnanců, ale i požadavky vedoucích jednotlivých oddělení. Tedy jejich nábor je spíše nárazový a patří do něho veškeré pozice, které jsou uvedeny v organizační struktuře společnosti v Příloze A. Nábořem zaměstnanců se ve společnosti primárně zabývají dvě zaměstnankyně za pomoci brigádnice. Jejich úkolem je celoroční nábor hlavně pracovníků, kteří jsou potřeba na projektech. U THP je nábor podnícen fluktuací zaměstnanců v kanceláři, kde se spíše nabírají na pozice uvolněné, případně nově vytvořené dle dané situace v podniku.

#### **2.2.4 Výběrové řízení**

Celý proces získávání zaměstnanců bude vysvětlen na nejčastěji nabírané pozici, což je montér regálových konstrukcí. Nábor začíná požadavkem projektového manažera, který zadá personálnímu oddělení zakázku pro nábor určitého počtu montérů. Náboráři získají informace o projektu, na který potřebují přijmout montéry, a dle toho začíná výběr vhodných zájemců.

V první řadě personalista obvolá jednotlivé zájemce, kteří již jednou společnost kontaktovali se zájmem o práci u firmy. Dále jsou získáváni uchazeči z inzercí, které jsou vystaveny na internetu, či na příslušném Úřadu práce. Všichni uchazeči jsou pozváni na pohovor v průběhu jednoho týdne. S každým potenciálním pracovníkem provede náborář deseti až patnáctiminutový pohovor, který je hlavně informační, co se týče hlavní pracovní náplně, mzdového ohodnocení a pracovních podmínek. Pokud uchazeč projeví o práci zájem, je převezen do tréninkového centra v Dašicích, kde si vyzkouší práci montéra na 4 úkolech: montování rámu, montování křížů (ráčnou), montáž rozpěrky a řezání úhlovou brusku. Náborář vyhodnocuje nejen manuální zručnost na základě splnění jednotlivých úkolů, ale i povahové vlastnosti uchazeče, dle ústního pohovoru. Uchazeč je obeznámen s výsledkem

výběrového řízení do druhého dne od uskutečnění pohovoru. Jakmile je montér vybrán, musí doložit patřičnou dokumentaci a podepsat smlouvu o hlavním pracovním poměru.

### **2.2.5 Motivace a odměňování v podniku**

Dalším bodem marketingového mixu je PRICE, tedy motivace a odměna za práci. Spokojení zaměstnanci i pověst podniku jako dobrého zaměstnavatele jsou v dnešní společnosti jedním z mnoha atributů pro navázání komunikace potenciálních uchazečů se zaměstnavatelem. Proto je pro společnost důležité si udržet ty nejlepší pracovníky tím, že se je snaží správně namotivovat a dobře odměnit.

Toho se snaží docílit jednoměsíčním hodnocením svým zaměstnanců. Manažer oddělení si jednou za měsíc udělá krátké sezení se svým podřízeným, kde se hlavně probírá, jak daný zaměstnanec plní přidělené úkoly. Podřízený má příležitost vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost na pracovišti i s přidělenými činnostmi. Pokud by byl daný zaměstnanec nespokojen na stávající pozici, případně by okolnosti nasvědčovaly tomu, že mu pozice „nesedne“, snaží se manažer pomoci zaměstnanci získat takovou pozici, kde může pracovník využít svůj potenciál naplno.

Avšak nejen hodnocením se podnik snaží udržet dobré vztahy se svými zaměstnanci. K motivování svých zaměstnanců využívá společnost dle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017) portál Yammer, což je sociální síť zprostředkovaná společností Microsoft Office 365. Tato sociální síť je velice podobná sociální síti Facebook, kde obsahuje „zed“ tedy prostředí, kam je možné dávat různé příspěvky, které vidí všichni přihlášení zaměstnanci společnosti, tedy převážně pracovníci kanceláře. Dále je možné sledovat příspěvky pouze vybraných kolegů, či napsat soukromou zprávu. Yammer je hojně používán pro prezentaci fotek a článků z probíhajících nebo dokončovaných projektů hlavně ze zahraniční, případně k představení nového projektu. Také jsou zde zveřejněny fotogalerie z jednotlivých firemních akcí.

Odměnou za pracovní výkon je pro zaměstnance hlavně výplata, avšak podnik každý rok myslí na své zaměstnance i o Vánocích a připravuje pro ně vánoční balíčky. Dárky jsou rozděleny všem zaměstnancům nehledě na jejich pozici, či bydliště, jelikož společnost zasílá vánoční dárky i pracovníkům, kteří nejsou právě na území České republiky.

Firma se stará o své zaměstnance i tím, že pořádá různé podnikové akce nebo večírky, které jsou velice různorodé. Mezi ně se může zařadit gratulace k narozeninám a svátkům jednotlivým pracovníkům, společná účast na sportovních akcích, vánoční či kolaudační akce, nebo jen posezení pracovníků jednotlivých oddělení v restauraci, to je však již spíše o dobrých

vztazích mezi jednotlivými zaměstnanci. Společnost se také odměňuje svým zaměstnancům za dlouholetou spolupráci speciálními dary.

### **2.2.6 Místo výkonu práce**

Vedení společnosti si pronajímá celé jedno patro v nově zrekonstruované budově, kde sídlí více společností. Avšak kanceláře společnosti Montáží Brož jsou snadno rozpoznatelné už jen tím, že u vstupu do patra je velké logo společnosti.

Ve společných prostorech kanceláře jsou vystavené fotografie z projektů a firemních akcí. Fotografie zachycují minimalisticky provedené obrazy regálových konstrukcí z již dokončených projektů, které jsou jednou za čas obměňovány za novější exempláře. Dominantou instalačního oddělení je mapa světa umístěná na stěně, kde jsou vyznačena místa všech probíhajících projektů, a kde se mohou zaměstnanci a návštěvníci kdykoliv podívat, kde právě společnost působí.

### **2.2.7 Prezentace pracovní nabídky**

Posledním bodem marketingového mixu v personálním marketingu je prezentace pracovní nabídky, což je převážně prováděno pomocí pracovních portálů, protože společnost využívá bohatou síť pracovních portálů, ke zveřejňování svých pracovních nabídek.

U pozic montér, měřák, site officer a bezpečnostní technik na stavbách nezáleží na místě pracoviště, jelikož, jak již bylo dříve zmíněno, místo výkonu práce je v zahraničí. Proto společnost nabírá pracovníky po celé České republice, k tomu hlavně využívá Úřady práce, kde má zveřejněné inzeráty na jednotlivé pozice. Pokud shání zaměstnance do kanceláře, jsou inzerce vyvěšeny pouze na Úřadu práce v Pardubicích.

