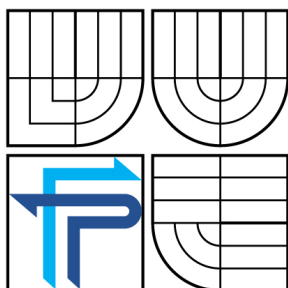


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ETIKA V PERSONÁLNÍM MARKETINKU

ETHICS IN PERSONAL MARKETING

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. RADEK STEJSKAL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D.,
MBA

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stejskal Radek, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Etika v personálním marketinku

v anglickém jazyce:

Ethics in Personal Marketing

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BOHATÁ, M. Základy hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3.
- BURNETT, J., MORIARTY, S. a WELLS, W. Advertising – Principles and Practice. 6. vyd. United States of America. 2003. 599s. ISBN 0-13-120206-5.
- KOMÁRKOVÁ, R., a VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 2001. 228 s. ISBN 80-247-9067-X.
- PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ŠRONĚK, I. Etiketa a etika v podnikání. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s. 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. a kol. Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení. PROSPECTUM, Praha 2005. 71 str. ISBN 80-7175-135-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2009

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

STEJSKAL, R. *Etika v personálním marketingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 78 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

Prohlášení autora o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2009

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych zde vyjádřil své poděkování paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za cenné, odborné rady a spolupráci při tvorbě diplomové práce. Děkuji také majiteli firmy MenSeek. s.r.o. panu Ing. Tomáši Menšíkovi za pomoc a ochotu při poskytování potřebných informací

ANOTACE

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat etiku personálního marketingu v nadnárodní výrobní společnosti a podat návrhy na její zlepšení. Pro dosažení tohoto cíle bude provedeno interview s manažery firmy. Teoretická část se obecně věnuje pojmům etika a personální marketing, následující část se zabývá analýzou personálního marketingu. V poslední části jsou uvedeny kroky vedoucí ke zlepšení současného stavu. Práce a její výsledky budou předloženy společnosti MenSeek, s.r.o. Výsledky budou také poskytnuty analyzované společnosti.

Klíčová slova:

etika, podnikatelská etika, personální marketing, zaměstnání

ANNOTATION

The main goal of this thesis is to analyze personal marketing ethics in multinational produce company and make a suggestion to improve it. In order to attain this goal, an interview will be conducted among managers the company. The teoretic part of the thesis deals generally with the cocepts of ethics and personal marketing, following part include analyse of personal marketing. The last part contains suggestion to improve actual situation. The thesis and its results will be sumbitted to agency MenSeek s.r.o. Its resultes will be provided to analyse company.

Key words:

ethics, business ethics, personal marketing, employees

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	12
2. TEORETICKÁ ČÁST	13
3. ETIKA	13
3.1 Vztah etiky a morálky.....	13
3.2 Jak členíme etiku?	15
3.2.1 Z hlediska logické výstavby	15
3.2.2 Z pozice časové posloupnosti	15
3.3 Vztah mezi etikou a ekonomikou	17
3.4 Podnikatelská etika.....	19
3.4.1 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky v tržní ekonomice ...	22
3.5 Rozdíly v evropském a americkém přístupu	24
3.6 Obvyklými nástroji institucionalizace etiky v organizaci jsou.....	25
3.6.1 K čemu slouží etický kodex?.....	26
3.6.2 Etický audit.....	27
4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)	29
4.1 Teorie zahrnující společenskou odpovědnost.....	29
4.1.1 Teorie Stockholder.....	29
4.1.2 Teorie Stakeholders.....	30
4.2 Důvody přijetí společenské odpovědnosti.....	31
4.3 Charakteristika CSR.....	32
5 PERSONÁLNÍ MARKETING.....	33
5.1 Druhy personálního marketingu	33
5.2 Základní informace o společnosti MenSeek, s.r.o.	34
5.2.1 Nabízené služby firmy MenSeek, s.r.o.	35
5.3 Vize společnosti MenSeek, s.r.o.	39
5.3.1 Cíle pro rok 2009.....	39
5.3.2 Střednědobé cíle (1-2 roky)	39
5.3.3 Dlouhodobé cíle (2-5 let).....	39

5.4 OUTPLACEMENT	41
5.4.1 Přínosy outplacementu pro firmu	41
5.4.2 Přínosy outplacementu pro zaměstnance.....	42
5.4.3 Úskalí outplacementu v českých podmínkách.....	42
5.4.4 Správně provedený outplacement obsahuje.....	43
5.4.4 Měření úspěšnosti outplacementu.....	45
6 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	46
6.1 Sekundární data	46
6.2 Primární data.....	46
6.2.1 Dotazování.....	46
6.2.2 Interview	47
7 ANALYTICKÁ ČÁST.....	49
7.1 Výchozí situace.....	50
7.2 Problémy etiky personálního marketingu ve firmě.....	50
8 PRAKTICKÁ ČÁST.....	51
8.1 Případová studie.....	51
8.1.1 Jak řešit stávající problémy?.....	51
8.2 Konkrétní doporučení.....	53
8.2.1 Rozdělení jednotlivých kroků kampaně.....	53
8.3 Krátkodobé aktivity.....	54
8.4 Dlouhodobé aktivity.....	58
9 REALIZACE.....	64
9.1 Hotline.....	64
9.1.1 Platba za službu.....	65
9.2 Den otevřených dveří.....	66
9.2.1 Cíle akce.....	66
9.2.2 Interní komunikační podpora akce.....	66
9.2.3 Program akce.....	67
9.2.4 Dotazníkové šetření.....	72
9.2.5 Závěrečná zpráva ze dne otevřených dveří.....	72
10 ZÁVĚR.....	74

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

Motto: „*Finanční krize je příležitost pro lidi, kteří mají vizi.*“ (Libor Malý, majitel LMC)

Úvod

Do roku 2007 se mnoho společností v České republice potýkalo s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Zaměstnanci chyběli především ve specializovaných profesích s vyšší kvalifikací (například informační technologie, těžký průmysl). Pro absolventy vysokých škol bylo snažší najít si dobře placenou práci. Personální agentury otvíraly své nové pobočky, v průměru vznikala minimálně jedna denně. Často byly vázány přímo na automobilový průmysl. Firmy měly více prostředků na PR aktivity, reklamu, benefity, teambuildingy pro zaměstnance a další činnosti spojené s budováním dobrého jména zaměstnavatele.

Situace na trhu se změnila, když se do Evropy dostala finanční krize z USA. Ta měla dopad na mnoho odvětví, ale nejvíce zasáhla automobilový průmysl. V České republice je mnoho společností napojených přímo na automobilový průmysl (Škoda, TPCA). Těchto subdodavatelů se dotklo propouštění a velké množství z nich muselo snížit stavy zaměstnanců. Podle odhadu Asociace poskytovatelů personálních služeb se snížil do konce finanční krize počet personálních agentur asi o 40%. Pro výrobní firmy je teď snažší získat kvalitní zaměstnance. Poptávka po zaměstnancích do výroby je teď menší než jejich nabídka. Získat odborníka na vyšší pozici je teď také o něco snažší (například často přistoupí na nižší plat). Některé firmy využívají slova „krize“, aby lépe prosadily své záměry. Trend je teď snižovat náklady na co nejnížší úroveň. Firmy dávají spíše přednost lidem se zkušenostmi, než absolventům, které si mohou samy vzdělat. Tento trend je opačný oproti minulým rokům.

V této době je komunikace ve firmách extrémně důležitá. Správně zvládnout personální politiku patří ke klíčovým faktorům úspěšného rozvoje podniku. Tato politika by měla obsahovat nejvyšší etické standardy. Proto se budu během mé diplomové práce zabývat etikou v personálním marketingu.

1 Cíle diplomové práce

Cíl mé diplomové práce je analyzovat etiku personálního marketingu v nadnárodní výrobní společnosti. Zkoumat také přístup manažerů k otázce etiky v personalistice a jejich komunikaci směrem k zaměstnancům. Správně zvolená personální politika dovede firmu k prosperitě a zisku.

Hlavním cílem práce je doporučit analyzované společnosti řešení, která bude aplikovat v rámci svého personálního oddělení. Cílem jednotlivých řešení bude zlepšení jména firmy jako společensky odpovědného zaměstnavatele a zlepšení etiky v personálním marketingu. Tato řešení budou obsahovat konkrétní kroky, které budou finančně vyčísleny.

Jako sekundární cíl práce si kladu zlepšení komunikace ve společnosti, zvýšení transparentnosti rozhodnutí, etického jednání a také loajality zaměstnanců. Tato práce bude také aplikovatelná pro společnost MenSeek. Ta na základě analýz, interview s manažery, sběru sekundárních i primárních dat získá užitečné informace ke zkvalitnění své obchodní činnosti.

2 Teoretická část

V této části se budu zabývat teoretickým rozbořem etiky a oblastmi, které s etikou úzce souvisí. Teoretická část vznikla na základě syntézy sekundárních dat. Na tuto část plynule naváže analytická část.

3 Etika

Etika je vědní disciplína a nabývá v podnikatelské sféře čím dál více na významu. Etika ovlivňuje společenské klima v zemi. Podnikatelé začínají klást stále větší důraz na otázky etiky a společenské odpovědnosti firem.

Slovo Etika (*z řeckého ethos - mrav*), nebo též teorie morálky je filozofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika je disciplínou praktické filozofie. Zabývá se teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměřují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla. Na rozdíl od morálky, která je blíže konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí, popř. usiluje morálku zdůvodnit. Etika je věda, která zkoumá mravně relevantní jednání, projevuje se v ní především hodnotící aspekt, který člověku říká, oč má v životě usilovat a jak se má chovat k jiným lidem. Mravně relevantní jednání v sobě zahrnuje odpovědnost a oprávněnost v bezprostřední vazby na svobodu volby. Etická odpovědnost je obsažena ve všech oblastech lidského jednání, je to odpovědnost za to, co děláme a vykonáme. Etika může zkoumat to, co „je“ nebo také „co by mělo být“. Člověk není jen zodpovědný za chování vůči sobě, ale i k druhým.¹ K problému odpovědnosti velmi často přiřazujeme i oprávněnost mravního jednání. Oprávněnost lze charakterizovat jako mandát k jednání; je to oprávněnost, resp. mravní kompetentnost k určité volbě v rozhodovacím procesu.

3.1 Vztah etiky a morálky

Etika je dnes relativně samostatná vědní disciplína filozofického charakteru, která zkoumá morálku. Etika by měla vést člověka k dobru. Není však receptem, ale analýzou

¹ SEKNIČKA, P. a kol.: Úvod do hospodářské etiky, CODEX Bohemia, Praha 1997, s. 15.

hodnot a mechanismů regulace, která má za cíl překračovat stávající morální konvence.

²Mravní soud je vždy vázán zejména na etické principy a hodnoty. Bez vztahu k těmto principům a hodnotám nemají mravní tvrzení o tom, co „má být“, opodstatnění. Proto při rozhodování musíme vždy zvažovat:

- fakta
- principy a hodnoty
- konkrétní situaci

Etika jako teorie morálky vyjadřuje i stupeň humanizace přírody v člověku i mimo něj. Orientuje se na řešení dvou základních otázek:

- co je dobré ?
- co je spravedlivé?

Dobré můžeme chápat jako vědomé jednání, které odpovídá mravním zákonům, avšak neustále sebou nese i alternativu zla. Zlo můžeme rozlišovat většinou fyzické (nemoc, smrt, zabití) a mravní (vzniká, když člověk porušuje svým jednáním a chováním mravní zákon, a právě tomuto zlu se etika věnuje v největším množství času). Dobré je to, co je lidsky hodnotné; je to ve své podstatě „dobro pro člověka“. Dobro činí lidský život smysluplný, zvyšuje kvalitu lidského bytí. Křesťané definují, co je dobré jako 10 přikázání, která jsou obsažena v Bibli. Podle jejich názoru je jakákoliv jiná definice dobra potom subjektivní náhled někoho dalšího.

K druhé otázce, co je spravedlivé? Záleží na tom, zda zkoumáme situaci z pohledu jednotlivce, kolektivu nebo konkrétního procesu. Důležitá otázka, která je spojená s pojmem spravedlnost, je: „Proč je lepší být spravedlivý než nespravedlivý?“. Jde o nalezení obecných limitů rovnosti, což v návaznosti na sociální principy představuje velmi náročný proces.

² PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: Etické řízení ve firmě, GRADA Publishing, Praha 2007, s. 42.

3.2 Jak členíme etiku?

3.2.1 Z hlediska logické výstavby

Deskriptivní etika

Popisuje zejména mravní rozhodnutí a hodnoty, jež zastávají konkrétní společnosti. Zjišťuje také faktory odpovědné za proměnu morálních hodnotových představ a základních předpokladů ovlivňujících určité fáze jednání a chování.

Normativní etika

Orientuje se na normativní prvky, podle nichž se lidé ve svém rozhodování řídí. Zabývá se otázkami týkajícími se povinností a hodnot, které mravní rozhodnutí ovlivňují a někdy také vyjadřují.

Analytická etika neboli metaetika

Zabývá se především rozbořem etických pojmů a výroků vzhledem k jejich logické struktuře, tedy zkoumá především jazyk morálky. Zejména v průběhu 20. století sleduje nalézání formálních kritérií pro odlišení morálky od ostatních forem společenského vědomí, respektive odlišení morálních forem života od jiných forem.

3.2.2 Z pozice časové posloupnosti³

Etika ctnosti

- můžeme říci, že ctnost je pojem, který označuje schopnost člověka jednat v návaznosti na určité etické artefakty
- základní rozdělení rozlišil Aristoteles, jedná se o:
 - Ctnosti založené na rozumu – což je schopnost především rychlého úsudku, ale také moudrost, vědecké myšlení, což vytváří základ
 - Ctnost založená na vůli – hledá správnou míru jednání a chování, hledá středovou hodnotu, viz následující tabulka:

³ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: Etické řízení ve firmě, GRADA Publishing, Praha 2007, s. 44.

Zlatý střed ctnosti

Zanedbávání	Zlatý střed ctnosti	Přehánění
nerozumnost	rozumnost	opatrnictví
zbabělost	statečnost	opovážlivost
bezcitnost	uměřenost	nevázanost
trpět bezpráví	spravedlnost	činit bezpráví

Tabulka 1: Zlatý střed ctnosti

Aristoteles a jeho žáci případně následovníci poukázali na **tři dimenze ctnosti**:

- Rozum a náklonnost – v popředí vystupují duševní schopnosti člověka – rozum a vůle
- Pojem ctnosti je fixován na hodnotný způsob činnosti
- Způsob života, jedná se o jednotu rozumovou a smyslovou, s cílem dosáhnout harmonické osobnosti.

