UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Martina Šašková

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D

Personální marketing v sociálních podnicích

Diplomová práce

Praha 2019

Závazné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne ……

Martina Šašková

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří se zúčastnili mého výzkumu, dále Mgr. Daně Šaškové za podporu při psaní práce a její korekturu a především Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBA, Ph.D. za cenné rady a připomínky při vedení této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá aplikací metod personálního marketingu v sociálních podnicích. Jejím cílem je zjistit, jak je realizován personální marketing v sociálních podnicích a jaké metody interního a externího personálního marketingu využívají zkoumané sociální podniky. Práce popisuje specifika sociálního podnikání a sociálních podniků, jednotlivé metody personálního marketingu, fáze personálního plánování a rozlišuje mezi pojmy personální marketing a employer branding. Empirická část využívá polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření pro výzkum a vychází ze zkušenosti personalistů v sociálních podnicích s aplikací personálního marketingu a z vnímání jeho aplikace zaměstnanci podniku. Popisuje slabé a silné stránky využívaných metod a rozdíly mezi zkoumanými podniky. Výstupem je doporučení pro personalisty v podnicích a porovnání nástrojů personálního marketingu využívaných ve zkoumaných podnicích s těmi popisovanými v odborných publikacích.

Klíčová slova: personální marketing, sociální podnikání, sociální podnik, employer branding, personální plánování, marketingový mix

Abstract

This thesis deals with the application of human resource marketing methods in social enterprises. Its aim is to find out how human resource marketing is implemented in social enterprises and what methods of internal and external human resource marketing are used by the social enterprises under study. The thesis describes the specifics of social entrepreneurship and social enterprises, individual methods of human resource marketing, phases of staff planning and distinguishes between the concepts of human resource marketing and employer branding. The empirical part uses a semi-structured interview and a questionnaire for research and is based on the experience of human resource managers with the application of human resource marketing and on the perception of its application by the employees of the enterprise. It describes the weaknesses and strengths of the methods and differences between the enterprises under study. The output is also a recommendation for human resource managers and a comparison of human resource marketing methods used in the enterprises under study with those described in professional publications.

Key words: human resource marketing, social entrepreneurship, social enterprise, employer branding, staff planning, marketing mix

Obsah

1. Úvod 11
2. Teoretická část 13
   2.1. Sociální podnikání 13
   2.2. Sociální podnik 14
   2.3. Personální marketing 19
      2.3.1. Employer branding 21
      2.3.2. Marketingový mix v personálním marketingu 23
      2.3.3. Externí personální marketing 26
      2.3.4. Interní personální marketing 26
         2.3.4.1. Odměňování 28
      2.3.5. Rozdělení zaměstnanců do generací 29
      2.3.6. Personální plánování 32
         2.3.6.1. Získávání pracovníků 34
         2.3.6.2. Nástup pracovníků 36
         2.3.6.3. Stabilizace pracovníků 37
      2.3.7. Hodnocení zaměstnanců 38
      2.3.8. Odchod zaměstnanců 39
   2.4. Personální marketing v sociálních podnicích 41
      2.4.1. Dobrovolníci v sociálních podnicích 43
3. Empirická část 45
   3.1. Metodologie 45
      3.1.1. Výzkumný design 45
      3.1.2. Výzkumný vzorek 46
      3.1.3. Metoda sběru dat 46
      3.1.4. Výzkumné otázky 46
      3.1.5. Výběr výzkumného vzorku 48
   3.2. Zkoumané podniky 49
      3.2.1. KOKOZA, o. p. s. 49
         3.2.1.1. Externí personální marketing 50

3.2.1.2. Interní personální marketing 54
3.2.1.3. Výsledky dotazníkového šetření 59
3.2.1.4. Souhrn získaných dat a doporučení 62
3.2.2. Popelky s. r. o. 66
3.2.2.1. Externí personální marketing 67
3.2.2.2. Interní personální marketing 70
3.2.2.3. Výsledky dotazníkového šetření 72
3.2.2.4. Souhrn získaných dat a doporučení 74
3.3. Srovnání metod personálního marketingu ve zkoumaných sociálních podnicích 76
3.3.1. Externí personální marketing 77
3.3.2. Interní personální marketing 79
3.4. Realizace personálního marketingu v sociálních podnicích 81
4. Závěr 84
5. Seznam literatury 86
6. Seznam příloh 93
6.1. Příloha 1 – polostrukturovaný rozhovor 94
6.2. Příloha 2 – dotazník Kokoza o. p. s. 95
6.3. Příloha 3 – dotazník Popelky s. r. o. 98

1. Úvod

Tato práce se věnuje personálnímu marketingu v sociálních podnicích. Ačkoli se již řada publikací věnuje personálnímu marketingu, nenalezneme téměř žádné, které by se zabývaly touto disciplínou v rámci sociálních podniků. Přitom jich České sociální podnikání (c2018) ve svém adresáři sociálních podniků eviduje v České republice již 226. Jedná se tedy o neprozkoumané prostředí, kterému bych se ráda ve své práci věnovala.

Personální marketing je mladá disciplína, která se těší v posledních padesáti letech velkému rozvoji. Trh práce se neustále vyvíjí, proto se mu musí přizpůsobovat i personalisté, aby přilákali a získali ty nejlepší pracovníky do svého podniku a poté se jim dostatečně věnovali a motivovali je, aby z organizace neodešli. Každá organizace by se také měla věnovat budování dobré zaměstnavatelské pověsti, aby se stala vyhledávaným zaměstnavatelem na trhu práce. Personální marketing lze dělit na externí, který zahrnuje oslovení, získání a následný výběr pracovníků. Druhou částí je interní personální marketing, který se věnuje stávajícím zaměstnancům a péči o ně. Práce bere toto rozdělení v potaz a hodnotí každou část v rámci výzkumu zvlášť.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část si klade za cíl poskytnout svým čtenářům ucelenou představu o sociálním podnikání a sociálních podnicích a vysvětlit jim, na jakém základě fungují a jak se liší od jiných podniků. Dále objasňuje pojmy personální marketing a jeho marketingový mix, employer branding a personální plánování a věnuje se i samotnému personálnímu marketingu v sociálních podnicích. Vysvětluje rozdíly mezi externím a interním personálním marketingem.

Hlavním cílem empirické části a zároveň celé práce je objasnit, jak je realizován personální marketing v sociálních podnicích, dílčími cíli pak popsat, jaké konkrétní metody externího a interního personálního marketingu podniky využívají, poté srovnání těchto metod ve zkoumaných podnicích a porovnání s metodami popisovanými v literatuře. Tato část se věnuje zkoumání nástrojů interního a externího personálního marketingu ve dvou zkoumaných sociálních podnicích, přičemž každý má odlišnou právní formu, jeden formu nestátní

neziskové organizace a druhý formu obchodní společnosti. Jedná se tedy o podniky s různou právní formou, kdy jeden se realizuje ve formě komerční a druhý ve formě nestátní neziskové organizace. Tím výzkum postihuje právní formy typické pro ziskový i neziskový sektor. Sociální podniky se nacházejí na pomezí těchto dvou sektorů.

Popisuje, jaké zkušenosti s využíváním personálního marketingu má personalista a také zaměstnanci v těchto podnicích a jak ho vnímají. Data jsou získána skrze rozhovory s personalisty a dotazníkové šetření se zaměstnanci podniků. Srovnává využití jednotlivých metod obou podniků a hodnotí je za využití poznatků nastudovaných v odborných publikacích, které se věnují personálnímu marketingu čistě v ziskovém sektoru. Stanovuje oběma podnikům také doporučení a případná řešení vylepšení využití nástrojů personálního marketingu.

2. Teoretická část

2.1. Sociální podnikání

Hlavním úkolem sociálního podnikání je posílit význam vlastního hospodaření za účelem vytvoření zdrojů pro realizaci poslání. Sociální podnikání stojí na pomezí mezi neziskovými a ziskovými subjekty. Sociální oblast vyžaduje velké množství zdrojů, které nelze snadno získat. Může tedy provozovat vlastní hospodářské aktivity. Zdroje, které z nich pochází, je nutno efektivně využít a zároveň musí být naplněno sociální poslání. Důraz je kladen na vytváření podmínek pro vlastní iniciativu potřebných, tedy těch, kteří jsou z různých důvodů znevýhodněni na trhu práce. Pomocí sociálních podniků jsou tito lidé začleňováni do pracovního života (Boukal, 2013, s. 161).

První kořeny sociálního podnikání nalezneme již ve středověkých spolcích, ale za symbol největšího rozvoje je považováno Rochdalské družstvo poctivých pionýrů, které bylo založeno roku 1844 v severní Anglii. Vliv na vývoj měla také tendence pomáhat lidem vykonávajícím tradiční řemesla, kteří během průmyslové revoluce přišli o své zaměstnání. Nyní probíhá snaha aplikovat tyto tendence v moderním prostředí (Doherty et al., 2009, s. 1).

V Evropě se koncept sociálního podnikání, tak jak ho známe dnes, poprvé objevil v roce 1990 v rámci třetího sektoru díky impulzu spojenému s družstevním hnutím v Itálii. V roce 1991 přijal italský parlament zákon, který ustanovil právní formu pro sociální družstva. Koncept sociálního podnikání získal pozitivní odezvu na počátku 90. let 20. století i v USA. Důležitým mezníkem je rok 1993, kdy Harvard Business School zahájila „Social Enterprise initiative“ – iniciativu sociálního podnikání, která je považována za milník v této oblasti. Od té doby se koncept šířil různými typy institucí. Univerzity začaly vyvíjet výzkumné a vzdělávací programy, byly zřízeny mezinárodní výzkumné sítě, jako například EMES – Evropská výzkumná síť zabývající se studiem sociálního podnikání. Nadace začaly vytvářet podpůrné programy pro sociální podnikatele. Evropské země poté přijaly nové zákony na podporu sociálního podnikání (Defourny a Nyssens, 2010, s. 33).