Jedním z často využívaných pracovních portálů je Jobs.cz, kde jsou vyvěšeny inzerce na všechny aktuální pozice nejen do kanceláře, ale i na projekty. Jsou zde evidovány hlavně nabídky na pozici montér a site officer.

Dalším aktivně využívaným portálem je Profesia.cz, kde jsou uvedeny stejné inzeráty jako na portálu Jobs.cz. Na stránkách Práce.cz jsou zveřejněny dva inzeráty na pozici montér a site officer, stejně jako na portálu Indeed.com. Pouze jediná nabídka práce na pozici montér je uvedena na stránkách Práce.kurzy.cz. Přímý odkaz na webovou stránku společnosti na záložku Volná místa je pak uveden na portále Jobrapido.com.

Firma je zaregistrovaná také na dalších pracovních portálech, kde v minulosti inzerovala, avšak v současné chvíli zde již neinzeruje. Do těchto portálů můžeme zařadit: Inwork.cz, Pracomat.cz a Profesia.sk.



## 2.3 Externí personální marketing společnosti

Hlavním úkolem marketingu společnosti je přilákat nové uchazeče, sekundárním úkolem je zaujmout potenciální zákazníky. Firma se dostává do povědomí vnějšího okolí svým logem, které provází veškeré aktivity společnosti. Logo společnosti je vytvořeno v jednoduchém designu, což je vidět na Obrázku 1.



**Obrázek 1:** Logo společnosti

*Zdroj: Interní dokumentace (Montáže Brož s.r.o., 2017)*

Barevné zobrazení je primárně v podobě modrého textu a bílého pozadí, avšak pokud to vyžaduje situace, je logo modifikováno do barevné kombinace bílého textu a průhledného pozadí. Tato modifikace se hojně používá u sponzoringu společnosti, což bude blíže popsáno v kapitole 2.5.1 Sponzoring.

Personální marketing podniku se hojně vyskytuje v jejím nejbližším okolí, tedy obrazně řečeno přímo u jejich zaměstnanců. Jelikož firma každému svému pracovníkovi zajišťuje ochranné pracovní pomůcky přímo s logem společnosti. Kdykoli zaměstnanci pracují na nějakém projektu, musí nosit výhradně oblečení s logem společnosti, aby bylo hned patrné, pro kterou firmu pracují. Každý pracovník, přímý zaměstnanec společnosti, má nárok na:

- **Montérky** – jsou laděny do modré barvy s černými doplňky,
- **Triko** – barvy modré s bílým logem společnosti,
- **Mikinu** – tmavě modrou se světle modrými rukávy a bílým logem společnosti,
- **Reflexní vestu** – barvy žluté s modrým logem,
- **Bundu** – v případě, že pracují ve venkovních prostorách, ta je reflexní žlutá s modrým logem,
- **Helmu** – modrá s bílým logem, vlastním jménem a vlajkami dle jazykových schopností pracovníka,
- **Boty** – pracovník má nárok na boty s kovovou špičkou, avšak často se stává, že si kupují své vlastní a společnosti jim pak na ně přispěje určitou částkou.

Pokud se jedná o OSVČ, tito pracovníci mají nárok na triko, mikinu, vestu a helmu zdarma, avšak montérky si již musí z poloviny uhradit sami, pokud je chtějí.

Supervizoři a projektoví manažeři jsou od pracovníků odděleni jinou barvou helmy a trochu jiným střihem bundy. Měřáci jsou také odlišeni jinou helmou a ti mají i svá vlastní trika a mikiny, aby bylo na první pohled patrné, jaká je jejich pracovní pozice. Veškeré helmy jsou s logem společnosti, a hlavně se jménem toho, kdo je nosí. Tím se posilují dobré vztahy mezi zaměstnanci, což zvyšuje employer branding společnosti.

Dalším marketingovým nástrojem jsou polepy na automobilech, mini autobusech, dodávkách a návěsech, které společnost vlastní nebo si je pronajímá. Tyto polepy mají za úkol, aby pozorovatel ihned mohl identifikovat společnost, které auto patří. Pozorovatel si může udělat krátkou představu o hlavní činnosti podnikání z fotografií regálového systému, které jsou po bocích auta. Polep dále obsahuje odkaz na webové stránky a kontaktní údaje. Část polepu je viditelná na Obrázku 2.



**Obrázek 2:** Polepy na automobilu

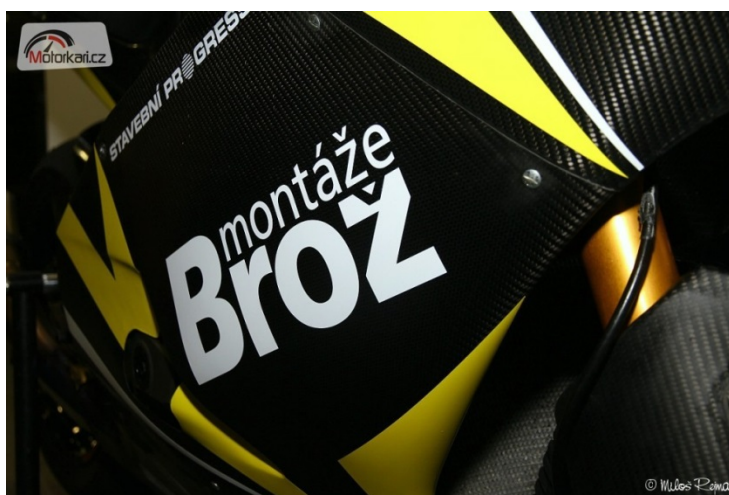
*Zdroj: vlastní zpracování*

Většina aut má bílou karoserii, na které je nalepen polep v modrobílém provedení s fotografií regálové konstrukce. Na přední kapotě je pouze logo společnosti v modré barvě a na zadní části auta jsou kontaktní údaje a odkaz na webové stránky firmy.

### **2.3.1 Sponzoring**

Na webových stránkách Montáže Brož s.r.o.: Pomáháme (2018) je firemní kultura podniku tvořena i sponzoringem. Společnost přispívá na sponzoring buď pravidelně, nebo pouze nárazově. Pokud se pozornost zaměří na pravidelné příspěvky, tak se mezi ně může řadit sponzoring Parent Projectu (Projekt rodičů), který pomáhá rodičům a blízkým, jejichž děti se narodily se svalovou dystrofií. Hlavně se jedná o Duchennovu a Beckerovu svalovou dystrofii, která se projevuje postupným ochabnutím svalstva. Společnost Parent Project v České republice působí od roku 2001 a společnost Montáže Brož jim již poněkolkáté darovala finanční částku.

