

Analýza nákladů náborového řízení z pohledu Employer Brandingu ve firmě Continental Barum, s.r.o.

Tomáš Červinka

Bakalářská práce
2016/2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Červinka**

Osobní číslo: **M14053**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza nákladů náborového řízení z pohledu Employer Brandingu ve firmě Continental Barum, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice analýzy a řízení nákladů a proveďte literární rešerši v oblasti Employer Brandingu a lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte objem nákladů na Employer Branding za rok 2015 v Continental Barum, s.r.o.
- Na základě výsledků analýz zhodnoťte strukturu nákladů na Employer Branding a jejich efektivitu z hlediska podpory náborového procesu.
- Zpracujte doporučení pro Continental Barum, s.r.o. na zlepšení využívání prostředků na Employer Branding a zvýšení výtěžnosti náborového procesu.

Závěr

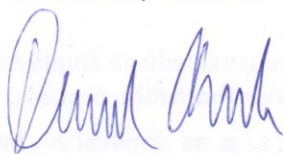
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. Nákladové a manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. Sixth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 608 s. ISBN 9780077718367.
POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

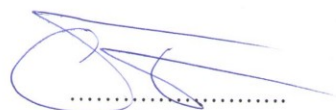
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně dne 7. 5. 2017

Jméno a příjmení: Tomáš Červinka


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů náborového řízení z hlediska Employer Brandingu ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Cílem teoretické části je zpracovat poznatky vztahující se k problematice analýzy a řízení nákladů a provést literární rešerši v oblasti Employer Branding a lidských zdrojů, a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části je popsat a analyzovat objem nákladů na Employer Branding, na základě výsledků popsat strukturu nákladů a jejich efektivitu z hlediska podpory náborového procesu, a následně zpracovat doporučení na zlepšení využívání prostředků na Employer Branding a zvýšení výtěžnosti náborového procesu.

Klíčová slova: Nábor a výběr zaměstnanců; Značka zaměstnavatele; HR marketing; Řízení nákladů; Analýza efektivity a nákladovosti.

ABSTRACT

This Bachelor thesis deals with cost analysis of the recruitment process in terms of Employer Branding in Continental Barum, ltd. The purpose of theoretical part is to process findings related to the cost management and analysis, realize a literary research in the field of Employer Branding and Human Resources management, and to state the theoretical basis for processing the practical part. The aim of practical part is to describe and analyze costs of Employer Branding, describe cost structure and its effectivity in terms of the Recruitment process. Part of the Bachelor thesis are suggestions and recommendations on improving the effectivity of resources invested in Employer branding and increasing the outcome of the Recruitment process.

Keywords: Recruitment process; Employer brand; HR marketing; Cost management, ROI and TCR analysis.

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce *Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D.* za odborné vedení, cenné rady a přátelský přístup.

Dále chci poděkovat *Ing. Martinu Mušinskému, Ph.D.*, specialistovi personální divize společnosti Continental Barum, s.r.o., za poskytnutí informací, dat a podkladů, které pomohly k vypracování mé bakalářské práce. Velmi si cením přátelského přístupu, věnovaného času, připomínek a konzultací.

Děkuji také své *rodině a partnerce* za trpělivost a podporu během celého studia i závěrečných zkoušek.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH VÝZNAM	11
1.1 LIDSKÉ ZDROJE.....	11
1.2 VÝZNAM NÁBORŮ PRACOVNÍKŮ.....	11
2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A NÁBORU PRACOVNÍKŮ	13
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	13
2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	13
2.1.2 Definování pracovního místa	14
2.1.3 Stanovení požadavků na zaměstnance	14
2.1.4 Metody výběru pracovníků	15
2.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.2.1 Doporučení nového pracovníka stávajícím zaměstnancem	17
2.3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.3.1 Vnitřní zdroje	18
2.3.2 Vnější zdroje	19
3 EMPLOYER BRANDING	21
3.1 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE.....	22
3.1.1 Výklad pojmu.....	22
3.1.2 Komponenty Employer Brand	22
3.2 HR MARKETING.....	23
3.2.1 Podstata a přínos	24
4 ANALÝZA A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	25
4.1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ	25
4.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	25
4.2.1 Druhové členění nákladů.....	26
4.2.2 Účelové členění nákladů	26
4.2.3 Kalkulační členění nákladů	27
4.2.4 Členění nákladů podle zodpovědnosti a řešení rozhodovacích úkol	27
4.3 ANALÝZA NÁKLADŮ ZA VYUŽITÍ VYBRANÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY.....	28
4.3.1 Rentabilita investic (ROI)	28
4.3.2 Nákladovost (TCR)	28
5 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	32
6.1.1 Historie společnosti	33
6.1.2 Continental Barum, s.r.o. v číslech	34

6.1.3	Struktura společnosti	34
6.2	NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.	35
6.2.1	Činnost personálního oddělení	35
6.2.2	Struktura personálního oddělení (Příloha IV)	35
6.2.3	Zdroje kandidátů	38
6.2.4	Metody získávání kandidátů	38
6.2.5	Výběrové řízení	39
7	ANALÝZA EMPLOYER BRANDINGU SPOLEČNOSTI	41
7.1	VÝZNAM A POTŘEBA BUDOVÁNÍ ZNAČKY CONTINENTAL BARUM, S.R.O.	41
7.1.1	Změna vnímání potřeby Employer Brandingu vzhledem ke změnám pracovního trhu	43
7.2	CÍLOVÉ SKUPINY	44
7.2.1	Výrobní pracovníci	44
7.2.2	Technickohospodářští pracovníci	45
7.3	NÁSTROJE EMPLOYER BRANDINGU	46
7.4	AKTIVITY EMPLOYER BRANDINGU	47
8	ANALÝZA NÁKLADŮ NA EMPLOYER BRANDING VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.	49
8.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE K ROZPOČTU NA EBR ZA ROK 2016	49
8.1.1	Plánovaný rozpočet na rok 2016	50
8.1.2	Reálné náklady za rok 2016	50
8.1.3	Rozložení prostředků do nástrojů a aktivit	50
8.2	ANALÝZA EFEKTIVITY EMPLOYER BRANDINGU V ROCE 2016	53
8.2.1	Metody sledování a měření výsledků činností (KPI)	54
8.2.2	Ukazatele rentability nástrojů a aktivit (výpočet)	54
8.2.3	Nepřímé náklady	56
9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU EMPLOYER BRANDINGU A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	57
10	NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ EMPLOYER BRANDINGU VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.	58
10.1	ZAVEDENÍ MATICE EBR NÁSTROJŮ A AKTIVIT	58
10.2	NÁVRH NÁSTROJE PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI A NÁKLADŮ	59
10.2.1	Východiska pro návrh nástroje	59
10.2.2	Návrh způsobu měření nákladů a efektivity	60
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou nákladů náborového řízení z pohledu Employer Brandingu. Vybrané téma je kombinací tří větších vědeckých celků, a to řízení nákladů, řízení lidských zdrojů a zaměstnavatelského marketingu (Employer Branding). Zvolil jsem si jej z toho důvodu, že pracuji v oblasti marketingu, lidských zdrojů a IT, a mým cílem je vytvořit aplikaci, která bude umět měřit, analyzovat a hodnotit nástroje zaměstnavatelského marketingu z hlediska nákladů, efektivity a výkonnosti v rámci náborového procesu.

Z mého pohledu je velmi důležité, aby na velice konkurenčním prostředí trhu práce zaměstnavatelé vynakládali prostředky na budování značky odpovědně a s rozmyslem, na základě kvalitně zpracovaných dat a informací. Požadavky zaměstnanců rostou, a pracovní trh je nasycený. Proto je dnes zaměstnavatelský marketing velmi důležitý. Není vždy jednoduché změřit jeho přínosy a výsledky, proto je to pro mne z ekonomického hlediska velmi zajímavé a lákavé.

Svoji bakalářskou práci budu realizovat ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Společnost je největší regionální zaměstnavatel a z pohledu Employer Brandingu a náborových aktivit jeden z nejaktivnějších a nejvíce pokrokových. Pravidelně vyhrává ocenění za stabilního a společenského odpovědného zaměstnavatele a ve Zlínském regionu se těší veliké známosti i oblibě. Z této pozice mi společnost Continental Barum, s.r.o. poskytne dostatek podkladů ke zpracování mé práce, a odborné vedení, založené na vlastních získaných zkušenostech a výborných výsledcích v oblasti zaměstnavatelského marketingu.

Bakalářská práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části zpracuji poznatky vztahující se k problematice analýzy a řízení nákladů a provedu literární rešerši v oblasti Employer Branding a lidských zdrojů, a stanovím teoretická východiska pro zpracování praktické části. V praktické části popíšu a analyzuji objem nákladů na Employer Branding, na základě výsledků popíšu strukturu nákladů a jejich efektivitu z hlediska podpory náborového procesu, a zpracuji doporučení na zlepšení využívání prostředků na Employer Branding a zvýšení výtěžnosti náborového procesu. Ke zpracování práce použiju odborné publikace, údaje poskytované prostřednictvím celosvětové komunikační sítě (Internet) a interview s pracovníky společnosti Continental Barum, s.r.o.

CÍLE A METODY PRÁCE

Práce je zaměřena na analýzu nákladů náborového řízení z pohledu Employer Brandingu. Téma práce jsem si zvolil sám na základě zájmu o kombinaci oborů podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů. Práci budu realizovat v rámci podniku Continental Barum, s.r.o. v Otrokovicích. Klíčovým pracovníkem pro analýzu je specialista Employer Brandingu, který je vlastníkem procesu budování zaměstnavatelské značky.

Metody využití ke zpracování práce se dělí na teoretické, empirické a analytické.

Teoretické metody

- Abstrakce a konkretizace – abstrakce slouží k vytažení podstatných informací z celkového vjemu, konkretizace slouží k definování jevu v jasných podmínkách.
- Analýza a syntéza – tyto metody slouží k získání a studiu teoretických poznatků ve zkoumané oblasti.
- Indukce a dedukce – indukce je metoda využitá pro definování obecných závěrů na základě zjištěných poznatků, dedukce naopak k vyvození závěrů nových.

Empirické metody

- Pozorování – při této metodě se zaměřujeme na to, co vidíme a zaznamenáváme tyto data k pozdější analýze. Zde bylo využito časových studií, ergonomických pozorování a kontrola vizualizace.
- Dotazování – slouží především k zjištění informací, které nejsou zjevné. V rámci této metody jsem využil komunikaci s pracovníky, dotazování na náklady, procesy a hledání příčin problému.
- Srovnávání – v rámci srovnávání pracuji s různými ukazateli (ROI, dobré/špatné) při zjišťování shodných či rozdílných stránek u různých objektů či situací.

Analytické metody

- Interview – je využit v rámci konzultací s vybranými pracovníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH VÝZNAM

Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením a vedením zaměstnanců. Smyslem a úkolem řízení lidských zdrojů je optimálně využívat potenciálu lidí a investic do nich vložených, dosahovat cílů organizace, uspokojovat její potřeby a vytvářet motivované pracovníky. (Kocianová, 2010)

Do řízení lidských zdrojů můžeme zahrnout činnosti jako:

- plánování potřeby personálu;
- analýzu a vytváření pracovních pozic;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení a hodnocení personálu;
- odměňování zaměstnanců;
- rozvoj a kontrolu zaměstnanců;
- péči o zaměstnance;
- vytváření pracovních podmínek a pracovních vztahů.

(Němec, Bucman a Šikýř, 2014).

Jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů zabezpečuje personální útvar, personální manažeři a poskytovatelé personálních služeb. (Mohelská, 2009).

1.1 Lidské zdroje

Základní stavební kámen organizací a firem jsou lidské zdroje, tedy zaměstnanci, specialisté a pracovníci. Lidský faktor nelze nahradit, je třeba o něj pečovat, rozvíjet potenciál pracovníků a zdokonalovat jejich dovednosti. (Armstrong, 2007)

1.2 Význam náborů pracovníků

Důležitým prvkem řízení lidských zdrojů je plánování potřeby pracovních sil. Potřeba se odvíjí od růstu a stavu společnosti. Plánování lidských zdrojů dle Kociánové (2010) a Sasklové a Šimka (2006) zahrnuje následující:

- prognóza potřeby zaměstnanců;
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců operativně i strategicky;
- plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Hroník (1999) a Koubek (2000) považují za cíl personálního plánování mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, do kterých se vyplatí investovat. Plánování lidských zdrojů pokládají za efektivní, pokud dodržíme určité podmínky. Plánování lidských zdrojů má být nepřetržitý a systematický proces. Musí být součástí kompetencí každého manažera, není tedy pouze záležitostí specialistů z personálního oddělení.

Armstrong (2007) říká, že účelem plánování lidských zdrojů je:

- získat a udržet si potřebný počet pracovníků;
- předpovídat a předcházet přebytku nebo naopak nedostatku pracovníků;
- zajistit flexibilní pracovníky, kteří budou napomáhat k rozvoji organizace;
- soustředit se na získávání zaměstnanců především z vnitřních zdrojů.

Poměr THP a dělnických pozic

Optimální poměr je velmi těžko specifikovaná problematika. Liší se dle zaměření firmy, počtu pracovníků, administrativních náročnosti a dalších faktorů. Provedl jsem krátký výzkum za účelem hledání optimálního poměru. Mezi jinými jsem problém diskutoval s prof. Jánem Košturiakem, uznávaným odborníkem na optimalizaci a průmyslové inženýrství, majitelem firmy IPA Slovakia. Jeho pohled na věc budu parafrázovat. Vyjádřil se ve smyslu, že tyto poměry existují z minulosti, a jsou dnes zbytečné a přežitě. Pro srovnání uvedl příklad z firmy IDC Holding, kde v roce 1997 bylo 2600 pracovníků, z nichž bylo 80 % ve výrobě. Dnes má IDC Holding 1300 pracovníků, z toho je 80 % THP a dosahují pětinasobného obratu. Je to dáno tím, že výrobní dělníky nahradily automatizované linky. Cílem inovativní firmy by mělo být všechny rutinní činnosti automatizované. V rámci průmyslu 4.0, postupující automatizace a robotizace je zbytečné řídit poměr THP a výrobních pracovníků. Kriteériem je plynulý tok výroby, a THP pracovníků má být tolik, kolik je třeba pro zajištění takového toku.

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A NÁBORU PRACOVNÍKŮ

Získávání zaměstnanců má jeden obecný cíl. Najít pracovníky, kteří vyhovují podnikovým potřebám, budou perspektivní, motivovaní a potenciální. Zároveň jejich nalezení bude stát minimum nákladů.

Jak říká Koubek (2007, s. 32–42), proces získávání zaměstnanců můžeme shrnout do následujících kroků:

- identifikace potřeby zaměstnanců;
- popis a specifikace pracovního místa;
- definování požadavků na zaměstnance;
- zdroje uchazečů;
- volba metod získávání zaměstnanců;
- seznam požadovaných dokumentů od uchazečů;
- formulace nabídky zaměstnání;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předvýběr vhodných kandidátů;
- sestavení seznamu vhodných kandidátů k výběrovému řízení.

2.1 Získávání pracovníků

2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Společnosti pomocí dlouhodobých podnikových plánů určují svůj další rozvoj. Potřeba zaměstnanců vychází z dlouhodobých podnikových plánů a zároveň z aktuální potřeby společnosti. Samotná identifikace potřeby by měla probíhat dostatečně dopředu před zahájení náboru uchazečů, aby se personální oddělení stihlo připravit a realizovat kroky, které výběrovému řízení předcházejí. (KPMG, 2012)

Ne vždy lze ale potřebu plánovat dlouhodobě, a personální oddělení by se mělo umět vyrovnat i s nečekanou potřebou zaměstnanců, např. v případě odchodu či úmrtí stávajících pracovníků.

2.1.2 Definování pracovního místa

Při tvorbě či uvolnění pracovního místa musí personalista definovat a specifikovat uvolněné pracovní místo. Z těchto informací pak odvodí požadavky na uchazeče. V rámci tvorby nebo uvolnění by měl aktualizovat popis pracovního místa, náplň práce a všechny dokumenty k místu vztažené. Koubek (2007, s. 149) uvádí tyto:

- název pozice/funkce;
- podřízenost – definovat podřízené pro danou pracovní pozici;
- nadřízenost – definovat přímého nadřízeného zaměstnance na této pozici;
- zastupování – definovat zástupce pro zaměstnance v případě nemoci, absence a podobně;
- popis pracovního místa – obecný popis náplně práce, místa pracoviště, nezbytných úkolů, pravidelných (ročních) úkolů a podobně;
- úkoly – náplň práce na konkrétním pracovním místě či pracovní pozici;
- kompetence a povinnosti vyplývající z dané pracovní pozice.

Definování těchto parametrů je nutné z důvodu přehlednosti, orientace a rychlé adaptace nového zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 149)

2.1.3 Stanovení požadavků na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance je nutné stanovit, aby mohl personalista nalézt vhodného kandidáta. Tyto požadavky definuje pro interní profesiogram a také pro pracovní inzeráty či personální agentury. Požadavky na kandidáty můžeme rozčlenit do následujících kategorií:

- vzdělání;
- odborné znalosti a schopnosti;
- pracovní zkušenosti;
- řídicí schopnosti a zkušenosti – schopnosti plánovat, rozdělovat, kontrolovat práci, delegovat, motivovat, hodnotit a podobně;
- sociální a komunikační schopnosti – schopnosti navazovat vztahy, přesvědčivě komunikovat, velmi dobře prezentovat, pracovat v týmu a podobně;
- osobní vlastnosti a motivační předpoklady – to jsou osobní zájmy, cíle, pracovní postoje a podobně;
- jazykové znalosti;

- počítačové a další znalosti;
- osobní flexibilita – schopnost pracovat samostatně, v případě potřeby cestovat, práce v zahraničí, přecházet na jinou práci a podobně;
- potenciál dalšího rozvoje – pracovní cíle uchazeče;
- zdravotní stav.

(Kociánová, 2010)

2.1.4 Metody výběru pracovníků

Cílem společnosti je vybrat nejlepšího kandidáta na pracovní pozici. Proto používají různé metody výběru, aby našli takového, který bude nejlépe odpovídat stanoveným požadavkům a zapadne do firemní kultury.

Metod používaných pro výběrové řízení je celá řada, a mnohdy se kombinují. Dle Urbana (2014) je nutné některé metody použít pokaždé. Zmiňuje analýzu životopisu a přijímací interview. Ostatní metody slouží jako nástroj k ověření žádaných dispozic. Vždy se výběr a skladba metod přizpůsobuje dané pozici. Na dělníka do výroby budou kladeny rozdílné požadavky než na manažera marketingu.