Etika povinnosti

- je vázána na racionalitu člověka a o její rozvinutí se postaral Immanuel Kant
- vychází ze dvou základních atributů
- První je *kategorická povinnost*, která by měla být za každých okolností splněna. Je to např. kategorický imperativ u Kanta⁴
- podstatou morálky je bezpodmínečné plnění povinností
- Kant vycházel z Davida Huma zejména z jeho tvrzení: Člověk se nemůže rozumem dostat od toho, co „je, k tomu co „má být“
- stěžejní pojem v etice povinnosti je „kategorický imperativ“, Kant ho označil za mravní postoj, jehož základem je bezpodmínečné splnění povinnosti. Zároveň neexistují žádné podmínky, které by takové jednání limitovaly
- Druhý je *Svoboda volby* – ta je v podstatě podmínkou pro naplnění prvního

⁴**Immanuel Kant (1724 1804)** byl pruským filozofem, jenž je považován za jednoho z nejvýznamnějších evropských myslitelů, posledního z představitelů osvícenství, který ovlivnil pozdější romantické a idealistické filozofy 19. století. Dostupné z WWW: <<http://www.spisovatele.cz/immanuel-kant>>

- hlavní představitelé etiky jsou Cicero a Kant

Etika užitku

- považuje za klíčové kritérium „princip užitku“, a to z pohledu „mravního dozoru“ pro všechny
- základ etiky užitku spočívá v „principu užitečnosti“ pro všechny zúčastněné strany
- podle O. Höffeho je založen na čtyřech zásadách:
 1. zásada konsekvence – kritéria hodnocení nejsou úmysl, z něho jednání vychází, ale následky
 2. zásady utility – souhlas s následky nebo odmítnutí nezávisí na vůli jednotlivce, ale jsou podmíněny dobrem jako takovým
 3. zásada hédonismu – dobro samo o sobě je štěstí, rozkoš a radost, které souvisí s procesem uspokojování potřeb u lidí
 4. zásada sociální – nehledáme individuální štěstí, ale štěstí všech, jichž se jednání dotýká, jakož i sociální prospěch obecně

Etika odpovědnosti

- věnuje se především specifikaci následků různých způsobů jednání
- k jakémukoliv jednání je třeba získat odbornou a mravní kompetentnost, resp. oprávněnost
- sleduje v podstatě čtyři elementy – kdo, komu a za co je odpovědný, musí být také zároveň známo i kritérium odpovědnosti

3.3 Vztah mezi etikou a ekonomikou

⁵Centrem obou těchto vědních oborů je člověk. Základem zkoumání se stává zkoumání životního procesu. Z tohoto důvodu musíme zkoumat čistě logický přístup i čistě emocionální přístup. Ekonomická věda i etika se zabývají reálnými lidmi, a proto nelze zapomenout na dvě dimenze člověka – tělesnost a duchovnost. Člověk nečiní rozhodnutí pouze na základě racionality a logiky, ale také na základě emocí a citů.

⁵ SEKNIČKA, P. a kol.: Úvod do hospodářské etiky, CODEX Bohemia, Praha 1997, s

Musíme zvážit kritéria, podle nichž se můžeme řídit a hodnotit. Vybereme ta kritéria, která ovlivňují a regulují lidské jednání. Ekonomii nemůžeme chápat jako mravně sterilní vědní disciplínu, která se vyhýbá hodnocení rozhodnutí a postojů a která přehlíží citový život.

Ekonomie v sobě již od počátku svého vzniku zohledňuje mravní hledisko. Je důležité si uvědomit, že ekonomická věda byla po dlouhou dobu odvětvím etiky. Jedno ze stěžejních děl týkajících se vztahu etiky a ekonomie napsal A. Sen, s názvem „On Ethics and Economics“. Popisuje v něm, že ekonomie má dva rozdílné zdroje – etický a inženýrský.

Etický přístup

Aristoteles jako první propojil ekonomické a lidské cíle. V tomto přístupu není žádná snaha odloučit ekonomii od morální filozofie, resp. etiky. Jsou zkoumány především tyto dva druhy problémů:

- problémy lidské motivace, které jsou spojeny s otázkou „Jak má člověk žít?“, resp. s etickým pohledem na motivaci
- jak posuzovat sociální výdobytky, resp. etický pohled na sociální výhody, případně jak dosáhnout dobra pro člověka

Inženýrský přístup

Zrodil se v moderní průmyslově éře. Tento přístup odmítá motivační schémata a etické otázky pro něj nejsou důležité. Klade důraz především na logické, matematické či technické problémy.

Sen tvrdí, že oba přístupy mají význam pro formování ekonomie a hospodářské politiky. Žádný směr či škola ekonomického myšlení se však nevytvářely v čisté podobě, vždy kombinovaly oba uvedené přístupy. Vliv etického přístupu s vývojem moderní ekonomiky slábne. Zejména ve dvacátém století vystupuje do popředí pozitivní přístup v ekonomické vědě, který se kromě jiného vyznačuje i tím, že se vyhýbá normativní analýze. Tento přístup staví do pozadí množství etických úvah ovlivňujících reálné

chování a jednání lidí. Sen dále tvrdí, že podstata moderní ekonomie byla výrazně ochuzena odtržením od etiky, tím však nepopírá, že by přínos pozitivní ekonomie, resp. inženýrského přístupu nebyl významný.

V současné neoliberální ekonomii převládá pojetí racionality pomocí vlastního zájmu, které souvisí s nedoceněním etického pohledu na lidskou motivaci. Každé odbočení od striktní maximalizace vlastních zájmů musí zákonitě vést k podcenění role etiky v reálném rozhodovacím procesu. Je třeba však podotknout, že různé morální teorie vykládají relaci mezi vlastním zájmem a morálitou různým způsobem.

3.4 Podnikatelská etika

⁶Podnikatelská etika řeší věcný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností. Na druhé straně je to nová disciplína, která hledá teoretické koncepty a modely chování firem i jejich zodpovědných zástupců v globalizovaném a hodnotově nestejnorodém světě podnikání. Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná a normativní etika.

⁷Vztah etiky a podnikání můžeme chápat ve dvojím pojetí:

1. Širší pojetí vymezuje vztah: byznys – stát – společnost
2. Užší pojetí charakterizuje především vztah uvnitř firmy (vlastníci, manažeři, zaměstnanci) a vztahy k nejbližšímu okolí firmy (zákazníci, dodavatelé, konkurenti)

Etika ve vztahu k byznysu, státu a společnosti

Měla by vycházet ze tří základních principů:

- respektování lidských práv
- rovnost příležitostí
- solidarita občanů

Těmto principům by také měla být podřízena morálka ve společnosti.

⁶ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: Etické řízení ve firmě, GRADA Publishing, Praha 2007.

⁷ SEKNIČKA, P. a kol.: Úvod do hospodářské etiky, CODEX Bohemia, Praha 1997.

Morálka tržního systému zahrnuje především:

- svobodu volby
- spravedlnost vztaženou k rozdělování
- osobní odpovědnost
- transparentnost tržního systému
- důvěru k ekonomickým subjektům

Cílem je rozvinout morálku v podnikání a s její pomocí působit na ekonomický růst. V této oblasti je nezastupitelný dohled veřejnosti nad rozvojem ekonomického života, který by měl být bez nekalých praktik, jako např. nepoctivost, klamání a bezohlednost.

Podnikatelská etika na úrovni firmy

Za nejvýznamnější problémy podnikatelské etiky na úrovni firmy považujeme:

Vztahy vůči spotřebitelům:

- odpovědnost za výrobek (jakost, bezpečnost, atd.)
- reklama (pravdivá, neměla by být klamavá, atd.)
- záruční servis
- zákaz dávat úplatky potencionálním zákazníkům

Vztahy vůči majitelům a investorům:

- zájmy majitelů a investorů
- poskytování pravdivých informací o hospodaření

Vztahy k zaměstnancům:

- respektování práv osobnosti
- nediskriminace při zaměstnávání osob
- pracovní prostředí (bezpečnost, pracovní podmínky)
- spravedlnost při stanovování mezd a jiných odměn
- právo na informace
- spoluúčast při rozhodování

Vztah k obchodním partnerům:

- společné zájmy, důvěra
- dodržování platebních a jiných závazků

Vztahy vůči státu:

- včasné a správné placení daní
- vedení účetnictví
- dodržování předpisů

Vztahy vůči konkurenci:

- dodržování pravidel poctivé soutěže
- nepoškozování dobrého jména konkurence
- obstarávání informací ke konkurenci pouze legálními prostředky

The Institute of Business Ethics (Webley) identifikoval hlavní oblasti podnikatelské etiky:⁸

- Individuální, osobní etika
- Práva zaměstnanců
- Ochrana spotřebitelů
- Diskriminace
- Kodexy chování
- Využívání energie
- Využívání utajených informací pro obchodní jednání
- Výhody poskytované organizací
- Globalizace podnikání
- Odpovědnost organizace
- Odpovědnost zaměstnanců
- Vztahy s odbory
- Reakce zaměstnanců na neetické jednání
- Počítačová data o ochraně osobních údajů

⁸ Dostupné z WWW: <<http://www.ibe.org.uk>>

- Ochrana prostředí
- Ochrana zvířat a výzkum
- Průmyslová špionáž, korupce
- Odměny pro manažery (zejména na vrcholové úrovni)
- Hladomor a země třetího světa

3.4.1 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky v tržní ekonomice⁹

V České republice stále ještě existují lidé ve vrcholovém vedení společnosti, kteří pochybují o přínosu toho, že se jejich firma chová z podnikatelského hlediska eticky. Mezi hlavní otázky patří:

- Vyplatí se firmě chovat eticky?
- Neznamená to pro firmu dobrovolné omezení, tím pádem i ztrátu konkurenceschopnosti na trhu?
- Co nám přinesou investice do vzdělávání lidí a kultivace firemního prostředí?
- Jaké jsou tedy motivy pro to, aby se firma chovala eticky?

Zde je několik ekonomických zdůvodnění, proč je pro firmu výhodné chovat se eticky:

Snížení transakčních nákladů

- do těchto nákladů se zahrnují náklady na obchodní soudní pře a obecně na vymáhání plnění smluv a dohod. Stejně tak zahrnují náklady na kontrolní mechanismy, prověřování osob, ochranu osob a majetku. Nesmírně vysoké transakční náklady jsou spojené s ochranou majetku i osob v zemích s velmi nízkou úrovní podnikatelské etiky a vysokou mírou korupce, např. Latinská Amerika.

Posílení loajality zaměstnanců

- ve svobodném prostředí hledají nejproduktivnější zaměstnanci, nejlevnější a nejflexibilnější zdroje a nejlepší dodavatele více „dobrý byznys“ než podvody a nečestné jednání. Nepříznivé klima – časté konflikty, netransparentnost rozhodování, nepřesné informace – vedou ke snížení kvality a efektivity. Příznivé

⁹ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: Etické řízení ve firmě, GRADA Publishing, Praha 2007.

sociální klima posiluje dobré a dlouhodobé vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k důvěře zaměstnanců vůči firmě.

Vytváření a posilování image firmy

- loajalita zaměstnanců příznivě ovlivňuje reputaci mezi ostatními stakeholders. Důležitá je pro pozitivní vnímání firmy transparentnost a dostatečná informovanost, která snižuje prostor pro neetické chování. Konzultantské firmy udávají jako jedno z kritérií dostupnost informací a transparentnost. Jsou považovány za stejně významné jako například úroveň managementu anebo výkonnost firmy. Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o dostatečný důvod pro začlenění chápání a přístupu k podnikatelské etice jako významného faktoru úspěchu.

Posilování spokojenosti zákazníků

- výsledkem úspěšné podnikatelské strategie je spokojený zákazník, který se k firmě vrací. Na druhé straně je situace, která způsobí firmě obrovské problémy a to je zákaznický bojkot. Zvyšuje se ekologická uvědomělost a obecná vzdělanost v otázkách využívání dětské práce v zemích třetího světa. V bohatých zemích přibývá zákazníků, kteří nechtějí nakupovat od společností, jež se projevíly necitlivé vůči životnímu prostředí či svým zaměstnancům. Spokojený zákazník je samozřejmě odměnou pro zaměstnance a posiluje smysluplnost jejich pracovního úsilí.

Přispívání k loajalitě investorů

- předvídatelné prostředí a dobré reference jsou důležitým předpokladem pro získání investorů. Spokojení zákazníci a motivovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou společností usilujících o dlouhodobé investice.

Příspěvek k zisku

- podnikání, které ignoruje požadavky podnikatelské etiky, nemůže z dlouhodobého pohledu maximalizovat hodnotu majitele. A. Sen řekl: „*Ekonomika může být produktivnější, bude-li respektovat etické normy.*“

Kultivace podnikatelského prostředí

Ekonomika je ovlivňována množstvím faktorů – klima země, běžné praktiky v obchodním styku, praktiky managementu, obchodní právo a jeho vymahatelnost. Nelze přesně vyčíslit, do jaké míry se podílí na prosperitě země. Zanedbání, podceňování nebo pohrdání těmito faktory může vést k velkým ekonomickým ztrátám, např. nedůvěra investorů. Je důležité, aby většina firem dodržovala zásady fair play. Firmy jsou zároveň producenty i konzumenty podnikatelské etiky, a tak ovlivňují kulturní prostředí.

3.5 Rozdíly v evropském a americkém přístupu

¹⁰Jako samostatná disciplína se začala podnikatelská etika rozvíjet nejdříve v Severní Americe a s několikaletým zpožděním v Evropě. Kulturní i ekonomické rozdíly se však projeví v přístupu jak v oblasti výzkumu, tak i v praktickém zaměření. V Americe je dána silná váha na osobní odpovědnost a firemní úroveň v rámci podniku. Je podporován systémově, například osobami podílejícími se na monitorování etického klimatu ve firmě, tzv. etickými komisaři či etickými ombudsmeny. V Americe má každá pátá firma tuto pozici vytvořenou. V Evropě narůstá počet kurzů podnikatelské etiky především na univerzitách. Školení a tréninky pro profesionály jsou v podnikatelské sféře méně dostupné. Poradenské firmy a služby týkající se rozhodování v otázkách podnikatelské etiky jsou limitovány poptávkou. I v České republice je etické poradenství zastoupeno pouze okrajově.