Dále společnost Montáže Brož přispívá společnosti Montáže Brož Racing Team, která byla založena v roce 2003, na základě jejich podepsané smlouvy o sponzoringu, kde hlavní podmínka, aby společnost Montáže Brož přispěla finančním příspěvkem, je mít viditelné logo společnosti na motorce při závodu. Pro tyto příležitosti bylo nutné logo společnosti modifikovat, což je zřetelné na Obrázku 3. (Montáže Brož – Pomáháme, © 2018)



**Obrázek 3:** Logo společnosti na motocyklu

*Zdroj: Rejman, 2014*

Dle webových stránek Montáže Brož s.r.o.: Pomáháme (2018) má společnost Montáže Brož Racing Team za cíl zúčastnit se národních soutěží se silničními, motokrosovými motocykly a minibiky. Závodů na silniční motorce se účastní i sám jednatel společnosti Montáže Brož.

V současné době jsou rozjednané další sponzorské příspěvky, které se spíše řadí do jednorázové finanční podpory než do dlouhodobé spolupráce. Veškerý sponzoring společnost provádí hlavně kvůli marketingovým účelům, kdy všichni sponzorovaní musí mít viditelně umístěné logo společnosti, čímž se společnost dostává do povědomí vnějšího okolí.

### **2.3.2 Webové stránky společnosti**

Společnost se v internetovém prostředí primárně prezentuje pomocí svých webových stránek. Ty se orientují hlavně na předání základních informací o všech velkých projektech, které kdy společnost dokončila.

Webové stránky mají v horní části obrázku vlajek, pomocí nichž je možná volba jazyka. Návštěvník má možnost si vybrat mezi jazykem: českým, anglickým, německým, španělským, ruským, polským, bulharským a rumunským. Takto hojný výběr jazyků je hlavně z důvodu nábory cizích pracovníků, ale také proto, že většina projektů je realizována v zemích, kde se těmito jazyky mluví.

Dále je horní část stránek vybavena hlavičkou s hlavním menu, které umožňuje uživateli přejít na další stránky webu. Je mu umožněno:

- nahlédnou na **profil společnosti**,
- zjistit více informací o **referencích** na firmu,
- podívat se na **volná místa**, která společnost nabízí,
- zjistit komu podnik **pomáhá** sponzoringem,
- zjistit **kontaktní údaje**

Na úvodní stránce je dominantním prvkem úvodní fotografie obrovského regálového systému provedená v minimalistickém stylu. Tato fotografie je pouze na úvodní stránce.

Další část webu je určena pro slider, kde se promítají fotografie z jednotlivých projektů, na kterých společnost pracovala. Uživatel má možnost prokliku skrz fotografii přímo na stručný popis o daném projektu. Tento slider je na každé stránce, na kterou se návštěvník dostane, kromě záložky Pomáháme. Spodní část úvodní stránky je věnována patičkovým odkazům a vypsání kontaktu na společnost. I tato část je na každé stránce webu.

Webové stránky jsou barevně řešené kombinací modré, šedé a bílé barvy s tím, že hlavní pozadí je v motivu kontinentů celého světa. Stránky jsou tvořeny v jednoduchém stylu, který je spíše informativní, než aby zaujal z estetického pohledu.

Při zaměření se na stránku **Profil společnosti** se čtenář může dozvědět základní informace o společnosti, kdy byla založena a čím se zabývá. Je zde popis vybavení, které společnost vlastní a jaká má oprávnění. Dále jsou zde vypsány historické milníky společnosti. Text je doprovázen fotografiemi regálových konstrukcí.

Záložka **Reference** obsahuje výčet všech zemí, ve kterých společnost působila a působí. Na této stránce je udělané okno pro mapu světa, kterou zprostředkovává společnost Google. Bohužel v současné době je odkaz neplatný, a tedy mapa není viditelná.

Často navštěvovanou stránkou jsou **Volná místa**. V této záložce jsou veškeré aktuální pracovní pozice, které firma nabízí. Přes seznam volných míst je možné se přímo prokliknout na detailnější popis pozice a požadavků, které by měl uchazeč splňovat. Návštěvník zde nalezne kontaktní údaje na personalistu, u kterého může zažádat o zařazení do výběrového řízení. Dle personalisty jsou některé pozice na stránkách vyvěšeny celoročně, jelikož společnost stále shání pracovníky.

**Pomáháme** je stránka, kde je popsán sponzoring společnosti doplněný o fotografie z jednotlivých projektů, kam firma finančně přispívá. Jsou zde projekty s dlouhodobou spoluprací ze strany podniku.

Záložka **Kontakty** umožňuje návštěvníkovi zjistit informace o hlavním sídle společnosti i jejich kancelářích, jejich adresy jsou doplněny o malé mapy s vyznačenými body sídel. Nechybí zde ani výčet důležitých osob figurujících ve společnosti a jejich kontaktní údaje.

Posledním odkazem je **E-fakturace**, která přesměruje uživatele na stránky informačního systému, kde může zadat e-fakturaci. Musí se zde však přihlásit pod přihlašovacími údaji, které mu poskytne společnost. Tento odkaz hojně využívají dodavatelé pro snadnější komunikaci se společností.

Webové stránky jsou určeny spíše pro vnější okolí společnosti. Hlavním úkolem je informovat okolí o společnosti a její hlavní činnosti podnikání, což je splněno. Avšak nejsou primárně určeny pro uchazeče o zaměstnání, k tomu společnost hojně využívá pracovní portály, které budou blíže popsány v následující kapitole.

### 2.3.3 LinkedIn

Společnost se dlouhou dobu vyhýbala modernímu způsobu navázání kontaktu s mladou generací pomocí sociálních sítí. Avšak v nedávné době se o to pokusila pomocí profesní sociální sítě LinkedIn. Tato síť je hlavně orientovaná na sdílení profesních zkušeností z podnikatelského prostředí a také na rozšíření sítě kontaktů i z jiných oborů. LinkedIn umožňuje zaregistrovanému uživateli v profilu vyplnit všechny své pracovní i školské zkušenosti, jeho zájmy a speciální vlastnosti, kterými se může odlišit od ostatních. Uživatel se tak prezentuje svému okolí svými profesními úspěchy a navazuje „přátelství“ s ostatními uživateli nejen z oboru, ale i z jiných koutů země. Zaregistrovat se mohou nejen fyzické, ale i právnické osoby, které se zde prezentují potenciálním uchazečům o zaměstnání. Personalistům tato sociální síť pomáhá k hledání nových pracovníků, jelikož uživatelé si mohou svůj profil zveřejnit právě všem náborářům, kde jim definují směr, kterým by se chtěli profesně ubírat a náboráři naopak vidí, jaké zkušenosti daný uživatel nasbíral, co ho zajímá a zda je vhodný pro pozici, kterou chtějí obsadit.