Analýza životopisu

Urban (2014) považuje metodu za výchozí. Šikýř (2012) s Urbanem (2014) se shodují, že na základě hodnocení životopisu lze usoudit, zda uchazeč naplňuje nevyhnutelné požadavky pro výkon práce obsazované pozice. Personalista musí životopis projít ještě před pohovorem. Na něm totiž doplňuje a ověřuje uvedené informace.

Hodnocení motivačního dopisu, dotazníků a referencí

Zaměstnavatelé používají motivační dopis, aby zjistili, proč chce uchazeč na obsazovanou pozici, jak je schopen hodnotit sám sebe a proč chce být součástí společnosti.

Dotazníky jsou dobrá metoda na získávání dat o kandidátech. Pomocí moderních způsobů vyhodnocování dotazníků může být tato metoda velmi levná a jednoduchá. Zjišťují se třeba jazykové dovednosti, vzdělání, odbornost, praxe, preference uchazeče směrem k pracovní době, lokalitě závodu a podobně.

Reference jsou skvělý způsob, jak prokázat své zkušenosti a úspěchy z minulého zaměstnání. Psané reference jsou ne vždy dostatečné pro posouzení uchazeče. Ústní reference jsou hodnotnější. (Kociánová, 2010)

Předběžný výběr vhodných zaměstnanců (předvýběr)

Předvýběr je činnost, která spočívá v analýze dokumentů od zájemců (životopisy, motivační dopisy) a výběru vhodných a nevhodných uchazečů. Vhodní uchazeči jsou pozváni k další výběrové proceduře. Nevhodní uchazeči jsou buď zařazeni na jiné vhodnější pozice, nebo zdvořile odmítnuti, a to písemnou formou nebo telefonicky. (Koubek, 2007)

Výběrový pohovor

Vhodní uchazeči, kteří prošli předvýběrem, jsou pozváni k výběrovému (příjímacímu) pohovoru. Šikýř (2012) považuje výběrový pohovor za nejvhodnější pro posouzení způsobilosti kandidáta. Dochází k osobnímu setkání obou stran. Dle Urbana (2014) trvá běžný pohovor okolo půl hodiny, pokud obsazujeme nižší a dělnické pozice, až po 90 minut pro vedoucí a manažerské pozice.

Testování uchazečů o zaměstnání

Profesní diagnostika a testování se využívá u vyšších a náročnějších pozic, kde je kladen veliký důraz na intelekt, rozhodovací schopnosti, povahu a podobně. Použití konkrétního testu závisí na pozici a výběru podniku. Dle Šikýře (2012) je vhodné využít například:

- testy inteligence;
- testy osobnosti (dotazníky);
- testy schopností probíhající formou modelových situací týkající se činnosti obsazované pozice.

Assessment Centrum

Šikýř (2012) definuje Assessment Centrum jako metodu, která využívá různé modelové úkoly a situace, případně testy, pohovory, prezentace či řešení případových studií, a to jak v rámci skupiny uchazečů, tak individuálně. Dohlížející personalisté, a potažmo zaměstnavatel mají tak možnost poznat a zhodnotit schopnosti uchazeče, odbornou způsobilost, týmové dovednosti, schopnost řešit problémy pod tlakem a podobně. Assessment Centrum probíhá pod vedením několika (nejlépe 7) hodnotitelů (personalisté, psychologové nebo manažeři). Hroník (1999) doporučuje skupinu kandidátů v rozmezí pěti a čtrnácti členů. Standardní doba toho způsobu výběru je osm až devět hodin. Někdy bývají AC rozloženy do více dnů, například v případě Continental Barum, s.r.o.

Dle Šikýře (2012) je Assessment Centrum dobré zejména kvůli své komplexnosti, lepšímu poznání uchazečů a objektivnímu hodnocení. Negativně se vyjadřuje k vyšším nákladům a náročné realizaci.

2.2 Metody získávání pracovníků

Aby společnost mohla vybírat z uspokojivého množství kandidátů, musí své cílové skupiny dobře informovat o volném pracovním místě, ideálně při zachování minimálních nákladů. (KPMG, 2011).

Společnosti využívají celou škálu metod a jejich kombinace pro získávání zaměstnanců. Koubek (2007, s. 106) udává tyto nejčastější metody:

- inzerování;
- vývěsky;
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- uchazeči se hlásí sami;
- doporučení stávajícího zaměstnance;
- spolupráce se školami;
- spolupráce s úřady práce;
- spolupráce se specializovanými agenturami.

2.2.1 Doporučení nového pracovníka stávajícím zaměstnancem

Doporučení stávajících zaměstnanců jsou výborným zdrojem kandidátů. Obecně mezi společnostmi platí, že lidé, kteří přišli na doporučení, pracují lépe, zůstávají déle, a dosahují lepších výsledků. Dle Koubka (2007, s. 108 a 2000, s.193) z doporučení plynou tyto výhody:

- nízké náklady na nábor;
- možnost dozvědět se o uchazeči jeho silné a slabé stránky od třetí strany.

Jako nevýhody uvádí:

- zkreslení uchazečových schopností a dovedností stávajícím zaměstnancem;
- demotivace stávajícího zaměstnance při nepřijetí uchazeče;
- možnost vytváření uzavřených skupin zaměstnanců ve společnosti.

2.3 Zdroje získávání pracovníků

Společnosti využívají zdroje vnitřní (interní) nebo vnější (externí), případně jejich kombinaci.

2.3.1 Vnitřní zdroje

Mohelská (2009) a Duda (2008) definují vnitřní zdroje takto:

- uspořené pracovníci v důsledku náhrady lidské práce za stroje nebo zvýšení produktivity technologie či zlepšení organizace práce;
- pracovníci uvolňovaní v rámci ukončení určité činnosti nebo kvůli dalším organizačním změnám;
- současní pracovníci kompetentní provádět náročnější práci, než doposud prováděli;
- současní pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem o jinou pracovní pozici.

Dle Koubka (2000) můžeme na vnitřní zdroje nahlížet takto:

- firma již má spolehlivější informace o uchazeči, lépe zná jeho silné a slabé stránky;
- uchazeč už zná organizaci a spolupracovníky, jeho adaptace bude tedy rychlejší a snadnější, možnost kariérního postupu pracovníka kladně motivuje;
- zvýšení jistoty udržení zaměstnání v organizaci;
- nenáročný a rychlejší proces pro obsazení pozice a nízké náklady;
- návratnost investic vložených do vzdělávání svých zaměstnanců;
- pracovník má realističtější očekávání, co se týče platových podmínek.

Je ale nutné zvážit i nevýhody vnitřních zdrojů. Dle Kocianové (2010) spočívají v těchto:

- omezený výběr;
- chybí přínos nových myšlenek, nového pohledu na organizaci a může dojít až k určitým stereotypům v činnostech a přístupech organizace.

Pokud pracovníka povyšujeme, hrozí tyto skutečnosti:

- závist a rivalita kolegů, což může vést ke špatným mezilidským vztahům v podniku;
- povyšování se nad ostatním;
- pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, nemusí skupina jako vedoucího přijmout;

- v rámci kariérního postupu může dojít k povýšení pracovníka na pozici, pro kterou již nemá odpovídající schopnosti;
- nutnost nahrazení uvolněného pracovního místa např. povýšeného pracovníka.

2.3.2 Vnější zdroje

Pokud firma nemá dostatečné vnitřní zdroje, nastává hledání pracovníků mimo firmu. K tomu nám slouží výše zmíněné metody. Značka zaměstnavatele a vnímání cílovými skupinami výrazně ovlivňuje zájem kandidátů hlásit se na pracovní pozice. Zároveň hrají velkou roli pracovní podmínky, benefity, náplň práce, náborové metody a mnoho dalších faktorů.

Externí zdroje můžeme dle Kociánové (2010), Skaslové a Šimkové (2006) definovat takto:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí;
- zaměstnanci jiných firem, které zaujala pracovní nabídka, nebo chtějí změnit zaměstnavatele;
- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti;
- zahraniční pracovníci.

Kocianová (2010) uvádí tyto výhody:

- širší výběr z uchazečů, a tak i větší možnost nalezení pracovníka s požadovanými vlastnostmi a kvalifikací;
- přínos nových názorů, zkušeností a přístupů do firmy;
- nový pracovník většinou mívá větší pracovní nasazení;
- pracovník zvenčí bývá spíše uznán svými podřízenými než povýšený spolupracovník.

Koubek (2000) a Stýblo (2003) oproti tomu stanoví tyto nevýhody:

- celkový proces získávání zaměstnanců z venku je časově, finančně i organizačně nákladnější;
- adaptace nového pracovníka v organizaci je delší a složitější;

- lidé zvenčí často mají očekávání nad to, co firma může ve skutečnosti nabídnout, což může později vyvolat nespokojenost zaměstnance ovlivňující jeho výkon, přinejhorším to vyústí k přemýšlení o odchodu z firmy;
- nový pracovník nemusí zapadnout mezi dosavadní pracovníky.

3 EMPLOYER BRANDING

Employer Branding můžeme vymezit jako využití principů řízení značky (Branding) na řízení lidských zdrojů stejným způsobem, jako se používá u řízení vztahů se zákazníky nebo prodejem produktu.

Používá se k odlišení zaměstnavatele na trhu a v rámci určitých cílových skupin. Slouží rozvoji a komunikaci hodnot zaměstnavatele, dle kterých si potenciální zaměstnanci vytváří představu o dané společnosti. Dnes je EBR velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů, zejména z pohledu náboru a nákladů na něj. Silný a dobře aplikovaný EBR zjednodušuje zaujetí uchazečů a jejich množství ve výběrových řízeních. Dále může pomoci nacházet nové talentované a schopné pracovníky, o které se na trhu práce bojuje. (Singh, Sharma, 2013, s. 70)

Mosley a Barrow (2005) udávají tyto klíčové části zaměstnavatelské značky:

- funkční benefity;
- emocionální benefity;
- nadstavbové benefity;
- hodnoty a DNA značky;
- osobnost značky;
- brand positioning a diferenciaci;
- hierarchie značky;
- vize značky a realita;
- brand management a vývoj značky.

Budování značky zaměstnavatele je komplexní a složitý proces. Sestává se z firemní kultury, firemních hodnot, intra firemní komunikace, externí komunikace, PR aktivit zaměstnavatele, CSR aktivit směrem ke společnosti. Zároveň se do značky promítá produkt a jeho kvalita, společenský význam, reputace na světových trzích, a také jak se podnik o své zaměstnance stará (benefity, rozvoj, vzdělávání).

Budování značky zaměstnavatele je dobré měřit. K měření se používá návratnost investic (ROI) pro výpočet nákladovosti a efektivity jednotlivých činností EBR. Petr Hovorka z BrandBakers uvádí, že společnosti se silnou značkou zaměstnavatele mají dvakrát nižší náklady na nábor a o 28 % menší fluktuaci.

V rámci měření EBR se hodnotí:

- fluktuace;
- počet uchazečů;
- kvalita uchazečů (vhodnost na pozici);
- náklady na nábor.

(BrandBakers, ©2014).

3.1 Značka zaměstnavatele

Téma značky zaměstnavatele je poměrně mladé. V roce 1990 poprvé Simon Barrow vyslovil tento pojem, a v roce 1991 ve článku Building your Employer Brand rozebral tuto problematiku.

3.1.1 Výklad pojmu

Seth Godin (2015) říká, že: *„Značka je soubor očekávání, vzpomínek, příběhů a vztahů, který, vzato dohromady, má vliv na rozhodování zákazníků, kteří dávají přednost jednomu produktu nebo službě před druhým.“*

Chernatony (2009, s. 268) říká, že: *„Úspěšné značky jsou takové, které jednak mají opodstatněné hodnoty a jednak zaměstnance, kteří v důsledku těchto hodnot zaujmají zdravé postoje. V případě značek s opravdovými hodnotami představují významné aktivum zaměstnanci, kteří jsou přijati na základě jejich přesvědčení a oddanosti hodnotám značky. Proces přijímání zaměstnanců, který je založen na souladu mezi hodnotami potenciálního zaměstnance a hodnotami značky v pyramidě značky, by tudíž měl zajistit větší pravděpodobnost úspěchu značky.“*

Petr Hovorka z BrandBakers definuje značku zaměstnavatele jako zachycení základní filozofie a hodnot každé firmy, a naplnění názvu společností významem, se kterými se mohou lidé ztotožnit, spojit a které mohou následovat. (BrandBakers, 2016).

3.1.2 Komponenty Employer Brand

Image společnosti/organizace/firmy se sestává ze tří stěžejních oblastí:

- podniková identita (corporate identity) – jak vypadá firma na venek. Sestává se z kombinace firemní image, firemního designu, firemní komunikace a firemní kultury;
- podniková kultura (corporate culture) – někdy nazývaná firemní kultura, je vytvářena firemními hodnotami, normami, způsoby jednání, přístupem k zaměstnancům, zákazníkům, společnosti;
- podniková komunikace (corporate communication) – veškerá komunikace vedená směrem ven. Sdělení, informace, podnikové noviny a další. Dobrá komunikace je základ pro kvalitní vztahy se zákazníky, partnery i zaměstnanci.

Zaměstnavatelská značka zahrnuje:

- známost firmy;
- serióznost;
- profesionalita;
- výkonnost;
- úspěšnost;
- solventnost;
- důvěryhodnost;
- tradice;
- pružnost;
- CSR;
- ekologická ohleduplnost a mnohé další.

(Foret, 2011, s. 76).

Významnými faktory, které ovlivňují brand zaměstnavatele je také samotný produkt, který společnost produkuje, propagace, distribuční kanály, cena, kvalita, obecné povědomí a další.

3.2 HR marketing

Filip Kotler (2007, s.40) říká o marketingu následující: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“

Z pohledu řízení lidských zdrojů je HR marketing zaměřen na směnu peněz, benefitů, a nabídky firmy za práci a čas zaměstnanců. Pomocí marketingových komunikačních nástrojů

firma tedy svoji nabídku dostává k cílovým skupinám, a snaží se dosáhnout co nejlepšího dojmu.

Dle definice Americké marketingové asociace (2008) je marketing chápán jako aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost. Tuto oficiální definici používají v literatuře a učí na školách ve Spojených státech amerických.

3.2.1 Podstata a přínos

Personální (HR) marketing je mladá disciplína. Dle Koubka (2007) představuje personální marketing použití tradičního marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly, budování dobrého jména a zaměstnavatelské pověsti organizace (employer branding). Personální marketing prostupuje všemi fázemi životního cyklu zaměstnance, od nábory, přes adaptaci a udržení, po propouštění.

Stýblo (2008, s. 66) definuje personální marketing jako soubor činností, soustřeďujících se na plánování, získávání, výběr, adaptaci a vyčleňování – uvolňování (propouštění, snižování stavu apod.) zaměstnanců.

Mezi odborníky a akademiky nepanuje shoda o tom, co vše do personálního nebo interního marketingu patří. Například Kotler (2007) zahrnuje do personálního marketingu i interní marketing, který spočívá ve vzdělávání a rozvoji zaměstnance k poskytování lepší službě zákazníkovi, porozumění produktu a lepšímu prodeji či prezentaci.

4 ANALÝZA A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Náklady můžeme chápat jako zdroje, které vynakládáme za účelem dosažení zisku v budoucnu. Dle Synka (2010, s. 38) je výroba spojení, kombinace a použití výrobních faktorů, z nichž některé se spotřebovávají najednou, jiné postupně. Tuto spotřebu vyjadřujeme v peněžní formě jako náklad.

Náklady jsou tedy peněžně vyjádřené spotřebované výrobní faktory. Výrobní faktory v administrativě mohou být právě lidský kapitál, čas pracovníků nebo provozní prostředky. Hlavní funkce nákladů je ovlivňování, určování a determinování výše zisku. Zisk je vypočítán jako rozdíl nákladů a výnosů podniku. Jeho výši ovlivníme snížením nákladů (optimalizace výroby, omezení plýtvání, zefektivnění administrativy, štíhlé procesy, efektivnější investice nebo provozní náklady), nebo zvýšením objemu tržeb.

Náklady jsou jedna z nejvýznamnějších ekonomických veličin podnikání.

4.1 Charakteristika nákladů

Na náklady se můžeme dívat z různých pohledů. Finanční pojetí nákladů slouží externím uživatelům (třetím stranám) a účetním jednotkám firmy. Je znázorněno ve výkazu zisku a ztrát a slouží pro výpočet daně a finanční analýzu firmy (Synek, 2010, s. 39).

Dle Popeska a Papadaki (2016) stojí vedle tohoto tradičního způsobu také Manažerské pojetí nákladů. Je nesmírně důležité pro potřeby vedoucích pracovníků, řízení podniku a rozhodovací procesy manažerů. Manažerské pojetí nákladů můžeme dělit na hodnotové a ekonomické.

4.2 Členění nákladů

Základní hodnotový ukazatel pro řízení podniku jsou právě náklady. Řízení nákladů je jedna z nejvýznamnějších oblastí pro manažery a vedení společnosti. Náklady musejí být zaznamenávány, členěny a analyzovány dle určitých kritérií. Pro tyto účely slouží **klasifikace nákladů**, dle které členíme náklady do homogenních skupin.

Vždy záleží, pro jaký účel chceme využít výstupní informace. Pro rozhodování společnosti a manažerské účetnictví rozlišujeme dvě fáze:

- způsoby členění nákladů ve vztahu k rozhodnutí, které již bylo učiněno;
- způsoby členění nákladů ve vztahu k rozhodnutí, které musí být učiněno v budoucnu.

4.2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů využíváme zejména u typů nákladů, které vstupují do reprodukčního procesu a standardně jsou evidovány ve výkazu zisku a ztrát. Ukazují nám, co a za kolik bylo spotřebováno. Řadíme sem:

- spotřeba surovin a materiálu, paliv, energie a provozních látek;
- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů a nehmotného investičního majetku;
- mzdové a ostatní náklady, kterými jsou pojistné, placené úroky, poplatky aj.;
- náklady na externí služby, které tvoří opravy a udržování, nájemné, dopravné a cestovné.

(Synek, 2011, s. 81)

Můžeme sem zařadit i finanční náklady, které vyplývají z účetních výkazů:

- náklady z finančního majetku;
- náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů;
- nákladové úroky;
- ostatní finanční náklady.

(Synek, 2011, s. 81)

Popesko (2009, s. 21) se vyjadřuje k druhovému členění takto: „*Druhové členění nákladů je v našich podmínkách také základem členění nákladů ve finančním účetnictví. Struktura nákladů ve výkazu zisků a ztrát tedy částečně odpovídá druhovému členění nákladů.*“

4.2.2 Účelové členění nákladů

V rámci toho členění se zaměřujeme na příčinu, kvůli které vzniká spotřeba. Hledáme věc, která vyvolává vznik nákladu a dle intenzity určuje i úroveň (výši) nákladu. Toto členění se používá pro kontrolu hospodárnosti podniku. Sleduje, zda podnik překračuje stanovené náklady, či dochází k úspoře.