Sociální podnikání tedy charakterizuje začleňování znevýhodněných skupin obyvatelstva do společnosti z iniciativy samotných občanů a neziskových organizací, nikoli z iniciativy státu. Ten se snaží podněcovat potřebné k vlastní iniciativě pomocí vytváření vstupních podmínek a snaží se sociální podniky podporovat až do fáze, kdy se stanou ekonomicky soběstačné. Aby tedy sociální podnikání fungovalo, je nutná spolupráce neziskových organizací, komerčních firem a veřejné správy (Bačuvčík, 2011, s. 44).

Sociální ekonomika je jednou z částí národního hospodářství. Je to alternativa veřejného sektoru a trhu. Může řešit i problémy sociálního státu či zmírňovat důsledky ekonomické krize. Vychází z dobrovolné kolektivní iniciativy (Dohnalová, 2010, s. 289).

Ideou sociálního podnikání je, aby si znevýhodněné skupiny zajistily své vlastní zdroje příjmu, podněcuje je k co největší samostatnosti. Poskytovány by jim pak měly být jen ty služby, které si samy nedokážou zajistit (Bačuvčík, 2011, s. 44).

Sociální podnikání se stále rozrůstá. Tento růst je ovlivněn několika faktory. Jedním z nich je obnovený zájem o aktivní občanství díky rozvoji informačních technologií a rostoucí gramotnosti. Zvyšující se počet vzdělaných lidí vidí organizace třetího sektoru jako hnací sílu pro změnu ve společnostech ovlivněných tržními chybami. Například v Latinské Americe je zase hlavním faktorem liberální vývoj katolické církve, který podněcuje formování komunitních skupin. Sociální podnikání je také jednou z reakcí na globalizaci, která zapříčinila expanzi světového obchodu, který zvětšil rozdíly mezi bohatými a chudými zeměmi. Vlády také zareagovaly podporou sociálních podniků na stárnutí populace a měnící se postoj ke zdravotním potížím, čímž dochází k modernizaci veřejných služeb, novým řešením a výzvám (Doherty et al., 2009, s. 12 - 13).

2.2. Sociální podnik

Sociální podnik není legislativně zakotven, nemá žádnou právní formu. Je určen standardy, které stanovili nositelé myšlenky o sociálním podnikání, a vychází z definice

podnikání uvedené v obchodním zákoníku. Orientuje se na sociální cíle a je pro něj typické tržní chování. Stojí na rozhraní ziskového a neziskového sektoru. Zisk, kterého podnik dosáhne, slouží k naplnění sociálního cíle, tedy k integraci sociálně či zdravotně znevýhodněných osob. Může se jednat například i o lidi, kteří žijí v regionu s vysokou nezaměstnaností, matky samoživitelky či lidi s drogovou minulostí. Sociální firmy s pomocí grantu podpořeného Evropským sociálním fondem vypracovaly standardy, které musí sociální firma splňovat. Tyto standardy například určují, že v sociální firmě převažují příjmy z podnikání, chová se jako obvyklý podnikatelský subjekt a zpracovává podnikatelský plán, zveřejňuje výsledky svého hospodaření nebo dbá na bezpečnost svých zaměstnanců s přihlédnutím k druhu jejich handicapu (Boukal, 2013, s. 161 - 162).

EMES, mezinárodní výzkumná síť věnující se sociálnímu podnikání, charakterizuje sociální podnik na základě ekonomické a podnikatelské dimenze a na základě sociální dimenze. Kritéria ekonomické a podnikatelské dimenze jsou: nepřetržitá aktivita produkující zboží a/nebo prodávající své služby, vysoký stupeň autonomie, schopnost nést ekonomická rizika, alespoň minimální podíl placené práce. Sociální dimenze obsahuje: výslovnou snahu prospět komunitě, iniciativu zahájenou skupinou občanů, rozhodovací pravomoc, která není založena na výši vloženého kapitálu, zapojení všech zúčastněných aktérů, omezené přerozdělování zisku (Defourny, 2010, s. 43).

Tessea, organizace přispívající k rozvoji sociálního podnikání v ČR, která zastřešuje sociální podniky v celé republice, definuje sociální podnik jako subjekt sociálního podnikání, právnickou osobu založenou dle soukromého práva, její součást či fyzickou osobu, která splňuje principy sociálního podniku. Ten naplňuje veřejně prospěšný cíl formulovaný v zakládacích dokumentech. Vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu – ekonomického, sociálního a environmentálního a místního (Tessea, c2018).

Ekonomický prospěch znamená, že firma svůj zisk používá přednostně pro svůj rozvoj nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů, lze i pro obojí zároveň. Je pro ni typická autonomie v manažerském řízení a rozhodování na externích zakladatelích či zřizovatelích. Musí mít alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků či služeb na svých celkových

výnosech. Je schopna zvládat ekonomická rizika. Má omezené nakládání s majetkem. Vykonává soustavnou ekonomickou aktivitu a přiklání se k placené práci (Tessea, c2018).

Za sociální prospěch je považováno provozování aktivity, která prospívá společnosti nebo specifické skupině lidí, tedy znevýhodněným osobám. Zaměstnanci tohoto podniku a jeho členové se podílejí na směřování podniku (Tessea, c2018).

V rámci environmentálního a místního prospěchu dochází k přednostnímu uspokojování potřeb místní poptávky a komunity. Podnik využívá přednostně místní zdroje a spolupracuje s místními aktéry. Z environmentálního hlediska pak zohledňuje dopady výroby i spotřeby na životní prostředí (Tessea, c2018).

Tento trojí prospěch bývá označován jako 3P neboli Profit, People, Planet, kde profit označuje ekonomický prospěch, people sociální prospěch a planet environmentální prospěch.

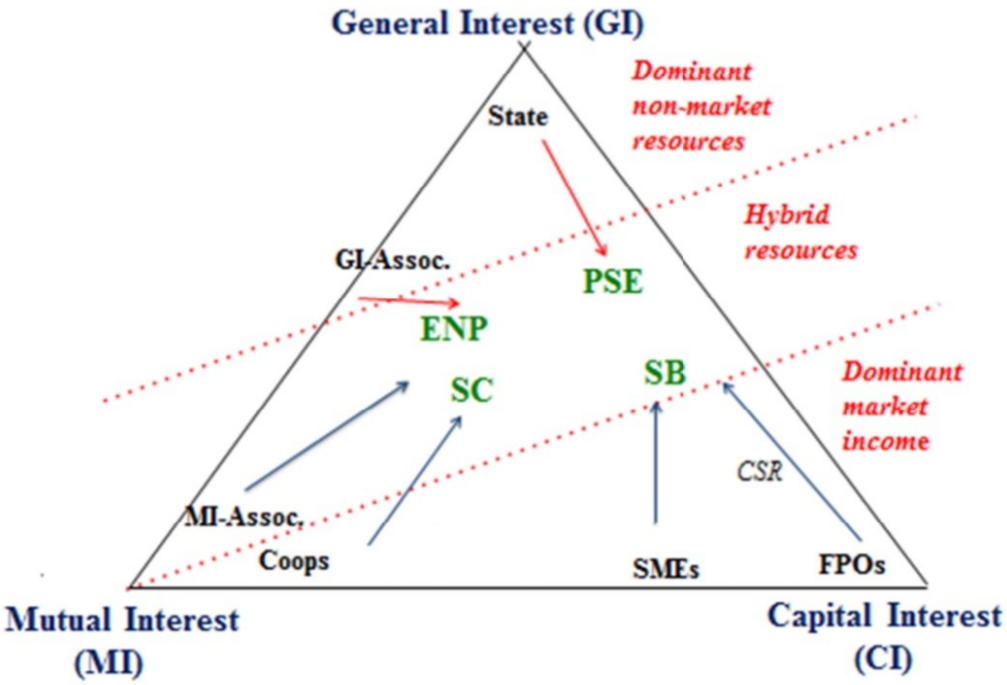
Defourny a Nyssens (2016, s. 12 - 17) rozlišují tři hlavní zájmy sociálních podniků: obecný, vzájemný, kapitálový a tři typy zdrojů: tržní příjmy, dotace a granty, filantropie. A na tomto základě pak vymezují čtyři modely sociálních podniků:

1. Podnikatelský neziskový model - sem řadí nestátní neziskové organizace s převažujícím obecným zájmem, které financují své činnosti pomocí podnikatelské činnosti, kdy se snaží doplnit granty a dotace novými zdroji financování. Příkladem může být dceřiná společnost založená nestátní neziskovou organizací, která rozvíjí obchodní činnost a vytváří zisky, kterými podporuje její misi.

2. Model sociálního družstva – jedná se o vzájemně prospěšnou společnost, která se posouvá do oblasti obecného zájmu, kdy kombinuje zájmy svých členů s prosazováním zájmů celé komunity či cílové skupiny. Přebírá rysy demokratického řízení a má vícezdrojové financování, v němž převažují tržní příjmy.

3. Model sociálního podniku – sociální podniky vyvíjejí ekonomickou činnost k uspokojení sociálních potřeb. Zaměřují se na obecný zájem a kombinují různé typy zdrojů, ale financují se primárně z vlastních zdrojů.

4. Model sociálního podnikání ve veřejném sektoru – některé sociální podniky mohou vznikat jako odvětví veřejného sektoru, například orgány místní samosprávy zakládají podniky na podporu místního rozvoje v reakci na vládní snižování nákladů na poskytování veřejných služeb, přenášejí tedy větší odpovědnost na soukromé subjekty. Převažuje zde veřejný zájem.