Dle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017) se společnost Montáže Brož v roce 2017 poprvé připojila k této síti tím, že si založila profil společnosti. Jako profilový obrázek je uvedené logo společnosti a úvodní stránce profilu vévodí fotografie rozestavěného síla. Úvodní slovo o společnosti je napsané v českém i anglickém jazyce, kde je krátce popsána hlavní činnost podnikání. Dále se zde uvádí rok založení společnosti, odkaz na její webové stránky, počet zaměstnanců a výčet speciálních zkušeností podniku. Profil firmy sleduje 17 lidí. Na LinkedInu je evidováno 21 zaměstnanců Montáží Brož. Nejstarším příspěvkem je informace o dokončené práci v Dubaji doprovázená fotografií regálové konstrukce. U příspěvku jsou doplněné údaje o počtu zaměstnanců podílejících se na montáži, délce trvání projektu nejen

v měsících, ale i v hodinách a výšce konstrukce. Dalším příspěvkem je informace o práci v Polsku, kde je uvedena fotografie a základní údaje o projektu. Nejnovějším a zároveň posledním příspěvkem na profilu je video o vzájemné spolupráci dvou světových leaderů Montáže Brož a Riwal. Veškeré příspěvky jsou v anglickém jazyce.

LinkedIn není hojně využívanou sociální sítí společnosti pro její prezentaci, jelikož za celou dobu zde byly zveřejněny pouze tři příspěvky, což je dle rozhovoru s personalistkou, způsobeno tím, že jednatel společnosti není tolik nakloněn k těmto nástrojům personálního marketingu. Avšak i přes tuto nedůvěru k moderním technologiím společnost přistoupila k zaregistrování se na další sociální síti a to na síti Facebook. Důvody pro tento krok jsou uvedeny v následující kapitole.

### **2.3.4 Spolupráce se školami**

Tato oblast je pro společnost zatím neprobádané území, které pomalu začíná prozkoumávat. Prvním krokem byla návštěva vysoké školy v Praze, přímo Fakulty stavební ČVUT. Firma zde představila do hloubky obor, ve kterém podniká. Dle personálního oddělení je toto pouhým začátkem pro spolupráci podniku se školami s technickým zaměřením.

I přesto, že společnost navštívila vysokou školu, kde přednesla studentům informace o svém podnikání, tak studenti neprojeví o daný obor očekávaný zájem. Proto v dohledné době v této aktivitě neplánuje společnost pokračovat.

Pro společnost je teď primárním úkolem nábor velkého množství zaměstnanců, jelikož s rozvojem podniku souvisí i větší potřeba pracovní síly. V dnešní době je, bohužel, kvalitní pracovní síla nedostatkovým zbožím, a proto každá společnost musí nabízet nejen nadstandardní platové ohodnocení, ale i přidanou hodnotu. Společnost má z pohledu personálního marketingu silnou stránku v představení podniku vnějšmu okolí, kde využívá jak internetové prostředí, tak i přímý kontakt s veřejností pomocí své značky. Vnitřní okolí je bohužel tímto způsobem zanedbáváno, a je mu věnováno nedostatečné množství pozornosti, i přesto že jsou zde snahy o zlepšování pracovního kolektivu například prostřednictvím měsíčního hodnocení zaměstnanců.

## **2.4 SWOT analýza**

Autor provedl jako analytickou metodu ještě SWOT analýzu, jakož metodu běžnou a často doporučovanou, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky společnosti (interní záležitosti společnosti) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Tyto vztahy pak budou využity jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje společnosti.

#### Silné stránky:

- roční evidence nástupu a výstupu zaměstnanců,
- testování dovedností uchazečů ve výcvikovém centru,
- komunikace se zaměstnanci pomocí aplikace Yammer,
- systém ohodnocení zaměstnanců.

#### Slabé stránky:

- spojené personální a mzdové oddělení,
- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- špatná informovanost o strategii a cílech společnosti,
- nerovnoměrné rozložení investic do propagace.

#### Příležitosti:

- zlepšení marketingové komunikace na sociálních sítích,
- outsourcing marketingových aktivit,
- posílení Employer Brandu společnosti.

#### Hrozby:

- odchod zaměstnanců ke konkurenci,
- špatná komunikace na webových stránkách,
- špatná práce v rámci profilů na sociálních sítích,
- slabá prezentace společnosti na sociálních sítích,
- nevhodně zvolené sociální sítě,
- nulová zpětná vazba z realizovaných marketingových aktivit,
- nedostatečné množství nabízených benefitů.

Ze SWOT analýzy autor zvolil strategii W-O, která se zaměřuje na překonávání slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti. Mezi slabá místa společnosti patří vysoká fluktuace zaměstnanců, špatná informovanost o strategii a cílech společnosti a nerovnoměrné rozložení investic do propagace. Jako příležitost se tedy jeví posílení Employer Brandu, zlepšení komunikace na sociálních sítích a outsourcing marketingových aktivit.

V jednotlivých podkapitolách byl analyzován interní i externí personální marketing vybrané společnosti na základě zpřístupněných dat. Z výsledků všech provedených analýz byla identifikovaná slabá místa a určeny příležitosti, na které se bude autor v následující kapitole zaměřovat.

### **3 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE SPOLEČNOSTI MONTÁŽE BROŽ S.R.O.**

Z analýz provedených v kapitole 2 vyplynulo, že společnost má příležitost v posílení personálního marketingu a na základě toho autor navrhuje outsourcovat tuto činnost specializované agentuře. Z analýzy také vyplynuly hrozby, které je společnost schopna podchytit a snít jejich riziko výskytu. Vše je rozepsáno v této kapitole.

#### **3.1 Příležitosti**

Společnost Montáže Brož se hojně prezentuje na pracovních portálech, webových stránkách a prostřednictvím polepů vozového parku, vše je však zaměřeno pouze na odvětví, ve kterém působí. Proto by autor navrhoval, dle kapitoly 1.3.3. Externí personální marketing, se prezentovat v nabídce pracovních míst a firemní kultury na sociálních sítích hlavně na Facebooku, který je otevřen celé veřejnosti. Lidé, ale i firmy, si zde zakládají profily, na „zed“ mohou přidávat příspěvky, sdílet obsahy (obrázky, videa, fotografie, hudbu atd.), posílat si zprávy či provádět online hovory. Firmy zde mohou zvýšit povědomí o značce, či inzerovat reklamu. Pro normálního uživatele je Facebooku zcela zdarma, avšak pokud si chce společnost založit plnohodnotný profil, je vše zpoplatněné.