Účelové členění nákladů probíhá víceúrovňově. Král (2006, s.68) říká, že: „*V první z nich se náklady obvykle rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních činností a činností pomocných a obslužných. V rámci nich se pak podrobněji člení např. podle aktivit nebo jednotlivých operací.*“

Základní dělení účelového členění:

- náklady technologické (spotřeba materiálu);
- náklady na obsluhu a řízení (platy technických pracovníků, spotřeba energie).

4.2.3 Kalkulační členění nákladů

V rámci kalkulačního členění rozlišujeme náklady přímé a nepřímé. Toto členění nám ukazuje, na jaké výrobky, služby, činnosti byly náklady vynaloženy. Dle Synka je takové členění po podnik určující a rozhodující z hlediska zjištění ziskovosti, nákladovosti a výkonnosti jednotlivých výrobků, služeb, činností a stanovení výrobní struktury. Slouží jako podklad pro rozhodování manažerů v otázkách další výroby, vývoje nových produktů či nákupu dodavatelských služeb a zboží. (Synek, 2011, s. 82)

Výchozím prvkem kalkulačního členění je sestavení **kalkulace**. Jak říká Synek (2011, s. 82): „Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme dvě hlavní skupiny nákladů, přímé, které přímo souvisejí s určitým druhem výkonu, a nepřímé, které souvisejí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek.“

Do přímých nákladů tedy můžeme zahrnout (viz předchozí členění) náklady jednicové i část režijních nákladů, která souvisí s výrobkem. Nepřímé náklady zahrnují takové náklady, které souvisí se skupinou výrobků nebo celou výrobou. Takovéto náklady přiřazujeme na kalkulační jednici na základě dané rozvrhové základy (dělení, rozpočítáním, odčítáním, přírážkou atd.). (Zámečník, 2007, s. 65)

4.2.4 Členění nákladů podle zodpovědnosti a řešení rozhodovacích úkol

Řízení nákladů z pohledu efektivity a výkonnosti je postaveno na předchozích způsobech členění. Vzhledem k rozhodovacím potřebám manažerů v otázkách budoucích investic, vývoje či výběru a hodnocení různých směrů a variant je potřeba využívat členění nákladů následující:

- relevantní a irelevantní náklady;
- oportunitní náklady;
- náklady vázané k rozhodnutí.

4.3 Analýza nákladů za využití vybraných ukazatelů finanční analýzy

V rámci této bakalářské práce použiju jeden vybraný ukazatel finanční analýzy, a to Ukazatel rentability investic (vložených prostředků). Z titulu Employer Brandingu je každý vložený prostředek nákladem i investicí zároveň. Mnohdy vložené prostředky negenerují přímý výstup, proto je potřeba pro výpočty v praktické části zkombinovat vzorce pro výpočet rentability nákladů a investic. Výsledné číslo ukazuje, do jaké míry (v %) byly vložené prostředky (investice, náklady) efektivní ve vztahu k dosažením výsledkům (KPIs dle každé nákladové položky v rámci dílčích činností).

4.3.1 Rentabilita investic (ROI)

Zkratka ROI pochází z anglického Return On Investments, tedy návratnosti investic. Označujeme tak poměr vydělaných peněz (nebo dosažené KPI) k penězům investovaným. ROI tedy udává výnos v procentech z utracené částky. Pro výpočet ROI se běžně používá tento vzorec:

$$ROI(\%) = \frac{\text{výnosy (KPI)}}{\text{investice (náklady)}} * 100$$

(Lenskold, 2003)

4.3.2 Nákladovost (TCR)

Total Cost Ratio, neboli nákladovost nám udává celkovou efektivnost firmy, výrobků nebo činnosti. Vypočítáme ho jako poměr celkových nákladů a celkových výnosů nebo dosažených KPIs. (Synek, 2007)

5 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů je nesmírně důležitým prvkem každé společnosti. Personální oddělení má za úkol vzdělávat a rozvíjet zaměstnance, zajistit jejich spokojenost, minimalizovat fluktuaci a rozvíjet vztahy.

Personální oddělení řídí celý proces náboru nových zaměstnanců. Od vytvoření pracovního místa, definování náplně práce a požadavků, přes vyhledávání zaměstnanců, náborové aktivity a propagaci až po výběrová řízení, vybírání vhodných zaměstnanců a jejich přijímání do společnosti. Stará se také o adaptaci, onboarding a zaškolení nových pracovníků. Často také personální oddělení zajišťuje mzdovou a právní agendu.

V rámci náboru zaměstnanců personalisté pracují s dokumentací od kandidátů, jako jsou životopisy, motivační dopisy a jiné, analyzují jejich schopnosti a dovednosti, následně provádějí předvýběr zaměstnanců, pracovní pohovory či Assessment Centra.

Zaměstnance získávají buď z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou stávající zaměstnanci firmy, kteří jsou povýšeni nebo převedeni na jinou pracovní pozici. Z vnějších zdrojů získávají kandidáty pomocí propagace, pracovní inzerce, aktivních náborů na školách, veletrzích, pracovních portálech, pomocí specializovaných společností. Velkou roli hraje při náboru značka zaměstnavatele.

Značka zaměstnavatele (Employer Brand, Employer Branding) je významným tématem poslední doby. Obecně je téma velmi mladé a na významu nabývá až v posledním desetiletí. S rostoucími požadavky zaměstnanců se firmy snaží o budování značky zaměstnavatele a přitahování zájemců o práci na základě své dobré pověsti. Značku zaměstnavatele lze budovat různými způsoby, od CSR aktivit, přes spolupráci se školami, kvalitní marketingovou prezentací až po dobré produkty, smysluplnou službu, ekologické standardy nebo podporu regionu.

Značka zaměstnavatele se sestává z různých komponent, od firemní komunikace, firemní kultury, korporátního designu, přístupu k vlastním zaměstnancům až po benefity, platové podmínky a prostřední. Důležitým nástrojem k budování značky je HR marketing, což je v podstatě aplikování tradičních marketingových postupů do oblasti řízení lidských zdrojů. Prostupuje všechny oblasti od vyhledávání a výběru zaměstnanců, přes jejich adaptaci až po rozvázání pracovního poměru. HR marketing je velmi mladá disciplína, která není pevně definována, a mezi odborníky panují neshody o jejím obsahu a hranicích.

Důležitým prvkem v řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti Employer Brandingu je měření výkonnosti a efektivity. K touto se používá analýza a řízení nákladů.

Náklady můžeme členit druhově, účelově, na přímé či nepřímé, nebo na manažerské či finanční pojetí dle toho, které zájmové skupině mají sloužit.

Pro účely své bakalářské práce budu používat kalkulační členění na přímé a nepřímé, dále budu náklady analyzovat z manažerského pojetí.

Výkonost a efektivita Brandingových nástrojů se dá změřit a vypočítat pomocí nákladovosti a výpočtu rentability nákladů a investic (ROI). Je to trendem moderní doby, zejména výkonnostního marketingu. Tyto data jsou také důležitá pro vedení společností a výkonné manažery. Slouží jako podklad pro rozhodování o budoucích investicích a činnostech v rámci EBR oddělení v personálním útvaru.

Smyslem a cílem teoretické části práce bylo zpracovat poznatky vztahující se k problematice analýzy a řízení nákladů a provést literární rešerši v oblasti Employer Branding a lidských zdrojů, a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost Continental Barum, s.r.o. je největším českým výrobcem pneumatik. V roce 1999 se stala největším závodem na výrobu pneumatik v Evropě. Firma stojí na silné historii oboru. První pneumatiky u nás vyráběla firma Baťa. Baťův odkaz se dochoval i v názvu společnosti, kde ve slově Barum tvoří první dvě písmena. Filozofie společnosti je postavena na neustálém vývoji technologie, udávání moderních trendů a silné obchodní strategii.

V roce 1993 se společnost Barum spojila s německým koncernem Continental AG, v té době druhým nejvýznamnějším výrobcem Automotive a pneumatik v Evropě. Spojení posílilo obě strany a přineslo do Otrokovického závodu nové investice, moderní technologie, speciální strojní zařízení a spoustu pracovních příležitostí. Vstupem do koncernu Continental firma přijala novou podnikovou kulturu a nové trendy přístupu k zaměstnancům.

Dnes jádro koncernu Continental tvoří tři divize různých specializací. Divize Reifen se specializuje na výrobu, prodej a distribuci osobních a nákladních pneumatik. Divize Automotive se specializuje na výrobu komponentů pro automobilový průmysl. Vyrábí například moderní hydraulické a brzdové systémy či elektronické podvozkové systémy. Divize ContiTech vyrábí součástky z pryže a plastů, které jsou určeny převážně pro další průmyslové využití (klínové řemeny, membrány).

Primární cíl společnosti je stát se největší a nejefektivnější výrobně-prodejní jednotkou na světě. Všechny oblasti života a řízení společnosti stojí plně na zákaznickém principu, kdy každý zaměstnanec je nejen schopen identifikovat „svého“ zákazníka a sloužit jeho potřebám, ale zároveň je i v souladu se spokojeností zákazníka hodnocen.

(Continental Barum, s r.o.)

6.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti Continental se začala psát v roce 1871, kdy Continental Caoutchouc and Gutta-Percha-Compagnie začala vyrábět pogumované díly pro vzducholodě, gumové oděvy, další zboží z měkčené pryže a samozřejmě pneumatiky. V následujících letech Continental při výrobě pneumatik zavedl několik novinek, například použití textilního kordu, syntetického kaučuku a zimní směsi pro pneumatiky na osobní automobily. Ke stěžejní strategii koncernu patřila a stále patří spoluúčasť při zavádění nejnovějších poznatků vědy a techniky do výroby, k čemuž v posledních letech přibyl cíl vyrábět pro automobilový průmysl nejen pneumatiky, ale postupně i celé automobilové systémy.

(Continental Barum, s r.o.)

Vývoj společnosti Continental Barum

- 1924 – počátek výroby pro obuvnický průmysl v rámci firmy Baťa Zlín;
- 1931 – zahájení výroby veloplášťů (pneumatiky pro motocykly);
- 1932 – vyrobeny první pneumatiky značky Baťa pro automobily;
- 1944 – válečná léta přinášejí hluboké výrobní změny, bombardování způsobilo na budovách značné škody;
- 1945 – znárodnění akciové společnosti Baťa;
- 1946 – z počátečních písmen Baťa, Rubena Náchod a Mitas vzniká název Barum;
- 1953 – z bývalého Baťova koncernu je nyní Svit, z něhož je po 5 letech vyčleněn samostatný podnik na výrobu pneumatik Rudý Říjen;
- 1972 – postavení a slavnostní otevření otrokovického závodu;
- 1990 – byla zahájena jednání o vytvoření společného podniku Barum Continental;
- 1993 – 1. března začíná fungovat společný podnik Barum Continental spol. s r.o.;
- 1996 – produkty pneumatik v otrokovickém závodě dosáhla téměř 6 miliónů pneumatik;
- 2002 – zahájení výroby v novém provozu High-Tech Cell;
- 2008 – zahájení výroby ContiSeal.

(Continental Barum, s r.o.)

6.1.2 Continental Barum, s.r.o. v číslech

Společnost Continental Barum, s.ro. vyrábí pneumatiky pro osobní a nákladní vozy. Ze známých můžeme zmínit prémiovou řadu Continental, speciální značky Uniroyal a General Tyre. Mezi českou klasiku, zařazovanou mezi cenově dostupnější pneumatiky patří třeba Barum a Matador. Za zmínku stojí, že výrobní plocha celého závodu se rozkládá na 738 552 m². Zastavěná plocha, tedy budovy a stavby tvoří 305 382 m².

Podnik disponuje pracovní silou v množství 4880 zaměstnanců. Celkové množství zaměstnanců je označováno termínem **headcount**, se kterým se budeme setkávat i v dalších částech práce. S tímto množstvím lidských zdrojů podnik vyrábí téměř 21 milionů osobních pláštěů (PLT), 1,6 milionu nákladních pláštěů (CVT) a okolo 100 tisíc speciálních pláštěů (CST), například pneumatiky se speciální úpravou ContiSeal, zabraňující vyfouknutí pneumatiky při defektu, nebo dojezdové pláště.

(Continental Barum, s r.o.)

6.1.3 Struktura společnosti

Krátce popíši strukturu společnosti a členění z pohledu věku a vzdělanosti zaměstnanců. Pro analýzu celého nastavení brandingů a nákladů považuji za důležité analyzovat prostředí společnosti.

Kompletní struktura společnosti je uvedena v příloze PIII.

Věková struktura zaměstnanců (viz příloha PI)

Z grafu je patrné, že nejsilnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 41-45 let. Průměrný věk v podniku je 40,8 let.

Ve společnosti je většina zaměstnanců vyššího věku. Budoucí riziko bude stárnutí firmy a nedostatek mladých pracovníků. Vezmeme-li v úvahu vývoj demografické křivky a situaci na pracovním trhu, je velmi pravděpodobné, že mladých pracovníků v technických oborech nebude přibývat. Společnost se snaží aktivně nasměrovat co nejvíce mladých školáků do technických oborů.

Potřeba podniku Continental Barum po zaměstnancích je definována dlouhodobými cíli nastavenými vrcholovým managementem. Tyto cíle deklarují dlouhodobý udržitelný růst, který se neobejde bez mladých a nadaných specialistů, techniků a manažerů. Pro dlouhodobé

získávání zaměstnanců je strategická náborová komunikace orientována spíše na mladší ročníky a absolventy.

Pro pokrytí požadavků a potřeb výroby v reálném čase na operátory a výrobní dělníky jsou náborové aktivity cíleny na starší, kvalifikované uchazeče.

Vzdělanostní struktura zaměstnanců (viz příloha PII)

Nejsilnější složku zaměstnanecké struktury tvoří středoškolsky a učňovsky vzdělaní pracovníci. Toto je dáno výrobním charakterem firmy, kde z celkového počtu 4914 pracovníků tvoří 4091 operátoři výroby a 823 technickohospodářští pracovníci (k datu 1. 12. 2016).

Strategický nábor společnost zaměřuje na THP pozice a specialisty, tedy na vysokoškolsky či průmyslově-technicky vzdělané kandidáty. Nábor pokrývající výrobní požadavky je směřován na manuálně zručné, fyzicky zdatné kandidáty bez požadavků na odborné vzdělání.

6.2 Nábor a výběr pracovníků ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

V této kapitole se zaměřím na stručný popis průběhu výběrového řízení ve společnosti. Rozeberu také strukturu personálního oddělení a náborové aktivity.

6.2.1 Činnost personálního oddělení

Personální oddělení firmy Continental Barum s.r.o., se skládá z několika oddělení, z nichž každé má své specifické úkoly a cíle. Mezi obecně běžné činnosti patří vyhledávání, výběry a náborů pracovníků, realizování výběrových řízení, pohovorů, AC/DC, adaptace zaměstnanců. Pokročilé a dlouhodobější činnosti zahrnují vzdělávání a rozvoj pracovníků, sledování spokojenosti, nastavování benefitů, průzkumy mezi zaměstnanci a další podpůrné procesy a činnosti.

6.2.2 Struktura personálního oddělení (Příloha IV)

Zde se podíváme na strukturu personálního oddělení a popíšeme činnosti a složení jednotlivých útvarů.

- **Ředitel divize Ing. Petr Dostál**

Ředitel divize má na starosti vedení a řízení celé personální divize. Definuje strategie náboru a směřuje oddělení k plnění cílů, stanovených vedením podniku. Jeho úkolem je zajistit, aby činnost personální divize uspokojila požadavky výroby na pracovníky.

- **Personální odbor VT (výroba a technologie)**

Tento odbor zajišťuje kompletní personalistku pro výrobní část firmy. Stará se o zaměstnance ve výrobě (dělníci, mistři, technici). Zajišťují jak nábor nových zaměstnanců, tak smluvní agendu, řešení problémů a běžnou agendu se zaměstnanci, od nemocenských po dovolené.
- **Personální odbor FC (finance, controlling a maloobchod)**

Odbor FC řeší velice podobnou problematiku jako odbor VT, ale je určena pro divize obchodního zaměření, prodeje, marketingu, controllingu apod. Zajišťuje veškerou agendu pro všechny technickohospodářské pracovníky mimo výrobu.
- **Rozvoj a vzdělávání**

Odbor rozvoje a vzdělávání zajišťuje agendu krátkodobého i dlouhodobého rozvoje zaměstnanců. Organizuje vnitropodnikové konference, nastavuje a realizuje plány rozvoje pracovníků. Nese odpovědnost za veškeré povinné školení nutné k výkonu povolání všech zaměstnanců. Obstarává týdenní výcvikové kurzy technických i technickohospodářských pracovníků. Stará se také o dlouhodobé zvyšování kvalifikace klíčových pracovníků.
- **Personální controlling a odměňování**

Tento odbor se stará o kontrolu nákladů celé divize, stanovuje a sleduje **headcount** (potřebný a stávající počet zaměstnanců). Sestavuje reporty o nákladech a připravuje souhrnné zprávy pro centrálu koncernu Continental.
- **Zdravotní oblast a služby**

Odbor zajišťuje komplexní péči o zaměstnance v oblasti preventivních prohlídek, zdraví na pracovišti, očkování. Spadá pod něj zdravotnické středisko v areálu společnosti, správa a komunikace se závodními lékařkami, fyzioterapie pro zaměstnance po úraze.
- **Sociální oblast a služby**

Do této oblasti spadá problematika stravování, benefitů, zaměstnaneckých výhod, sociální politika týkající se podpory zaměstnanců, například firemní půjčky, příspěvky na dítě, pomoc rodině při úmrtí apod.

Ostatní závody koncernu Continental mají činnosti HR marketingu a EBR vyčleněny v rámci samostatného odboru. Otrokovický závod Continental Barum, s.r.o. má odlišnou

strukturu. V nedávné době bylo vytvořeno PR oddělení, spadající přímo pod sekretariát generálního ředitele, a oblast employer branding a HR marketingu byla ponechána odboru Sociální oblast a služby.

Nábor pohledem specialistů Continental Barum

Specialisté Continental Barum, s.r.o. musejí pracovat s vědomím, že atraktivitu chemické výrobní firmy nevybudují na příjemném pracovním prostředí, proto se snaží stavět jejich komunikační strategii na **silných benefitech společnosti. Zde uvádím ukázkový výběr:**

- třináctý a čtrnáctý plat;
- sociální jistoty;
- zaměstnanecké výhody;
- pevný výplatní termín;
- zdravotní programy;
- podnikové slevy (Flexi pas);
- dotované stravování.