Obr. č. 1, zdroj: Defourny a Nyssens, 2016, s. 12

Na tomto obrázku je demonstrován průnik hlavních zájmů, kdy general interest=obecný zájem, capital interest=kapitálový zájem a mutual interest=vzájemný zájem. Dominant non-market resources představují převažující přijmy z nepodnikatelské činnosti, tedy například z dotací. Hybrid resources jsou hybridní příjmy, tedy kombinace dotací a příjmů

z podnikatelské činnosti. Poslední dominant market income znamená převažující příjmy z podnikatelské činnosti. ENP označuje podnikatelský neziskový model, SC model sociálního družstva, SB model sociálního podniku a PSE model sociálního podnikání ve veřejném sektoru.

Sociální podniky rozvíjí osobnost zaměstnanců prostřednictvím práce. Aby sociální podniky mohly vzniknout a fungovat, potřebují lidské zdroje, finanční prostředky, znalost podnikatelského plánování a řízení a příznivé společenské prostředí. Znevýhodněné skupiny jsou uvedeny v zákoně o zaměstnanosti. Jedná se o osoby ucházející se o zaměstnání, které potřebují zvýšenou péči pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů. Můžeme sem tedy zařadit například lidi se zdravotním postižením, těhotné ženy či fyzické osoby mladší 20 let nebo starší 50 let. V sociálních podnicích však mohou najít uplatnění i osoby, kterým hrozí nebezpečí trvalého vyloučení z pracovního trhu, nebo zajišťují služby pro znevýhodněné občany (Dohnalová, 2010, s. 301 - 303).

Sociální podniky mohou mít podobu sdružení, družstev a nových forem sociálních podniků, které propojují ekonomické činnosti se sociálními či environmentálními cíli v daném místě (Dohnalová, 2010, s. 289).

V České republice mohou mít sociální podniky následující právní formy dle internetových stránek Českého sociálního podnikání (c2018).

1. Společnost s ručením omezeným – zde je nutný počáteční vklad 200 000 Kč, to společnost činí důvěryhodnou pro banky, účetní a daňové poradce.

2. Akciová společnost – u akciové společnosti musí být počáteční vklad alespoň 2 000 000 Kč, je také důvěryhodná pro banky.

3. OSVČ – zde ručí tato osoba svým majetkem, ale založení této formy je jednoduché.

4. Družstvo – počáteční vklad je pouze 5 000 Kč, každý člen má jeden hlas, pro banky není příliš důvěryhodné pro nedostatek zkušeností s tímto subjektem.

5. Sociální družstvo – jedná se o relativně mladou formu – vznikla v roce 2014, proto zde chybí zkušenosti s touto formou, a tím, že právní experti zde zaujímají rozdílné postoje, mohou být některé podmínky překážkou pro podnikání, jedná se o družstvo, které může fungovat pouze jako sociální podnik.

6. Obecně prospěšná společnost – obecně prospěšnou společnost je relativně složité založit, pro banky v rámci podnikání není důvěryhodná, ale jedná se o transparentní právní formu, kde je veškerý zisk navracen do hlavní činnosti.

7. Ústav – tato právní forma je také relativně nová, proto s ní nejsou doposud zkušenosti, účelem ústavu je provozování společensky či hospodářsky užitečné činnosti.

8. Církevní právnická osoba – ani církevní právnická osoba není důvěryhodná pro banky a její struktura řízení není vhodná pro podnikání, nicméně má silné zázemí církve.

9. Spolek – spolek není vhodný pro podnikání, někteří dárci jeho podnikání nechtějí podporovat, pro banky není důvěryhodný, ale může mít dobré zázemí a je považován za ideální základ sociálního podniku.

10. Nadace – nadace může podnikat jen v případě, že je podnikání pouze vedlejší činností a veškerý zisk podporuje její účel, nadační jistina musí činit minimálně 500 000 Kč a nesmí dojít k jejímu trvalému snížení, jinak nadace zanikne, nadace může být založena k trvalé službě společensky či hospodářsky užitečnému účelu.

2.3. Personální marketing

Neexistuje jednoznačná definice personálního marketingu kvůli různému chápání tohoto pojmu a také vývoji, kterým tento pojem za posledních 50 let prošel. Pojem personální marketing použil poprvé Maxmilián Schubert v roce 1962, avšak hojně se začal používat až v polovině 70. let. V této době sloužil jako nástroj pro nábor zaměstnanců zaměřený na externí

pracovní trh. Podle Scholze například tento termín označuje myšlenkovou koncepci a koncepci jednání, která v personální oblasti aplikuje marketingový přístup. Pracovní místo zde má roli produktu, který chce podnik „prodat“ současným a budoucím zaměstnancům. Rozhodující je zde tedy podniková kultura (Nencheva, 2010, s. 4 - 5).

V anglosaském prostředí se o personálním marketingu začalo hovořit v 70. letech 20. století, kdy byl vnímán jako snaha stát se zaměstnavatelem číslo jedna v rámci budování značky zaměstnavatele, tedy v employer brandingu. Pohled na věc v tomto odvětví změnil až Kotler v roce 1999 ve svém díle Principles of Marketing, kde vyslovil myšlenku, že zaměstnance lze chápat jako zákazníky a na vztah s nimi a firmou lze pohlížet z pohledu konzumace kariéry či zaměstnání. V anglosaském prostředí je však těžiště v budování značky zaměstnavatele, kde je hlavním cílem stát se nejlepším zaměstnavatelem (Těšitelová, 2013, s. 191 - 192).

Dnes musí personalisté měnit své stávající postupy a postoje kvůli měnícím se poměrům na trhu práce. Zde je totiž patrný nedostatek specialistů a firmy musí svádět konkurenční boj, aby přilákaly, získaly a udržely si ty nejlepší. Naopak talentovaní lidé znají také svoji hodnotu, proto jdou za nejlepší firmou a nabídkou, vědí, co chtějí, ale jsou méně loajální. Bývají také ochotní se za prací stěhovat, což může na jednu stranu představovat nevýhodu. A díky novým technologiím a stále větší oblíbenosti sociálních sítí, skrze které je lze kontaktovat, se současný zaměstnavatel nedozví, že je oslovila konkurence. Proto je nutné je i po nástupu stále považovat za kandidáty a o to více o ně pečovat a snažit se uspokojit jejich potřeby (Těšitelová, 2013, s. 192).

Úkolem personalistů je uspokojit potřeby managementu a manažerů podniku. Nutné je nejprve rozeznat potřeby podniku, tedy to, kam směřuje a jak se tam chce dostat, a dále co je rozhodující pro to, aby dosáhl úspěchu či neúspěchu. Nejprve je proveden průzkum trhu a pak je vytvořen marketingový plán pro rozvoj produktů a služeb pro uspokojení potřeb podniku, manažerů a pracovníků. Tento plán stanovuje náklady na zavedení a udržování těchto snah a dále výhody, které přinese, ty by měly být vyjádřeny pomocí finančních ukazatelů. Poté je nutné přesvědčit management o potřebnosti těchto opatření a o jejich důvěryhodnosti (Armstrong, 2007, s. 70).

Personální marketing dnes usiluje o dobrou zaměstnavatelskou pověst a o bezproblémové utváření personálu organizace, které by mělo mít koncepční charakter. Jedná se o nástroj formování personálu organizace jak z hlediska získávání pracovníků, tak z hlediska jejich stabilizace v organizaci. Sleduje získávání kvalitních zaměstnanců, posilování jejich sounáležitosti s organizací a stabilizaci pracovníků v organizaci. Personální marketing je ale také někdy chápán pouze jako ekvivalent získávání pracovníků. Snaží se získat pověst atraktivního zaměstnavatele, aby měli lidé zájem o práci v organizaci. Postihuje tedy všechny aktivity, které tuto pověst vytvářejí. Důležitá je pro utváření dobré zaměstnavatelské pověsti personální politika organizace. Pro zaměstnance i uchazeče je důležitý systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, dále pracovní podmínky či možnost kariéry. Neméně důležitý je pak také způsob vedení nadřízeného v organizaci (Kocianová, 2010, s. 89).

Aby byla firma v dnešní době konkurenceschopná a úspěšná, nestačí už, aby jen nabízela produkt, který uspokojí potřeby zákazníků, ale je pro ni důležité i to, jak vystupuje v roli zaměstnavatele. Ekonomicky neúspěšné období podniku mohou zvrátit právě kvalifikovaní a perspektivní zaměstnanci. A vzhledem k tomu, že je stále těžší tyto lidi sehnat, nabývá personální marketing stále většího významu (Maršíková a Myslivcová, 2016, s. 28).

2.3.1. Employer branding

V personálním marketingu se často objevuje pojem employer branding, který znamená budování značky zaměstnavatele. Jedná se o funkční, ekonomické a psychologické výhody, které zaměstnavatel poskytuje a které slouží k jeho identifikaci. Je to aktivita, která uplatňuje principy marketingu v oblasti řízení lidských zdrojů (Maršíková a Myslivcová, 2016, s. 28).

Je důležité odlišovat personální marketing a employer branding, protože tyto pojmy bývají někdy chybně ztotožňovány a v anglicky psané literatuře se hovoří velmi často pouze o emloyer brandingu a personání marketing je zcela vynechán. Tyto dva pojmy jsou si ale pouze blízké. V rámci personálního marketingu se organizace zaměřuje na zaměstnance jako takové – konkrétněji na jejich nábor, nástup, stabilizaci ve firmě, přičemž využívá nástroje

marketingu a employer branding je pouze součástí jak externího, tak interního personálního marketingu. Employer branding se zabývá vnímáním společnosti širokým okolím a snaží se, aby lidé měli jasnou představu o tom, jakým je firma zaměstnavatelem a co zaměstnanec může od firmy očekávat.