Po vyhlášení soutěže byla pro vytvoření Facebook profilu vybrána firma Feedyou s.r.o. (dále jen Feedyou), která bude spravovat a dále rozvíjet profil společnosti Montáže Brož. Dle interní dokumentace Feedyou s.r.o. (2017) je jejím cílem budování employer brandu mezi technicky založenými studenty, zaujmout potenciální uchazeče na pozice měřák a montér v České republice a Rumunsku a neustále aktualizovat informace o dění ve společnosti a na jejích stavbách. Všechny příspěvky je tedy možné rozdělit do tří základních skupin na: náborové, organické a příběhy o pracovnících. Sledované období projektu bylo od září 2017 do konce roku 2017.

Dle interní dokumentace Feedyou s.r.o. (2017) byl Facebookový profil společnosti založen 10.09.2017, kdy první příspěvek byl přidán druhý den po založení. Tento příspěvek byl organického typu a v krátkosti představoval společnost Montáže Brož v doprovodu fotografie ze stavby. Další příspěvek se zaměřil přímo na určitou stavbu prováděnou ve Španělsku, kde byly uvedeny základní informace o ní spolu s fotografií regálové konstrukce. Celkem bylo zveřejněno 37 příspěvků, z toho 30 organických příspěvků, 5 náborových a 2 příběhy o zaměstnancích:

- **Organické příspěvky** byly neplacené a mají hlavně za úkol zvýšit povědomí o společnosti u veřejnosti, proto těchto příspěvků bylo nejvíce. Je možné



je rozdělit do skupin dle jejich obsahu, kdy 14 příspěvků se zaměřovalo na dění ve společnosti, 1 poukazoval na firemní akci, 4 uváděly základní informace o společnosti, 5 mělo náborový nádech, avšak nebyly vedeny jako placené příspěvky, 2 články byly přímo o pracovnících, objevily se i 2 příspěvky s přáním hezkého víkendu, 1 o spolupráci s vysokou školou a 1 o sponzoringu. Převážná většina příspěvků byla doprovázena fotografií nebo galerií fotek, avšak některé obsahovaly videa, či se přímo odkazovaly na webové stránky Montáže Brož. Co se týče jazykové stránky tak 26 příspěvků bylo napsáno v českém jazyce, jeden v polském a tři byly vícejazyčné.

- Dále byly uvedeny **náborové příspěvky**, které měly za cíl přivést společnosti co nejvíce potenciálních pracovníků. Těch bylo zveřejněno 5, kdy jeden příspěvek byl vyloženě napsaný v rumunském jazyce, ostatní v českém. Každý příspěvek byl zacílen na určitou skupinu potenciálních pracovníků. Náborový příspěvek pro získání pracovníků na pozici Měřící technik se zaměřoval na muže ve věku mezi 18 a 28 lety po celé České republice s vysokoškolským vzděláním, který by měl mít zájem o stavitelství, konstrukce a regály. Další příspěvek byl uveřejněn pro získání pracovníků na pozici Montér v Rumunsku, proto byl napsán v rumunštině. Cílovou skupinou byly muži ve věku 18 až 42 let z Rumunska, kteří byli absolventi středních škol nebo učilišť, se zájmy o montáže, stavitelství a konstrukce. Velice podobný příspěvek byl zaměřen na pozici Montér v České republice, který byl napsaný v českém jazyce a zacílený na muže ve věku 18 až 28 let po celé České republice. Ze zacílené skupiny se však vynechali studenti a absolventi vysokých škol, jelikož na tuto pozici stačí mít dokončenou střední školu nebo učiliště. Takovéto příspěvky byly uvedeny tři, protože na tuto pozici bylo žádáno velké množství pracovníků.
- **Příběhy o lidech**, tedy o pracovnících Montáže Brož, byly uveřejněny dva. Vždy se zaměřili na konkrétního zaměstnance, který popisuje svoji práci ve firmě, jeho růst i píli, která ho posunula dál. Tyto příspěvky mohou být motivací, proč by lidé měli pracovat u společnosti Montáže Brož.

U sociální sítě Facebook je možné zjistit zájem lidí pomocí tzv. likes, sdílení příspěvků, komentářů či prokliků. Likes, sdílení a komentáře jsou neplacené, jediné, za co se platí, jsou prokliky. Příspěvky zveřejněné na Facebookovém profilu Montáže Brož byly rozděleny dle druhů a obsahů, pro lepší orientaci, což je vidět v Tabulce 2.

**Tabulka 2: Příspěvky na Facebooku**

Druh příspěvku	Počet příspěvků	Likes	Dosah	Komentáře	Sdílení	Kliknutí na reklamu
<b>Nábor</b>						
Náborový	5	205	64122	24	56	14767
<b>O lidech</b>						
Příběh o lidech	2	79	1632	18	0	0
<b>Organický</b>						
Děni ve společnosti	14	588	13556	26	64	0
Firemní akce	1	16	246	0	0	0
Informační o společnosti	4	133	1979	1	11	0
Náborový	5	306	24349	22	89	0
O lidech	2	245	4645	2	20	0
Přání hezkého víkendu	2	45	650	2	1	0
Spolupráce s VŠ	1	33	485	0	2	0
Sponzoring	1	20	471	1	2	0
<b>Celkový součet</b>	<b>37</b>	<b>1670</b>	<b>112135</b>	<b>96</b>	<b>245</b>	<b>14767</b>

*Zdroj: navrženo dle interní dokumentace (Feedyou s.r.o., 2017)*

Z Tabulky 2 je patrné, že pouze náborové příspěvky byly placené, kde se platilo za proklik, což činilo 14 767 prokliků za sledované období. Také tyto náborové příspěvky měly největší dosah, v průměru 12 824 unikátních lidí na článek, což je dosah příspěvku. Nejvíce se líbily uživatelům příspěvky o děni ve společnosti, avšak nejvíce komentářů bylo připsáno k organickým příspěvkům zaměřeným na nábor, což je také patrné z Tabulky 2.

Největší zájem o pracovní pozice dle interní dokumentace Feedyou s.r.o (2017) měli muži ve věku 25 až 44 let. Většina uživatelů, tedy 93 %, se proklikla pomocí mobilního zařízení, a to hlavně z oblasti Prahy a Pardubického kraje. Co se týče samotného profilu společnosti, tak jejími sledujícími jsou převážně muži mezi lety 25 až 35.

Autor by navrhol při každém pohovoru s novým uchazečem zjistit, jak se o dané pozici dozvěděl, tím by se vyseletovaly všechny nepopulární pracovní portály i další nástroje, které jsou placené. Tento krok by vedl k ušetření peněz, které by se mohly investovat do žijících projektů k zlepšení Employer Branding společnosti. Ke snížení fluktuace zaměstnanců by autor navrhol zvyšování platu dle počtu odpracovaných let.