Nábor stojí společnost hodně času, peněz a energie. Investuje se do propagace, vytváří se náborové a komunikační strategie na základě dlouhodobých plánů pro rozvoj společnosti, vybírají se vhodné nástroje náboru. Vyhledávají se vhodní kandidáti, provádí se výběrové řízení.

Aby byly uspokojeny požadavky výroby na personální zajištění, společnost investuje prostředky do budování značky Continental Barum s cílem posílit obraz nejlepšího regionálního zaměstnavatele. Přínos těchto marketingových aktivit je velmi špatně vypočitatelný a špatně měřitelný. Může se stát, že se proinvestuje veliké množství prostředků, ale přínosy jsou minimální.

Specialisté analyzují, jak se chová pracovní trh, a kterým směrem jdou aktuální trendy. Sleduje se poptávka po zaměstnancích, fluktuace, demografický vývoj, počty žáků v technických oborech, míra nezaměstnanosti.

Společnost se snaží být vždy krok kupředu a udělat vše proto, aby dostála závazkům, které má vůči svým odběratelům. Aby se zakázky se stihly ve stanovaném čase, musí personální oddělení zajistit dostatečnou pracovní sílu. V oblasti náboru zaměstnanců do výroby (dělník,

operátor výroby) pracuje personální oddělení velmi efektivně s již vytvořenou databází potenciálních uchazečů. Poptávka po pracovnících v tzv. **shopflooru** (výrobní divize) je uspokojena téměř okamžitě.

6.2.3 Zdroje kandidátů

Společnost získává kandidáty ze zdrojů interních a externích.

Externí:

- absolventi;
- volná pracovní síla z trhu práce;
- studenti (praxe, stáže);
- headhuntingové společnosti a agentury práce.

Interní:

- interní sourcing kandidátů – obsazování pozic z vlastních pracovníků postupem výše.

6.2.4 Metody získávání kandidátů

Společnost získává kandidáty z rozličných zdrojů. Drží se současných trendů, kterými jsou e-komunikace a sociální sítě. Ovšem velkou roli stále hrají tradiční komunikační nástroje, jako jsou inzerce, reklama v rádiu, tištěná reklama (billboardy, postery).

Používané metody oslovení a získávání:

- veletrhy pracovních příležitostí;
- inzerce online – pracovní portály skupiny LMC (jobs.cz, práce.cz);
- inzerce v tisku a novinách;
- vývěsky;
- spolupráce se školami – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Vysoké učení technické v Brně, Vysoká škola báňská — Technická univerzita Ostrava.;
- doporučení od zaměstnanců;
- agentury práce;
- studijní stáže a praxe;
- absolventské programy, Trainee programy;
- telefonní kampaně (SMS, MMS).

Databáze kandidátů

Společnost používá vlastní databázi uchazečů na dělnické a THP pozice v rámci SAP a interního systému. Standardizovanou databázi pro evidenci studentů a stážistů společnost nemá.

Sledování online komunikace

Z interview vyplynulo, že společnost neklade důraz na sledování a realizaci čistě online náborové komunikace směrem ke studentům. Pokud potřebuje cílit na konkrétní kraj s konkrétní absolventskou pozicí, využívá webové portály jako např. www.jobs.cz

Můžeme konstatovat, že společnost Continental Barum s.r.o. využívá všechny tradiční dostupné metody a způsoby náboru.

6.2.5 Výběrové řízení

Pracovníci personálního oddělení vybírají nejvhodnější kandidáty pro obsazované pozice ve společnosti. Pozice se dělí do dvou skupin, na dělníky (**modré límečky**) a technickohospodářské pracovníky (**THP, bílé límečky**).

Výběrové řízení na dělnické pozice (viz příloha VI)

Dělnické pozice tvoří přes 80 % zaměstnanců. Dělníci vykazují mnohem vyšší fluktuaci a výběrová řízení probíhají častěji, celkem čtyřikrát do měsíce. Proces je rychlejší než u THP.

- **První kolo výběrového řízení (předvýběr)**

Pracovníci personálního oddělení na osobním pohovoru vyberou z většího množství kandidátů několik vhodných uchazečů, kteří postupují dále.

- **Druhé kolo výběrového řízení**

Probíhá s pracovníky personálního oddělení a zástupcem úseku výroby (mistr, vedoucí provozu). Pokud uchazeč projde, čeká jej zdravotní prohlídka, kde podnikový lékař prověří jeho zdravotní stav, a rozhodne, zda je schopen práce.

U výběrového řízení na dělnické pozice je kladen velký důraz na rychlost a efektivitu, aby byly uspokojeny požadavky výroby na personální kapacity. Výběrové řízení na dělnické pozice trvá standardně v rozmezí 7-14 dní.

Výběrové řízení na technickohospodářské pozice (Viz příloha VII)

Mezi THP pozice patří administrativní činnosti, například referenti, nákupčí, obchodníci, ekonomové, technici, kontroloři, normovači, technologové, personalisté. Výběrové řízení na THP pozice ve společnosti Continental Barum s.r.o. je mnohem náročnější a nákladnější než na dělnické pozice.

- **První kolo výběrového řízení**

První kolo probíhá formou Assessment centra, obsahuje diagnostiku uchazeči, testy z angličtiny, pracovní pohovor, řešení zadaných case study.

- **Druhé kolo výběrového řízení**

Vybraní uchazeči absolvují pohovor s ředitelem divize a pracovníkem personálního oddělení.

Interní sourcing kandidátů

Continental Barum s.r.o., preferuje obsazovat volné vyšší pozice stávajícími zaměstnanci. Z vnitřních zdrojů se obsazují zejména vyšší pozice ve výrobě jako technik, mistr, vedoucí provozu. Ředitelské pozice se obsazují v rámci postupu zaměstnanců. Společnost se snaží držet zejména český management, ač je trend v rámci koncernu jiný.

Sledování zpětné vazby a adaptace kandidátů

U nově přijatých zaměstnanců je sledováno jejich zapracování a spokojenost s prostředím. Tato činnost spadá do kompetence vedoucího pracovníka konkrétních divizí a útvarů. Zpětná vazba se zjišťuje zhruba měsíc a půl po nástupu, celková spokojenost průběžně v rámci adaptace a retence zaměstnanců. Adaptační program a rozvojový plán nastavuje odbor vzdělávání.

7 ANALÝZA EMPLOYER BRANDINGU SPOLEČNOSTI

V této kapitole krátce popíšu historii budování značky společnosti, dále její současný postoj k celé problematice EBR a vývoji v posledních několika letech. Rozeberu a vysvětlím konkrétní nástroje a aktivity zaměstnavatelského marketingu, jejich měřitelnost, cíle, význam a náročnost.

V rámci analýzy je využito:

- řízených interview se specialisty EBR společnosti Continental Barum, s.r.o.;
- osobních zkušeností s EBR aktivitami a náborem zaměstnanců.

7.1 Význam a potřeba budování značky Continental Barum, s.r.o.

Budování značky Barum začalo už v roce 1932, kdy firma Baťa začala vyrábět první pneumatiky v České republice. V roce 1947 vznikla obchodní značka Barum spojením tří významných gumárenských podniků Baťa, Mitas a Rubena.

V roce 1992, kdy vstoupil koncern Continental na český trh a spojil se s firmou Barum, a.s. Toto spojení můžeme označit jako historický milník, od kterého začíná život nové značky Continental Barum, s.r.o.

Společnost Continental Barum, s.r.o. těží z dlouhé historie gumárenské výroby v našem regionu a silné domácí značky původní společnosti Barum. Není mnoho lidí, kteří by neznali název Barum, ať už ve spojení s pneumatikami nebo slavným automobilovým závodem Barum Rallye Zlín.

Společnost vždy podnikala strategické aktivity, které sloužily ke zvyšování povědomí mezi lidmi. Přelomové období však zažívá až v posledních letech, kdy všechny průmyslové firmy pociťují demografické změny a úbytek lidí na pracovním trhu. Aby snížila negativní dopad těchto změn (nedostatek pracovníků, snižování výroby), každoročně zvyšuje množství náborových aktivit a činností EBR. Můžeme tedy říci, že míra náborových a Brandových aktivit je přímo úměrná k vývoji na trhu práce a demografickým změnám.

EBR činnosti můžeme rozdělit do dvou rovin. Jednou rovinou je divize HR, která prostřednictvím EBR oddělení realizuje aktivity, kde dochází k cílenému působení na potenciální kandidáty. Například veletrhy pracovních příležitostí na Vysokých školách, pracovní trhy,

modelová výběrová řízení a assessment centra. Dále nastavuje a využívá nástroje podporující cílený náborový branding – kampaně offline a online, aktivity na školách, přednášky, workshopy.

Další rovinou je PR oddělení. To zajišťuje tiskové zprávy, zveřejňování informací a novinek ze společnosti, styk s veřejností, správu internetových stránek, organizaci akcí a eventů jako plesy, podnikové sportovní události, akce pro zaměstnance a jejich rodiny.

Můžeme tedy říci, že obě složky tvoří důležitou část celku, a podílí se na celkovém růstu značky.

Do aktivit spojených s budováním značky nepřímo vstupuje i marketingové oddělení. Stará se o marketing produktů a zvyšování prodeje. Sekundární efekt je ovšem zvyšování povědomí o značce.

Pohled specialistů Continental Barum, s.r.o. na efekt značky při náboru zaměstnanců

Employer branding je velmi důležitý, protože se díky němu firma dostává do podvědomí různých skupin potenciálních uchazečů o zaměstnání, ať už současných nebo budoucích. Budování značky a dobrého jména společnosti je souborem všech aktivit, které do procesu vstupují. Některé realizuje HR oddělení, některé PR oddělení, jiné jsou zase dány dominantním postavením firmy na trhu a marketingem jejich produktů.

Předpokládá se, že díky povědomí o značce je nábor mnohem snazší. Pokud společnost branding dělá dobře a mezi různými cílovými skupinami, tak jejich členové ví, že je aktivní, přijímá zaměstnance, a mají ji zapsanou v podvědomí. Zaměstnanec potom při hledání práce bude vybírat z firem, se kterými už se setkal, a nějak na něj zapůsobily.

HR oddělení si velmi dobře uvědomuje, že aby mělo dostatek kandidátů, musí tyto aktivity dělat.

Podpora koncernu Continental

Protože Otrokovická pobočka je součástí koncernu Continental, musí dodržovat brandovou politiku, koncepci mateřské společnosti, směrnice pro grafiku, letáky, webové stránky a další materiály, které jsou nastavené vedením koncernu.

Rakouská centrála se snaží lokálním pobočkám zajišťovat maximální podporu, připravuje materiály, vizualizace, náborovou grafiku a další. Lokální pobočky si pak materiály překládají do svých jazyků.

Nevýhodou pobočky Continental Barum, s.r.o. je, že nemůže realizovat vlastní náborové aktivity, které by se jakkoli odlišovaly od centrální marketingové koncepce a brandové politiky. Vytvořit si například karierní náborové stránky pro Otrokovickou pobočku není možné, ačkoliv takové stránky jsou dnes považovány za standard v HR marketingu.

V samotné realizaci aktivit už společnost není tak svázaná a pracovníci HR si sami určují komunikační kanály a zdroje, kterými a kam budou inzerce cílit. Definují si cíle, KPIs, rozpočty, časové plány. Jediné, co je limituje, jsou normy, předpisy a manuály manuál koncernu Continental.

Samotná německá centrála koncernu Continental finanční podporu na EBR lokálním pobočkám neposkytuje. Každá pobočka s financemi hospodaří sama v rámci svého rozpočtu.

Kooperace mezi pobočkami

Na republikové úrovni pobočky sdílí materiály a inzerce mezi sebou. Často se vzájemně podporují a účastní pracovních veletrhů a eventů. Pobočka, která přijde s nějakou inovační metodou a strategií, se o ni často podělí s ostatními pobočkami.

V oblasti brandové politiky a strategických aktivit je složen celorepublikový EBR tým ze zástupců všech poboček. Jako příklad výsledného produktu této spolupráce můžeme uvést například karierní stránky <https://continental.jobs.cz/> nebo Facebookový profil Continental kariéra, které jsou schválené centrálou a společně pro všechny pobočky v republice.

7.1.1 Změna vnímání potřeby Employer Brandingu vzhledem ke změnám pracovního trhu

Dle pracovníků společnosti se cílené budování značky za účelem náboru stalo kritickým okolo roku 2010, kdy průmysl začal pociťovat dopady demografických změn a průmyslové krize.

Současná situace na pracovním trhu dává kandidátům možnost být náročnější na výběr zaměstnavatele. Dříve uchazeči hledali zaměstnavatele, u kterého mohli stabilně pracovat i 20 a více let. Dnešní uchazeči rádi zkouší a střídají zaměstnavatele. Obecně je na tento problém nahlíženo jako na klasický projev chování generace Y a Z, která nechce zůstat na jednom místě a ráda zkouší.

Dále kvůli nedostatku technicky vzdělaných lidí si stávající technici mohou klást vyšší požadavky a žádat více peněz a benefitů. Zaměstnavatelé se proto mnohdy snaží přetahovat zaměstnance jiných firem na základě vyšších platů.

Z toho důvodu se pracovníci HR oddělení společnosti snaží zaměstnance stabilizovat, vést je k loajalitě a motivovat je k růstu a rozvoji ve společnosti.

Continental Barum s.r.o. a regionální konkurence z hlediska EBR

Společnost sleduje ostatní velké zaměstnavatele v regionu a jejich budování značky zaměstnavatele. Nestaví se k ostatním zaměstnavatelům konkurenčně. Společnosti spolu otevřeně diskutují způsoby nábory a budování značky, otevřeně diskutují o cílových skupinách a komunikaci k nim.

HR oddělení si udržuje přehled o zaměstnavatelích v regionu, mapuje jejich komunikaci na internetu, karierní stránky, vystupování na veletrzích práce, nabídky a podmínky zaměstnání, benefity.

Můžeme konstatovat, že Continental Barum má nejsilnější značku a investuje nejvíce prostředků do zaměstnavatelského marketingu ve Zlínském kraji.

Slabým místem je mapování vnímání společnosti u studentů středních škol a žáků základních škol. Pokud by společnost tyto průzkumy prováděla, mohla by lépe nastavovat své komunikační strategie na tyto cílové skupiny.

7.2 Cílové skupiny

V rámci zaměstnavatelského marketingu společnosti definují dvě základní cílové skupiny. Jsou to **výrobní pracovníci** a **technickohospodářští pracovníci**. Každou skupinu můžeme rozčlenit na menší celky pracovníků, sdružené podle oboru a zaměření. Tyto data jsou velmi důležitá pro sestavení **matice zaměstnavatelského marketingu**, která nám ukazuje cílové skupiny a k nim odpovídající nástroje a aktivity EBR. Matice bude předmětem návrhové části.

7.2.1 Výrobní pracovníci

Skupinu výrobní pracovníci dále rozdělují na menší celky podle zaměření. Obecně do ní řadíme všechny pracovníky, kteří se podílejí na výrobním procesu. Standardně tito pracovníci nemají vysokoškolské vzdělání a specializují se na vykonávání zadaných úkolů. Jsou to:

- operátoři výroby;
- strojaři;
- gumaři;
- pracovníci elektro a strojní údržby;
- energetici;
- IT pracovníci (servisní zapojení strojů, obsluha CNC).

EBR v této skupině musíme rozlišit na dvě kategorie:

- potenciální uchazeč studuje požadovaný obor nebo má předpoklady studovat požadovaný obor;
- uchazeč má v požadovaném oboru praxi a vystudoval požadovaný obor.

Podle těchto kategorií směřuje firma EBR buď na žáky, studenty a čerstvé absolventy průmyslových a odborných škol, nebo na kandidáty s praxí na pracovním trhu.

7.2.2 Technickohospodářští pracovníci

Tuto skupinu pracovníků můžeme opět rozčlenit na menší celky. Řadíme sem pracovníky středního managementu a absolventy VŠ. THP mají na starost vývoj, návrhy a přípravu podkladů, na základě, kterých pak výrobní pracovníci vykonávají svoji činnost. THP skupina potřebuje vyšší vzdělání, proto náborovou komunikaci musíme směřovat jinými kanály a na jiná místa. Vysoké školy, profesní skupiny atd.

Řadí se sem:

- IT pracovníci (programátoři, vývojáři);
- konstruktéři;
- elektro inženýři;
- energetici;
- strojaři (konstrukční a techničtí inženýři);
- ekonomové (finance, controlling, obchod, marketing);
- specialisté kvality, kontrolori;
- procesní inženýři;
- technologové;
- průmysloví inženýři.

EBR musíme opět rozlišit na dvě kategorie:

- potenciální uchazeč studuje požadovaný VŠ obor nebo má předpoklady studovat požadovaný obor;
- uchazeč má v požadovaném oboru praxi a vystudoval požadovaný obor.

V těchto kategoriích směřuje společnost EBR zejména na studenty vysokých škol a doplňkově na kandidáty na pracovním trhu. Většina THP pracovníků se přijímá do absolventských programů.

7.3 Nástroje Employer Brandingu

Jako nástroj EBR definuji jako činnost, službu nebo aktivitu, kterou používáme dlouhodobě a kontinuálně, a která obvykle přináší měřitelné a kvantifikovatelné výsledky. Mezi nástroje EBR můžeme řadit například tyto:

- pracovní portály (Jobs.cz, Práce.cz);
- Facebook profil Continental kariéra Česká republika;
- propagační a komunikační kampaně;
- soutěže;
- kariérní stránky;
- inzerce on-line;
- inzerce off-line;
- referral programy;
- telefonní kampaně (MMS, SMS).

Tyto sekundární nástroje sloužící ke sledování a měření výsledků EBR:

- průzkumy;
- benchmarking.

Výsledky nástrojů mohou být poměrně dobře měřitelné. Dnešní technologie nám umožňuje velmi dobře zaznamenávat data, zejména u nástrojů realizovaných online. Důležité je stanovit kritéria, na základě, kterých se měří výsledky a efektivita nástroje.

Pokud například připravíme komunikační kampaň na Facebooku, která bude cílit na studenty VŠ, obor průmyslový inženýr, a bude studenty směřovat na kariérní stránky, kde se mohou přihlásit na firemní workshop pro studenty průmyslového inženýrství v Continental Barum, dokážeme přesně změřit, kolik studentů reklamu vidělo, kolik přišlo na kariérní stránky, kdo

se přihlásil na seminář atd. Z výsledků můžeme hodnotit chování uživatelů, jejich postoj k reklamě, a hlavně náklady na reklamu. Pokud náklady porovnáme s výsledky dle sledovaných kritérií, zjistíme efektivitu nástroje a smysluplnost jeho opakovaného použití.