Vytváření značky zaměstnavatele může zahrnovat využití analýzy potřeb a přání uchazečů při rozhodování o tom, co a jak by jim mělo být nabízeno, dále zajištění, aby hodnoty, kterými organizace žije, byly součástí její prezentace, definování rysů značky v oblastech, které ovlivňují vnímání organizace jako „skvělého místa pro práci", porovnávání přístupu s přístupy jiných organizací a v neposlední řadě být upřímný a realistický (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299 - 300).

Cílem vytváření atraktivní značky zaměstnavatele je přilákat a udržet si ty nejlepší zaměstnance. Značku zaměstnavatele definovali poprvé Ambler a Barrow v polovině devadesátých let jako soubor funkčních, ekonomických a psychologických benefitů poskytovaných zaměstnáním a spojovaných se zaměstnávající společností. Jedná se zde jak o interní, tak externí image firmy, která má být vnímána jako "skvělé místo, kde pracovat" (Grbavac, 2009, s. 60 - 61).

Jako první by v rámci budování značky zaměstnavatele měla firma analyzovat své jedinečné rysy, slabé a silné stránky a to tím, že zodpoví následující otázky: Čím se jako zaměstnavatel odlišujeme? Jaká je naše firemní kultura? Jaké hodnoty jsou pro nás důležité a jak souvisí s našimi službami, zaměstnanci a potenciálními zákazníky? Vhodná je také analýza okolí, která se zaměřuje na region a na konkurenci v něm, zde se ptáme: Existují nějaké místní problémy? Co dělají naši konkurenti hůře a co lépe? Co se od nich můžeme naučit? Které sítě, kontakty a opatření používají, aby získali kvalifikované pracovníky? Důležité je samozřejmě také identifikovat kvalifikované zaměstnance pomocí analýzy cílové skupiny, kde si firma pokládá tyto otázky: Kteří zaměstnanci rádi pracují u nás a proč? Co jim nabízíme a jaké mají u nás výhody? Jak vypadá naše personální struktura? Co od nás jako od zaměstnavatele očekává naše cílová skupina? (Rix, Dugel a Schäfer, 2014, s. 74).

Organizace čelí v současné době většímu boji při shánění vysoce kvalifikované pracovní síly díky stárnutí populace, pracovníkům pocházejícím z odlišného kulturního prostředí, stále většímu množství pracujících žen, párům, kde si oba budují kariéru, i rodičům samoživitelům, protože se snaží oslovit všechny lidi v různých životních a profesních fázích. Proto využívají tzv. trvale udržitelného managementu lidských zdrojů (sustainable HRM). Ten má pomoci vytvořit atraktivní značku zaměstnavatele, která bude schopná reagovat na tyto různé potřeby a očekávání, aniž by ohrozila svůj image zaměstnavatele za účelem dosažení trvalé konkurenční výhody (App, Merk a Büttgen, 2012, s. 263).

Součástí employer brandingu tedy vždy je vyjasnit si a formulovat rozdílné, charakteristické prvky zkušenosti, kterou sdílí zaměstnanci organizace. Tyto zkušenosti zahrnují funkční, ekonomické a psychologické aspekty a benefity poskytované zaměstnavatelem. Potenciálem employer brandingu je vytvořit a udržovat vztah mezi firmou a zaměstnavatelem a vytvořit spřízněnost mezi zaměstnanci organizace skrze jejich identifikaci se společenstvím značky (Těšitelová, 213, s. 211).

2.3.2. Marketingový mix v personálním marketingu

V literatuře o marketingu se často setkáváme s pojmem marketingový mix neboli 4P, který je aplikovatelný i v rámci personálního marketingu. 4P označují čtyři anglické názvy – Product (produkt), Price (náklady), Place (distribuce), Promotion (propagace) a Těšitelová (2013, s. 193) k nim v rámci personálního marketingu přidává ještě Personality (osobnost) a vytváří tak 5P.

1. Produkt

Produktem je v personálním marketingu označena pracovní pozice, ať už stávající nebo nově uvolněná. Potřeba provedení nějaké činnosti se směňuje s produktem kandidáta na tuto práci. Ten se tuto pozici snaží koupit tím, že sám sebe prodá, jeho produktem je tedy

jeho práce, kterou je schopen odvést v určitém čase a kvalitě (Těšitelová, 2013, s. 195 - 196).

2. Náklady

Zaměstnanec i zaměstnavatel se snaží minimalizovat své náklady a maximalizovat přínosy. Porovnávají možnosti a alternativy, které jsou k dispozici. Cenu produktu určuje to, co za něj musí kupující zaplatit, aby ho získal. Pro zaměstnance je to například čas věnovaný práci nebo výkon, který musí odvést. Pro firmy cenu představují úplné náklady práce, tedy výdaje za mzdy, nábor, zaškolení a krytí potřeb zaměstnanců (Těšitelová, 2013, s. 194 - 195).

3. Distribuce

Jedná se o soubor akcí, které vedou produkt k zákazníkovi. Organizace se snaží produkt efektivně distribuovat, aby byl na trhu dobře dostupný. Tato distribuce může být buď přímá, kdy je produkt dodán přímo zaměstnanci, tedy kdy je organizace přímým zaměstnavatelem, nebo může být nepřímá, kdy firma využívá pro směnu partnerů, a to personálních agentur. Nepřímá distribuce představuje vyšší cenu produktu pro obě strany, může však pro zaměstnavatele přinášet jisté výhody, například snížení právních rizik či možnost využít pracovníka jen po nutnou dobu, pro zaměstnance je ale spíše nevýhodná, protože jeho kariérní vývoj je zde omezen (Těšitelová, 2013, s. 196 - 197).

4. Propagace

Propagace se věnuje budování značky zaměstnavatele a vytváření pozitivního postoje k organizaci. Firma usiluje, aby byla na pracovním trhu preferovaným zaměstnavatelem, a snaží se informovat vhodné kandidáty o možnosti spolupráce. Uchazeči o zaměstnání prezentují jako svůj produkt výkon činnosti práce a propagují ho například pomocí uveřejněním životopisu na pracovním serveru (Těšitelová, 2013, s. 197).

5. Osobnost

Osobnost v rámci personálního marketingu popisuje porozumění mezi organizací a jejím budoucím zaměstnancem. Obě strany hodnotí osobnost té druhé. Stejně jako jsou pro firmu důležité kvality zaměstnance jako odbornost či postoje, tak pro zaměstnance jsou důležité kvality firmy, jako je její image či firemní kultura. Oba vyznávají jisté hodnoty, mají svou identitu, kulturu a komunikují s okolím (Těšitelová, 2013, s. 197 - 198).

Spielmann (2015) zachází ještě dál a k těmto 5P přidává v rámci personálního marketingu ještě dvě – Process (proces) a Physical evidence (fyzická evidence) a vytváří tak 7P.

6. Proces

Proces označuje všechny procesy, které směřují k prodeji a užívání produktu. V personálním marketingu tam tedy řadíme proces náboru a adaptaci zaměstnance do firemního prostředí.

7. Fyzická evidence

Zde autorka vychází ze skutečnosti, že si zákazník na nabízenou službu nemůže předem sáhnout, tudíž si nemůže být jistý, co dostane a zda bude kvalita služby dostatečná. Fyzická evidence znamená zhmotnění abstraktní nabídky. Jako příklad z personalistiky uvádí náborovou brožuru, stánek na veletrhu či vlastní pracovní prostředí.

Nutné je porozumět chování zákazníka – uchazeče o pracovní místo. Všem P se musí věnovat stejná pozornost a žádné se nesmí zanedbat (Spielmann, 2015).

2.3.3. Externí personální marketing

Externí personální marketing zahrnuje dílčí kroky náborového procesu – oslovení, získání a výběr nových pracovníků. Cílem je také vytvořit a podporovat dobrou pověst zaměstnavatele a na základě kvalitní komunikace navazovat vztah s uchazeči o zaměstnání. Cílovou skupinou jsou jak aktivní, tak pasivní kandidáti. Na základě pověsti organizace jakožto zaměstnavatele lze pak organizaci odlišit od ostatních. Spoluvytvářejí ji vize, image a kultura organizace. Mezi základní úkoly managementu organizace patří rozhodování o nárocích na kandidáty, aktivity a záměry získávání zaměstnanců (Vlková a Urbancová, 2017, s. 18).

Strategie získávání zaměstnanců v rámci strategie řízení lidských zdrojů musí reagovat na změny ve strategii organizace a současně korespondovat s vnitřními podmínkami, na jejichž základě organizace funguje. Důležitou součástí strategie řízení lidských zdrojů je tedy personální marketing, personální plánování a získávání zaměstnanců (Vlková a Urbancová, 2017, s. 19).

Mezi nejvýznamnější metody získávání nových pracovníků řadíme inzeráty, doporučení jiných zaměstnanců, letáky, spolupráci s agenturami či jinými organizacemi, inzerování volných pozic na internetu a v médiích a také přímé oslovování. Organizace může vybírat nové zaměstnance sama či přenechat výběr personální agentuře. Obě možnosti lze kombinovat (Vlková a Urbancová, 2017, s. 17).

V rámci personálního plánování řadíme do externího personálního marketingu získávání pracovníků.

2.3.4. Interní personální marketing

Oproti externímu marketingu, který se zaměřuje na získávání nových zaměstnanců, se interní personální marketing věnuje těm stávajícím. Maršíková a Myslivcová (2016, s. 38) tvrdí, že interní personální marketing je důležitý prostředek pro udržení kvalitních

zaměstnanců ve společnostech a je významný také pro budování značky zaměstnavatele – tedy employer branding. Mezi jeho důležité nástroje patří výše platu, vztahy s nadřízenými, jistota pracovní pozice či možnost seberealizace. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit důležitost těchto nástrojů a pečovat o kvalitní značku zaměstnavatele.