### 3.2 Hrozby

Ze SWOT analýzy vplynuly hrozby, na které by se společnost měla zaměřit. Jednou z hrozeb je možný odchod pracovníků ke konkurenci, s čímž i souvisí nedostatečné množství

nabízených benefitů. Další hrozbou společnosti je špatná komunikace na webových stránkách, což se týká i sociální sítě LinkedIn.

### **3.2.1 Odchod pracovníků ke konkurenci**

Společnost se potýká s velkou fluktuací zaměstnanců hlavně na dělnických pozicích. Tento problém se snaží řešit externím způsobem, a tedy nabíráním dalších a dalších pracovníků. Autor však poukazuje na fakt, že pokud se společnost nezaměří na udržení stávajících zaměstnanců, může se v budoucnosti potýkat s nedostatkem pracovní síly.

Ke snížení fluktuace zaměstnanců by autor navrhl zvyšování platu dle počtu odpracovaných let, dále by se zaměřil na množství benefitů, které společnost nabízí. Bohužel jsou benefity nabízeny pouze pracovníkům v kanceláři, do toho se zahrnuje káva zdarma, čerstvé ovoce a zelenina každý týden pro všechny pracovníky kanceláře. Vedení společnosti a manažeři mají neomezeně k dispozici osobní automobily přesně jim přiřazené. K dalším benefitům se mohou řadit společné firemní akce. Autor by však navrhoval benefit plošně pro všechny zaměstnance, což mohou být stravenky na jídlo, alespoň pro zaměstnance z České republiky. Pro cizince by mohl být příspěvek na jídlo takový, který mají ve své rodné zemi. Dále by autor navrhoval příspěvek na penzijní připojištění či životní připojištění. Zaměstnanci by také ocenily jako benefit 25 dnů dovolené.

Společnost by měla vybrat alespoň jeden plošný benefit pro všechny své zaměstnance, který by využili cizinci, nebo by byl modifikován i pro zaměstnance cizí národnosti.

### **3.2.2 Špatná komunikace na webových stránkách**

Pokud se chce společnost efektivně prezentovat na internetu, musí být schopna správně reagovat na nežádoucí či hanlivé komentáře. Společnost Montáže Brož nemá přímo specialistu na tuto oblast a spravuje si webové stránky i sociální sítě sama, což představuje riziko, že může nevhodně reagovat na negativní komentáře od nespokojených zaměstnanců či podobných lidí. Obecné pravidlo říká, že spokojený zákazník či zaměstnanec svoji spokojenost předá jednomu člověku z deseti, nespokojený jedinec to řekne devíti lidem z deseti, proto je důležité umět s těmito situacemi zacházet, a proto autor navrhuje buď vyškolit stávajícího zaměstnance, aby se mohl těmto problémům věnovat, nebo najmout společnost, která by se tím zabývala. Dle autora by nejvhodnějším řešením bylo si na tento problém najmout externí firmu, jelikož již jim externí firma spravuje webové stránky, tedy by se pouze rozšířil repertoár služeb.

## 4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Pro zavedení výše zmíněných návrhů je nutné zajistit hlavně kapitál a zvolit to nejvhodnější řešení jak pro společnost, tak pro její zaměstnance.

### 4.1 Facebook

U navrhovaného řešení pro zlepšení marketingové komunikace na sociálních sítích byl zvolen Facebook. Aby se navrhované řešení mohlo uskutečnit, bylo potřeba vyčlenit na to nejen firemní kapitál, ale i zaměstnance, který se tomuto projektu bude věnovat a konzultovat s externí firmou.

Implementaci návrhu předcházelo vyhlášení soutěže, kde byla vybrána společnost Feedyou, jak je uvedeno v kapitole 3 Návrh opatření na zlepšení personálního marketingu ve společnosti Montáže Brož s.r.o. Dle interní dokumentace Feedyou s.r.o. (2017) byla nákladovost projektu stanovena na 10 000 Kč měsíčně, kdy tato cena zahrnovala veškeré poplatky i práci společnosti Feedyou. Vyčleněný zaměstnanec ze společnosti Montáže Brož měl za úkol pouze dávat podklady a materiály. Projekt se sledoval 4 měsíce a za tu dobu bylo zjištěno, že se uskutečnilo 6 654 prokliků skrz Facebookové příspěvky na kariérní list webových stránek Montáže Brož, tyto prokliky dohromady stály 6 500 Kč. V České republice je průměrná cena za proklik 1,6 Kč, společnost Montáže Brož měla cenu prokliku 0,98 Kč. V interní dokumentaci společnosti Feedyou je uvedeno, že nábor jednoho zaměstnance v průměru stál 2 000 Kč. Měsíčně bylo přijato okolo 3 až 6 zaměstnanců.

V nákladech však není zahrnut čas strávený na tvorbě podkladů pro články a fotodokumentace. Průměrný plat vyčleněného zaměstnance je dle interní dokumentace společnosti Montáže Brož s.r.o. (2017) 25 000 Kč za měsíc a jeho náplní je hlavně zajištění veškerých materiálů i fotodokumentace nejen pro Facebook, ale i pro ostatní propagační nástroje.

Celkové náklady dle interní dokumentace Montáže Brož s.r.o. (2017) za 4 měsíce projektu je 165 000 Kč, kdy je zahrnut také jeden měsíc navíc, kdy se konala soutěž o vybrání vhodné společnosti pro tento projekt. Tedy částka je tvořena 5 x 25 000 Kč (měsíční plat vyčleněného zaměstnance) a 4 x 10 000 Kč (paušál pro společnost Feedyou). Pokud by se náklad přepočítal na nově nabrané zaměstnance, stál by nábor jednoho člověka v průměru 8 250 Kč při náboru 20 lidí za 4 měsíce.

K porovnání na pracovním portále Jobs.cz je možné inzerovat jeden inzerát za 7 900 Kč měsíčně s funkcí, že každý týden přesune inzerát na začátek výpisu. Portál Jobs.cz uvádí svoji popularitu tím, že 8 z 10 lidí zná tento portál a z 93 % inzerentů je spokojeno. (Jobs.cz, 2018)

Autor vybral jako další pracovní portál k porovnání: Práce.cz, na tomto portále je možné inzerovat za jeden inzerát za 3 500 Kč měsíčně. Popularita tohoto portálu je uvedena tím, že 50 000 a více lidí na tomto portále hledá každý den práci. (Práce.cz, 2018)

Posledním pracovním portálem, který autor vybral, je Cocuma.cz, tento portál nabízí své služby podle velikosti dané společnosti. Jelikož společnost Montáže Brož má cca 350 zaměstnanců, byl by ji nabídnut balíček služeb nazvaný jako Unlimited Creativity, který stojí od 230 000 Kč za rok, což je cca 19 167 Kč na měsíc. Tento balíček obsahuje „8 až X videí s ambasadory firemní kultury, originální fotografie prostředí kanceláří a autorské texty popisující firemní excelenci, kulturu a vizi“ (Cocuma.cz, 2018)