7.4 Aktivity Employer Brandingu

Jako aktivity EBR definuji jednorázové časově ohraničené činnosti nebo akce, které se mohou periodicky opakovat v průběhu let, mají stanovenou dobu trvání, a ne vždy můžeme přesně změřit či definovat jejich výstup. Radíme mezi ně tyto:

- veletrhy pracovních příležitostí;
- kariérní dny na školách;
- spolupráce s Junior Achievement ČR;
- workshopy pro absolventy a studenty;
- exkurze (pro školy, rodiče a děti, propagační akce Jeden den v Continental Barum);
- účast na konferencích (VŠ);
- praxe pro studenty;
- stáže a absolventské programy.

Výsledek těchto aktivit přispívá k celkovému vnímání značky. Výstupy mnohdy nelze přesně datovat a kvantifikovat. Například uspořádáme-li exkurzi pro lokální střední odborné školy, naši společnost navštíví 90 žáků třetích ročníků, kteří se podívají do výroby, zúčastní se přednášky o možnostech kariéry a budoucnosti v Continental Barum a odnesou si propagační brožury. V současné době nejsme schopni zhodnotit kvantifikovaný přínos této aktivity. Neumíme určit, kolik z nich k nám nastoupí do zaměstnání po ukončení studia. Navíc je velmi pravděpodobné, že do doby ukončení studia a volby zaměstnání na ně budou působit naše další náborové komunikace. Pokud za dva roky nastoupí do společnosti 10 absolventů a u kterých provedeme průzkum s cílem zjistit na základě, čeho si vybrali naši společnost, pravděpodobně uvedou kombinaci důvodů, např. stabilní zaměstnavatel, dobré platové podmínky, benefity. Naše exkurze před dvěma lety neměla přímo měřitelný vliv na jejich nástup, ale přispěla k celkovému vnímání naší značky a konečnému výběru zaměstnavatele.

Je zjevné, že určit efektivitu aktivit EBR a přiřadit přesné výstupy není jednoduché. Můžeme určit náklady na aktivity a jejich rámcové výsledky. Vždy záleží, jaká kritéria chceme sledovat. Pokud by měřítkem úspěchu výše zmíněné exkurze bylo získat 50 emailů na budoucí absolventy, a studenti by v závěru exkurze vyplnili dotazníky se zpětnou vazbou, kde by 65

z nich uvedlo svůj email, můžeme exkurzi hodnotit jako úspěšnou. Postavíme-li 65 emailů k nákladům na provedení exkurze, zjistíme cenu jednoho takového kontaktu. Nekvantifikovatelný přínos jako zvýšení povědomí o značce je ale mnohem vyšší.

Netradiční metody náboru – popis refferal programu Agent

Mezi netradiční metody náboru a budování značky zaměstnavatele zahrnují aktivity, které se vymykají těm na trhu běžným. Zejména různé druhy guerilla marketingu, jednorázové propagační kampaně, speciální online marketingové strategie, soutěže, refferal programy (doporučení nového kandidáta stávajícími pracovníky), účasti na veletrzích pracovních příležitostí a podobně.

Jednou z netradičních kampaní z roku 2016 byla kampaň Agent. Cílem bylo získat určitý počet kandidátů na dělnické pozice. Společnost nechala vyhotovit informační letáky pro zaměstnance, a panáky „agentů“ v životní velikosti. Kampaň byla stylizovaná do náboru hráčů do fotbalového týmu, a současní zaměstnanci byli vybízeni získat nové „hráče“ do týmu Continental za odměnu ve formě slevy na pneumatiky. Zároveň kampaň cílila na dělníky na pracovním trhu, a nabízela jim „přestup“ do týmu Continental. Kampaň z pohledu dodavatelské agentury a HR oddělení fungovala velmi dobře a společnost získala požadovaný počet kandidátů, potažmo jejich životopisy a kontakt. Na kampani včetně realizace spolupracovala externí marketingová společnost na základě zadání Continental Barum s.r.o. Ukázku náborového letáku uvádím v příloze P V.

Sledování efektivity brandingu

Standardní strategii většiny společností je měřit, sledovat a analyzovat jejich postavení na trhu. V našem případě je to zejména vnímání společnosti určitými cílovými skupinami, ze kterých je možný nábor pracovníků.

Z naší analýzy vyplynulo, že není systematicky mapováno vnímání cílovou skupinou ve věku 13-26 let. Do této skupiny se řadí žáci a studenti od základních škol po univerzity. Nemám dostupná data, se kterými bych mohl pracovat.

8 ANALÝZA NÁKLADŮ NA EMPLOYER BRANDING VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.

V této kapitole se budu věnovat rozboru nákladů vynakládaných na EBR. Stanovím výchozí předpoklady a údaje k rozpočtu za rok 2016. Popíšu tvorbu plánovaného rozpočtu a nedostatky, které jsem v průběhu analýzy zjistil. Dále porovnáám skutečně vynaložený rozpočet s plánovaným. Na základě dat z interních zdrojů společnosti rozdělím výdaje podle položek do kategorií Nástroje a Aktivity, které jsem definoval v kapitole 6.

Dále popíšu současně používané způsoby měření úspěšnosti nástrojů a aktivit. U velké části z nich není měření výsledků jednoduché, a ne u všech jsou data společností shromažďována. Na základě výsledných hodnot pak vypočítám rentabilitu investovaných prostředků a efektivitu nástrojů.

8.1 Základní údaje k rozpočtu na EBR za rok 2016

Z dostupných údajů z interních zdrojů společnosti jsem zjistil, že doposud nebyl rozpočet na EBR přesně řazen do jednotlivých kategorií. V rámci výzkumu jsem byl schopen určit pouze výdaje na konkrétní položky. Proto dostupné údaje seřadím podle mnou navržené klasifikace na nástroje a aktivity z minulé kapitoly. Provedu tak pouze pro reálně vynaložené náklady, ne pro plánovaný rozpočet.

Tvorba rozpočtu

Přesně plánovaný položkový rozpočet oddělení nevytváří. Stanoví se pouze rámcová částka, se kterou oddělení EBR operuje. Specialisté pak na základě interních plánů oddělení operují s dostupnými prostředky v průběhu roku, a konečné vyhodnocení a nákladovou strukturu sestavují vždy za uplynulý rok.

Navržením nové struktury rozpočtu a evidence předpokládaných a reálných výdajů by mělo dojít ke zjednodušení plánování rozpočtu a tato struktura bude sloužit oddělení i v dalších letech. Zároveň mnou navržený nástroj počítá s kvartálním plánováním výdajů, hlídáním jejich výše a využití rozpočtu, a také měření KPIs pro konkrétní nástroje či aktivity, u kterých je měření smysluplné. Díky této struktuře bude možné data zpětně analyzovat a hodnotit, a použít je jako podklad pro budoucí plánování. Pro potřeby této bakalářské práce vyberu pouze ty nejdůležitější prvky nástroje, u kterých je měření možné.

8.1.1 Plánovaný rozpočet na rok 2016

Pro rok 2016 byl v roce 2015 sestaven pouze rámcový plánovaný rozpočet. Společně se specialisty společnosti jsme provedli rozdělení do skupin Nástroje a Aktivity.

Rozpočet je plánován na základě empirických zkušeností a čerpání z minulých let a plánovaných aktivit.

Rozpočet je poměrně flexibilní a jeho využití a čerpání je do značné míry odvislé od momentální situace a rozhodnutí specialistů EBR.

Tabulka 1 – Plánovaný rozpočet 2016 (vlastní zpracování)

Plánovaný rozpočet	
Nástroje	Náklady
Nástroje celkem	740 000 Kč
Aktivity	Náklady
Aktivity celkem	105 000 Kč
Celkový plánovaný rozpočet	845 000 Kč

8.1.2 Reálné náklady za rok 2016

Skutečně vynaložené prostředky se od plánovaného rozpočtu v celkové částce drobně liší. Nižší náklady a úspora prostředků vyplývá z toho, že poptávané služby od externích dodavatelů se podařilo vyjednat za lepších finančních podmínek. Celkový rozdíl činil + 65.000,- Kč

Tabulka 2 – Skutečné náklady 2016 (vlastní zpracování)

Skutečné náklady	
Nástroje	Náklady
Nástroje celkem	675 000 Kč
Aktivity	Náklady
Aktivity celkem	105 000 Kč
Celkový skutečný rozpočet	780 000 Kč
Rozdíl (+/-)	65 000 Kč

8.1.3 Rozložení prostředků do nástrojů a aktivit

Pro přesnější zobrazení nákladů použiju podrobné rozdělení na konkrétní položky ve skupinách nástroje a aktivity. Věrně mohu vyobrazit pouze přímé náklady zjištěné z interních

zdrojů společnosti. Některé položky nesou poměrně vysoké oportunitní náklady, které ale podnik vnitřně neoceňuje. Jedná se zejména o čas pracovníků, který stráví přípravou EBR aktivit, jako jsou exkurze, návštěvy škol a podobně. Tyto položky se dají ocenit, pokud určíme normované časy na jejich přípravu a spočítáme vnitropodnikové náklady na hodinu práce participujících pracovníků.

Pro potřeby této bakalářské práce jsem k položkám bez přímých nákladů přiřadil cenu 0,- Kč. Při zpracování následujících dat jsem vycházel z analýzy skutečných výdajů, kterou jsem provedl při interview se specialisty společnosti.

Náklady na nástroje EBR

Tabulka 3 – Náklady na nástroje EBR (vlastní zpracování)

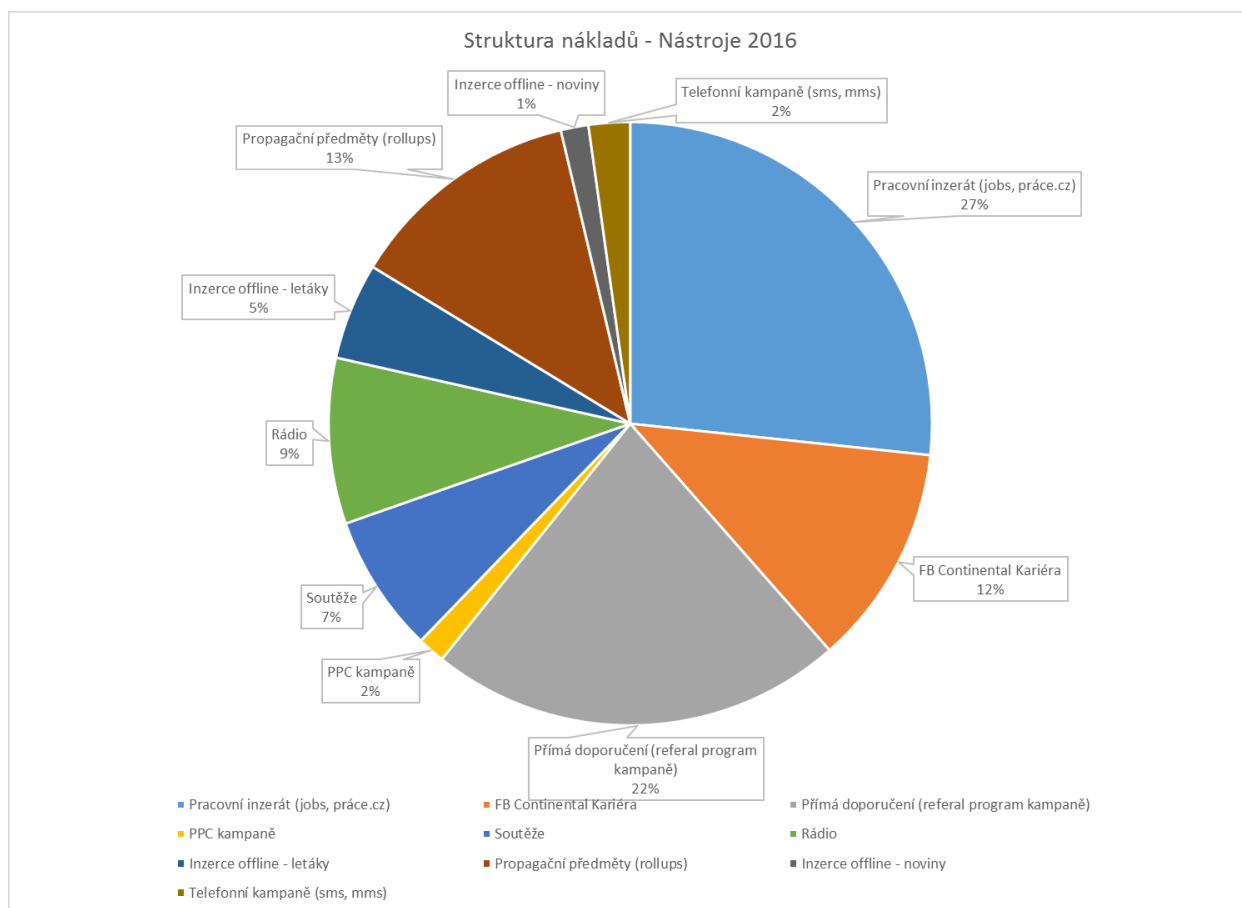
Nástroje	Náklady
Pracovní inzerát (jobs, práce.cz)	180 000 Kč
FB Continental Kariéra	80 000 Kč
Přímá doporučení (referral program kampaně)	150 000 Kč
PPC sociální sítě	10 000 Kč
Soutěže	50 000 Kč
Rádio	60 000 Kč
Inzerce offline - letáky	35 000 Kč
Propagační předměty (rollups)	85 000 Kč
Inzerce offline - noviny	10 000 Kč
TV reklama	0 Kč
Obsahová reklama (sklik, adwords)	0 Kč
Univerzitní Jobcentra (UTB, VUT)	0 Kč
Telefonní kampaně (sms, mms)	15 000 Kč
Headhunting	0 Kč
Nástroje celkem	675 000 Kč

Popis nástrojů:

- pracovní inzerát – internetová nabídka práce, obsahuje popis pozice, benefity;
- Facebook Continental Kariéra – Facebookový profil, který využívají závody z celé republiky k propagaci pracovních pozic a novinek;
- přímá doporučení – programy pro zaměstnance společnosti, kdy za doporučení nového pracovníka získají odměnu. Příkladem může být kampaň Agent na motivy fotbalového týmu z roku 2016, kdy za doporučení získali zaměstnanci slevu na pneumatiky. Viz příloha V.
- PPC kampaně – reklama na sociálních sítích;

- rádio – využití inzerce pracovních pozic v rádiu;
- inzerce offline (letáky) – papírová podoba pracovního inzerátu;
- propagační předměty – roll-upy, testimoniály, letáčky, propisky;
- inzerce offline (noviny) – inzerce pracovních pozic a příspěvky v tisku;
- telefonní kampaně – cílené sms a mms správy s nabídkou práce.

Z tabulky je zjevné, že nejvyšší položky činily výdaje na pracovní inzeráty na internetových portálech LMC (www.jobs.cz, www.prace.cz) a náklady na propagační referral kampaň Agent, následované výdaji na propagaci na sociálních sítích.



Obrázek 1 – Struktura nákladů na nástroje EBR 2016 (vlastní zpracování)

Náklady na aktivity EBR

Největší položkou jsou výdaje na účast na veletrzích pracovních příležitosti. Společnost se účastní všech významných veletrhů na středních i vysokých školách. Můžeme jmenovat například Career day na Univerzitě Tomáše Bati nebo veletrhy na VŠB-TU Ostrava a VUT.

Tabulka 4 - Náklady na aktivity EBR 2016 (vlastní zpracování)

Aktivity	Náklady
Veletrhy pracovních příležitostí	80 000 Kč
Kariérní dny na školách	10 000 Kč
Přednášky na školách (JA)	0 Kč
Workshopy pro absolventy a studenty	0 Kč
Exkurze	5 000 Kč
Praxe a stáže, trainee programy	10 000 Kč
Absolventské programy	0 Kč
Aktivity celkem	105 000 Kč

8.2 Analýza efektivity Employer Brandingu v roce 2016

V kontextu této bakalářské práce definuji efektivitu takto: Efektivita je míra úspěšnosti činnosti vyjádřena poměrem dosaženého KPI k jejím celkovým nákladům.

Hodnotící kritéria jsou nastavována individuálně pro každou aktivitu nebo nástroj odpovědným pracovníkem, který má danou činnost na starosti. U některých nelze stanovit přesný výsledek, proto je měřítkem například pouze zvýšení povědomí o značce (brand awareness).

Pro nástroje nebo aktivity, u kterých lze efektivitu (ROI) měřit, se vždy stanoví konkrétní hodnotící kritérium. Tím může být:

- počet účastníků (na veletrhu, kariérním dnu, workshopu);
- počet přihlášek (exkurze);
- počet získaných emailů na kandidáty;
- počet zobrazení nebo návštěv (internetové stránky, pracovní inzerát);
- počet přihlášených uchazečů na pracovní pozici;
- počet nových zájemců o praxi.

Hodnotící kritéria mohou být různá, a vždy záleží na tom, čeho specialisté společnosti chtějí konkrétní činností dosáhnout a jaký výsledek budou měřit. Následně se výsledné hodnotící kritérium postaví proti nákladům na danou činnost. Výsledné číslo nám ukazuje procento návratnosti dané investice, tedy jak efektivní vynaložený náklad byl. Výsledné číslo je vždy

potřeba posuzovat v kontextu celé aktivity s přihlédnutím k neměřitelným výsledkům (brand awareness, obecné povědomí, prestiž).

$$ROI = \frac{\text{Dosažené KPI (hodnotící kritérium)}}{\text{Náklady}}$$

Při výpočtu nákladovosti jsem postavil celkové náklady na aktivitu či nástroj k dosaženému výsledku daného hodnotícího kritéria. Výsledné číslo nám určuje náklad na 1 dosaženou jednotku (email, uchazeč, přihláška).

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Dosažené KPI (hodnotící kritérium)}}$$

Kvůli individuálnímu nastavování kritérií je těžké výpočet efektivity standardizovat.

8.2.1 Metody sledování a měření výsledků činností (KPI)

Jak již bylo zmíněno, pro každou činnost stanovuje EBR oddělení individuální způsob měření výsledků. V současné době neexistuje žádná souhrnná tabulka pro evidenci výsledků.

Pro potřeby výpočtů efektivity za rok 2016 jsem využil dostupná data z interních zdrojů společnosti a reportů od externích dodavatelů. Pokud je aktivita realizována externě, souhrnné reporty poskytují dodavatelé.