¹⁰ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: Etické řízení ve firmě, GRADA Publishing, Praha 2007.

Přístup k podnikatelské etice v Severní Americe a Evropě

Podnikatelská etika	Severní Amerika	Evropa
Sémantika	Jeden jazyk, nejsou problémy v pojmovém aparátu.	Více jazyků, obtíže při hledání společného pojmového aparátu.
Přístup	Osobní a firemní odpovědnost.	Zájem o celkový pohled z pozice státu, legislativy a osobní úroveň.
Zaměření	Méně internacionální.	Více internacionální.
Argumenty	Snaha vyhnout se skandálům a podpora „dobrého byznysu“.	Ekonomické zdůvodnění.
Praktické zaměření	Silně orientované na praxi.	Slabě orientované na praxi.
Paradigma	Jasně normativně orientované.	Spojení se sociálními vědami.
Výuka	Široce přijímaná v Business School, zcela integrovaná do studijních programů.	Počínající, ne všeobecně přijímaná a integrovaná do studijních programů.
Iniciativa firem	Rozsáhlé rozšíření etického kodexu, vzrůstající počet etických poradců a tréninkových programů.	Dobrá, vzrůstající rozšiřování etického kodexu, málo etických tréninkových programů, nejsou zde etičtí poradci.
Role, kterou hraje v byznysu	Výchova hlavně budoucích manažerů, praktičtěji orientovaný výzkum, vzrůstající počet konzultantských aktivit.	Výchova studentů, méně prakticky orientovaných, konzultační aktivity jsou v počátku.

Tabulka 2: Přístup k podnikatelské etice v Severní Americe a Evropě

3.6 Obvyklými nástroji institucionalizace etiky v organizaci jsou:¹¹

- Etické kodexy
- Kodexy chování
- Úřad ombudsmana
- Etické výbory

¹¹ Dostupný z WWW <<http://www.rotary.cz/cs/>>

- Etický audit
- Výchova k etickému jednání

3.6.1 K čemu slouží etický kodex?

Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku (profesního sdružení, asociace firem atd.) a jednání všech jeho zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání. Ustanovení etického kodexu slouží k prosazování etického chování a rozhodování a pomáhá tak zlepšovat celkové prostředí v rámci podniku (odvětví), a tím i celé podnikatelské prostředí. Vytvoření a implementace etického kodexu představuje konkrétní uplatnění etických hodnot v podnikové kultuře. Etické kodexy obsahují pravidla etických postojů jednotlivých firem. Etické kodexy jsou standartní součástí firemní politiky amerických i evropských společností a představují tendenční nástroj zlepšení profesní etiky, který se v těchto vyspělých zemích osvědčil (kodexy jsou nejrozšířenější v USA a ve Velké Británii – v současnosti více než 90% amerických společností má etické kodexy).

Vypracované etické kodexy mají formu písemného dokumentu a vyjadřují základní principy etického chování pro celou firmu. Jde o popis chování, které daná firma či profesní svaz považuje za vhodné a přijatelné. Tento druh etických prohlášení představuje jeden z možných způsobů, kterým podnik deklaruje své stanovisko k morálním otázkám v podnikání.

Etický kodex je dokument, na který se mohou odvolat zainteresované strany v případě, že by se po nich vyžadovalo jednání, které by bylo v rozporu se zásadami uvedenými v kodexu. Mají obvykle charakter doporučení, ale pro subjekty, které k nim přistoupí, mají již závazný charakter a v případě jejich porušení bývá často stanovena sankce. Přijetí etického kodexu podnikem má ujistit spotřebitele i veřejnost, že tato společnost dodržuje standartní morální principy. Zároveň slouží jako základ pro postih - jestliže chování člena podniku není v souladu s požadovanou normou stanovenou v kodexu. Firemní etické kodexy, podobně jako kodexy přijímané profesními svazy, připravují obvykle manažeři firmy ve spolupráci se zaměstnanci.

Jaké jsou přínosy etických kodexů?

- Kodexy dávají managementu a zaměstnancům vodítko a nástroj umožňující upevňovat firemní kulturu odrážející hodnoty uznávané danou firmou. Definují firemní politiku ve všech možných oblastech a ve vztahu k různým participujícím (zájmovým) skupinám. Omezují subjektivitu a nekonzistentnost v rozhodování. Zlepšují reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků.
- Jsou i ochranou organizace při obvinění z neetického jednání či porušení zákona. Demonstrují snahu organizace jednat v souladu s platnými a dobrými mravy.
- Zvyšují loajalitu zaměstnanců, hrdost být zaměstnancem dané firmy a usnadňují tak získávání vysoce kvalitních pracovníků.
- Napomáhají vytvářet příznivé pracovní klima.
- Jsou důležitým předpokladem účinného vedení. Dosahování vysokého standartu v jednání vrcholového managementu velmi pozitivně ovlivňuje ostatní zaměstnance.
- Jsou katalyzátorem pozitivních změn.
- Napomáhají vyjádření zájmů organizace, stanovení cílů i jejich plnění.
- Usnadňují jednání se zainteresovanými skupinami.
- Napomáhají dobré a otevřené komunikaci.
- Zabraňují nadřízeným, aby po podřízených požadovali nesprávné jednání.
- Zvětšují výkonnost organizace a její konkurenční schopnost, zlepšují a zjednodušují komunikaci s partnery.

3.6.2 Etický audit

Audit představuje synonymum pro objektivnost, účinnost a nástroj zkvalitnění řízení. T. Lee charakterizuje audit následujícím způsobem: „Audit v obecném smyslu je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybnosti druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami“. Základní dvě kategorie auditů jsou finanční audit a nefinanční audit. V podnikatelském světě je stále častějším a obvyklejším způsobem kontroly forma sociálního auditu.

Máme 4 základní oblasti:

- zaměstnaneckou politiku
- ekonomický rozvoj společnosti
- environmentální politiku
- dobročinnost

Etický audit bývá součástí sociálního auditu a je orientován především na:

- systematické hodnocení etického programu v organizaci
- prověřování etických standardů

Síla finančních auditorů spočívá v ukotvení tohoto auditu v zákoně, naproti tomu síla etického auditu spočívá ve společenské závažnosti a prestiži, kterou společnost získá. Důležitá je kompetentnost a důvěryhodnost auditora.

Přínosy etického auditu pro jednotlivé skupiny stakeholders

Zaměstnanci – mají možnost vyjadřovat se regulérním způsobem k praktikám, které se ve firmě prosadily či prosazují, a se kterými z hlediska svých hodnot nesouhlasí. Toto snižuje jejich stresovou zátěž a ozdravuje vztahy mezi lidmi.

Akcionář a vlastníci firmy – etický a sociální audit jim nabízí srovnání z hlediska jejich hodnot. Dostávají zpětnou vazbu, která není formulována managementem. Objektivní a nezávislé provedení auditu jim ukáže i rezervy v oblasti lidských zdrojů.

Management – pro něj má etický a sociální audit klíčový význam. Analyzuje sociální klima společnosti, lze zjistit morální konflikty ve firmě. Ne vždy do hloubky rozumí těmto problémům nebo je nechce řešit.

Zákazníci – Díky auditu se zvýší transparentnost firem, znamená pevnější a trvalejší vztahy a zákaznickou loajalitu.

Dodavatelé, místní komunita a orgány státní správy – jsou prostřednictvím zprávy

informování o aktivitách firmy. Kromě posílení image přináší zpravodajství etického a sociálního auditu jasné poselství, které pomůže eliminovat nečisté praktiky ze strany těchto stakeholders.

4. Společenská odpovědnost firem (CSR)

¹²Tímto pojmem je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními operacemi a interakcí s firemními stakeholders. Společenská odpovědnost je dlouhodobou investicí pro udržitelnou budoucnost. Klasifikace CSR je postavena na třech základních pilířích:

- ekonomickém
- sociálním
- environmentálním

4.1 Teorie zahrnující společenskou odpovědnost

Existuje několik teorií zahrnujících společenskou odpovědnost firem. Níže jsou uvedeny dvě nejvýznamnější:

4.1.1 Teorie stockholder

Tento názor se formoval od devatenáctého století. Předpokládal, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, které poškozují účastníky a trh jako takový. Kritériem odpovědnosti je otázka maximalizace zisku vlastníků. Nejznámějším představitelem tohoto názorového proudu je Milton Friedman. Podle Friedmana: „Existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry.“ Tvrdí, že je úkolem vlády určit pravidla a podnikání by se mělo držet těsně předepsaných pravidel, totiž maximalizace společných zisků.

Zpochybnění širší odpovědnosti podnikání Friedman postavil na několika argumentech:

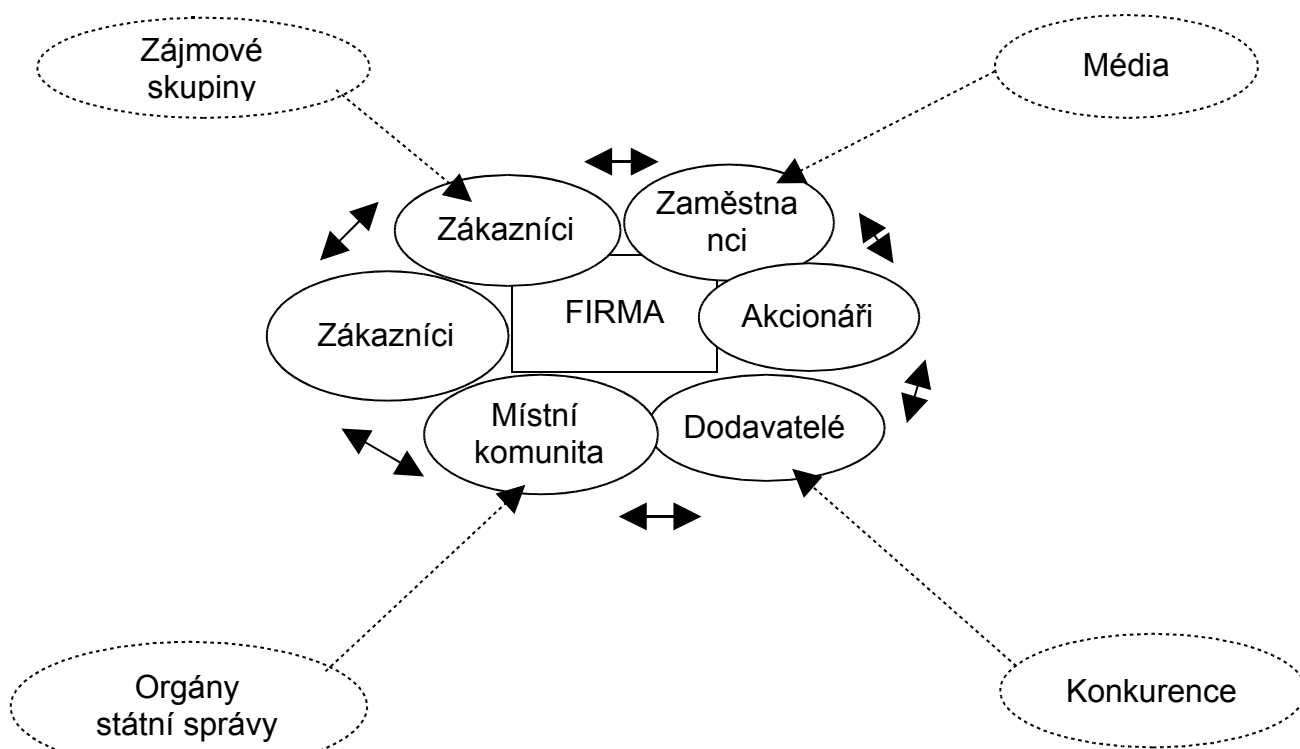
1. Firma jako právnická osoba je sociální konstrukt a zodpovědnost může mít jenom reálná osoba.

¹²PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P.: Etické řízení ve firmě, GRADA Publishing, Praha 2007, str. 125

2. Management zastupuje vlastníky a jeho hlavní povinností je odpovědnost vůči vlastníkům, nikoli vůči širším skupinám stakeholders.
3. Zohlednění nebo ochrana neakcionářských stakeholders by se prakticky dělalo na úkor akcionářů, a tím by je management fakticky zdaňoval.
4. Teorie stockholder (akcionář) podporuje individuální odpovědnost, což mluví ve prospěch této teorie.
5. CSR poškozují svobodu společnosti a snižuje ekonomickou svobodu tím, že na sebe přebírá závazky, jimiž deformuje pluralistické střetávání zájmů.

4.1.2 Teorie stakeholders

Jako odezva na předcházející klasický pohled a přirozený vývoj v korporacích byl vývoj teorie stakeholders. Podle této teorie by firma neměla být vyňata z požadavku na morální odpovědnost. Z této teze se postupně vytvořila stále populárnější teorie participujících skupin – stakeholders.



Obrázek 1: Teorie stakeholders

Do prvního okruhu stakeholders přímo spojených s fungováním firmy jsou zařazováni tzv. primární stakeholders. Mezi sekundární stakeholders jsou zařazovány také odbory, konkurence, média a zájmové skupiny. Tato teorie je postavena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a podřizovat jim zájmy ostatních skupin. Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle jiných lidí.

4.2 Důvody přijetí společenské odpovědnosti

České prostředí v informovanosti o otázkách CSR velmi zaostává. Navíc tento model není jednoduše přijatelný pro majitele a manažery firem, kteří jsou zvyklí vyjadřovat se pomocí čísel a přesných dat. I přesto, že mezi ekonomy neexistuje shoda, co do priorit a rozsahu společenské odpovědnosti firem, moderní pohled na podnikání respektují a v rozvinutých zemích i podporují přijetí společenské odpovědnosti minimálně z těchto důvodů:

Jako snahu vyhnout se vládním zásahům

Firmy již mnohokrát dospěly k názoru, že je lepší stanovit si vlastní sebeomezení a rámce svého chování, než přijmout autoritativně zaměřené regulace, které jsou často reakcí na nevhodné chování firem.

Potřebu seberegulace byznysu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc

Ekonomická síla velkých korporací s sebou přináší kromě téměř neomezené ekonomické moci ještě jeden významný aspekt. Velké firmy jsou svým chováním příkladem pro malé firmy. Jsou tedy zásadními tvůrci a nositeli chování, které další firmy napodobují.