Mezi hlavní záměry řadíme motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost, jejich zapojení se do chodu společnosti, loajalitu, know-how a kompetence zaměstnanců, jejich udržení ve společnosti, přijetí a dodržování cílů organizace, přátelské pracovní klima a chápání firemního zaměření na zákazníka zaměstnanci. Věnuje se tedy aktivitám s tím spojeným, kterými jsou strategie lidských zdrojů, mezi ty řadíme osobní a profesionální rozvoj, kariérní vývoj, spokojenost a motivaci či pracovní podmínky; dále marketinkové postupy jako udržení zaměstnanců, interní komunikace nebo vztahy na pracovišti. Autor jako zcela hlavní cíle interního personálního marketingu uvádí integraci, udržení a loajalitu zaměstnanců (Neagu, 2018, s. 1474 - 1475).

V rámci interního marketingu se lze také setkat s pojmem „living the brand“ neboli žití značky, při kterém dochází k propojení mezi externími a interními hodnotami značky. Chování zaměstnanců musí být v souladu s tím, co firma komunikuje směrem k zákazníkům. Zaměstnanci musí vědět, jaké hodnoty firma vyznává, musí porozumět své roli ve společnosti a svému přínosu pro ni. Tyto hodnoty pak musí být převedeny do jejich každodenního života. Porozumění své roli dá zaměstnancům směr pro výkon práce či pro osobní rozvoj. Žití značky je základem pro budování značky zaměstnavatele, tedy employer branding (Těšitelová, 2013, s. 212 - 213). Ind (2014, s. 200 - 201) dodává, že tento koncept není něco, co by se dalo zaměstnancům prodat či jim to nařídit. Je pro to třeba vysoká míra participace nejen v procesu realizace, ale i v procesu vymezování značky. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kteří ovlivňují vnější svět a komunikují se zainteresovanými stranami. To oni sdílejí mezi sebou své znalosti a vytvářejí zkušenosti, které generují hodnoty. Podle tohoto konceptu je značka vytvářena v rámci dialogu, kde se setkává jedinec s organizací. Je to právě vztah jedince a zákazníka, který definuje značku.

V rámci personálního plánování řadíme do interního personálního marketingu nástup a stabilizaci pracovníků.

2.3.4.1. Odměňování

Výše mzdy hraje samozřejmě v motivaci zaměstnanců důležitou roli. Nicméně odměňování neznamená pouze mzdu, ale řadíme tam i povýšení, uznání, zaměstnanecké bonusy, vzdělávání. Velká pozornost je věnovaná vnitřním odměnám, které nejsou hmotné povahy, ale souvisejí se spokojeností pracovníka, radostí, kterou mu práce přináší, jeho uznáním okolím, budováním kariéry. Dále rozlišujeme peněžní formy odměňování a formy nepeněžní. Souhrn odměn, které pracovník obdrží, se nazývá celkovou odměnou (Koubek, 2009 s. 284). Armstrong (2007, s. 520) pak nazývá dvě hlavní kategorie odměn jako transakční – hmotné, plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a relační neboli vztahové – nehmotné, týkající se vzdělávání a rozvoje zkušeností, zážitků z práce.

Je nutné stanovit základní pravidla pro odměňování v organizaci. Koubek (2009, s. 287) zmiňuje 8 bodů, na které se musí firma zaměřit.

1. úroveň mezd a platů – v porovnání s ostatními organizacemi, situací na trhu práce a úspěšností organizace,

2. vnitřní struktura mezd a platů – mzdové tarify, platové třídy,

3. placení jednotlivců – spojování jednotlivců s pracovními místy a úkoly, přidělování platových tříd,

4. placení za odpracovaný čas nebo za výsledky,

5. zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů - zvláštní výhody, pobídkové formy odměn,

6. zaměstnanecké výhody a příplatky,

7. řízení a kontrola mezd a platů – přiměřenost, snaha o úspory, popis a specifikace pracovních míst,

8. výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování - nutnost zjistit preference zaměstnanců, rozdělit odměny dle věku, pohlaví atd. – ne všichni chtějí stejné odměny.

2.3.5. Rozdělení zaměstnanců do generací

V knihách o personalistice či marketingu lze často narazit na rozdělení pracujících lidí do několika generací dle jejich roku narození.

Každá generace má totiž svá specifika, motivaci, hodnoty a očekávání. Proto personalisté řeší, čím jednotlivé generace oslovit, co očekávají od zaměstnavatelů a jak by měl trh práce vypadat, aby všechny generace pojal a všichni v něm našli uplatnění (Kmošek, 2018).

Nejčastější rozdělení vypadá následovně, roky narození jednotlivých generací se u různých autorů ovšem často liší, proto zde budeme vycházet z těch ročníků, které uvádějí autoři nejčastěji.

1. Veteráni

Jedná se o nejstarší generaci s rokem narození mezi 1926 a 1944. Je pro ni typická stabilita, orientace na detail a tvrdá práce. Její představitelé nemají rádi konflikty a neradi odporují. Předpokládali, že za dlouhá léta usilovné práce budou ke konci kariéry odměněni značnou mocí a výhodami. Je to generace s největšími zkušenostmi, které si ale odnese s sebou při odchodu do starobního důchodu. Velký vliv na tyto lidi měla doba, ve které vyrůstali a žili, ať už to byla druhá světová válka či velká hospodářská krize, což zapříčinilo, že neradi riskují, preferují stabilitu a bezpečí. Mají rádi pořádek, respektují autority. Jejich spokojenost spočívá v tom, že dělají svou práci dobře, nikoli v tom, že by v ní spatřovali nějaký význam. Proto si vybírají práci ve velkých společnostech a ve vládě (Herley, 2009, s. 1 - 3).

2. Baby-boomers

Patří sem ti, kteří se narodili mezi lety 1941 a 1960. Tato generace se narodila během druhé světové války nebo po ní. Její představitelé se orientují spíše na služby, jsou ochotni dělat práci navíc, udržují si dobré vztahy, chtějí se zavděčit, nemají rádi konflikty. Upřednostňují pracovní postupy před výsledky, je pro ně důležitá zpětná vazba. Odsuzují ty, kteří mají odlišný názor, bývají sebestřední. Výchovu dětí vnímali více jako potěšení než jako ekonomickou nutnost. Bývají také týmovými hráči (Herley, 2009, s. 3 -4).

Počet lidí na pracovním trhu z těchto dvou generací se pomalu ale jistě snižuje z důvodu jejich odchodu do starobního důchodu či úmrtí, proto by větší pozornost měla být věnována následujícím třem generacím:

3. Generace X.

Sem řadíme lidi narozené mezi léty 1961 a 1980, bývá také nazývána generací konce studené války. Tito lidé vyrůstali ve finanční, rodinné a společenské nejistotě. Poprvé zde nalezneme oba pracující rodiče a živiteli rodiny již nemuseli být jen muži. Tito lidé jsou méně závislí, více přizpůsobiví a vynalézaví, jelikož mnoho z nich vyrůstalo v neúplné rodině. Jsou spíše individualisté, myslí si, že práci odvedou nejlépe oni samotní, snadno se přizpůsobují změnám. Jedná se o první generaci pracující na počítači a s novými technologiemi, ty již považují za součást svého života. Stabilita a jistota zaměstnání pro ně neznamená oddanost jednomu zaměstnavateli, protože v době, kdy vyrůstali, již tradiční hodnoty slábly. Upřednostňují spíše vedení ze strany zkušenějších než striktní pravidla (Kmošek, 2018).

4. Generace Y

Lidé patřící do generace Y se narodili mezi roky 1980 (někdy je uváděno již po 1975) a 1995, říká se jim také mileniálové. Jsou ovlivněni klidnou dobou, ve které vyrůstali. Nejvíce je ovlivnila globalizace, nové technologie a ekonomické změny a příliv nových informací. Jsou neustále ve spojení s okolním světem. Jejich pracující rodiče se snažili

zajistit jim lepší budoucnost a umožňovali jim účastnit se různých forem výuky a aktivit, proto jsou lidé z této generace optimističtí a věří v lepší budoucnost mnohem více než předchozí generace. Jsou sebejistí a vyžadují ocenění, nejvíce se oproti předešlým generacím liší právě vysokým sebevědomím. Díky tomu ale mohou tito lidé působit arogantně, rozmazleně či líně. Chybí jim smysl pro pracovní závazky a pracovní etiku a také mají nereálná očekávání kariérního vzestupu. Požadují více volného času, více dovolené, neradi pracují přesčas, rádi investují do svých volnočasových aktivit, peníze jsou pro ně prostředkem a ne smyslem života. Usilují o vyvážený pracovní a soukromý život. Je pro ně důležité dlouhodobé vzdělávání a získávání zkušeností. Oceňují možnost poradit se se zkušenými kolegy a chtějí, abych jejich práce byla smysluplná. Změna je pro ně běžnou součástí života. Chtějí také technicky moderní pracovní prostředí s možností otevřené komunikace. Díky častým pracovním zkušenostem získaným již při studiu mívají jasnou představu o své budoucí kariéře, proto si mnohem pečlivěji vybírají své zaměstnání. Rozhodujícím faktorem pak není jen plat či mzda, ale i užitečnost a to, zda má práce smysl. Založení rodiny odkládá tato generace na později, poté se snaží skloubit kariéru s rodinným životem, proto vyžadují například home-office či zkrácené úvazky. Raději pracují v týmech. Jejich nadřízený by jim měl poskytovat zpětnou vazbu, být otevřený jejich nápadům, chtějí k němu mít důvěru a respekt (Kmošek, 2018).