Veškeré portály však nabízejí inzerci pouze s časovým omezením, což je nevhodné pro Montáže Brož, která celoročně nabírá nové zaměstnance na pozici Montér, tedy by se mohlo ušetřit u inzerce na portále Práce.cz, ale stále to nezajistí celoroční inzerci v takto nízké ceně, když se bude brát v potaz, že společnosti nabírá ještě dvě další pozice. Proto autor podporuje hlavně projekt Facebook, který je transparentní z pohledu celoroční údržby i jistoty, že veškeré příspěvky budou stále na profilu uloženy, a je cenově nenáročný ohledně množství příspěvků, které jsou uveřejněny, což u pracovních portálu se říct nedá, jelikož se každý další inzerát platí stejnou měsíční sazbou. Pracovní portály jsou však i přesto společnosti Montáže Brož dále užívány i přesto, že jsou poměrně drahé. Proto autor apeluje, aby společnost vyselektovala většinu neaktivních pracovních portálu, které stále financuje, ale již neslouží k náborem nových zaměstnanců, tím že při náborem nového zaměstnance bude náborář zjišťovat přes jaký portál či jiný marketingový nástroj se o pozici dozvěděl.

## 4.2 Benefits

Společnost by mohla všem svým zaměstnancům, služebně starším více jak rok, přispívat na penzijní připojištění či životní pojištění. Tento benefit by byl pro ty zaměstnance, kteří by o to jevíli zájem, tedy by byl dobrovolný, avšak pokud by společnost přispívala ve výši 500 Kč měsíčně, musela by si vyhradit alespoň 150 000 Kč na každý měsíc, pokud by měla přispívat 300 zaměstnancům. Za rok by společnost vyplatila okolo 1 800 000 Kč na těchto příspěvcích, což je poměrně velká částka, proto autor má i druhé navrhované řešení, a to v podobě stravenek, které mohou být buď na jídlo nebo na kulturu, sport či jiné volnočasové aktivity.

Na stravenky by měl nárok každý zaměstnanec, které odpracoval celý měsíc. Počet stravenek by se odvíjel od počtu odpracovaných dnů, kdy podmínkou je, že jeden odpracovaný den se počítá, tak že zaměstnanec odpracuje alespoň 6 hodin, pak mu společnost může za tento den vyplatit stravenku v nominální hodnotě 80 Kč, kdy 40 Kč přispívá společnost a 40 Kč by si platil zaměstnanec. Benefit v podobě stravenek by byl také dobrovolný, avšak nebyla by zde

podmínka služebního stáří. Pokud by se uvažovalo o 300 zaměstnancích, kteří by požadovali stravenky, tak by společnost na měsíc vynaložila 240 000 Kč, pokud by všichni zaměstnanci měli odpracovaných 20 dnů, ročně by to pak vycházelo 2 880 000 Kč.

Společnost může výše zmíněné návrhy použít, nebo se jimi inspirovat, protože ne vždy jsou vhodné podmínky k jejich implementaci. Hlavně co se týče benefitů v podobě stravenek, tak by se musela uvážit i rizika využití u zaměstnanců cizinců, protože stravenky, které platí v Čechách, se nemohou využít v cizině. Autor by navrhoval celofiremní průzkum, které benefity by zaměstnanci zaujali, či které by ocenili.

### **4.3 Webová komunikace**

Jak již autor zmiňuje kapitole 3.2.2 Špatná komunikace na webových stránkách, ke zlepšení komunikace na webových stránkách a sociálních sítích by pomohlo školení stávajícího zaměstnance, který by se na tuto problematiku zaměřil. Bohužel by zaměstnanec měl absolvovat více školení, aby se do problematiky hlouběji ponořil a samozřejmě by si své znalosti měl každoročně prohlubovat. Jednodenní školení marketingové komunikace stojí na osobu 3 600 Kč u společnosti MBK Consulting, s.r.o. (MBK Consulting, s.r.o., 2019)

Webovou komunikaci může spravovat i externí společnost. Dle autora je nejlepší možnou volbou společnost, která Montážím Brož spravuje webové stránky, a tou je eBrána s.r.o., v tomto případě by se pouze jednalo o upravení služeb, jež jsou poskytovány Montážím Brož. Bohužel však cena za tuto nadstandardní službu je určována individuálně podle délky doby správy komunikace a hlavně požadavků firmy.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout společnosti takové změny v oblasti externího a interního personálního marketingu, které povedou ke zlepšení stávající situace ve zkoumané oblasti.

V teoretické části práce byl uveden význam interního a externího personálního marketingu včetně popisu jednotlivých nástrojů personálního marketingového mixu 7P. Dále zde byl definován pojem Employer Branding, který je zaměřen na vzájemné porozumění zaměstnavatele a zaměstnanců, ať už stávajících či potenciálních. Poslední část první kapitoly byla věnována SWOT analýze.

Analytická část práce byla již konkrétně zaměřena na praktický příklad personálního marketingu ve společnosti Montáže Brož s.r.o.. V této části práce je kromě historie společnosti analyzován také personální útvar, který se zabývá procesem nábory zaměstnanců, odměňováním, motivací a marketingovou komunikací jako je například sponzoring, webové stránky, nebo spolupráce se školami. Po provedení SWOT analýzy byla zvolena strategie W-O, pomocí které byly zjištěny slabé stránky, u kterých bylo třeba překonat jejich slabiny s využitím možných příležitostí, které se společnosti pro její rozvoj nabízely.

Na základě výsledků analytické části autor ve třetí kapitole navrhnul jako největší příležitost pro zvýšení efektivnosti nábory zaměstnanců a budování dobrého image společnosti možnost využití sociální sítě Facebook a outsourcingovat marketingové aktivity specializovaným agenturám. Společnost Montáže Brož s.r.o. dle návrhu autora vybrala specializovanou agenturu Feedyou s.r.o., díky které mohla správu sociální sítě Facebook outsourcingovat. Od září 2017 je společnost Montáže Brož s.r.o. aktivní a využívá placené příspěvky pro nábor nových zaměstnanců, organické příspěvky pro budování dobrého jména zaměstnavatele a příběhy zaměstnanců pro autentickou prezentaci.

Na základě zhodnocení navržených opatření lze konstatovat, že návrhem na využití sociální sítě Facebook si společnost Montáže Brož s.r.o. potvrdila její efektivnost oproti tradičním pracovním portálům. Z tohoto důvodu autor navrhuje, aby společnost dále vyselektovala většinu neaktivních pracovních portálů, které stále financuje, ale tyto již nadále neslouží k nábory nových zaměstnanců. Toho lze dosáhnout tím, že při nábory nového zaměstnance bude náborář zjišťovat přes jaký portál či jiný marketingový nástroj se uchazeč na pozici přihlásil. V současné době je na uvážení společnosti, zda bude chtít společnosti vytvořit ještě lepší jméno a s těmito aktivitami pokračovat.