Proměňující se vnímání byznysu ze strany veřejnosti

Roste požadavek kontroly a transparentnosti podnikání. Je to součástí moderního životního stylu, který v rozvinutých zemích klade důraz na ekologické i sociální přístupy k ekonomickým aktivitám. Dnes mají zákazníci více než kdykoli předtím možnost informovat se o společenské odpovědnosti firem.

4.3 Charakteristika CSR

Jak už je uvedeno výše, mluvíme o třech základních pilířích CSR: ekonomickém, sociálním, environmentálním.

Ekonomická oblast v pojetí společenské odpovědnosti představuje:

- vypracování etického kodexu nebo podobného dokumentu
- přijetí principů Corporate Governence
- transparentní chování a trvalý dialog s akcionáři
- protikorupční politiku
- ochranu duševního vlastnictví
- definování vztahů k zákazníkům, k investorům a dodavatelům

V sociální oblasti pak společenská odpovědnost zahrnuje:

- trvalý dialog a spolupráci se stakeholders
- rozvoj lidského kapitálu se zřetelem na zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- péči o vyvážený pracovní a osobní život zaměstnanců
- rovné příležitosti
- dodržování lidských práv na pracovišti
- zákaz dětské práce
- rozvoj lidského kapitálu
- dobročinnost firmy

Environmentální oblast je zaměřena na:

- vytvoření ekologické politiky firmy
- ekologickou výrobu, produkty i služby
- ochranu přírodních zdrojů
- aktivitu vedoucí ke snižování negativních dopadů na životní prostředí

5. Personální marketing

Za posledních deset let se na českém trhu vytvořila silná konkurence v jednotlivých odvětvích podnikání. Tato konkurence způsobuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Firmy začaly hledat možnosti, jak lépe pečovat o své stávající zaměstnance a tím budovat jméno dobrého a zodpovědného zaměstnavatele. Firmy se také začaly více zaměřovat na komunikaci směrem k potenciálním zaměstnancům. Na základě těchto podnětů vznikl personální marketing.

¹³Personální marketing se zabývá určitými myšlenkovými postoji. Tyto postoje chápou stávajícího, ale i potenciálního zaměstnance jako zákazníka a staví jej do středu podnikatelského zájmu.

Personální marketing je souhrn činností marketingového a personálního oddělení. Tato oddělení mají společně za úkol zjistit, zpracovat a vyhodnotit informace týkající se budoucích změn v personální oblasti. Tyto informace se mohou týkat například změny profilů potřebných profesí, sledování konkurence nebo vytváření systému zaměstnaneckých benefitů. Po analyzování takto získaných informací firma může například zjistit, zda by bylo vhodné "ulovit" u konkurence špičkového odborníka či jestli by mohla o své schopné zaměstnance přijít.

Personální marketing je tedy souhrn činností spojených s vytvářením dobrého jména zaměstnavatele směřovaných k vlastním i potenciálním zaměstnancům. Je hlavním vytvořením předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.

5.1 Druhy personálního marketingu

Externí personální marketing

Zaměřuje se hlavně na oslovení a získání nových kvalifikovaných zaměstnanců. Mezi jeho hlavní nástroje patří:

- nabídky pracovních míst na internetu

¹³ Dostupné z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne>

- zadávání diplomových prací studentům vysokých škol
- nabídky pracovních míst na internetu
- účast na pracovních veletrzích
- články a inzerce v odborných časopisech

Interní personální marketing

Zaměřuje se na péči o stávající zaměstnance, mezi jeho hlavní nástroje patří:

- .vzdělávání zaměstnanců
- prémie, podíly na zisku
- dny otevřených dveří, sportovní hry
- různé benefity

5.2 Základní informace o společnosti MenSeek, s.r.o.

Firma MenSeek s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 10. 7. 2007. Dříve jako Ing. Tomáš Menšík, fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku, datum vzniku 10. 7. 2006 [69].

Předmětem podnikání PO je dle výpisu dat z obchodního rejstříku v ARES [69]:

- zprostředkování obchodu a služeb
- reklamní činnost a marketing
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- vydavatelské a nakladatelské činnosti
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- pořádání výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí

Identifikační údaje:

MenSeek s.r.o.

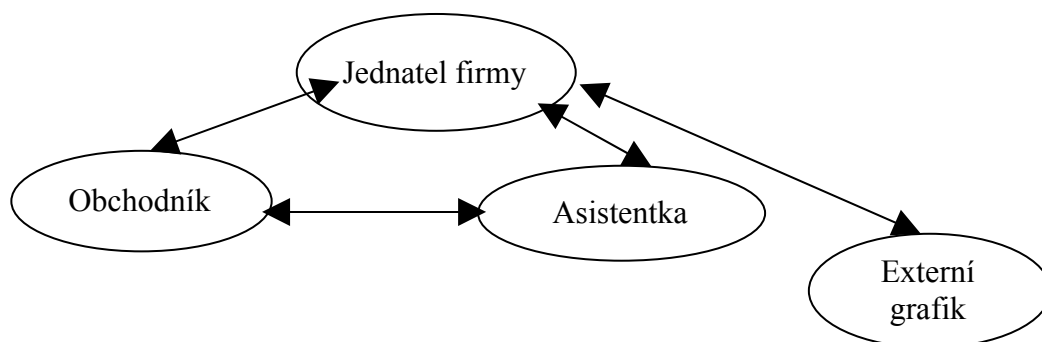
Milady Horákové 1

602 00 Brno

Czech Republic

IČ: 27738124

Společnost Menseek, s.r.o je personálně marketingová agentura poskytující komplexní služby zejména v oblasti externí a interní personální komunikace. Vznikla koncem června roku 2007. Základem jejích služeb je aplikace prvků marketingu v oblasti budování a řízení lidských zdrojů. I přes krátkou dobu působení má za sebou celou řadu projektů, při kterých se několikrát řešila právě etika v personálním marketingu. Zakladatel společnosti je Tomáš Menšík, který tuto firmu založil na základě zkušeností, které nabyl v oblasti personálního marketingu ve společnosti Grafton. Organizační struktura je velice jednoduchá, jelikož se na chodu firmy podílí pouze tři lidé a jeden člověk externě.



Obrázek 2: Organizační struktura firmy

5.2.1 Nabízené služby firmy MenSeek:

Nabízené služby této společnosti můžeme rozdělit do tří hlavních skupin:

- externí marketing
- interní marketing
- další marketingové služby

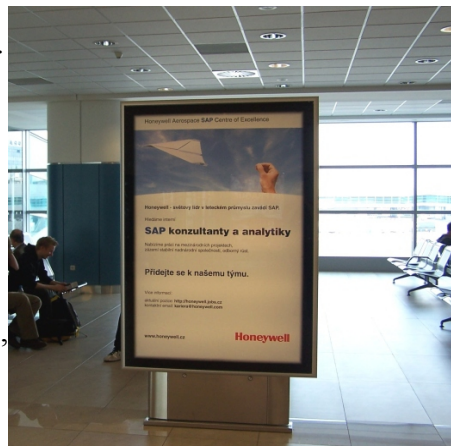
Externí personální marketing

Primárním úkolem je získat kvalifikované a schopné pracovníky a stát se atraktivním zaměstnavatelem. Dalo by se říci, že tou jednodušší částí je přímé oslovení kandidátů. Tímto se zabývá a živí mnoho personálních agentur působících v České republice. Tímto tématem se budu zabývat v další části této práce. V dlouhodobém horizontu

znamená externí personální marketing systematické budování dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce.

Nabídka nástrojů pro externí personální marketing:

- realizace mediálních kampaní
- příprava personálního inzerátu
- testování inzerce cílovou skupinou
- výběr a nákup médií
- zadání inzerce, kontrola, dokumentace, vyhodnocení



Obrázek 3: Citylight

Komplexní zajištění dalších prezentačních služeb:

- letákové a plakátové kampaně ve vybraných lokalitách
- prezentační akce typu Roadshow v terénu
- dny otevřených dveří
- prezentace na univerzitách i středních školách
- účast na personálních veletrzích (Jobfair)



Obrázek 4: Velkoplošný plakát

Další služby:

- výzkum trhu práce
- skryté testování náborového procesu
- call centrum – příjem reakcí z inzerce, doplňování informací
- recruitment – preselektce kandidátů, pohovory s uchazeči

Interní personální marketing

Interním personálním marketingem se rozumějí takové aktivity, které slouží ke zvyšování a zachovávání atraktivity podniku jako pracovního místa pro stávající

zaměstnance.

Interní personální marketing úzce souvisí s budováním dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce. Spokojení a hlavně správně informovaní zaměstnanci jsou hlavními nositeli informací o společnosti jako o dobrém zaměstnavateli.

Nabídka nástrojů pro interní personální marketing:

- interní marketingový průzkum
- průzkum pro zjištění názorů a postojů zaměstnanců
- analýza získaných výsledků
- návrhy na zlepšení či odstranění zjištěných nedostatků
- příprava vhodného interního komunikačního mixu

Zajištění interních informačních médií:

- prezentační materiály, interní manuály činností
- AV média – audio a video spoty, elektronické prezentace
- LCD panely, on-line i klasické nástěnky, intranety
- firemní časopisy, newslettery
- dárkové předměty pro zaměstnance, firemní oblečení a další



Obrázek 5: Akce pro zaměstnance

Organizace akcí pro zaměstnance:

- celofiremní setkání – interní prezentace
- mítinky, školení, konference mimo firmu
- dny s překvapením
- organizace společensko-sportovních dní na klíč

Outplacement – pomoc při propouštění:

- plná komunikační podpora při snižování počtu zaměstnanců
- individuální konzultace a poradenství
- analýza trhu práce a aktuální nabídky pracovních míst
- organizace pohovorů u potenciálních zaměstnavatelů (outplacement bude podrobněji rozebrán v další kapitole)

Další marketingové aktivity: Roadshow

- Koncept roadshow lze využít jak v oblasti klasické komerční komunikace, tak v oblasti budování lidských zdrojů
- Při vytváření koncepce Roadshow je vždy kladen důraz na originalitu provedení, a také na emocionální zážitek zúčastněných.



Obrázek 6: Roadshow

- Součástí akce není jen propagace služby, produktu, jména, ale i originální doprovodný program. Celá akce je připravována „na klíč“.

Ostatní marketingové služby

- profesionální grafický design, DTP
- zajištění výroby prezentačních materiálů (prospekty, brožury, letáky...)
- dárkové předměty pro zaměstnance
- jazykové korektury a překlady
- administrativní podpora, zpracování dokumentů
- polepy automobilů, výzdoba kanceláří

5.3 Vize společnosti MenSeek, s.r.o.

Stát se respektovaným poskytovatelem komplexních služeb v oblasti personálního marketingu a dalších marketingových služeb.

5.3.1 Cíle pro rok 2009

1. Vytvořit celkový roční hrubý profit ve výši min. 1.200 000,- Kč.
2. Získat 6 velkých klientů (projektů), hrubý profit min. 100 000,- Kč/rok.
3. Rozšířit a stabilizovat tým (3 konzultanti + asistentka).

Marketingový plán pro rok 2009

1. Intenzivní akviziční činnosti, min. 2 schůzky týdně (průměr)
2. Rozšiřování portfolia služeb (dle aktuálních požadavků klientů)
3. Růst návštěvnosti a obecného povědomí o Jobfairs.cz a v souvislosti s tím i o agentuře MenSeek s.r.o.

5.3.2 Střednědobé cíle (1-2 roky)

- vytvořit celkový roční hrubý profit min. 2.000 000,- Kč
- získat 6 velkých klientů
- rozšířit tým o další dva spolupracovníky
- stále rozšiřovat nabídku služeb týkajících se personálního marketingu

5.3.3 Dlouhodobé cíle (2-5 let)

- poskytovat produkty, ze kterých bude mít firma dlouhodobé pasivní příjmy
- mít stálých 20-25 partnerů, se kterými se plánují od začátku roku výdaje na personální marketing
- hrubý profit 4-6 mil. Kč
- rozšíření týmu o další spolupracovníky

Mezi hlavní partnery a zákazníky patří firmy:

ABB, ACER, Andrew, APV Invensys, Credium, Česká pojišťovna, ČKD Group, Daikin, Foxconn CZ, Grafton Recruitment, Hella Autotechnik, Honeywell, Medeaservis, Motorola, PPL, Precheza, Procter & Gamble, Renards, Robert Bosch, RWE CZ, Siemens, Starobrnno, Tyco Electronics, Volksbank

5.4 Outplacement

¹⁴Outplacement se používá při řešení organizačních změn spojených s propouštěním. Je to souhrn nástrojů na podporu propuštěných zaměstnanců. Outplacementový program pomáhá odcházejícím zaměstnancům vyrovnat se s novou životní situací a učí je hledat nové pracovní uplatnění. Nedílnou součástí outplacementu je také komunikace o propouštění směrem do firmy i vůči veřejnosti, úřadům a obchodním partnerům. V neposlední řadě je outplacement zaměřen i na zaměstnance, kteří ve společnosti zůstávají a jejichž motivace může být s ohledem na hromadné propouštění ohrožena. Outplacement se nepoužívá pouze v případech hromadných propouštění. Společnosti poskytují tuto službu i v případě odchodů jednotlivců. Tento nástroj u nás začíná být více používaný než v minulosti. V současné krizi ho používají především velké nadnárodní firmy, kterých se dotklo propouštění. V České republice využily outplacementu například tyto firmy: České Dráhy, Letiště Praha a.s.

5.4.1 Přínosy outplacementu pro firmu:

- poskytne pomoc odcházejícím zaměstnancům a zajistí tak jejich pozitivní postoj k firmě
- zachová loajalitu a motivaci zbylých zaměstnanců
- ochrání dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele a ulehčí tak budoucí náborové aktivity a rovněž zachová dobré obchodní vztahy s ostatními firmami

Z analýzy 200 společností z žebříčku Fortune top 500 vyplynulo, že 90% z nich poskytuje nuceně odcházejícím zaměstnancům pomoc ve formě outplacementu. V průzkumu organizovaném společností Connect 83% z dotazovaných britských firem prohlásilo, že je přesvědčeno o prospěšnosti pomoci ve formě outplacementu pro odcházející zaměstnance. V českém prostředí je k dispozici průzkum, který byl realizován mezi zaměstnanci Českých drah v době snižování počtu zaměstnanců. Ti prohlásili, že outplacement byl pro ně třetí nejvýznamnější forma pomoci, a to po

¹⁴ Dostupný z WWW: <<http://www.lmc.eu/produkty-a-sluzby/hr-marketing/outplacement/>>

finanční kompenzaci a zachování některých zaměstnaneckých výhod.