Tyto reporty a interní zdroje společnosti poskytly data pro výpočet efektivity následujících nástrojů a aktivit:

- online inzerce na pracovních portálech (pracovní inzerát);
- propagace na sociálních sítích;
- refferal kampaň Agent;
- telefonní kampaň;
- exkurze.

8.2.2 Ukazatele rentability nástrojů a aktivit (výpočet)

Pro rok 2016 jsem určil hodnotící kritéria a na základě dostupných dat jsem vypočítal ROI a nákladovost a srovnal s doporučenými hodnotami pro vybrané nástroje aktivity.

Tabulka 5 – Dosažené výsledky ROI a KPIs 2016 (vlastní zpracování)

Aktivita	Hodnotící kritérium KPI	Dosažené KPI	Náklady	ROI (%)
Pracovní inzerát (jobs, práce.cz)	Počet odpovědí na inzerát	1299	180 000 Kč	0,7%
Propagace na sociálních sítích	Počet odpovědí na inzerát	394	90 000 Kč	0,4%
Refferal kampaň Agent	Počet získaných emailů	350	150 000 Kč	0,2%
Telefonní kampaň	Počet reakcí	15	15 000 Kč	0,1%
Exkurze	Počet účastníků	976	103 500 Kč	0,9%

Pro první čtyři položky bylo získání dat jednoduché. Výdaje máme podloženy fakturami od dodavatelů, a měření výsledných KPIs také.

Pro exkurze jsem musel celkovou cenu dopočítat. Přímý náklad je v řádech stokorun (letáčky, zvací dopisy), v tomto případě jsem ale musel uvažovat i nepřímé náklady jako čas pracovníků strávený přípravou, komunikací se školami, realizací exkurzí. Pokud bychom uvažovali pouze přímé náklady, výsledné ROI by v kontextu celé aktivity nebylo vypovídající. Jako KPI jsem určil počet účastníků exkurzí. Společnost od účastníků nezískává kontaktní údaje ani přímé přihlášky na brigádu, praxi či odběr newsletterů, proto nelze měřit konverzi. Nedává jim vzpomínkové předměty, letáčky s možností kariéry, přihláškou nebo hodnotící dotazníky exkurze.

Tabulka 6 – Dopotčet nepřímých nákladů na Exkurze (vlastní zpracování)

Dopotčet nepřímých nákladů na aktivitu Exkurze	
Počet exkurzí za rok 2016	46
Počet pracovníků, kteří se aktivitě věnovali (průměr)	3
Průměrná doba přípravy jedné exkurze (h)	1h
Průměrná doba realizace jedné exkurze (h)	2h
Náklady na hodinu práce pracovníka	250 Kč
Celkové náklady	103 500 Kč

Každou činnost je nutné posuzovat i z pohledu nepřímých nákladů, a jsou-li nezanedbatelné, je nutno je zahrnout do výpočtu efektivity. Záleží vždy na úhlu pohledu specialisty, který danou aktivitu realizuje a vyhodnocuje.

Nákladovost a srovnání výsledků s doporučenými ROI pro vybrané nástroje a aktivity

Doporučené hodnoty kritérii vycházejí ze zkušeností specialistů společnosti a z údajů poskytnutých dodavateli služeb.

Tabulka 7 – Srovnání výsledků s doporučeními ROI 2016 (vlastní zpracování)

Aktivita	Hodnotící kritérium KPI	Nákladovost (Kč/KPI)	Doporučené ROI (%)	Dosažené ROI (%)
Pracovní inzerát (jobs, práce.cz)	Počet odpovědí na inzerát	139 Kč	1%	0,7%
Propagace na sociálních sítích	Počet odpovědí na inzerát	228 Kč	1-3%	0,4%
Refferal kampaň Agent	Počet získaných emailů	429 Kč	0,5-1%	0,2%
Telefonní kampaň	Počet reakcí	1 000 Kč	0,1%	0,1%
Exkurze	Počet účastníků	106 Kč	1%	0,9%

Nákladovost je vyjádření jedné jednotky dosaženého hodnotícího kritéria v Kč.

Z výsledného porovnání je zjevné, že dosažené hodnoty u druhého a třetího nástroje se neblíží doporučené hodnotě. Příčinou může být špatné nastavení konkrétních nástrojů, obsah publikovaných nabídek, situace na pracovním trhu nebo neodpovídající nastavení doporučených hodnot ROI.

Záleží ale také na neměřitelném dopadu dané činnosti. Ten může být mnohem významnější než konkrétní dosažená hodnota KPI.

8.2.3 Nepřímé náklady

Na příkladu exkurze je zjevné, že každou činnost je nutné posuzovat jednotlivě a o započítání nepřímých nákladů rozhodnout dle kontextu a hodnocení dané činnosti.

Já uvažoval nepřímé náklady pouze v položce Exkurze. Do ostatních položek bych mohl započítat nepřímé náklady jako publikování inzerátu, objednávky kampaní apod., ale z kontextu výsledků a výpočtu mi to nepřijde logické.

9 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU EMPLOYER BRANDINGU A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Společnost Continental Barum s.r.o. je největším zaměstnavatelem zlínského kraje. Má velmi dobrou pověst stabilního zaměstnavatele, poskytuje velké množství benefitů a do rozvoje svých zaměstnanců investuje nemalé zdroje.

Personální oddělení společnosti je velmi robustní a každé oddělení se věnuje své činnosti. Ve strategických otázkách velmi dobře kooperují a na vývoji náboru se podílejí společně.

Employer branding je pro společnost velké téma a investuje se do něj ohromné množství prostředků. V kontextu značky zaměstnavatele je společnost jedním z lídrů Zlínského kraje. Spolupracuje se školami, investuje do absolventů a studentů, podporuje sportovní události, aktivně propaguje svůj brand a realizuje silný HR marketing na své cílové skupiny.

Z pohledu řízení nákladů vidím slabé místo oblasti měření výsledků činností a absenci nástroje pro dlouhodobé znamenávání dat a výpočty efektivity a nákladovosti. Příčinou je to, že oblast EBR je velmi specifická, a ne každá činnost jde přesně změřit. Nicméně věřím, že to, co změřit jde, by mělo být měřeno, zaznamenáváno, analyzováno a mělo by sloužit jako datový základ pro BI a EBR vývoj.

Z hlediska vnitřního řízení EBR považuji některé systémy za nedostačující. Specialistům chybí řídicí nástroje pro analýzu nákladů, efektivity, vhodného výběru skladby činností branding a přehledný systém vyhodnocování nástrojů a aktivit. Dle mého názoru je to dáno tím, že specialisté, zahlcení denní operativou a nemalým množstvím úkolů, které musí zvládat, ať už v terénu nebo kanceláři, nemají časovou kapacitu věnovat se vymýšlení a testování nových procesů a nástrojů. Určité inovace se ale postupně zavádějí. Věřím, že mé návrhy povedou ke zjednodušení a zlepšení interních procesů.

V rámci návrhové části uvedu mé vlastní návrhy založené na základě rozhovorů se specialisty společnosti, pozorování a analýzy současné situace. Mým cílem je, aby návrhy byly efektivní, účelné, a hlavně realizovatelné ve spolupráci se společností. Realizace návrhů z mé bakalářské práce bude předmětem mé diplomové práce.

10 NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ EMPLOYER BRANDINGU VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.

Na základě analýzy současného stavu činností EBR ve společnosti Continental Barum s.r.o. jsem získal dostatek dat k vytvoření návrhů na zlepšení klíčových procesů a činností, které pomohou celý proces EBR včetně měření výkonnosti a nákladů zefektivnit.

Návrhy a doporučení jsou schváleny EBR oddělením a specialisty společnosti. V dalších letech budou sloužit jako podklad pro tvorbu nástrojů a procesů manažerům společnosti.

Své návrhy a doporučení jsem rozdělil do dvou dílčích částí. Nejdůležitějším výstupem je **matice EBR nástrojů a aktivit**, která slouží EBR specialistovi k výběru vhodných činností dle cílových skupin a zobrazuje výdaje a výsledky z předchozích let.

Ve druhé části jsou **návrhy nástroje pro měření, sledování a výpočtu výkonnosti a nákladů** jednotlivých činností. Absence takového nástroje a heslo Tomáše Bati „Co neměřím, to neřídím“ byly impulsem k jeho tvorbě. Věřím, že bude pro EBR oddělení platný.

10.1 Zavedení matice EBR nástrojů a aktivit

K vytvoření matice mně přivedlo zjištění, že v současné době nemají specialisté společnosti k dispozici žádný nástroj, který by jim dokázal spárovat vhodnou aktivitu či nástroj EBR s odpovídající cílovou skupinou. Navrhl jsem proto možnou podobu nástroje v MS Excel na základě získaných dat z analytické části. Cílové skupiny budou odpovídat rozdělení z kapitoly 6.; THP a Výrobní pozice. Tyto skupiny dále rozdělím podle věku na podskupiny k přesnějšímu výběru vhodné korespondující činnosti.

Tabulka nám pak bude zobrazovat průniky vhodných aktivit a nástrojů k dané cílové skupině a jejich náklady a efektivitu minulých let. Návrh tohoto nástroje je obsažen v **Příloze VIII –Náborová matice**. Průniky jsem nastavil a byly schváleny vedoucím specialistou EBR společnosti Continental Barum, s.r.o. Nástroj bude sloužit jako podklad pro výběr skladby činností EBR pro pracovníky oddělení.

10.2 Návrh nástroje pro měření výkonnosti a nákladů

Employer Branding a činnosti okolo něj patří do nezmapovaného území oproti výrobě, kde je měření efektivity, zmetkovitosti a poměrových ukazatelů již zavedené a standardizované. Z analýzy současného stavu a rozhovorů se specialisty oddělení vyplynulo, že neexistují žádné standardizované nástroje či procesy pro měření výkonnosti činností v EBR. Tím, že se každá činnost poměřuje individuálně, a u některých se konkrétní KPIs dokonce ani nestanovují, se o tvorbu takového nástroje zatím nikdo nepokusil.

Na základě předchozích skutečností stanovuji předpoklady, za kterých by se takový nástroj dal vytvořit. Konkrétní podobu jsem navrhl a je zobrazena v Příloze IX. Při správném nastavení a pravidelném zaznamenávání dat pak takovýto nástroj bude poskytovat specialistům EBR velmi silnou oporu pro budoucí rozhodování a výběr činností.

10.2.1 Východiska pro návrh nástroje

Pro správný výpočet musíme stanovit vhodné KPI (hodnotící kritérium). Při určování hodnotícího kritéria stanovím tyto skutečnosti:

- Rozlišujeme činnosti **interní** a **externí**;
- Činnosti měřitelné **exaktně**, a **přibližně**.

Interní činnosti provádí společnost sama, proto musí optimální výsledek a výsledná kritéria stanovit na základě výsledků z minulých let, nebo z obecně známých informací. Externí činnosti realizuje dodavatelská agentura, tedy hodnotící kritéria dostane stanovené od společnosti a jejich měření a předání zajišťuje ona.

Exaktně neboli přesně měřitelné jsou všechny činnosti, které realizujeme online. Díky pokročilým IT nástrojům moderní doby můžeme získávat přesná data. Do exaktně měřitelných řadím tyto:

- pracovní inzerát (online);
- aktivity na sociálních sítích (Facebook);
- internetové propagační kampaně;
- aktivity na webových stránkách.

Přibližně měřitelné, nebo také odhadnutelné činnosti zahrnují následující:

- veškerá off-line komunikace;

- televize, rádio;
- všechny činnosti spadající do kategorie **Aktivity viz kapitola 6.4**

Pokud bude specialista EBR nastavovat kritéria pro měření činnosti, musí vzít v úvahu výše zmíněné skutečnosti. Je-li činnost prováděna externě, zajímají ho pouze náklady a hodnotící kritéria poskytnuté dodavatelem. Je-li prováděna interně, určí, zda je měřitelná exaktně nebo přibližně. Pokud přibližně, odhadne očekávaný výsledek na základě minulých výsledků nebo obecně známých informací. U přesně měřitelné činnosti musí zajistit, aby byly výsledky měřeny pomocí k tomu určených analytických nástrojů (Google Analytics, Facebook Business Manager, Smartlook a další). V průběhu a po ukončení měření vybere odpovídající výsledné hodnoty (počet zobrazení, počet reakcí, počet návštěv, počet přihlášených uchazečů atd.) a náklady na činnost a zadá je do odpovídající tabulky.

10.2.2 Návrh způsobu měření nákladů a efektivity

Pro měření nákladů a efektivity jsem připravil návrh nástroje v MS Excel, který je zobrazen v **Příloze IX a X**. Specialistovi bude stačit zadat hodnoty (náklady a výsledky) do odpovídajících buněk a výpočty se provedou automaticky. Nástroj zároveň slouží k výpočtu nákladovosti a ROI, případně konverzních poměrů a v grafu zobrazuje poměrné rozložení nákladů na daný měsíc a rok.

V příloze IX uvádím nástroj pro výpočet exaktně měřitelných činností a v příloze X nástroj pro výpočet přibližně měřitelných činností. Pro lepší vysvětlení uvádím dva ukázkové příklady, jak může při měření nákladů specialista pomocí nástroje postupovat.

Příklad 1 – Přibližně měřitelná aktivita

EBR specialista od dodavatelské společnosti objedná kampaň v rádiu na propagaci pracovního místa Operátor výroby. Dodavatel garantuje vysílání 5x denně v hlavní vysílací čase po dobu pěti dní. Běžnou konverzi z reklamy stanoví na 0-1 %. Odhadovaný počet posluchačů za celou dobu kampaně je 8000. Cena kampaně je 3000 Kč. Hodnotícím kritériem bude celkový počet posluchačů a počet přihlášených uchazečů o pracovní pozici, kteří v přihlášce uvedou, že se o volné pozici dozvěděli z rádia. Kritérium v přihlášce bude sledováno 21 dní od začátku kampaně.

1. Specialista objedná službu a do tabulky uvede název a cenu 3000 Kč;
2. Uvědomí personální úsek s žádostí o sledování kritéria **rádio** v přihlášce. Personální úsek sleduje kontinuálně, kde se uchazeči dozvídají o nabídce práce;
3. Po ukončení kampaně uvede do tabulky odhadovaný počet posluchačů (viz. Příloha XY);
4. 21 dní od počátku kampaně požádá personální úsek o počet uchazečů, kteří uvedli v přihlášce **rádio**. Je mu sděleno číslo 18 uchazečů;
5. Do tabulky uvede počet uchazečů;
6. Díky přednastavenému výpočtu v tabulce uvidí, kolik prostředků z kampaně připadá na jednoho uchazeče a kolik na jednoho posluchače. Vidí také výpočet ROI (efektivitu);
7. ROI u této činnosti vychází 0,6 %. Specialista vidí, že výsledná konverze je v normě uvedené dodavatelem, zhruba na střední hodnotě. Pokud by chtěl konverzi zvýšit, je nutné upravit reklamu tak, aby zaujala více kandidátů.

Návrh nástroje - přibližně měřitelné aktivity					
Zdroj	Měsíc	Náklady	KPI	Výsledné KPI	Nákladovost
Rádiospot Operátor výroby (Rockmax)	Únor	3 000 Kč	počet uchazečů (HR ID)	18	167 Kč

Obrázek 2 – Návrh nástroje pro přibližně měřitelné aktivity, část 1. (vlastní zpracování)

Dosah	Cena za oslovení	ROI	Doporučená hodnota ROI	Komentář
8000	0,4 Kč	0,6%	0-1%	HR ID sledují personalisté, data poskytnou k 23.2.2017

Obrázek 3 - Návrh nástroje pro přibližně měřitelné aktivity, část 2. (vlastní zpracování)

Příklad 2 – Exaktně měřitelná aktivita

EBR specialista připraví online PPC kampaň na sociálních sítích na propagaci pracovního inzerátu Vývojář, umístěného na stránkách jobs.cz. Inzerát obsahuje formulář, přes který se mohou uchazeči přihlašovat. Rozpočet na propagační kampaň stanoví na 10000 Kč. Kampaň poběží 21 dní. Hodnotícím kritériem bude počet přihlášených přes formulář.

1. Specialista nastaví kampaň v nástroji Facebook Business Manager;
2. Ujistí se, že má správně nastavené tzv. konverzní kódy, pomocí kterých může měřit návštěvnost stránek a počty přihlášených.
3. Do tabulky zadá náklady 10000 Kč. Optimální konverze pro dobře nastavený inzerát (počet přihlášek/počet návštěv) je v rozmezí 5-15 % a pro PPC kampaň (počet prokliků/počet zobrazení) 5-20 %. Optimální ROI si stanovil na 0,5 – 1 %.
4. Po ukončení kampaně zadá do tabulky výsledek, který vidí v analytickém nástroji Facebook BM a Google Analytics. Počet zobrazení kampaně je 52 000, počet prokliků (návštěv inzerátu) je 950, a počet přihlášených přes formulář je 60.
5. Díky přednastavenému výpočtu v tabulce uvidí, kolik prostředků z kampaně připadá na jedno zobrazení reklamy, na jednu návštěvu inzerátu a na jednoho přihlášeného uchazeče. Vidí také výpočet ROI (efektivity) a konverzní poměry.
6. Výsledné ROI pro PPC kampaň vychází 0,6 %, což je v rámci předpokládané hodnoty. Konverzní poměry pro PPC kampaň vychází 18,27 %, tedy u horní hranice očekávaného výsledku. Pro inzerát vychází konverzní poměr 6,32 %, tedy spíše u dolní hranice. Specialista vidí, že výsledky kampaně jsou z hlediska nastavení PPC skvělé, z hlediska konverze inzerátu by mohly být lepší, a ROI se pohybuje na spodní hodnotě normy. Může tedy na základě těchto výsledků upravit nastavení nové kampaně, hledat příčiny malé úspěšnosti nebo ověřit, zda správně nastavil kritéria ROI.

Návrh nástroje - přesně měřitelné aktivity						
Zdroj	Měsíc	Náklady	KPI	Výsledné KPI	Nákladovost	Počet prokliků
PPC kampaň Vývojář (jobs.cz)	Únor	10 000 Kč	počet odpovědí	60	167 Kč	950

Obrázek 4 - Návrh nástroje pro přesně měřitelné aktivity, část 1. (vlastní zpracování)

Cena za proklik	Počet zobrazení	Cena za zobrazení	ROI	Doporučená hodnota ROI	Konverzní poměr inzerátu	Konverzní poměr PPC
11 Kč	5200	2 Kč	0,6%	0,5-1%	6,32%	18,27%

Obrázek 5 - Návrh nástroje pro přesně měřitelné aktivity, část 2. (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Personální oddělení společnosti Continental Barum, s.r.o. má nelehký úkol. Uspokojit požadavky výroby a administrativních útvarů na nové talentované, kvalifikované a motivované pracovníky. Zařizuje celý proces od tvorby pracovních míst, výběru a naboru zaměstnanců přes adaptaci, onboarding, rozvoj a vzdělávání. Specialisté Employer Brandingu musejí neustále přicházet s novými způsoby, jak zaujmout uchazeče, zvýšit povědomí o zaměstnavateli a vytvářet obraz spolehlivé, stabilní a společenské firmy.