Jak autor výše uvedl, je personální marketing pro nábor nových zaměstnanců a budování dobrého jména zaměstnavatele velmi důležitý. Autor již dle návrhu pro společnost Montáže Brož s.r.o. aplikoval stejný postup i pro společnosti podnikající v oblasti dopravy.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- COCUMA, 2016. Ceník. *Cocuma*. [online]. [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://www.cocuma.cz/cenik/>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.
- FEEDYOU, 2017. Report. *Interní dokumentace*.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KURZY.CZ, 2018. Obchodní rejstřík: Montáže Brož s.r.o. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25955934/montaze-broz-sro/>
- LINKEDIN, 2017. Montáže Brož. *LinkedIn* [online]. 2017 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/mont%C3%A1%C5%BEE-bro%C5%BEE-s-r-o/>
- LMC, © 1996–2018. Aktuální ceny služeb – Jobs.cz. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
- LMC, © 1996–2018. Inzerujte na Prace.cz. *Prace.cz*. [online]. [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>
- MBK CONSULTING, S.R.O. Marketingová komunikace. MBK Consulting [online]. [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/marketingova-komunikace>
- MENŠÍK, Tomáš, 2015. Personální marketing vs Employer Branding. *Personalni-marketing* [online]. [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>



MONTÁŽE BROŽ, © 2018. Montáže Brož. [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://montazebroz.com/cs/>

MONTÁŽE BROŽ, 2017. Interní dokumentace.

MONTÁŽE BROŽ, © 2018. Historie a důležité milníky. Montáže Brož. [online]. © 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://montazebroz.com/cs/profil-spolecnosti/>

MONTÁŽE BROŽ, © 2018. Pomáháme. *Montáže Brož*. [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://montazebroz.com/cs/pomahame/>

REJMAN, Miloš, 2014. Do úvodního podniku CEV Montáže Brož nenastoupí. *Motorkari.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.motorkari.cz/motosport/silnicni/cev/do-uvodniho-podniku-cev-montaze-broz-nenastoupi-27935.html>

SPIELMANN, Karolina, 2015. Příběh P pro personální marketing. *Personální-marketing* [online]. [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Statistika zaměstnanců .....	28
Tabulka 2: Příspěvky na Facebooku.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti .....	33
Obrázek 2: Polepy na automobilu .....	34
Obrázek 3: Logo společnosti na motocyklu .....	35

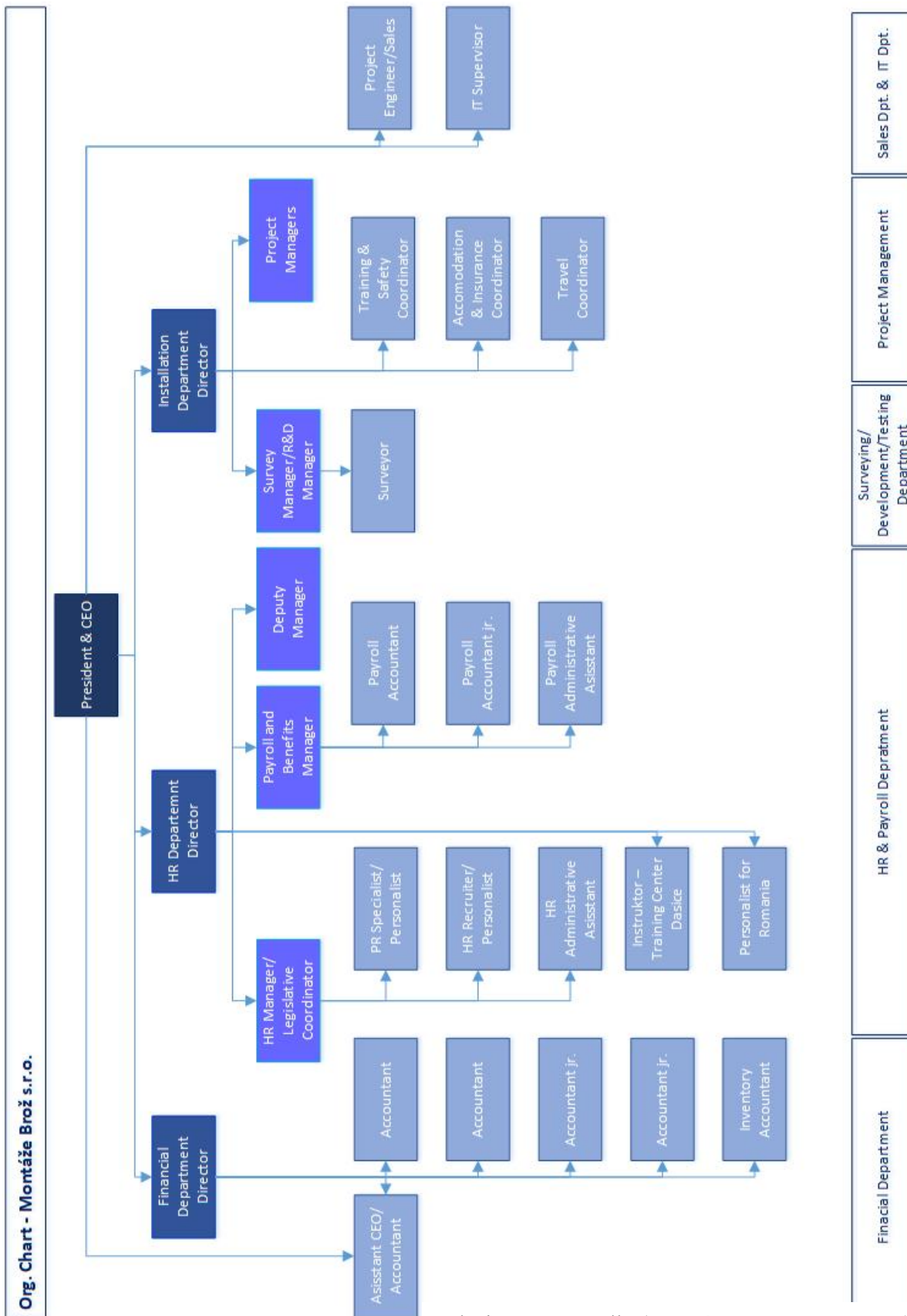
## SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DWG	Drawing
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
THP	Technicko-hospodářský pracovník

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A: Organizační struktura společnosti

**PŘÍLOHA A: Organizační struktura společnosti**



Zdroj: upraveno dle (Montáže Brož s.r.o., 2017)