5.4.2 Přínosy outplacementu pro zaměstnance:

- *zvyšuje šance propuštěných na nalezení nové práce, pomáhá při orientaci propuštěných zaměstnanců na trhu práce*
 - Propouštění, může zaměstnance zaskočit tak, že se mohou dostat do situace, kdy nebudou vědět, co všechno je potřeba zařídit, na co nezapomenout a jak se zorientovat na trhu práce. Získají například informace týkající se možnosti získání podpory, kde najdou příslušný úřad práce, jaké doklady a dokumenty potřebují mít. Zvláště zaměstnanci, kteří byli dlouhá léta zaměstnaní v jedné firmě, mohou mít velké problémy s orientací na pracovním trhu a možnostech (u nás to byly například sklárny, kde mnozí z pracovníků pracovali celý život).
- *navazování kontaktů s potenciálními zaměstnavateli propuštěných*
 - jedná se o specifický druh pomoci. Může se jednat o aktivní nabídku uchazečů potencionálním zaměstnavatelům, předání informací propuštěným nebo vyhledání a předání konkrétních nabídek pracovních pozic. Dalším typem této pomoci je poskytnutí psychologického poradenství. Rozsah poradenství sahá od zhodnocení aktuálních schopností uchazeče, sestavení individuálního plánu aktivit, doporučení pro sebevzdělávání až po nabídku konkrétních pracovních pozic a přípravy na výběrová řízení. Tímto způsobem se zvětšuje hodnota člověka na trhu práce a usnadňuje jeho budoucí zaměstnání.

5.4.3 Úskalí outplacementu v českých podmínkách:

- *Finance* – mnoho společností nemá dopředu vyhrazený rozpočet na outplacement. Z tohoto důvodu do něj nemohou investovat.
- *Nesprávný úhel pohledu manažerů* – management tvrdí, že není důvod investovat své prostředky do lidí, které propouštějí, když za branou čekají jiní, kteří mají zájem pracovat.

- *Odpor odborů* – společnosti, které chtějí využít outplacementu se musí vypořádat s tlakem odborů. Ty bojují za vyšší odstupné pro zaměstnance. Odbory často nezajímají argumenty o tom, že dovednosti, informace, podpora a profesionální vedení propuštěných lidí na cestě za novým pracovním uplatněním je daleko lepší než vyšší odstupné. Těchto situací také využívají politici a dělají si tak reklamu v rámci propagace své strany. Ekonom a profesor pan Zelený říká: „*Politici se často dívají na krátkozraká řešení, podobně jako to je se zavedením šrotovného u automobilů.*“

5.4.4. Správně provedený outplacement obsahuje:

- komunikaci se zaměstnanci a vnějším prostředím, adaptace firmy na novou situaci
- pomoc propouštěným s orientací na trhu práce
- navazování kontaktů s potenciálními zaměstnavateli propouštěných

Komunikace se zaměstnanci a vnějším prostředím:

Během propouštění se firma musí soustředit na komunikaci s několika rozdílnými skupinami:

- propouštění zaměstnanci
- zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají
- veřejnost, zvláště v regionu, kde firma působí
- obchodní partneři
- samospráva a úřady

V rámci komunikace je nutné sdělit, proč propouštění probíhá, jak a koho se týká a představit aktivity, kterými firma pomáhá propouštěným.

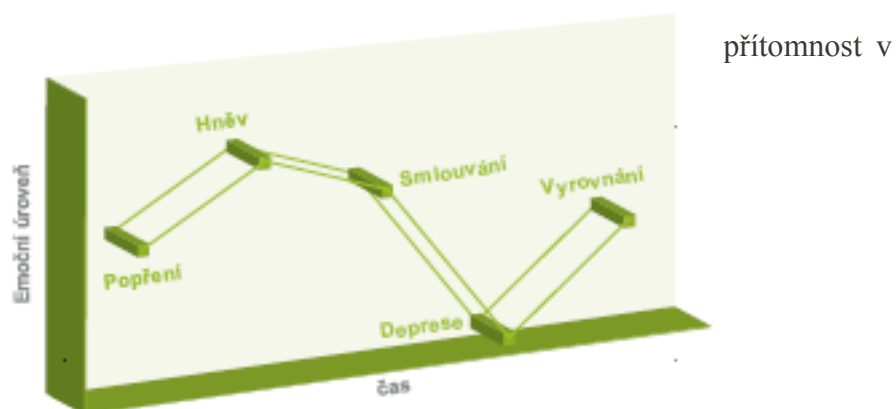
Emocionální postoj k propouštění se u zaměstnanců mění a tomu je nutné přizpůsobit nejen obsah, ale i formu komunikace. U zaměstnanců, kteří zůstávají, je důležité předejít jakémukoli šíření nepravdivých či polopravdivých zpráv, ujistit je o jejich potřebnosti pro společnost a pokud možno, předestřít pravděpodobný scénář budoucího

vývoje.

Komunikace s veřejností, úřady a obchodními partnery zase umožňuje zachování či dokonce vylepšení pověsti firmy jako společensky odpovědného subjektu, který má na mysli

dlouhodobou

regionu.



Obrázek 7: Reakce na propuštění, podle E. Kubler-Rossově: „Five Stages of Grief“

Pomoc propouštěným s orientací na trhu práce

Propouštění, zvláště přijde-li nenadále, může odcházející zaměstnance zaskočit a přivést do situace, že si nebudou vědět rady s tím, co všechno zařídit, na co nezapomenout a jak se zorientovat na trhu práce. Propouštění zaměstnanci dostanou především praktickou pomoc a informace, jaké kroky musí podniknout, aby měli nárok na podporu v zaměstnání, kde najdou příslušný úřad práce, jaké doklady a dokumenty po nich budou vyžadovány. Po vyřízení formalit začíná fáze aktivního hledání nového pracovního uplatnění. I zde je velký prostor pro poskytnutí firemní podpory. Zvláště zaměstnanci, kteří byli dlouhá léta zaměstnáni v jedné firmě, nemají mnoho informací o situaci na trhu práce ve svém městě a regionu. Nevědí, co všechno od nich budou potenciální zaměstnavatelé vyžadovat, jak se prezentovat atd. Stejně důležité je předat informace o možnostech hledání práce a o zdrojích, kde je možné nabídku pracovních míst nalézt. V neposlední řadě je třeba nezapomenout na rady týkající se sepsání profesního životopisu a komunikace s potenciálními zaměstnavateli a vyjednávání o pracovních podmínkách. Veškerou tuto podporu lze nejlépe poskytnout prostřednictvím specializovaných školení a přednášek pro propouštěné, případně distribucí informačních materiálů.

Navazování kontaktů s potenciálními zaměstnavateli propouštěných

Specifickým druhem podpory je zprostředkování kontaktů se zaměstnavateli, kteří by mohli mít zájem o propuštěné zaměstnance. Může se jednat o aktivní nabídku uchazečů potenciálním zaměstnavatelům, předání informací propouštěným nebo vyhledání a předání konkrétních nabídek pracovních pozic. Komunikace s potenciálními zaměstnavateli probíhá různými kanály, přičemž nejefektivnější se jeví využití internetu, kde lze informace jednoduše a rychle shromažďovat a předávat těm, kteří je potřebují.

Dalším typem této pomoci je poskytnutí individuálního profesního poradenství. Rozsah poradenství sahá od zhodnocení aktuálních schopností uchazeče, sestavení individuálního plánu aktivit, doporučení pro sebevzdělávání až po nabídku konkrétních pracovních pozic a přípravy na výběrová řízení. Tímto způsobem se zvyšuje hodnota uchazeče na trhu práce a usnadňuje se jeho budoucí uplatnění.

5.4.5 Měření úspěšnosti outplacementu

Měření úspěšnosti outplacementu probíhá ve stejných třech oblastech, které byly uvedeny v předcházející kapitole. Komunikace se zaměstnanci, pomoc propuštěným a navazování kontaktů.

Prvním ukazatelem je **počet nebo procento odcházejících zaměstnanců**, kteří si ve vymezeném časovém období (obvykle do 3 měsíců od ukončení pracovního poměru) našli nové zaměstnání. Pro zhodnocení celého outplacementu to ale nestačí. Doporučuje se provádět interní průzkum před a po propouštění, ve kterém se sleduje nejen úroveň motivace, ale i flukuační tendence a další rizikové faktory, které mohou ovlivnit výkonnost firmy. Průzkumy mohou být prováděny dotazníkově, prostřednictvím individuálních nebo skupinových rozhovorů.

Dalším důležitým měřítkem je **spokojenost s poskytnutými službami ze strany odcházejících zaměstnanců**. Neměří se jen jako hodnocení jednotlivých aktivit (například tréninku chování na pohovorech), ale i jako celek při definitivním přerušení kontaktů s bývalým zaměstnancem. Obvykle se volí forma individuálního rozhovoru nebo standartizovaného dotazníku.

Pověst firmy jako zaměstnavatele v regionu je vhodné sledovat ve chvíli, kdy společnost zaměstnává osoby s nedostatečnou kvalifikací a bojuje s konkurencí. Měření se obvykle provádí formou dvou průzkumů veřejného mínění, a to před a po propouštění.

6. METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cíl mé diplomové práce je podat návrhy na zkvalitnění a zlepšení etiky v personálním marketingu u společnosti, kterou budu v rámci tohoto projektu analyzovat. Hlavním cílem práce je potom doporučit analyzované společnosti řešení, která budou ve firmě aplikovat. Před provedením analýzy jednotlivých firem bylo potřeba získat informace o podnikatelské etice. K tomuto účelu slouží sběr **sekundárních dat**.

6.1 Sekundární data

Jedná se o data, která už předtím někdo použil. Sekundární data se dělí zpravidla na vnější a vnitřní.

Vnitřní data v našem případě byla:

- informační brožury a interní materiály firmy MenSeek
- interní materiály jednotlivých analyzovaných firem

Vnější data v našem případě byla:

- odborné publikace
- internetové stránky

6.2 Primární data

Ke zpracování této diplomové práce jsem měl dostatečné množství sekundárních dat. Ta je však potřeba doplnit daty primárními, která se získávají na základě vlastního výzkumu. Ke sběru primárních dat byly použity dvě metody:

6.2.1 Dotazování

Smyslem této metody je zadávat otázky respondentům. Dle povahy se dotazování dělí na osobní, písemné, telefonické a elektronické.

Osobní dotazování – jde o nejčastější typ dotazování. Jeho hlavní výhodou je možnost přímé zpětné vazby mezi tazatelem a dotazovaným. Je časově i finančně náročné. Největší výhodou je nejvyšší návratnost odpovědí.

Písemné dotazování - patří mezi rozšířené typy dotazování, přičemž je dotazník zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou jsou pak odpovědi doručovány zase zpět. Dotazník může být předán také v rámci nějaké události, např. konference nebo výstavy. Výhodou jsou relativně nízké náklady dotazování. Největší nevýhodou je nízká návratnost dotazníků.

Ve své práci jsem použil osobního dotazování. Cílem tohoto dotazování bylo zjistit, jak jsou návštěvníci dne otevřených dveří spokojeni s jeho úrovní. Celkem bylo vyplněno 107 dotazníků. Dotazník obsahoval 5 jednoduchých otázek směřovaných na to, jak byli účastníci dne spokojeni. Výsledky dotazníku a komentáře k němu jsou popsány v praktické části.

6.2.2 Interview

Interview poskytuje hluboké informace o konkrétních zkoumaných problémech a otázkách. Přestože informace nejsou měřitelné, interview patří mezi kvalitní zkoumací metody. V našem případě jsme využili skupinového interview. Účastníky byli paní Šárka (vedoucí personálního oddělení, 30 let), paní Marie (personální asistentka, 25 let), pan Jaroslav (manažer logistiky 35 let), pan Pavel (výrobní manažer, 30 let). Otázky byly pokládány s cílem analyzovat současnou situaci firmy a navrhnout případná řešení.

Otázky byly následující:

1. Jaké jsou Vaše problémy v oblasti etiky personálního marketingu?
2. Kolik lidí zaměstnáváte a jaký je optimální stav? Jaké jsou požadavky na kandidáty?
3. Jak jste pocítili finanční krizi? Museli jste propouštět?
4. Jaké jsou Vaše aktivity na trhu práce?
5. Jakým způsobem budete jméno firmy? Jak vnímá okolí Kolína Vaši firmu?

6. Kolik jste připraveni investovat peněz na zlepšení současné situace?
7. Kdy chcete, aby spolupráce začala?
8. O aktivitách v oblasti personálního marketingu rozhodujete vy nebo někdo ze zahraničí?

Takto získaná data jsme zpracovali a vyhodnotili. Na základě syntézy primárních a sekundárních dat vznikla analytická a praktická část. V praktické části jsou uvedena konkrétní doporučení vedoucí k řešení jednotlivých problémů, které jsme zjistili ze sběru primárních dat.

Harmonogram tvorby diplomové práce
Sběr sekundárních dat
Rešerše literatury
Sběr primárních dat
Syntéza primárních a sekundárních dat
Pracovní text práce
Definitivní verze textu

Tabulka 3: Harmonogram tvorby diplomové práce

7. ANALYTICKÁ ČÁST

V této části naváží na teoretickou část. Vznikla na základě syntézy primárních a sekundárních dat. Bude v ní popsána případová studie výrobní firmy. Na základě analýzy této firmy budou v další části uvedena řešení a konkrétní kroky vedoucí ke zlepšení etiky personálního marketingu a budování jména firmy. Tato společnost je jeden z největších světových dodavatelů automobilových interiérových systémů. Dodává kompletní sedadlové systémy, elektronické produkty, rozvodné systémy a další produkty pro automobilový interiér. Pro tuto společnost pracuje přes 115 000 zaměstnanců na 286 místech ve 34 zemích. V rámci České republiky provozuje 3 výrobní závody v Kolíně, Vyškově a Stříbře u Plzně. Specializuje se zde především na výrobu automobilových sedaček a na výrobu elektrických a elektronických součástek (do kterých patří výroba terminálů, konektorů a pojistkových skříní). Patří mezi 500 největších společností světa podle časopisu Fortune 500.