5. Generace Z

Tato generace je nejmladší generací a zahrnuje všechny osoby narozené po roce 1997, generace Z je pouze návrhem jejího názvu. Je příliš mladá na to, aby bylo možné vytvořit její jednotnou charakteristiku. Tato generace je od narození spojena s informačními technologiemi a je ovlivněna politickou situací po roce 2001, která souvisí se změnami ve společnosti (Kmošek, 2018).

Tyto mezigenerační rozdíly by měly brát firmy v úvahu a zohlednit je při aplikaci personálního marketingu. Dle Smyth (c2018) například generace X oceňuje digitální inovace jako součást firemní kultury. Je nutné zdůrazňovat, že podnik je v předstihu před digitální transformací. Generace Y je ambiciózní, proto tito zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu na jimi vykonanou práci a očekávají, že za svou snahu budou odměněni kariérním postupem.

Rádi by nějaký čas pracovali i v zahraničí. Velmi ocení výkonnostní bonusy. V rámci přilákání a motivace pracovníků této generace se doporučuje vyzdvihnout konkrétní příběhy kariérního pokroku ve společnosti a oceňování přínosů k podnikatelským cílům konkrétních zaměstnanců. Pro generaci Z, která je neustále „online“, je nejdůležitější značka zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi mladé lidi, je pro ně také velmi důležitý názor jejich rodičů. Je potřeba tedy věnovat usilovnou práci budování značky zaměstnavatele a ukázat jim, proč je konkrétní společnost důležitým hráčem v oboru. Proto se doporučuje například publikování informací pozitivně odrážejících uznání v oboru na sociálních sítích. Tím, že neexistuje příliš údajů a informací o této generaci, je nutné nadále sledovat její trendy.

2.3.6. Personální plánování

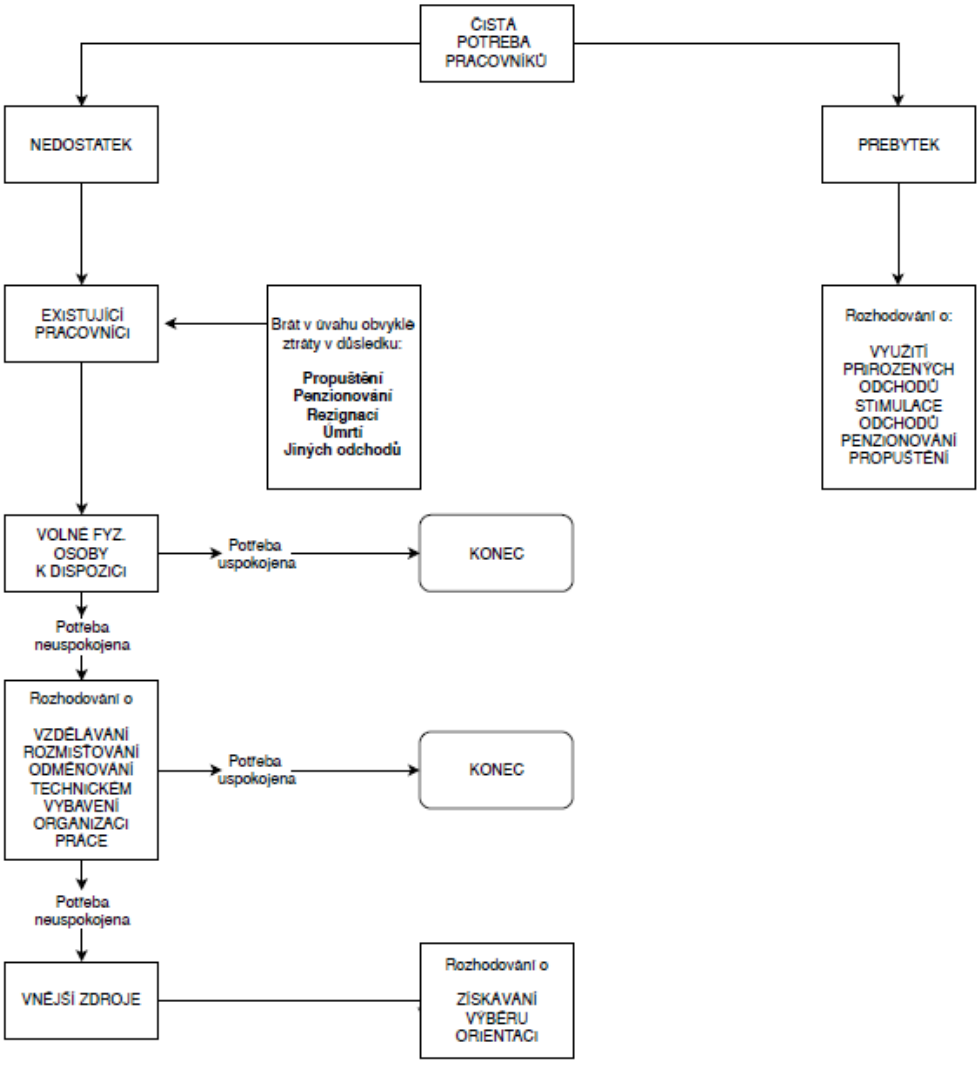
Personální plánování, které je často také nazýváno plánování lidských zdrojů, se zaměřuje na zajištění pracovní síly v současnosti a především v budoucnu, aby mohlo dojít k realizaci cílů organizace. Stanovují se zde cíle, metody a způsoby, jak dosáhnout těchto cílů organizace. Personální plánování se zabývá pohybem lidí do organizace, v organizaci a z organizace, dále spojováním pracovníků s pracovními úkoly, formováním a využíváním pracovních schopností lidí, formováním pracovních týmů a personálním a sociálním rozvojem těchto lidí. Toto plánování přispívá k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2009, s. 93 - 94).

Nejprve je nutné rozpoznat a předpovědět potřebu pracovní síly a najít zdroje, které by tuto potřebu pokryly. Cílem je pak dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou po pracovní síle v podniku. Dále se stará o personální rozvoj každého pracovníka a snaží se uspokojovat jeho sociální potřeby a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané pracovní činnosti. Propojuje tedy individuální zájmy pracovníků se zájmy podniku (Koubek, 2009, s. 94).

Plánování lidských zdrojů vychází z předpokladu, že jsou lidé nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Podle Armstronga (2007, s. 305) by personální plánování

mělo být součástí podnikového plánování. Tento proces plánování by pak měl definovat projektové změny v rozsahu a typech činností, které organizace vykonává. Tyto plány však často lze zpracovat pouze do určité míry, což může znesnadnit vytváření plánů lidských zdrojů.

Na následujícím schématu Koubek (2009, s. 117) ukazuje možnosti rozhodování personalisty při uspokojování potřeby pracovníků v organizaci, kdy při zjištění nedostatku pracovníků mají být nejprve zváženy všechny možnosti využití vnitřních zdrojů a teprve pokud ty potřebu pracovníků nedokážou uspokojit, má podnik hledat nové zaměstnance.



Obr. č. 2, zdroj: Koubek, 2009, s. 117

2.3.6.1. Získávání pracovníků

Jako první by měla být již zajištěna pověst atraktivního zaměstnavatele. Potenciální zaměstnanci by měli očekávat dobré řízení, svobodu, autonomii a příležitost ke kariéře. Je nutné vzít v úvahu, co uchazeči potřebují, a to především ve fázi, kdy se rozhoduje, co jim organizace může nabídnout. Lze porovnat i přístupy jiných organizací pro získání nových nápadů (Armstrong, 2007, s. 331 - 332).

Dalším úkolem získávání pracovníků je, aby volná místa přilákala dostačující množství uchazečů s přiměřenými náklady a včas. Nutné je tedy rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, dále o těchto volných pracovních místech informovat a nabízet je, někdy pak i přesvědčovat případné budoucí zaměstnance o výhodách této práce, získat informace o uchazečích a organizačně a administrativně všechny výše jmenované činnosti zajistit. Získávání a výběr pracovníků je klíčovou fází formování podnikové pracovní síly (Koubek, 2015, s. 100).

Důležité je správně popsat nabízenou pozici. Mělo by zde být uvedeno, jaké schopnosti a znalosti jsou od uchazeče vyžadovány, jakým způsobem bude práce vykonávána a co je obsahem práce. Důležité je určit a podrobně stanovit konkrétní pracovní povinnosti a požadavky a jejich relativní význam pro danou práci (Muller, 2009, s. 2).

Pokud firma shání do svých řad dobrovolníky, může je nejjednodušeji získat skrze dobrovolnickou agenturu. Dále je pak může organizace oslovit individuálně. Zde se jedná o osoby, které již s organizací přišly do styku, a tudíž zde existuje předpoklad, že by o dobrovolnictví měly zájem. Často bývají dárci organizace ochotní jí vypomoci i formou dobrovolnické spolupráce. Dále lze využít kontaktů současných zaměstnanců a nalézt touto cestou případné dobrovolníky, tento postup je ale vhodný spíše u jednorázových akcí, nebo pokud sháníme specialistu v oboru a celá záležitost nespěchá, neboť tento proces může být zdlouhavý. Pokud potřebujeme získat větší množství dobrovolníků, můžeme využít hromadného oslovení, například skrze média (Bačuvčík, 2011, s. 131 - 132).

A jsou to právě média, která hrají v externím personálním marketingu důležitou roli. Dle Kaisera (2013, s. 4 - 6) má na změnu procesu náboru nových pracovníků vliv neustále se vyvíjející proces digitalizace. Sociální média mohou pozitivně ovlivňovat důvěryhodnost organizace, ale nejsou příliš často využívána, přestože by mohla zaujmout především mladé lidi a studenty hledající zaměstnání. Společnosti však často využívají své webové stránky pro inzerci volných míst, lidé se zde mohou ucházet o zaměstnání pomocí online formulářů. Nepříliš inovativní, nicméně stále velmi oblíbené jsou i pracovní portály. Společnosti by měly přizpůsobit způsob inzerce volných míst své cílové skupině, využívat profilů a blogů propojených s profily svých zaměstnanců, měly by kombinovat svou aktivitu v tištěných médiích a na internetu s moderními marketingovými kanály, jako jsou například QR kódy či mobilní aplikace. Právě tak mohou zaujmout co nejvíce potenciálních zaměstnanců.