Na všechny tyto činnosti mají omezený rozpočet, který musejí využít co nejefektivněji. Proto jsem na základě jimi poskytnutých dat provedl popis a klasifikaci všech činností Employer Brandingu, analýzu nákladů a výpočet efektivity a nákladovosti. Výpočty nebylo možno provést u všech činností z důvodu nedostatku dat, z toho důvodu jsem v návrhové části práce uvedl způsoby a příklad nástroje, jak tyto data efektivně sbírat a využívat pro řízení nákladů Employer Brandingu.

Při analýze ve společnosti jsem odhalil tři zásadní nedostatky. Tím prvním je již zmíněný nedostatek vhodných dat pro výpočet efektivity u všech nástrojů a činností. V rámci návrhových opatření jsem uvedl možnou podobu nástroje, který by měl sběr dat a práci s nimi usnadnit. Druhým byla absence přehledného vyobrazení všech činností Employer branding u včetně nákladů za uplynulé roky. Pod vedením specialistů společnosti jsem navrhl Matici nástrojů a aktivit EBR, která dokáže přehledně zobrazit činnost odpovídající cílové skupině, oddělení za činnost odpovědné a náklady za uplynulý rok.

Třetí nedostatek, či spíše slabou stránku vidím v restrikcích, které plynou z pravidel a standardů koncernu Continental. Být koncernovou firmou je dvousečná zbraň. Na jedné straně otrokovický závod těží z podpory centrály, silné značky, investic a výměny znalostí. Na druhé straně je ale výrazně omezen v činnostech, které by mohl v rámci Employer branding realizovat. Specialisté EBR se musejí držet koncernových restrikcí a nemohou vytvářet atraktivní karierní stránky, internetové propagace a kampaně, pokud je neschválí centrála společnosti. A to je velmi dlouhý a komplikovaný proces. Důsledkem toho může být, že zaměstnanci společnosti po určité době přestanou přicházet s inovativními návrhy, protože jsou demotivováni zamítnutím či neschválením několika návrhů předchozích, které, byť mohly být logicky správné a potřebné, nevyhovovaly koncernovým pravidlům. Změnit tento stav není v mých silách, nicméně jsem alespoň připravil několik návrhů z mého nezaujatého pohledu, které zkusíme ve společnosti zrealizovat nezávisle na této bakalářské práci. Pokud

budou schváleny, pomohou při budování značky a náboru zaměstnanců. Pokud ne, poslouží alespoň jako inspirace pro budoucí činnosti personálního oddělení.

Zpracování mé bakalářské práce pro mne bylo velmi cennou zkušeností. Díky specialistům společnosti jsem poznal a pochopil podnikové procesy, fungování personálního oddělení, činnosti realizované v rámci Employer Brandingu, a nakoukl do procesního řízení největšího zaměstnavatele v regionu. Věřím, že se mi podařilo zhodnotit studiem získané teoretické poznatky a zpracovat odpovídající bakalářskou práci, která si kladla za cíl analyzovat a popsat problém pronikající do tří různých oborů.

K vypracování mé bakalářské práce jsem použil odborné publikace, elektronické zdroje a interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o. Při zpracování jsem postupoval dle Zásad pro vypracování, formulovaných v zadání bakalářské práce. Věřím, že jsem zpracoval všechny uvedené body a naplnil formulované a navržené cíle mé bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

BARROW, Simon. a Richard. MOSELEY, 2005. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work.* 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0470012734.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

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

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví.* Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace.* 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky.* Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ, 1995. *Personální řízení: (vybrané kapitoly).* Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7175-060-3.

KRÁL, Bohumil, 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví.* Praha: Prospektrum. ISBN 80-717-5060-3.

LENSKOLD, James., c2003. *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability.* New York: McGraw-Hill. ISBN 978-007-1413-633.

NĚMEC, Petr, 1996. *Public relations: praxe komunikace s veřejností*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4320-4.

NOE, Raymond A., *Fundamentals of human resource management*. Sixth edition. ISBN 978-007-7718-367.

POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

SYNEK, Miloslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

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

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-624-1.

Internetové zdroje

Continental Barum s.r.o. [online]. 2016 [cit. 2017-05-01]. *Profil společnosti Continental Barum s. r. o.* Dostupné z: http://www.continental-corporation.com/wwww/hr_cz_cz/themes/ov1_locations_cz/ov1_otrokovice_cz/.

Server Profesia.cz. [online]. 2010 [cit. 2017-05-01]. *Motivační dopis*. Dostupný z: <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/motivacni-dopis/40421>.

Mediaguru.cz. *Mediální slovník*, ©2015 [cit. 2017-05-01] Dostupný z: <http://www.media-guru.cz/medialni-slovník/cawi-computer-assisted-web-interviewing/>.

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.

Interview se zaměstnanci personálního oddělení Continental Barum, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CoBa	Continental Barum, s.r.o.
KPI	Key Performance Indicator, klíčový ukazatel výkonnosti.
ROI	Return on Investments.
PPC	Pay-per-click reklama (výkonnostní digitální marketing).
BM	Business Manager (Facebook, nástroj pro digitální marketing).
MS	Microsoft (společnost).
THP	Technickohospodářský pracovník.
PR	Public relations.
HR	Human resources, lidské zdroje.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Struktura nákladů na nástroje EBR 2016 (vlastní zpracování)	52
Obrázek 2 – Návrh nástroje pro přibližně měřitelné aktivity, část 1. (vlastní zpracování)	61
Obrázek 3 - Návrh nástroje pro přibližně měřitelné aktivity, část 2. (vlastní zpracování)	61
Obrázek 4 - Návrh nástroje pro přesně měřitelné aktivity, část 1. (vlastní zpracování)	62
Obrázek 5 - Návrh nástroje pro přesně měřitelné aktivity, část 2. (vlastní zpracování)	62

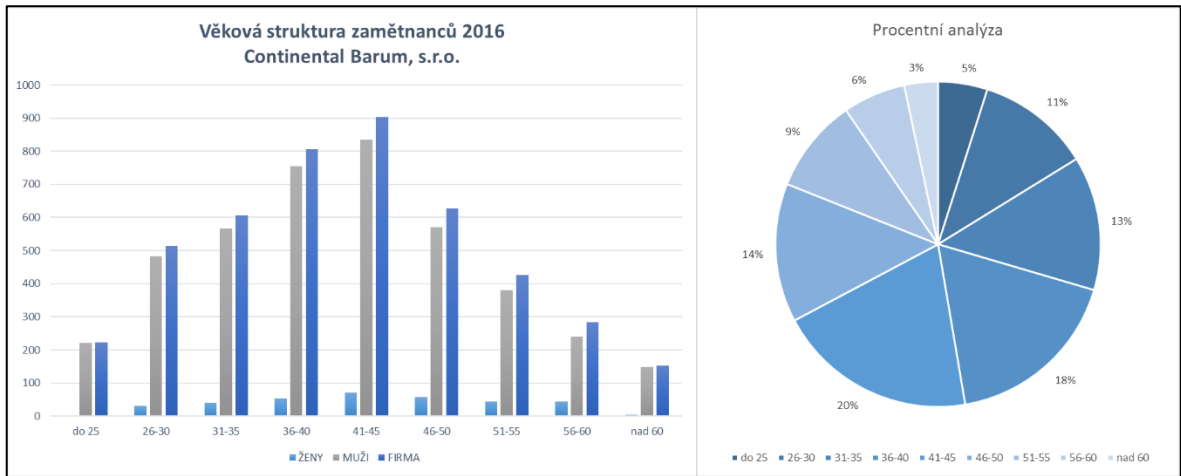
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Plánovaný rozpočet 2016 (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 2 – Skutečné náklady 2016 (vlastní zpracování)	50
Tabulka 3 – Náklady na nástroje EBR (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 4 - Náklady na aktivity EBR 2016 (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 5 – Dosažené výsledky ROI a KPIs 2016 (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 6 – Dopočet nepřímých nákladů na Exkurze (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 7 – Srovnání výsledků s doporučeními ROI 2016 (vlastní zpracování).....	56

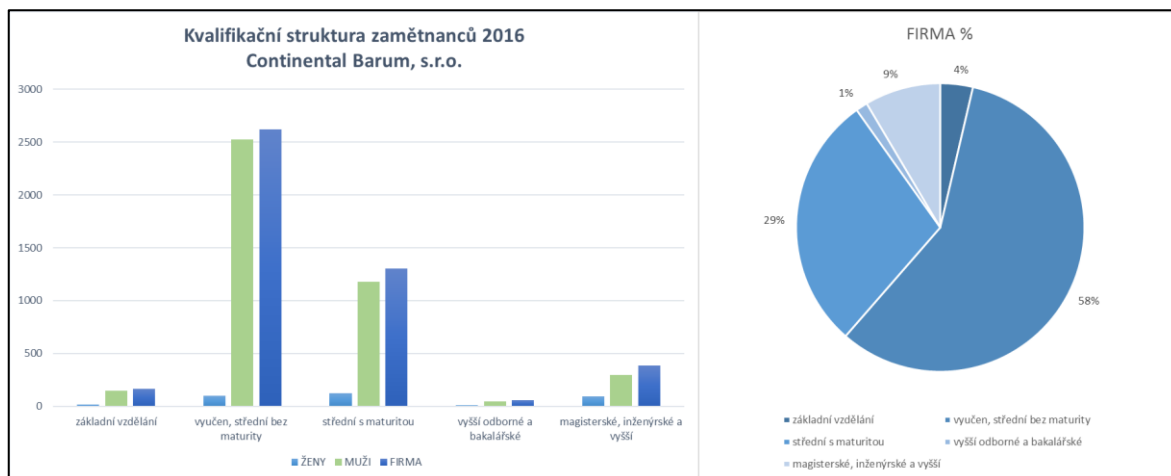
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Věková struktura zaměstnanců.....	71
Příloha 2 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	72
Příloha 3 – Struktura společnosti.....	73
Příloha 4 – Struktura personálního oddělení.....	74
Příloha 5 – Náborový leták kampaně Agent (Continental Barum s.r.o.).....	75
Příloha 6 – Nábor na dělnické pozice.....	76
Příloha 7 – Nábor na THP pozice.....	77
Příloha 8 – Náborová matice.....	78
Příloha 9 – Nástroj pro výpočet exaktně měřitelných činností.....	80
Příloha 10 – Nástroj pro výpočet přibližně měřitelných činností.....	80

PŘÍLOHA P I: VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ



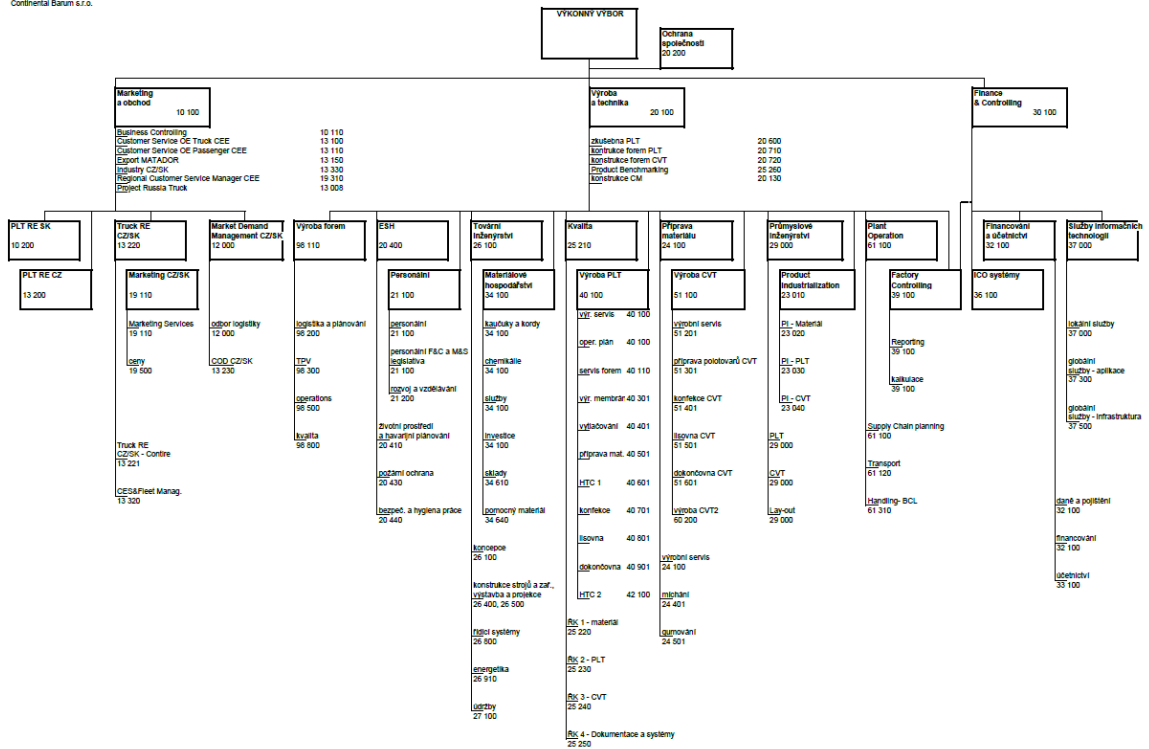
PŘÍLOHA P II: VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ



PŘÍLOHA P III: STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Continental Barum s.r.o. - Rámcové organizační schéma

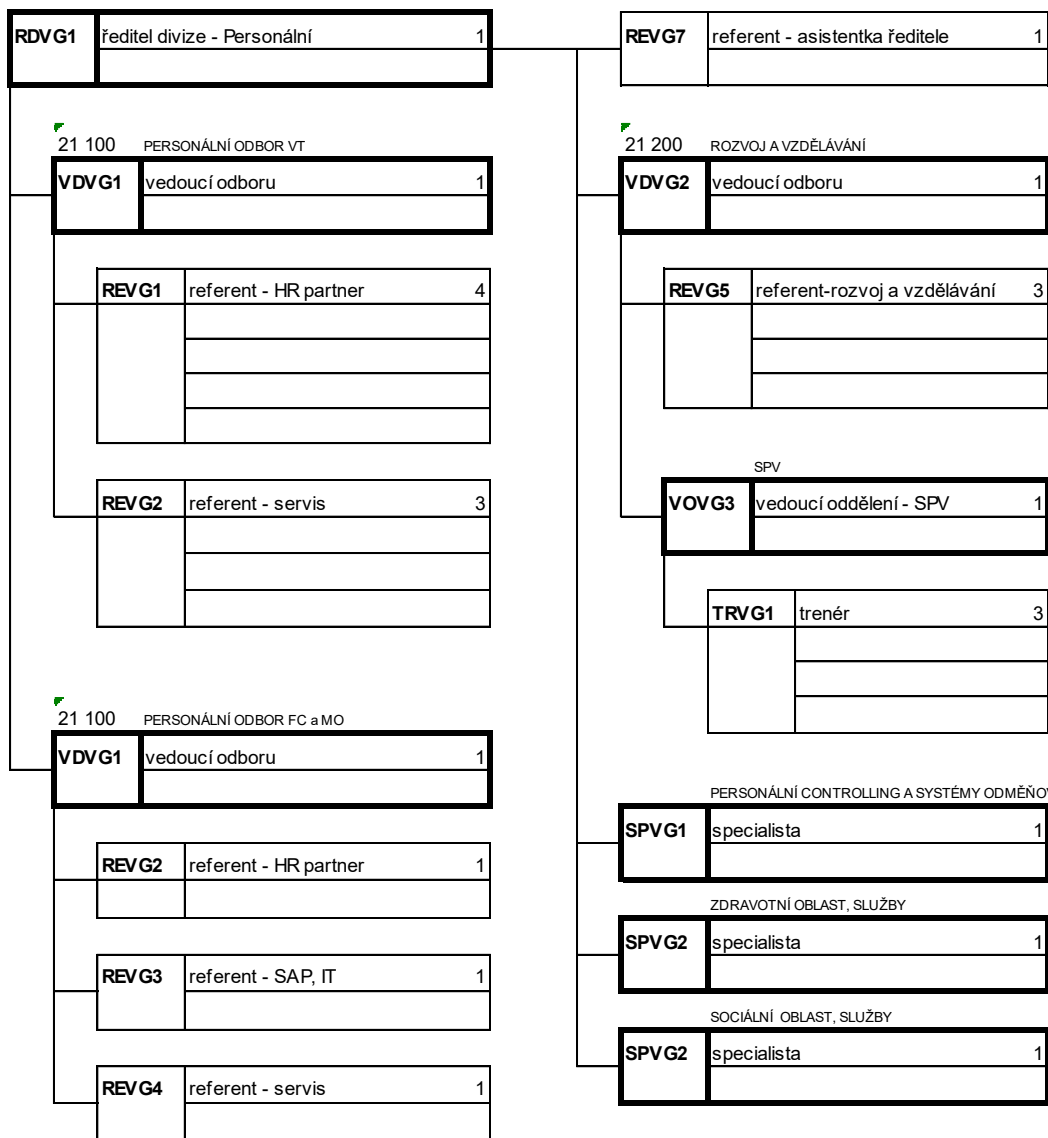


PŘÍLOHA P IV: STRUKTURA PERSONLÁNIHO ODDĚLENÍ



Struktura personálního oddělení

sekce Výroba a technika
divize Personální
25 zaměstnanců



PŘÍLOHA P V: NÁBOROVÉ LETÁKY



Continental
The Future in Motion

AGENT „NO LIMIT“

.....
jméno a příjmení

.....
rok narození

**PŘIVEĎ DO TÝMU CONTINENTAL BARUM
NOVÉHO HRÁČE A ZÍSKEJ JAKO AGENT
1000 BODŮ ZA JEHO PŘESTUP.**





Hledej nové talenty na pozici v Continental Barum mezi svými kamarády a blízkými a získej šek v hodnotě 1000 Kč pro nákup v e-shopu Continental.cz. Jsi agent „No limit“, množství tebou oslovených přátel není omezeno, stejně tak tvoje bodové konto.

- Vytipuj si vhodného adepta.
- Doplnj jméno, příjmení a rok narození.
- Předej tuto přestupovou kartu vybrané osobě.
- Odměnu získáš, jen pokud nám nový pracovník předá tuto kartu na vstupním pohovoru a bude přijat.