Obrázek 8: Portfolio zemí, ve kterých analyzovaná firma působí



*Argentina - Austria - Belgium - Brazil - Canada - China - Czech Republic - France - Germany - Honduras - Hungary
India - Italy - Japan - Mexico - Morocco - Netherlands - Philippines - Poland - Portugal
Romania - Russia - Singapore - Slovakia - South Africa - South Korea - Spain - Sweden
Thailand - Tunisia - Turkey - United Kingdom - United States - Venezuela*

7.1 Výchozí situace

Společnost podnikla v minulém období tyto marketingové aktivity na trhu práce:

- inzerce v Deníku – VLP (Kolín, Nymburk, Kutná Hora)
- inzerce v týdeníku Šance
- billboard u nádraží ČD v Kolíně
- sponzorské aktivity (místní školy)
- spuštění webových stránek

Firma 1 vyvíjí marketingové aktivity i v jiných lokalitách, tj. Vyškov a Stříbro. Tyto aktivity jsou řízeny lokálně, společnost nemá jednotnou marketingovou koncepci. Přes krizi, která se v automobilovém průmyslu naplno projevila, se tato společnost nedostala do situace, že by musela propouštět své zaměstnance nebo omezit výrobu. Výrobní manažer této firmy pan Jaroslav (35 let) říká: *„Jeden z efektů, který finanční krize způsobila, je to, že zvýšila poptávku po malých autech. To je pro naši firmu dobře, protože celá naše produkce je montována do menších vozů.“* Jedná se konkrétně o vozy: Peugeot 107, Citroen C1 a Toyota Aygo. O dalším pozitivním efektu krize mluví vedoucí personálního oddělení paní Šárka (30 let): *„Mnoho společností v našem okolí muselo zavřít nebo omezit svou výrobu. Díky tomu jsme se dostali vůbec poprvé do situace, kdy je nabídka zaměstnanců do výroby větší než poptávka po nich.“* Na základě těchto informací jsme zjistili, že Firma 1 hledá způsob, jak získat kvalifikované a spolehlivé zaměstnance ze svého okolí. Zaměstnanci jsou ochotni přistoupit i na nižší platové podmínky v porovnání se stejným obdobím minulého roku.

7.2 Problémy etiky personálního marketingu ve firmě:

Na základě sběru primárních dat ve firmě (pomocí interview s jednotlivými manažery personálního a výrobního oddělení) jsme zjistili několik základních problémů.

1. Denně přichází na firmu více než 15 nových žádostí o zaměstnání, které nestíhá personální oddělení zpracovávat. V emailové poště je přes 100 nezodpovězených mailů s životopisy.

2. Mnoho emailů chodí na adresu paní, která již ve firmě nepracuje a není nastaveno přeposílání na někoho dalšího.

3. Ve Firmě 1 mají zaměstnanci zavedeno (podobně jako v jiných výrobních společnostech), že za doporučení nového zaměstnance obdrží finanční bonus. Podmínkou je, že tam doporučený zaměstnanec bude pracovat nejméně tři měsíce. Bonus má hodnotu 3 000 Kč. Firma 1 nemá v databázi precizně evidována jednotlivá doporučení a stává se, že se zaměstnanci musí sami hlásit o peníze.

4. Práce ve Firmě 1 je náročná především na předloktí (natahování potahů). Na místním trhu je z tohoto důvodu vnímána jako společnost, která lidem „ničí“ ruce. Vedoucí personalsitky, paní Šárka, říká: *„Jedním z našich dlouhodobých cílů je změnit vnímání naší společnosti veřejností. Vystupovat také pod jednotnou corporate identity. K těmto cílům budeme chtít využít služby marketingových agentur.“*

Za určitou dobu se trh pročistí a společnosti napojené na automobilový průmysl začnou opět vyrábět v širším měřítku. Dostanou se do situace, kdy budou hledat zaměstnance a ti raději půjdou do firmy, která s nimi včas komunikovala, které důvěřují. Ve firmě je v personální oblasti kladen také vysoký důraz na perfektně a precizně provedený jakýkoliv i malicherný úkol, což částečně подрývá morálku zaměstnanců společnosti.

V praktické části budou navrženy konkrétní kroky vedoucí ke zlepšení stávající situace.

8 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část navazuje na analytickou část. Jsou v ní uvedeny konkrétní kroky a doporučení pro zlepšení současného stavu. Tím bude splněn jeden z cílů této diplomové práce. Po aplikaci jednotlivých doporučení firma zlepší svůj obraz v očích veřejnosti i stakeholderů a posílí své dobré jméno na trhu.

8.1 Případová studie

Analyzovaná společnost je jeden z největších světových dodavatelů automobilových interiérových systémů a komponent. Má 4 větší problémy v oblasti personálního marketingu:

- pozdní zpětná vazba uchazečům, delší než 1 týden
- maily směřují na nefunkční adresu
- nepřesná evidence doporučujících zaměstnanců
- vnímání firmy na trhu jako zaměstnavatele, který „ničí ruce“

8.1.1 Jak řešit stávající problémy?:

Firma má několik základních možností jak přistoupit ke své současné stávající situaci. Některé z následujících možností se mohou vzájemně doplňovat.

- Posílit personální oddělení o jednoho člověka. Tato varianta je levnější než outsourcing personální agenturou.
- V rámci vnitřního informačního systému firmy nastavit maily, které budou automaticky odpovídat potenciálním uchazečům o zaměstnání. Takovou automatickou odpověď mají zřízenou velké společnosti a banky. Tato varianta je samozřejmě nejlevnější. Vyřeší pouze první problém – zaměstnanci dostanou zpětnou vazbu.
- Najmout si agenturu, která bude personální oblast outsourcovat. Tento způsob je nejdražší, nejvíce flexibilní a pro manažery personálního oddělení představuje úsporu času.

8.2 Konkrétní doporučení:

- Na základě analytické části, navrhneme pro firmu tato konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Realizovat kampaň s následujícími cíly:

- zajistit pravidelný přísun nových žádostí o zaměstnání ze strany vhodných kandidátů
- vybudovat jednotné jméno společnosti na trhu práce, posilovat PR
- podpořit rychlý nábor nových zaměstnanců na pozici Operátor ve výrobě

8.2.1 Rozdělení jednotlivých kroků kampaně

a) krátkodobé aktivity (následující 2-3 týdny) – rychlá podpora náboru nových zaměstnanců:

- příprava nového atraktivního vizuálního stylu kampaně, slogan
- příprava mediamixu, výběr a nákup médií (online, tisk, rádio)
- tvorba personálních inzerátů
- vytvoření mikrostránky s nejdůležitějšími informacemi o nabízené práci
- zadání inzerce, kontrola
- hodnocení kampaně, případně korekce mediálních aktivit

V souvislosti s realizací této kampaně můžeme dále doporučit:

- zřízení speciální náborové linky včetně obsluhy - **hotline**
- primární selekce uchazečů o zaměstnání na základě telefonického rozhovoru

b) dlouhodobé aktivity (rok 2009) – budování jednotného dobrého jména zaměstnavatele, pravidelný přísun žádostí o zaměstnání

- personálně marketingový průzkum, interní i externí bude obsahovat:

- zjišťování postojů zaměstnanců
- názorů veřejnosti
- analýza získaných údajů

- příprava informací, které budou komunikovány
- příprava mediamixu, výběr a nákup médií (online, tisk, outdoor, sponzoring)
- tvorba personálních inzerátů
- organizační a mediální podpora prezentačních akcí – Den otevřených dveří, Roadshow
- výroba prezentačních materiálů, dárkových předmětů
- průběžné vyhodnocování kampaně

Krátkodobé a dlouhodobé aktivity se mohou v průběhu kampaně překrývat či doplňovat.

Důležité bude vytvořit již v počátku jednotný vizuální styl, který bude jednotný pro další personálně marketingové aktivity.

8.3 Krátkodobé aktivity

Hlavním úkolem v rámci krátkodobých aktivit je rychlé a efektivní nastartování kampaně vedoucí k získání dostatečného množství vhodných kandidátů.

Vizuální styl kampaně

Vizuální styl úvodní části kampaně bude odpovídat hlavnímu cíli, tedy rychlé podpoře náboru nových zaměstnanců na pozice operátorů.

Cílovou skupinou jsou v tomto případě ideálně mladí a manuálně zruční muži s dobrým zdravotním stavem. Vizuál kampaně by měl prezentovat nabízenou práci jako atraktivní, měl by být optimistický. Potenciální kandidát by se měl ztotožnit s inzerátem. Navrhujeme proto použít fotografii mladého muže. Lze předpokládat, že takový inzerát zaujme i dámy, které potom mohou předat informaci svému partnerovi.



Obrázek 9: Vizuální styl kampaně

Slogan

Kampaň bude mít ústřední slogan, který použije ve všech médiích a který bude dále použit i pro jiné personální kampaně v rámci skupiny v České republice.

Slogan by měl korespondovat s oficiálním sloganem společnosti – *advance relentlessly* (Advance – postup, pokrok, zvýšení, Relentlessly - neoblomně)

- Váš krok vpřed, Kupředu společně, Váš další krok
- Pevný krok vpřed, Společně vpřed, Tvůj další krok
- Tvůj krok vpřed, Společná budoucnost ...
- Tvoje volba, Společně kupředu

Doporučujeme vyhlásit soutěž o nejlepší slogan mezi zaměstnanci. Získají tak pocit, že mají možnost ovlivňovat dění ve společnosti a také za to budou odměněni.

Realizaci takové soutěže zajistí agentura na klíč.

Příprava mediamixu, nákup médií, zveřejnění inzerce, kontrola

V rámci krátkodobých aktivit se doporučujeme zaměřit na média, která jsou schopna rychle reagovat a zveřejnit inzerci v daném formátu a čase. Pro tyto účely se jako nejvhodnější jeví tato média:

- *tisk* – deníky, týdeníky, inzertní speciály
- *internet* – pracovní weby, lokální inzertní weby
- *rádio s regionálním pokrytím*
- *plakáty* v MHD Kolín

Agentura zajistí všechny aktivity související s rezervací a nákupem plochy/prostoru v médiích, umístění inzerátů a následnou kontrolou.

Tvorba personálních inzerátů

Inzeráty budou vytvořeny v duchu nového vizuálního stylu a dle možností daného média.

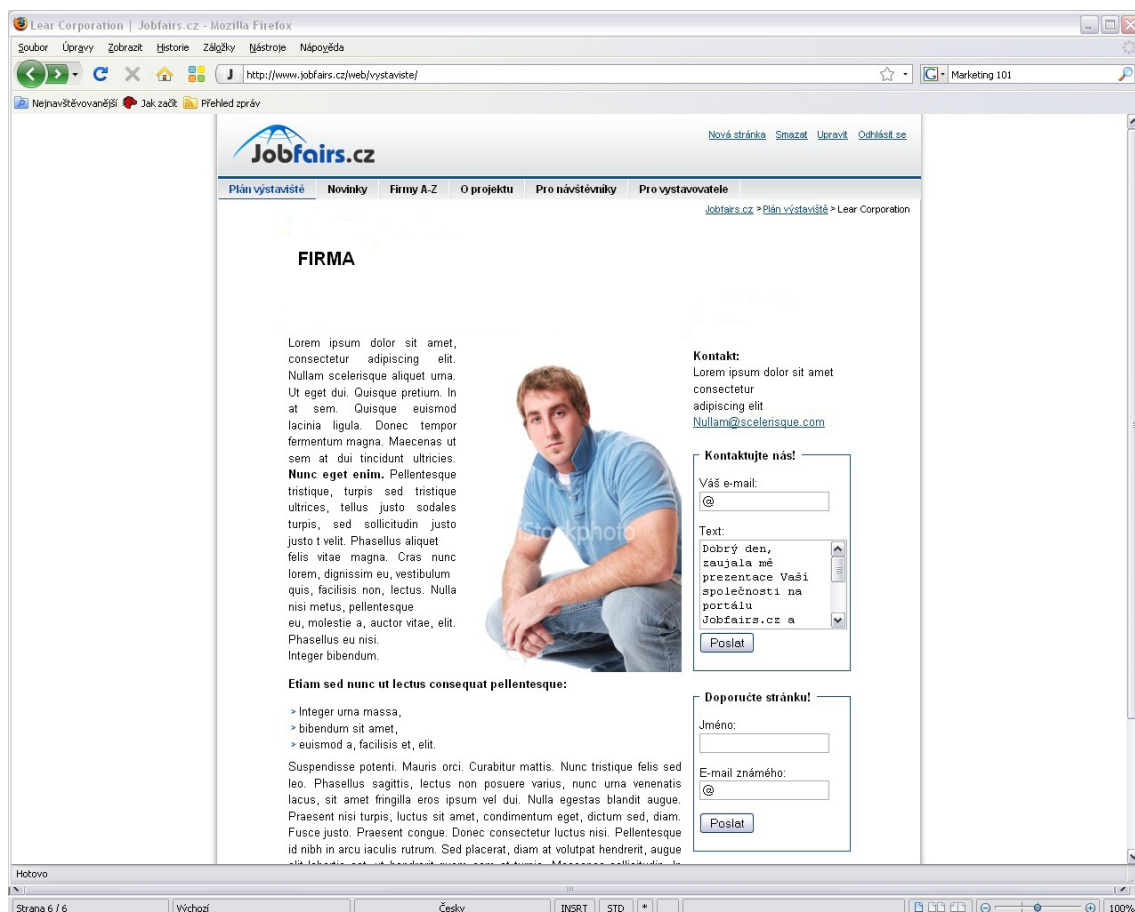
- a) *tisk* – plošná inzerce, plnobarevná, důraz na grafické motivy (fotka, logo) a slogan
- b) *web* – většinou textová inzerce bez možnosti většího využití grafiky; tento nedostatek agentura navrhuje kompenzovat odkazem na micropage, kde budou detailnější informace a uživatelsky příjemnější prostředí
- c) *rádio* – nulový potenciál pro grafiku, důraz na ústřední slogan kampaně
- d) *MHD* – plakáty v interiéru vozidel

Veškerá inzerce bude poskytnuta ke korektuře a bude zadána ke zveřejnění až po finálním schválení. Základem každé kampaně je stanovení jejího cíle, průběžné hodnocení a případné korekce.

Micropage

Vytvoření speciální náborové stránky je nejrychlejším řešením v rámci krátkodobých náborových aktivit.

Stránka poskytuje dostatečný prostor pro kreativitu, lze využít grafických prvků, obsah je možné operativně měnit podle potřeb náboru. Návštěvníci mohou využít předvyplněných kontaktních formulářů, což urychlí komunikaci s personalisty. Na tuto stránku budou směřovat odkazy z veškeré online inzerce (prokliky).



Obrázek 10: Microsite

Díky analytickým nástrojům sledujícím chování návštěvníků stránky získáme detailní informace k regulaci kampaně, zejména její online části.