Jarošová (2018) uvádí, že v České republice existují velké pracovní portály, například jobs.cz, kde každý den nalezneme stovky nových inzerátů na volná pracovní místa. Malé společnosti, které hledají specifické, oborově zaměřené pozice, se však někdy na tyto portály vůbec nedostanou. Proto by lidé, kteří shání nějakou konkrétní pozici či pozici v určité lokalitě, měli hledat přímo na internetových stránkách jednotlivých institucí či městských webových stránkách. Existují i menší pracovní portály při profesních organizacích, které inzerují pracovní místa v konkrétních oborech, příkladem pak může být Česká asociace sester, kde lze nalézt nabídky práce ve zdravotnictví, nejčastěji na pozici zdravotní sestra. Dále existují specializované webové stránky pouze pro brigádníky, tedy osoby, které nechtějí pracovat na plný úvazek a práci chtějí pouze jako přivýdělek, například ke studiu. Příkladem může být web nabrigadu.cz.

Důležité je také zmínit sociální síť LinkedIn, jejíž popularita v posledních letech stoupá. Jejím cílem je pomoci setkat se odborníkům v oboru, vytvářet obchodní nabídky, hledat zaměstnání a nacházet kariéru prostřednictvím spojení, které členové již znají. Sít nabízí informace o jedincích, nachází se tam také stránky jednotlivých firem, které využívají tuto síť pro hledání potenciálních nových zaměstnanců a poskytují zde informace o organizaci (Parez, 2013, s. 1).

Rozlišujeme mezi vnitřními a vnějšími zdroji pracovníků. Mezi ty vnitřní řadíme pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje, ty, kteří se uvolnili po ukončení nějaké činnosti, dále pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci než doposud, a ty, kteří chtějí dobrovolně přejít na jiné pracovní místo. Hlavní výhodou těchto potenciálních zaměstnanců je, že zaměstnavatel zná jejich slabé a silné stránky, oni zase znají lépe organizaci a existuje zde také lepší návratnost investic, které do nich organizace již vložila. Na druhou stranu může soutěžení o povýšení negativně ovlivňovat morálku a povýšení pracovníci nemusí vždy zvládnout svou novou pozici. Firma také přichází o nové a inovativní myšlenky, které přináší noví zaměstnanci. Mezi vnější zdroje patří nezaměstnaní, absolventi škol a ti, kteří chtějí změnit zaměstnání. U těchto pracovníků lze objevit nové schopnosti a talenty, které obohatí společnost, také mohu přijít s novými pohledy či zkušenostmi. Získávání kvalifikovaných pracovníků zvenku bývá levnější a snadnější než zevnitř, jejich přilákání ale nemusí být snadné a může být nákladné, jejich adaptace trvá delší dobu a může dojít ke sporu se služebně staršími kolegy, kteří si přáli být povýšeni (Koubek, 2009, s. 129 - 131).

Je nutné neustále aktualizovat kampaně pro nábor zaměstnanců prezentovaných online na sociálních sítích. Kostra těchto kampaní by měla být stále stejná pro lepší identifikaci značky, měly by se v ní objevovat stejné vizuální a verbální prvky, jako je barva či design. Obsah ale musí být obnovován, aby zaujal co nejvíce lidí, příkladem mohou být články od zaměstnanců či jejich vlastní videa o tom, jaké to je pracovat v této společnosti (Ind, 2014, s. 208).

2.3.6.2. Nástup pracovníků

Velká pozornost by měla být věnována i uvedení nového pracovníka do organizace. Je nutné začít již od prvního dne jeho nástupu a dále mu musí být poskytnuty dostatečné informace k tomu, aby se v podniku rychle adaptoval a začal pracovat. Toto uvedení má několik cílů, a to překonat počáteční fázi, kdy je pro zaměstnance vše nové, neobvyklé a cizí, dále vytvořit pozitivní postoj nového pracovníka a vztah k podniku, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace, poté dosáhnout toho, aby nový pracovník co nejdříve

podával žádoucí pracovní výkon, a nakonec snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. Pokud je celý tento proces úspěšný, pak by měl snížit náklady a potíže spojené s odchodem nedávno přijatých pracovníků (Armstrong, 2007, s. 395 - 396).

Adaptační proces ale začíná již před nástupem zaměstnance, kdy manažer začne připravovat kolektiv na příchod nového člověka do organizace. Nejprve všechny o této skutečnosti informuje a poté sestaví adaptační plán. Začleňování má na starost garant nebo mentor, jedná se o služebně staršího zaměstnance, na kterého se jeho nový kolega může obracet s dotazy či s žádostí o pomoc. Manažer pak ověřuje, zda je adaptační plán plněn, případně provede úpravy a na konci adaptačního období zjistí, jak celé začlenění proběhlo (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 94).

Zkušenost, kterou zaměstnanec získá při nástupu do práce, může mít vliv také na začlenění tohoto pracovníka do pracovního života firmy. Tato zkušenost zahrnuje péči o nového zaměstnance, uvítání, připravenost pracovního místa, dostupnost pomůcek, kvalitu pracovního prostředí a proces organizace (Armstrong, 2007, s. 215 - 216).

Pokud má organizace dobrovolníky, je potřeba s nimi po vstupu do organizace ihned začít spolupracovat, seznámit je s prostředím, vysvětlit jim její činnost a poslání, seznámit je se zaměstnanci, se kterými budou spolupracovat, zadat jim jasně jejich úkoly, řádně je proškolit k vykonávání jejich činnosti a sdělit jim, kde získají případné potřebné informace. Práce s dobrovolníky by měla vést k tomu, aby v organizaci setrvali co nejdéle. Důležitá je pak také motivace a odměňování dobrovolníků, například skrze veřejnou pochvalu či ocenění (Bačuvčík, 2011, s. 132).

2.3.6.3. Stabilizace pracovníků

Pro každou organizaci je důležité, aby její klíčoví zaměstnanci neodcházeli. Častěji totiž odcházejí právě ti, které by organizace nikdy nepropustila, a to může mít pro organizaci velmi špatné následky. Strategie stabilizace pracovníků by měla brát v úvahu především faktory,

které ji ovlivňují. Mezi tyto faktory patří atraktivita zaměstnavatele, postupy při obsazování volných míst, dále to, jak nadřízení přistupují k podřízeným, a možnost kariéry v organizaci. Na potřeby každého zaměstnance má pak vliv také jeho věk, pro mladé pracovníky hraje důležitou roli právě možnost kariéry, pro starší zaměstnance je pak důležitá jistota v zaměstnání. S těmi zaměstnanci, kteří jsou pro organizaci důležití, se lze dohodnout a spolupracovat s nimi, ale i to má své hranice, kterých by se organizace měla držet (Kociánová, 2010, s. 92).

Strategie stabilizace se zaměřuje na konkrétní problémy, se kterými se organizace potýká, a stanovuje způsoby jejich řešení. Nejprve by měla být provedena analýza rizika toho, že klíčoví zaměstnanci organizaci opustí. Ta by měla obsahovat informace o tom, na kolik je pravděpodobné, že k tomu dojde, jak závažný důsledek to pro podnik bude mít, jak snadné bude tuto ztrátu nahradit a kolik to bude stát. Následovat bude analýza důvodů odchodů, tu lze realizovat prostřednictvím rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci, nicméně tento způsob nám neposkytne příliš přesné informace. Lepší výsledky přináší šetření názorů a postojů. Celý plán stabilizace by pak měl navrhovat akce, které by se měly zaměřit na všechny oblasti, ve kterých nalezneme náznak nespokojenosti či nedostatek oddanosti (Armstrong, 2007, s. 333 - 334).

Noví i stávající zaměstnanci by také měli být průběžně školeni v oblasti bezpečnosti práce, diskriminace a obtěžování na pracovišti. Školení zvyšuje spokojenost a morálku pracovníků, jejich motivaci, výkonnost, kapacitu pro osvojování nových technologií a metod a podporuje inovativní přístupy. Školení také snižuje fluktuaci a zlepšuje image firmy (Muller, 2009, s. 41 - 42).

2.3.7. Hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení se personalisté zabývají tím, jak pracovníci svým chováním dosahují výkonu. To jim umožňuje ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků. S pracovníky je potřeba mluvit a motivovat je, aby oni sami navrhovali cíle a způsoby jejich dosažení a stali se aktivním subjektem hodnocení (Hroník, 2006, s. 13).

Hroník (2006, s. 21) rozlišuje 3 oblasti hodnocení zaměstnanců. První je výstup, kde se zkoumají výkony a výsledky. Další je vstup, kam řadíme kompetence a zkušenosti, tedy to, co pracovník do své práce vkládá. Poslední oblastí je proces, který hodnotí přístup pracovníka k zadaným úkolům, tedy to, jak se pracovník chová při práci.

Mezi cíle hodnocení pracovníků řadíme monitorování výkonu vzhledem ke stanoveným normám a cílům, získání informací potřebných při rozhodování o odměnách, identifikaci potenciálu pracovníka, poskytnutí zpětné vazby o pracovním počínání jedince, identifikování potřeb v oblasti rozvoje, poskytování příležitosti pracovníkovi projednat své ambice s nadřízeným, zlepšování výkonu v budoucnu (Hroník, 2006, s. 23).