Continental
The Future in Motion

NOVÝ HRÁČ

.....
jméno a příjmení

.....
rok narození

**PŘESTUP DO TÝMU CONTINENTAL BARUM,
STAŇ SE NOVÝM HRÁČEM A ZÍSKEJ SADU
PNEUMATIK ZA CENU JEDNÉ.**




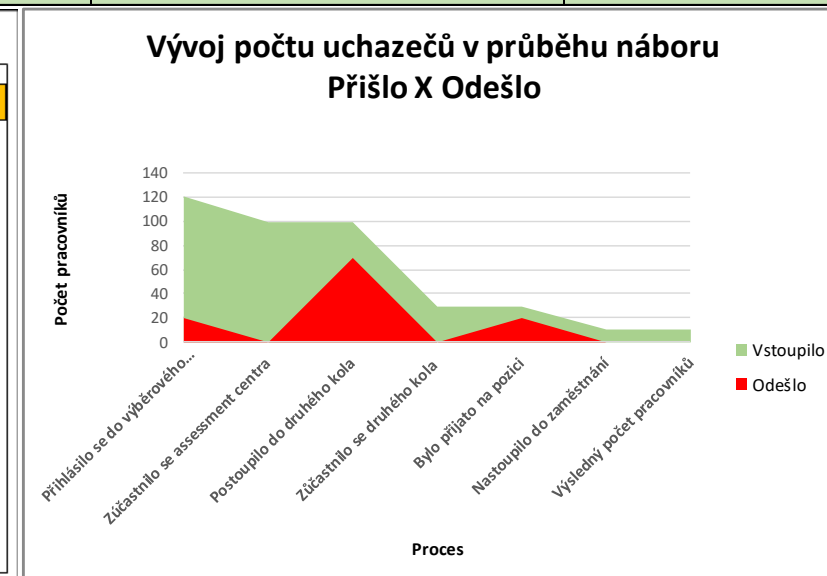
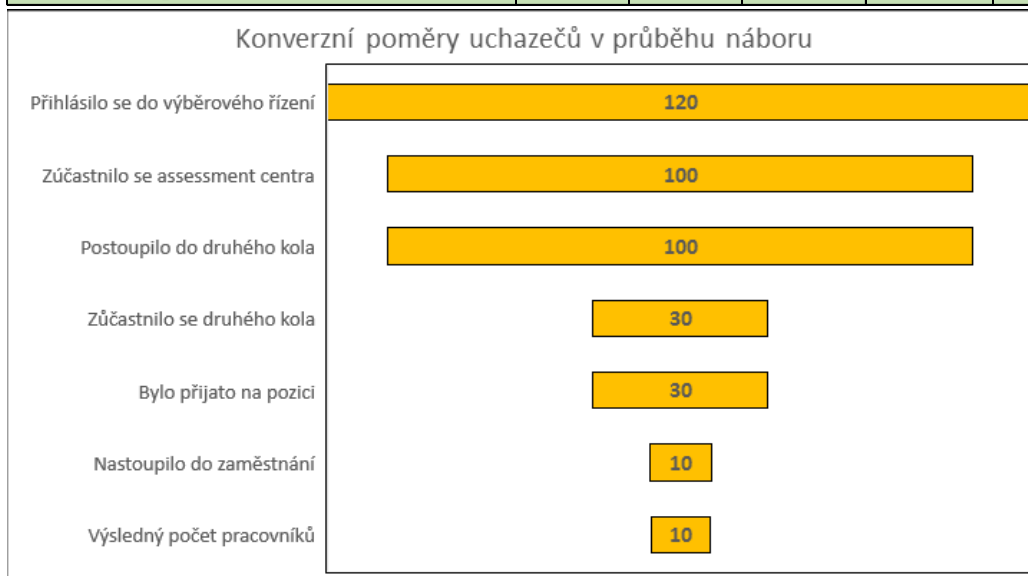


Hledám nové talenty na pracovní pozice v Continental Barum. **Uspokoj svůj přestup, hraj za tým, který ti dá řadu bonusů, výhod a sadu pneumatik za cenu jedné.**


- Kontaktuj naše personální oddělení emailem personalni@barum.cz
- Projdi vstupním pohovorem a proved' přestup.
- Získej za svůj přestup sadu 4 kusů pneumatik za cenu jedné.
- Nastup do týmu, který čerpá z velkého množství zaměstnaneckých bonusů a výhod největšího zaměstnavatele regionu.

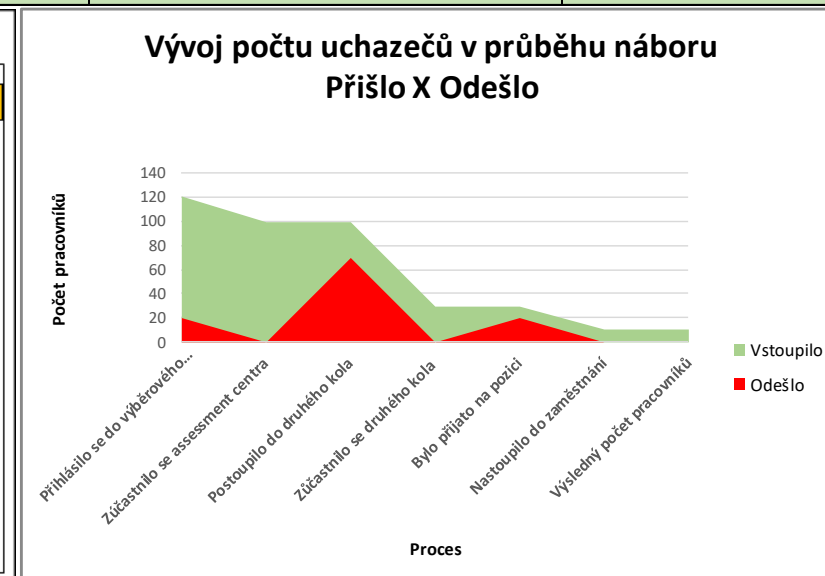
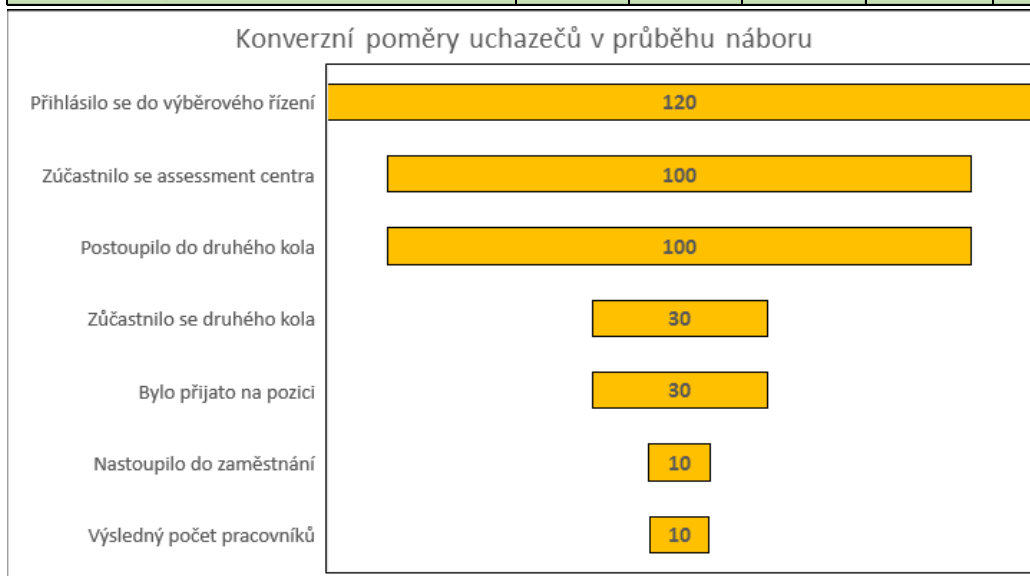
PŘÍLOHA P VI: NÁBOR NA DĚLNICKÉ POZICE

 Výběrové řízení na THP (ročně)							
Fáze náborového procesu	Vstoupilo	Odešlo	Postoupilo	Koverze	Odpad	Příčina odchodu	Můžeme ovlivnit příčinu?
Přihlásilo se do výběrového řízení	120	20	100	<input checked="" type="radio"/> 83%	<input type="radio"/> 17%	Nedostatečná motivace zúčastnit se AC	ANO
Zúčastnilo se assessment centra	100	0	100	<input checked="" type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 0%	-	-
Postoupilo do druhého kola	100	70	30	<input type="radio"/> 30%	<input checked="" type="radio"/> 70%	Nevhodná/nedostatečná kvalifikace uchazeče	NE
Zúčastnilo se druhého kola	30	0	30	<input checked="" type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 0%	-	-
Bylo přijato na pozici	30	19	10	<input type="radio"/> 35%	<input checked="" type="radio"/> 65%	Nevhodná/nedostatečná kvalifikace uchazeče	NE
Nastoupilo do zaměstnání	10	0	10	<input checked="" type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 0%	-	-
Výsledný počet pracovníků	10	0					




PŘÍLOHA P VII: NÁBOR NA THP POZICE

		<h3>Výběrové řízení na THP (ročně)</h3>						
Fáze náborového procesu	Vstoupilo	Odešlo	Postoupilo	Koverze	Odpad	Příčina odchodu	Můžeme ovlivnit příčinu?	
Přihlásilo se do výběrového řízení	120	20	100	<input checked="" type="radio"/> 83%	<input type="radio"/> 17%	Nedostatečná motivace zúčastnit se AC	ANO	
Zúčastnilo se assessment centra	100	0	100	<input checked="" type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 0%	-	-	
Postoupilo do druhého kola	100	70	30	<input type="radio"/> 30%	<input checked="" type="radio"/> 70%	Nevhodná/nedostatečná kvalifikace uchazeče	NE	
Zúčastnilo se druhého kola	30	0	30	<input checked="" type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 0%	-	-	
Bylo přijato na pozici	30	19	10	<input type="radio"/> 35%	<input checked="" type="radio"/> 65%	Nevhodná/nedostatečná kvalifikace uchazeče	NE	
Nastoupilo do zaměstnání	10	0	10	<input checked="" type="radio"/> 100%	<input type="radio"/> 0%	-	-	
Výsledný počet pracovníků	10	0						



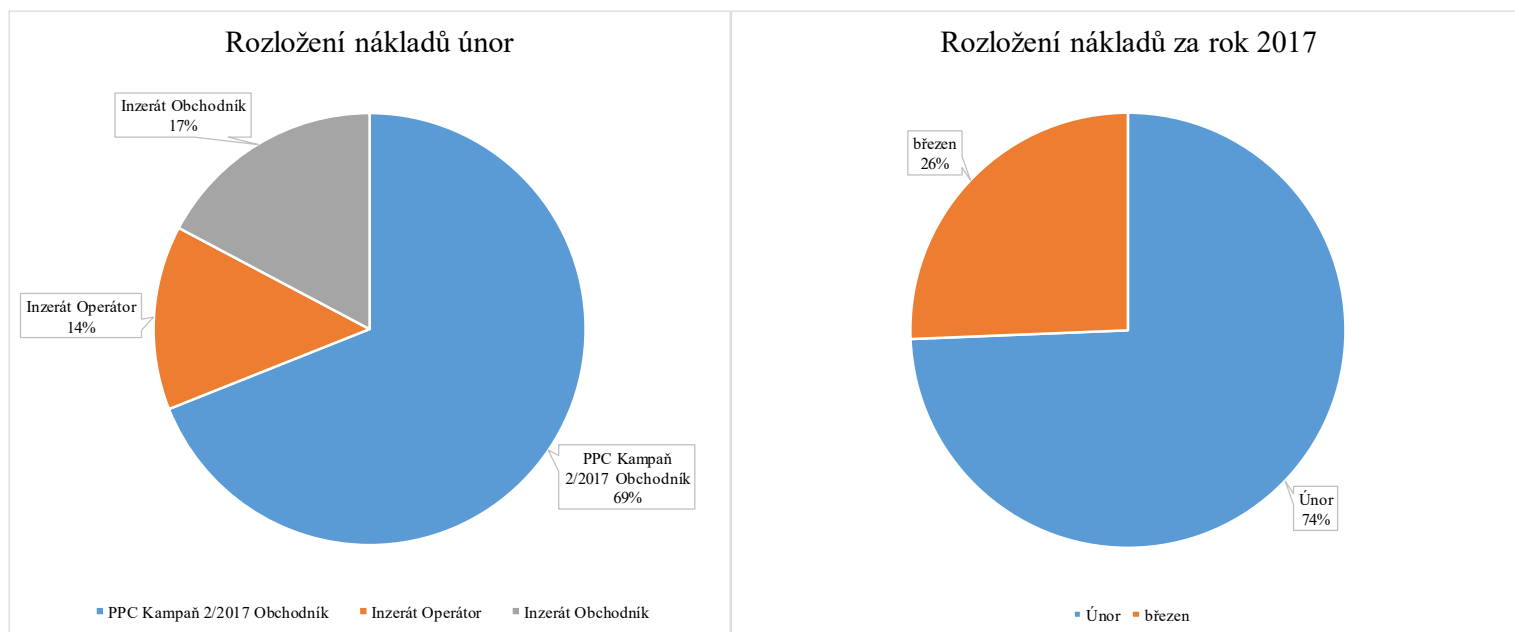
PŘÍLOHA P VIII: NÁBOROVÁ MATICE

 Náborová matice																
Kvalifikační třída	THP								Výrobní pracovník							
Věk	15 a méně ZŠ	15-19 SŠ	19-26		26-30		30-40	40+	15 a méně ZŠ	15-19 SŠ		19-23 VOŠ, VŠ	23-40	40+		
Cílová skupina	chystá se studovat	studuje, plánuje studovat VŠ	studuje, bude z něj pracující (VŠ)	studuje, pracuje, má praxi (VŠ)	mladší pracující s minimem praxe (ABS VŠ)	mladší pracující s praxí (ABS VŠ)	pracující	starší pracující	chystá se studovat	studuje, plánuje studovat VOŠ, VŠ	studuje, plánuje pracovat	studuje, pracuje, bez praxe	pracující	starší pracující	Odpovědnost	Výdaje za 2016
Nástroje																
Pracovní inzerát (jobs, práce.cz)		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	HRBP	180 000 Kč
Facebook Continental Kariéra	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X		EBR	80 000 Kč
Přímá doporučení (referral program)			X	X	X	X	X					X	X	X	HRBP	150 000 Kč
PPC výkonostní nábor na sociální sítě	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X			EBR	10 000 Kč
Soutěže	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			EBR	50 000 Kč
Rádio					X	X	X	X				X	X	X	EBR	60 000 Kč
Inzerce offline - letáky						X	X	X					X	X	HRBP	35 000 Kč
Propagační předměty (rollups)		X	X	X	X	X			X	X	X	X			EBR	85 000 Kč
Inzerce offline - noviny						X	X	X					X	X	HRBP	10 000 Kč
TV reklama						X	X	X				X	X	X	EBR	- Kč
pozice ve vyhledávačích					X	X	X						X	X	EBR	- Kč
Univerzitní Jobcentra (UTB, VUT)	X	X	X	X											EBR	- Kč
Telefonní kampaně (sms, mms)						X	X	X					X	X	EBR	15 000 Kč
Aktivity																
Veletrhy pracovních příležitostí				X	X					X	X	X			EBR	80 000 Kč
Kariérní dny na školách	X	X	X	X					X	X	X				EBR	10 000 Kč
Přednášky na školách (JA)	X	X							X	X					EBR	- Kč
Workshopy pro absolventy a studenty			X	X											EBR	- Kč
Exkurze	X	X	X	X					X	X	X				EBR	5 000 Kč
Praxe a stáže, trainee programy			X	X	X					X	X	X			EBR	10 000 Kč
Absolventské programy				X	X										EBR	- Kč


PŘÍLOHA P IX: NÁSTROJ PRO VÝPOČET EXAKTNĚ MĚRITELNÝCH ČINNOSTÍ

 Návrh nástroje - výkonnostní HR marketing - přesně měřitelné aktivity													
Zdroj	Měsíc	Náklady	KPI	Výsledné KPI	Nákladovost	Počet prokliků	Cena za proklik	Počet zobrazení	Cena za zobrazení	ROI	Doporučená hodnota ROI	Konverzní poměr inzerátu	Konverzní poměr PPC
PPC Kampaň 2/2017 Obchodník	únor	10 000 Kč	počet odpovědí	18	556 Kč	350	29 Kč	3500	3 Kč	0,2%	1-2%	5,14%	10,00%
Inzerát Operátor	únor	2 000 Kč	počet odpovědí	20	100 Kč	120	17 Kč	600	3 Kč	1,0%	0,5-1%	16,67%	20,00%
Inzerát Obchodník	únor	2 500 Kč	počet odpovědí	15	167 Kč	80	31 Kč	450	6 Kč	0,6%	0,5-1%	18,75%	17,78%
Propagace praxe HR 3/2017 FB	březen	5 000 Kč	počet přihlášek	18	278 Kč	250	20 Kč	3500	1 Kč	0,4%	1-2%	7,20%	7,14%
Aktivita 1													
Aktivita 2													
Aktivita 3													
Aktivita 4													
Aktivita 5													

Výběr měsíce:
Únor



PŘÍLOHA P X: NÁSTROJ PRO VÝPOČET PŘIBLIŽNÝCH ČINNOSTÍ

 Návrh nástroje - přibližně měřitelné aktivity										
Zdroj	Měsíc	Náklady	KPI	Výsledné KPI	Nákladovost	Dosah	Cena za oslovení	ROI	Doporučená hodnota ROI	Komentář
Exkurze SŠT 2/2017	únor	5 000 Kč	počet účastníků	60	83 Kč	60	83 Kč	1,2%	1-2%	
Veletrh pracovních příležitostí UTB	únor	20 000 Kč	počet vyplněných přihlášek	35	571 Kč	3500	6 Kč	0,2%	0,5-1%	Vysoká přidaná hodnota v EBR/HRmkt
Veletrh pracovních příležitostí VŠB-TU	březen	25 000 Kč	počet vyplněných přihlášek	20	1 250 Kč	6000	4 Kč	0,1%	0,5-1%	Vysoká přidaná hodnota v EBR/HRmkt
Rádiospot Operátor	březen	5 000 Kč	informování cílové skupiny	-	-	5000	1 Kč	-	1-2%	
Inzerce Info Zlín	duben	1 250 Kč	Počet uchazečů (HR ID)	10	125 Kč	2500	1 Kč	0,8%	0,5-1%	
Karierní den SPŠP Zlín	duben	1 200 Kč	Počet emailů ve Feedbacku	15	80 Kč	50	24 Kč	1,3%	1-2%	50 - počet žáků
Aktivita 3										
Aktivita 4										
Aktivita 5										

Výběr měsíce:
Únor