Hodnocení kampaně:

Základem každé kampaně je stanovení jejího cíle, průběžné hodnocení a případné korekce. Cílem krátkodobé kampaně je získání dostatečného počtu vhodných kandidátů a nábor cca 30 nových operátorů.

Průběžné hodnocení krátkodobých aktivit může být prováděno na základě těchto ukazatelů:

- počet telefonických žádostí o zaměstnání
- počet přístupů na microsite
- počet kandidátů, kteří se skutečně dostavili na osobní pohovor
- počet úspěšných kandidátů

Od kandidátů je nutné zjišťovat zdroj, díky kterému získali informace o nabízené práci. Hodnocení musí probíhat pravidelně (např. týdně), aby bylo možné provádět operativní změny v průběhu kampaně (úprava inzerátu, změna skladby mediálního mixu).

Doplňkové služby pro podporu náboru

Hotline – zřízení speciální vyhrazené linky, která bude sloužit pro komunikaci s kandidáty. Linka bude obsluhována pracovníkem agentury, který bude:

- poskytovat kandidátům základní informace o nabízené práci
- evidovat základní informace o kandidátech (praxe, aktuální situace apod.), včetně kontaktů
- získávat informace o informačních zdrojích, tvořit statistiky
- organizovat pohovory s kandidáty v sídle společnosti

Recruitment – možnost přímé selekce kandidátů prostřednictvím osobních pohovorů organizovaných buďto v sídle společnosti nebo na určeném veřejném místě (např. salonek v restauraci v centru města).

Pracovníkům personálního oddělení odpadne starost o obsluhu telefonní linky a získají tak více prostoru pro své další pracovní aktivity a pro finální pohovory s kandidáty.

8.4 Dlouhodobé aktivity

Cílem dlouhodobých aktivit je vybudování dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce a zajištění pravidelného přísunu reakcí ze strany zájemců o zaměstnání.

Je několik způsobů, jak dosáhnout tohoto cíle. Důležité je, aby komunikace probíhala oběma směry, tedy nejen směrem ven k veřejnosti, ale i ke stávajícím zaměstnancům. Ti jsou totiž také důležitými nositeli informací směrem ven ze společnosti.

Personálně marketingový výzkum, analýza údajů

V počáteční fázi dlouhodobých aktivit je vhodné provést interní průzkum mezi

zaměstnanci. Agentura tak získá užitečné informace o jejich názorech a postojích k dění ve společnosti. Pro potřeby přípravy dlouhodobé komunikační kampaně je důležité získat zejména pozitivní informace týkající se zaměstnání u společnosti. Tyto informace budou pak komunikovány směrem k široké veřejnosti.

Mediální mix

Z dlouhodobého pohledu navrhujeme využít taková média, která jsou určena k podpoře image a budování značky:

- billboardy a citylighty
- městská hromadná doprava, reklamní plachty, roadshow
- PR články na internetu i v tisku, pracovní veletrhy, dny otevřených dveří



Obrázek 11: Billboard

Tyto dlouhodobé aktivity mohou být samozřejmě doplněny konkrétní inzercí s nabídkou pracovních pozic v médiích uvedených v rámci krátkodobých aktivit. Organizační a mediální podpora prezentačních akcí.

Organizační a mediální podpora prezentačních akcí

Akce typu Den otevřených dveří nebo Roadshow jsou velmi efektivním nástrojem PR. Pro úspěšné zvládnutí takové kampaně je však nutné pečlivě naplánovat související mediální kampaň a současně zajistit zajímavý program pro návštěvníky. Účastník akce si tak odnese nejen praktické informace, ale i zážitky, o kterých bude později hovořit se

svými známými a pomůže tak v posilování povědomí o společnosti.



Obrázek 12: Auto na Roadshow

Příklad: Den otevřených dveří

Mediální kampaň – od zaměstnanců po veřejnost

- plakáty a letáky v prostorách společnosti, využití nástěnek
- direct mailing zaměstnancům, pozvánka v PDF
- inzerce v lokálních médiích – deníky, týdeníky, rádio
- billboardy, citylighty, MHD, letáky v ulicích

Program akce – nejdříve práce, pak zábava

- exkurze v rámci výrobního závodu
- promítání videospotů, případně AV prezentací
- občerstvení pro návštěvníky – nealko nápoje, cukrovinky
- zábavný tématický program (např. umělecké vystoupení, soutěže)

Výroba prezentačních materiálů a dárkových předmětů

- informační brožury pro nové zaměstnance
- informační brožury pro veřejnost (např. v rámci dnů otevřených dveří, roadshow atd.)
- dárkové předměty pro obě skupiny: tužky (stále vděčný dárek), bloky, klíčenky a další

Průběžné vyhodnocování dlouhodobé kampaně

Pro hodnocení dlouhodobých aktivit je třeba znát výchozí stav před počátkem kampaně.

Ten lze stanovit:

- marketingovým průzkumem (jak je společnost známá, jak je vnímána)
- počtem žádostí o zaměstnání, kvalitou kandidátů

Důležitá je úzká spolupráce s personálním oddělením společnosti a pravidelné získávání zpětné vazby.

Položka	Cena od	Cena do
Práce agentury		
příprava konceptu kampaně	30 000,00 Kč	60 000,00 Kč
kreativní grafické zpracování kampaně		
předtisková příprava, příprava textů, spotů, prezentací, článků		
výběr médií, komunikace, kontrola		
koordinace externích dodavatelů		
zajištění všech souvisejících činností		
Média – krátkodobé aktivity (2 týdny)		
Deníky	42 000,00 Kč	45 000,00 Kč
Kolínský press		
Šance		
Kolínský zpravodaj	16 200,00 Kč	80 000,00 Kč
Rádio Delta a Jizera		
Výroba spotu		
MHD Kolín (36 plakátů)	8 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Internet (7 různých pracovních webů)	14 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Micropage (na www.jobfairs.cz , do konce roku 2009)	6 390,00 Kč	7 380,00 Kč
Media celkem	86 590,00 Kč	168 580,00 Kč
Media – dlouhodobé a PR aktivity (do dubna 2009)		
Billboardy (1-2 ks, 3 měsíce)	105 000,00 Kč	210 000,00 Kč
Citylighty (2-4 ks, 2 měsíce)		
MHD Kolín (2-4 busy, 6 měsíců)		
PR články Kolínský zpravodaj	5 000,00 Kč	10 000,00 Kč
Aquapark Kolín (plocha v šatně)	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč
Media celkem	113 000,00 Kč	223 000,00 Kč
Den otevřených dveří		
příprava konceptu akce, zajištění programu	30 000,00 Kč	60 000,00 Kč
podpora interní komunikace akce (letáky, plakáty)		
výroba propagačních materiálů, reklamních předmětů		
catering – nápoje a drobné občerstvení		
obslužný personál – hostesky, fotodokumentace akce		
Roadshow		
tvorba konceptu akce	50 000,00 Kč	200 000,00 Kč
příprava lokalit, jednání s institucemi		
zajištění obrandovaného a ozvučeného automobilu		
stan, promostolek, roll-bannery		
propagační materiály, dárkové předměty		
proškolený personál, fotodokumentace akce		

Tabulka 4: Orientační kalkulace kampaně

Ceny doplňkových služeb pro podporu náboru

Hotline – 2 způsoby výpočtu ceny služby

a) Platba za tuto službu by probíhala na hodinové bázi. Budou přesně stanovené dny a hodiny provozu linky, agentura bude garantovat její dostupnost, obsluhu a související aktivity.

Při provozu linky 10h denně, 5 dní v týdnu po dobu 2 týdnů činí navrhovaná sazba 199,- Kč/h.

b) Provoz linky bude v rámci realizovaných kampaní zdarma, odměna agentury bude vázána na úspěšnost při získávání nových zaměstnanců.

Navrhovaná výše odměny za získaného kandidáta na pozici Operátor bude 50% jeho nástupní mzdy (standart u personálních agentur 1,5 - 2 mzdy).

Recruitment

Systém odměňování by probíhal na podobném principu jako u Hotline. Částky jsou vyšší vzhledem k vyšší přidané hodnotě služby.

a) Platba by probíhala na hodinové bázi, cena za práci konzultanta by činila 1 000,- Kč + cestovní náhrady, případně další předem odsouhlasené platby (pronájem salonku apod.).

b) Odměna za práci by se odvíjela od úspěšně odvedené práce (no placement – no fee). V případě úspěšně získaného kandidáta bude agenturní provize činit 1x násobek jeho mzdy.

9. Realizace

Vedení firmy se po prostudování nabídky rozhodlo využít nabídku agentury:

- 1.) Outsourcing personálních služeb - hotline
- 2.) Uspořádání dne otevřených dveří

9.1 Hotline

Technická podpora

Budou zřízena 2 vyhrazená telefonní čísla – pevná linka a GSM.

- z těchto telefonních linek budou kontaktováni uchazeči, kteří zašlou svoji žádost o zaměstnání elektronickou poštou
- tato čísla budou dále sloužit uchazečům rovněž jako informační linka v průběhu náboru

Zdroje kontaktů

- v počátku projektu obdrží agentura stávající databázi uchazečů, kteří již kontaktovali společnost
- agentura bude průběžně zpracovávat nově příchozí reakce uchazečů na základě probíhající inzerce
- současně bude prováděn monitoring zdrojů informací (inzerce) pro potřeby dalšího řízení kampaně
- agentura bude vystupovat pod jménem firmy, pro kterou pracuje

Postup při komunikaci

- konzultant provede první selekci na základě přijatého životopisu, v případě nejasných nebo nedostatečných informací bude kontaktovat kandidáta pro doplnění
- vybraní kandidáti budou kontaktováni a bude s nimi dohodnuta osobní návštěva ve společnosti, agentura zajistí maximální organizační podporu, kandidáti dostanou informační dokumenty, kde budou informace o dopravě, mapa, kontakty atd., personální oddělení obdrží seznam kandidátů, kteří se dostaví na 1. kolo pohovorů – praktickou zkoušku

- Firma poskytne agentuře informace o výsledcích prvního kola, agentura bude kontaktovat kandidáty, s úspěšnými dohodne účast ve druhém kole a následnou lékařskou prohlídku
- kandidáti, kteří úspěšně projdou lékařskou prohlídkou, budou pozváni na náborový den

9.1.1 Platba za službu

Platba za službu bude probíhat ve dvou úrovních:

a) zajištění provozu telefonní linky - režie

- v pracovní dny od 8.00 do 18.00, tj. 10 hodin denně (+ záznamník na mobilu)
- sazba 199,- Kč/h
- částka zahrnuje:
 - náklady na provoz telefonních linek
 - mzdové náklady
 - náklady na související administrativu
- vyúčtování a fakturace proběhne vždy ke konci kalendářního měsíce

b) success fee – agenturní marže

- splatná v případě úspěchu, tzn. uchazeč, který byl „zorganizován“ agenturou je přijat do pracovního poměru u společnosti
- odměna činí 50% nástupní mzdy kandidáta
- vyúčtování celé částky proběhne vždy ke konci náborového týdne
- garance 3 měsíce
 - ukončení pracovního poměru během 1. měsíce – navrácení 75 % částky
 - ukončení pracovního poměru během 2. měsíce – navrácení 50 % částky
 - ukončení pracovního poměru během 3. měsíce – navrácení 25 % částky

Využitím této služby společnost vyřešila své problémy týkající se etiky personálního marketingu. Uchazeči dostávali zpětnou vazbu, vedla se přesná evidence zaměstnanců a doporučení za zaměstnance.

9.2 Den otevřených dveří

Tuto akci připravila společnost Menseek, s.r.o firmě na klíč, včetně programu, občerstvení, materiálního zajištění a zajištění kompletní organizační podpory.

9.2.1 Cíle akce

Akce má za úkol splnit tyto hlavní cíle:

- prezentovat společnost před veřejností, zvýšit povědomí o její existenci
- vysvětlit specifika práce na výrobní lince, napravit negativní vnímání
- podpořit nábor nových zaměstnanců, zejména do výrobních pozic

9.2.2 Interní komunikační podpora akce

Forma

- Plakáty v rámci závodu - vstupní dveře, kantýna, toalety, atd.
- Letáky k odběru na recepci - pro známé, rodinné příslušníky apod.
- Vstupenky na akci - slouží jako „počítadlo“ **potenciálních návštěvníků** akce a současně také jakou **voucher pro odběr občerstvení**

Časování

Interní kampaň odstartuje nejpozději 14 dní před akcí a to vylepením plakátů a rozmístěním části letáků v prostorách výrobního závodu.

Registrace účastníků

Zaměstnanci, kteří budou mít zájem o účast na akci, budou kampaní nasměrováni na kancelář personálního oddělení, kde jim budou vydány vstupenky na akci.

Pracovníci HR oddělení povedou jednoduchou evidenci (tabulka Excel) vydaných vstupenek, pro kontrolu.

Díky sériovému číslu na vstupence budeme v každém okamžiku vědět, jaký je předpokládaný počet účastníků akce.

Grafický design, slogan

Plakáty – cílem plakátů je zaujmout zaměstnance, informovat je o akci, o jejím programu a o podmínkách účasti a registrace.

Letáky – obsahově budou vycházet z plakátu, jsou určeny primárně k tomu, aby si je zaměstnanci odnesli s sebou pro potřeby další komunikace mimo prostory firmy.

Vstupenky – ze 2/3 budou fungovat jako programový leták (část s informacemi), zbylá 1/3 bude rozdělena perforací na 3 kupony: kontrolní (oddělí hosteska u vstupu) + 2 kuponky na jídlo a pití.

Fotodokumentace

Akce bude průběžně fotografována, fotografie budou poté předány klientovi k dalšímu použití (nástěnky, zpravodaj atd.).

9.2.3 Program akce

Program akce je navržen tak, aby průběžně uspokojoval potřeby návštěvníků v takovém pořadí, jak budou přicházet.

Program bude mít volný průběh, stanoveny budou pouze termíny exkurzí a uměleckých vystoupení (žonglér).

Průběh programu, jednotlivé atrakce a stanoviště:

- uvítání návštěvníků hosteskou při vstupu, poskytování informací
- načasované akce (alespoň přibližně):
 - exkurze ve výrobních prostorách společnosti (organizovaně)
 - vystoupení žongléra (vč. hudebního doprovodu)
- průběžné aktivity



Obrázek 13: Hummer

- catering – posezení + občerstvení
- reprodukováná hudba (jako kulisa)
- videoprojekce na LCD (prezentace firmy, pracovních nabídek)
- atrakce a soutěže
 - skákací hrad pro děti ve tvaru auta
 - laserová střelnice
 - skládání magnetického puzzle na čas



Obrázek 14: Magnetické puzzle

- při odchodu vyplňování dotazníků – na získání zpětné vazby od zaměstnanců k akci
 - za vyplněný dotazník malý dárek
 - možnost vyplnění nástupního dotazníku pro uchazeče



Obrázek 15: Střelnice



Obrázek 16: Žonglér

Catering

Vzhledem k omezenému rozpočtu řešíme catering jednoduchým způsobem typu „párek nebo guláš a limo k tomu“.

Catering je řešený subdodavatelsky, do rozpočtu zahrneme předem určený počet porcí na základě registrací. Subdodavatel cateringu bude připraven realizovat i doplňkový prodej.

Organizační a technická podpora, vyhodnocení akce

Hostesky

Agentura zajistí personál, který bude mít základní informace o společnosti, o oboru činnosti, o pracovních příležitostech a samozřejmě o orientaci v rámci závodu.

Takto proškolенý personál bude mít na starosti:

- uvítání návštěvníků a poskytnutí základních informací
- organizaci exkurzí (přípravu skupinky)
- asistenci u atrakcí a soutěží
- obsluhu AV techniky
- obsluhu informačního stánku

AV technika

V prostorách určených pro posezení a občerstvení bude umístěn LCD monitor (32“, 82 cm), na kterém bude promítána prezentace společnosti a aktuálních pracovních nabídek – jednoduchá smyčka s důležitými informacemi.

Audio technika bude sloužit pro hudební reprodukci pro vytvoření kulisy + jako doprovod při žongléřském vystoupení.

Informační stánek s dárkovými předměty

U tohoto stánku budou mít návštěvníci možnost vyplnit uvedený dotazník. Za vyplněný dotazník obdrží dotazovaný malý upomínkový předmět (jojo, vrtulku,), pro společnost to bude hlavní zdroj zpětné vazby.

Získané informace budou pak vyhodnoceny agenturou a předány managementu společnosti.

Zájemci budou mít rovněž možnost vyplnit standardní dotazník pro uchazeče, který dále zpracuje agentura. (uvedený v příloze)

Dárkové předměty

Použijeme jednoduché hračky, pro dospělé i děti. Vzhledem k malému množství budeme branding řešit samolepkou s logotypem.



Obrázek 17: Dárkové předměty

Kalkulace dne otevřených dveří

Položka	Forma	Množství	Prodej/ks	Prodej
Catering				
hovězí guláš, pečivo		125	43,00 Kč	5 375,00 Kč
párek, pečivo, hořčice	0,5 l	125	24,00 Kč	3 000,00 Kč
točená limonáda – mix		250	17,00 Kč	4 250,00 Kč
plastové nádoby		250	6,00 Kč	1 500,00 Kč
obsluha		4	600,00 Kč	2 400,00 Kč
rozšíření kapacity sezení		30 míst		
zajištění doplňkového prodeje				
				16 525,00 Kč
Atrakce a vystoupení				
žonglér				7 700,00 Kč
skákačí hrad Hummer				10 135,00 Kč
střelnice				5 900,00 Kč
				23 735,00 Kč
Materiální zajištění				
výroba magnetického puzzle		1		3 900,00 Kč
plakáty	A2	10	222,00 Kč	2 220,00 Kč
letáky	A5, 4/0	500	4,50 Kč	2 250,00 Kč
Navigace – směrovky		5	70,00 Kč	350,00 Kč
vstupenky s kuponem	10x5 cm	500	2,50 Kč	1 250,00 Kč
dotazníky	A4, čb	1000	1,00 Kč	1 000,00 Kč
logo na promostolek	50 cm	1		300,00 Kč
oblečení pro personál	tričko+logo	4	150,00 Kč	600,00 Kč
dárkové předměty mix		250	35,00 Kč	8 750,00 Kč
				20 620,00 Kč
Grafika, DTP, kreativa				
grafický design tiskovin		6	590,00 Kč	3 540,00 Kč
příprava prezentace PPT		3	490,00 Kč	1 470,00 Kč
příprava dotazníku		2	490,00 Kč	980,00 Kč
				5 990,00 Kč
D+T podpora				
Pronájem dodávky		1		2 530,00 Kč
PHM – nafta				1 000,00 Kč
LCD TV	pronájem	1		1 000,00 Kč
Notebook	pronájem	1		500,00 Kč
HIFI aparatura	pronájem	1		1 000,00 Kč
Promostolek	pronájem	1		300,00 Kč
Clipchart (pro puzzle)				300,00 Kč
personál		4		5 400,00 Kč
				12 030,00 Kč
Agenturní marže				15 000,00 Kč
Celkem				93 900,00 Kč

Tabulka 5: Kalkulace dne otevřených dveří

9.2.4 Dotazníkové šetření

Cílem tohoto šetření bylo zjistit názory účastníků dne otevřených dveří. Dotazník obsahoval 5 jednoduchých otázek, s cílem zjistit jak byli účastníci s celou akcí spokojeni. Stupnice byla od 1 do 6 (1-nejlepší, 6- nejhorší).

9.2.5 Závěrečná zpráva ze dne otevřených dveří:

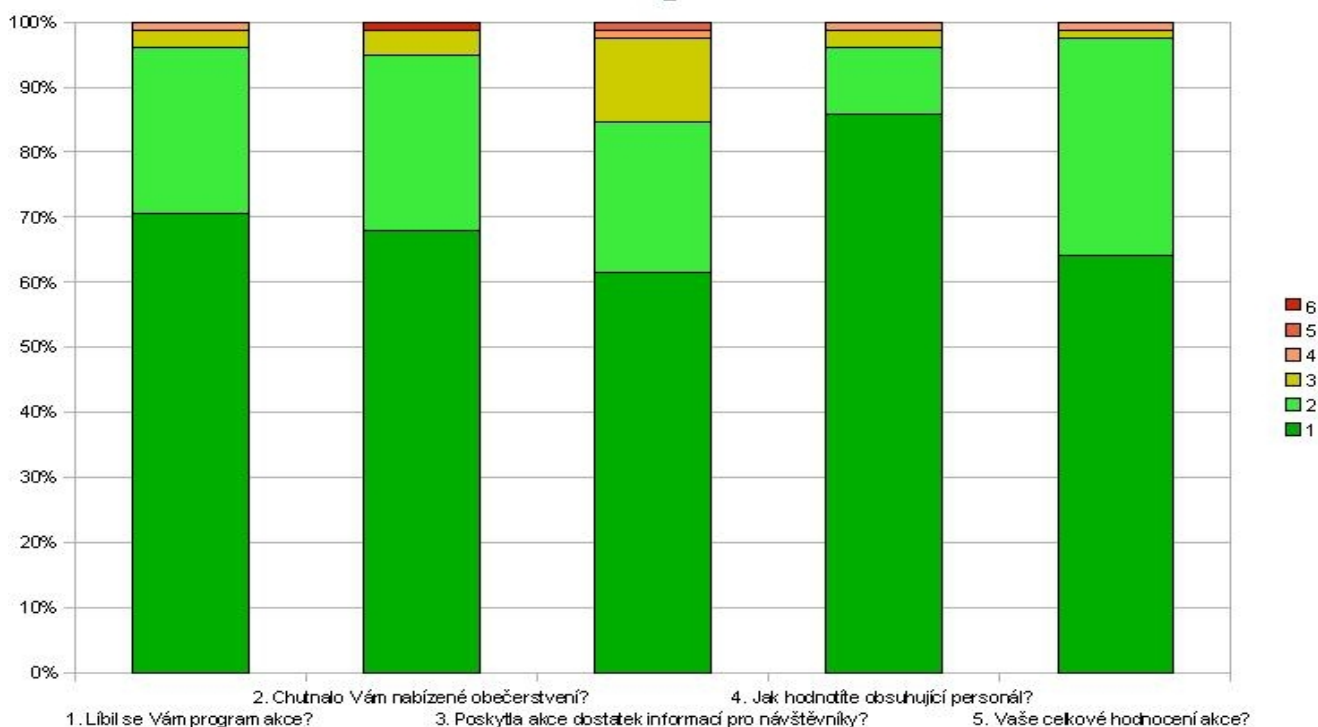
Počet návštěvníků (hosté + zaměstnanci): 107

Celkový počet vyplněných dotazníků: 78 (72,90%)

-z toho zaměstnanci 40 dotazníků (51,28%)

-z toho hosté 38 dotazníků (48,72%)

Hodnocení	1	2	3	4	5	6	Průměrná známka
1. Líbil se Vám program akce?	55	20	2	1	0	0	1,35
2. Chutnalo Vám nabízené občerstvení?	53	21	3	0	0	1	1,41
3. Poskytla akce dostatek informací pro návštěvníky?	48	18	10	1	1	0	1,58
4. Jak hodnotíte obsluhující personál?	67	8	2	1	0	0	1,19
5. Vaše celkové hodnocení akce?	50	26	1	1	0	0	1,4



Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že akce splnila své tři základní cíle. Zaměstnanci a jejich příbuzní odcházeli spokojeni a s dobrým pocitem. Akce podpořila vnímání firmy jako odpovědného zaměstnance. Celková akce byla firmou hodnocena pozitivně s konstatováním, že hlavních cílů bylo dosaženo.

10. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat nadnárodní výrobní firmu a poté doporučit řešení, která bude aplikovat v rámci svého personálního oddělení. Tato doporučení se týkala především zlepšení jména zaměstnavatele a zkvalitnění etiky personálního marketingu.

Firma využila doporučení od firmy MenSeek, která vyřešila základní tři problémy firmy v otázce personálního marketingu. Životopisy od začátku roku byly zodpovězeny a response time se zkrátil na maximálně dva pracovní dny. Maily na bývalou kolegyni byly přesměrovány na agenturu. Agentura také přesně zaznamenávala doporučení stávajících zaměstnanců a monitorovala nárok na jejich odměny. Během tří měsíců nabrala společnost 30 lidí, kterými zvýšila svůj stav z 270-ti lidí na optimálních 300.

Dalším cílem bylo zlepšení vnímání společnosti v očích veřejnosti. Firma se rozhodla uspořádat den otevřených dveří s cílem zlepšení svého jména jako odpovědného zaměstnance. Tento den připravila „na klíč“ agentura MenSeek. Na základě analýzy zpětné vazby od účastníků, tento projekt splnil předem stanovené cíle.

V současné době si již firma personální marketing zajišťuje svými vlastními lidmi. Agentura MenSeek s firmou stále spolupracuje na základě klasického agenturního zaměstnávání. Doporučuji firmě do budoucna dále pracovat na budování jména odpovědného zaměstnavatele. V případě, že firma nestihne během krátké doby zpracovávat životopisy, doporučuji rychle využít outsourcingu agentury.

Hlavním cílem práce bylo doporučit analyzované společnosti řešení, která bude aplikovat v rámci svého personálního oddělení. Cíl jsem splnil.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

BOHATÁ, M. Základy hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3.

BURNETT, J., MORIARTY, S. a WELLS, W. Advertising – Principles and Practice. 6. vyd. United States of America. 2003. 599s. ISBN 0-13-120206-5.

KOMÁRKOVÁ, R., a VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 2001. 228 s. ISBN 80-247-9067-X.

PUTNOVÁ, A. a SEKNICKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ŠRONEK, I. Etiketa a etika v podnikání. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier CR, a.s. 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.

PUTNOVÁ, A., SEKNICKA, P., UHLÁR, P a kol. Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení. PROSPECTUM, Praha 2005. 71str. ISBN 80-7175-135-9.

Webové stránky a elektronické publikace

- Immanuel Kant [online] [citováno 2009-04-30] Dostupné z WWW: <<http://www.spisovatele.cz/immanuel-kant>>
- The institute of business ethics [online] [citováno 2009-04-28] Dostupné z WWW: <<http://www.ibe.org.uk>>
- Rotary [online] [citováno 2009-04-28] Dostupný z WWW

<<http://www.rotary.cz/cs/>>

- Externí personální marketing [online] [citováno 2009-04-28] dostupné z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne>
- Outplacement [online] [citováno 2009-05-05] dostupné z WWW: <<http://www.lmc.eu/produkty-a-sluzby/hr-marketing/outplacement/>>
- Agentura Menseek [online] [citováno 2009-05-05] dostupné z WWW: <<http://www.menseek.eu/>>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Teorie Stakeholders.....	30
Obrázek 2: Organizační struktura firmy.....	35
Obrázek 3: Citylight.....	36
Obrázek 4: Velkoplošný plakát.....	36
Obrázek 5: Akce pro zaměstnance.....	37
Obrázek 6: Roadshow.....	38
Obrázek 7: Reakce na propouštění.....	44
Obrázek 8: Portfolio zemí, ve kterých analyzovaná firma působí.....	49
Obrázek 9: Vizuální styl kampaně.....	55
Obrázek 10: Microside.....	57
Obrázek 11: Billboard.....	59
Obrázek 12: Auto na roadshow.....	60
Obrázek 13: Hummer.....	67
Obrázek 14: Magnetická puzzle.....	68
Obrázek 15: Střelnice.....	68
Obrázek 16: Žonglér.....	68

Obrázek 17: Dárkové předměty.....	70
Obrázek 18: Graf dotazníkového šetření.....	72
Tabulka 1: Zlatý střed ctnosti.....	16
Tabulka 2: Přístup k podnikatelské etice v Severní Americe a Evropě.....	25
Tabulka 3: Harmonogram tvorby diplomové práce.....	48
Tabulka 4: Orientační kalkulace kampaně.....	62
Tabulka 5: Kalkulace dne otevřených dveří.....	71

Další významné zdroje:

Informace poskytnuté analyzovanou společností

Informace poskytnuté personálně marketingovou firmou MenSeek, s.r.o.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1 – Dotazník pro návštěvníka

Dotazník pro návštěvníka – hodnocení akce

(oznámkujte nás, 1-výborná, 6-nejhorší)

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Líbil se Vám program akce? | ☐ |
| 2. Chutnalo Vám nabízené občerstvení? | ☐ |
| 3. Poskytla akce dostatek informací pro návštěvníky? | ☐ |
| 4. Jak hodnotíte obsluhující personál? | ☐ |
| 5. Vaše celkové hodnocení akce? | ☐ |

Jsem zaměstnanec / návštěvník (nehodící se škrtněte).

Vaše další připomínky:

.....

.....

.....

.....

.....