Dobrý systém hodnocení přináší zisk jak manažerovi, tak zaměstnanci i celé organizaci, protože posiluje loajalitu lidí. Hodnotící pohovor by měl probíhat minimálně jednou, lépe však dvakrát ročně. Součástí tohoto pohovoru je i pohovor o další kariéře zaměstnance. Probírá se zde dosavadní pracovní dráha, spokojenost se současným pracovním zařazením a budoucí kariérní možnosti a preference. Na další schůzce se pak porovnává očekávání zaměstnance s potřebami organizace. Společně pak vytvoří manažer s pracovníkem kariérní plán (Hroník, 2006, s. 95).

Dle Mullera (2010, s. 4) by se hodnotitelé měli nejdříve zaměřit na popis pracovní pozice a její hlavní kompetence. Na základě srovnání výkonu pracovníka s požadavky na jeho konkrétní pozici ho lze „oznámkovat." Autor navrhuje vypracovat komplexní systém hodnocení, který sestává z čísel či písmen, a k němu vytvořit detailní popis, co jednotlivá hodnocení znamenají.

2.3.8. Odchod zaměstnanců

I bývalí zaměstnanci mají vliv na pověst společnosti, proto se i jim v rámci personálního marketingu musí personalisté věnovat.

Poté, co dojde k ukončení pracovního poměru, fungují bývalí zaměstnanci jako takzvaní velvyslanci organizace, kteří mohou poskytnout realistické hodnocení zaměstnavatele a mohou pozitivně i negativně ovlivnit stávající i potenciální zaměstnance a tím i značku zaměstnavatele. Proto by firmy měly podporovat své bývalé zaměstnance, aby jim pomohli přilákat nové pracovníky. Měly by s nimi zůstat v kontaktu, a pokud pracovníci museli opustit společnosti z důvodu snižování stavů, mohou je v případě, že by došlo k opětnému navyšování, personalisté snadno oslovit s nabídkou opětovného zaměstnání (App, Merk a Büttgen, 2012, s. 273).

Při snižování počtu pracovníků je třeba dbát na to, aby tento proces neohrozil pověst zaměstnavatele, tedy je nutné zvolit metody, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé. Může to být neobsazování míst uvolněných v důsledku přirozených odchodů pracovníků, jako je úmrtí či odchod do starobního důchodu nebo odchody v důsledku rezignace pracovníka. Pokud tato místa musí být znovu obsazena, je vhodnější využít vnitřních zdrojů, například povýšení či převedení jiného pracovníka. Málo konfliktním řešením může být také omezení přesčasů, zavedení kratší pracovní doby či omezení outsourcingu, aby nemuselo vůbec dojít k propouštění. Větší riziko konfliktu pak přináší stimulace předčasného odchodu do starobního důchodu, těmto pracovníkům je zpravidla nabízeno odstupné či důchodové zvýhodnění v podobě podniková penze. Ostatní zaměstnance lze stimulovat k podání výpovědi pomocí nabídky odstupného nebo jiných výhod, organizace jim pak může pomoci s hledáním náhradního zaměstnání nebo jim poskytne materiální pomoc pro zahájení vlastní výdělečné činnosti. Vynucené odchody pracovníků pak již představují značné riziko ohrožení pověsti zaměstnavatele, nejčastěji se jedná o propouštění z důvodu nadbytečnosti. To může mít za následek, že i nejschopnější pracovníci odejdou sami z obavy, že budou v budoucnu také propuštěni. Pokud je propouštění z výše jmenovaného důvodu nezbytně nutné, musí být výběr lidí, kteří budou propuštěni, založen na spravedlnosti a šetrnosti vůči nim samým. Využívány jsou dvě metody – metoda založená na přednostním propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání v organizaci a metoda založená na výkonu pracovníků (Koubek, 2009, s. 246 - 248).

Pokud by mělo dojít k výpovědi ze strany zaměstnavatele z důvodu nespokojenosti s pracovním výkonem, výsledky či chování zaměstnance na pracovišti, hovoří Muller (2009, s.

236 - 240) o opatřeních, která by tomu měla předcházet, aby byla zajištěna spravedlivost tohoto jednání. První fází při zjištění nedostatků je zajištění poradenství a koučování, dále znovu zaškolení, pokud je potřeba, poté přichází na řadu slovní varování, které by zároveň mělo poskytnout radu, jaká náprava se od zaměstnance očekává, a také informovat o tom, co bude následovat, pokud nepřípustné počínání bude pokračovat. Dalším krokem je písemné varování, které slouží jako rekapitulace problému spolu s historií komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a oficiálním vyjádřením o tom, co bude následovat, pokud nedojde k nápravě. V případě, že zaměstnavatel bude se zaměstnancem nadále nespokojený, může ještě před výpovědí využít možnosti suspendování, aby zaměstnanec pochopil, že je jeho pracovní poměr ohrožen. Poslední fázi je samotné vypovězení pracovního poměru. Zaměstnavatel by si měl pozvat zaměstnance a zopakovat mu, jaká opatření byla provedena, aby došlo k nápravě, a ujistit ho, že se opravdu jedná o definitivní rozhodnutí.

2.4. Personální marketing v sociálních podnicích

Sociální podniky musí poskytovat jistotu pracovních míst, pokrok a kreativitu pracovního prostředí. Samy pak potřebují silnou a různorodou komunikační kulturu. Pracovní síla sociálního podniku se skládá jak z placených zaměstnanců, tak z dobrovolníků a je potřeba, aby tyto dva druhy pracovníků byly efektivně vyváženy. Sociální podniky se přirozeně liší od ostatních sektorů (Royce, 2007, s. 10).

Sociální podniky musí udržovat rovnováhu mezi krátkodobými cíli řízenými režimy financování a přáním zajistit pracovní jistotu, progresi a kreativitu v pracovním prostředí. Tím, že se toto odvětví ekonomiky stává čím dál více trvale udržitelné a financující orgány vyžadují podrobné podávání zpráv o řízení projektů, vyvíjí se tlak na to, aby na tento vývoj sociální podniky reagovaly profesionálními strategiemi, politikami a procesy (Royce, 2007, s. 10).

Na druhou stranu se ale tyto podniky v zásadě odlišují od soukromého, veřejného i tradičního neziskového sektoru, což musí ovlivnit rozvoj vhodných modelů osvědčených postupů pro kontext sociálního podnikání. I tak ale čelí manažeři působící v sociálním podniku

stejným překážkám jako ti v jiných sektorech. Oblast společného zájmu sociálního podniku s ostatními sektory zahrnuje převzetí odpovědnosti za nábor nových pracovníků, výkonnost, finanční ohodnocení, docházku, zaškolení a otázku dobrých životních podmínek. Tato vícevrstvá povaha sociálního podnikání těžko určuje požadavky na odpovědnost jeho manažerů, neboť se neustále vyvíjí a úkoly a kompetence přibývají. To pak negativně ovlivňuje schopnost sociálního podniku rozhodovat při jmenování zaměstnanců, dobrovolníků či členů správní rady (Royce, 2007, s. 11).

Sociální podniky často vynikají krátkým rozhodovacím procesem, plochou, organizační strukturou, rozsahem odpovědnosti, dobrým pracovním klimatem a podnikovou kulturou. Vedle své sociální práce přebírá sociální podnik také zodpovědnost za prostředí, ve kterém působí, ať už na lokální či regionální úrovni. Vývoj značky zaměstnavatele je často jednodušší v menších podnicích, protože lze rychleji zjistit a reagovat na to, jaké jsou představy zaměstnanců díky společným setkáním nebo průzkumu zaměstnanců. Je pak snazší vyvodit závěry o potřebách pracovníků (Rix, Dugel a Schäfer, 2014, s. 77 - 78).

Borzaga a Solari (2004, s. 340) tvrdí, že nedostatečná znalost řízení lidských zdrojů v sociálních podnicích vede ke snížení schopnosti vybírat a najímat vhodné klíčové zaměstnance. To pak negativně ovlivňuje schopnost tohoto podniku zaměstnat lidi s potřebnými znalostmi a také odborníky.

Práce v sociálním podniku přitahuje lidi, kteří se ztotožňují s hodnotami, které vyznává. Tato skutečnost pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, proces zaučení, integraci a produktivitu. Povolání v takovém podniku může být považováno spíše za poslání. Práce s lidmi nebo pro ně je zde tím smysluplným faktorem, finanční stránka hraje až druhotnou roli. Možnost ztotožnit se se zaměstnavatelem a reputace podniku je zde pro pracovníky důležitější než v jiných odvětvích (Rix, Dugel a Schäfer, 2014, s. 77).

Většina sociálních podniků je malá s omezenými zdroji a nemá dostatečné finanční prostředky na to, aby zaměstnancům platila běžnou tržní sazbu, proto spoléhá na nefinanční odměny, aby je motivovala (Novotný a Lukeš, 2008, s. 105).

Pokud má sociální podnik správní radu, je potřeba pracovat i s jejími členy. Jedná se často o dobrovolníky, je tedy nutné posilovat jejich vztah a sounáležitost k organizaci. Důležitou roli hraje i informovanost členů a míra jejich zapojení do života organizace. Klíčová je komunikace mezi členy a ředitelem a ostatními výkonnými pracovníky. Doporučuje se nastavit roční plán schůzek se správní radou a mezitím komunikovat s jednotlivými členy. Členy lze motivovat nabídnutím účasti na kurzech, rozvojových programech, konferencích, debatních a expertních setkáních, společenských akcích, umožněním prezentace podniku na veřejnosti, poskytnutím zpětné vazby k jejich práci či každoročním oceněním jejich práce (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 118 - 119).

Moderní zaměstnanec žije v době sociálních médií a chytrých telefonů. Tomuto vývoji se musí přizpůsobit i sociální podniky. Nástroje sociálních médií, jako například fóra na sociálních sítích, vytvářejí ideální prostředí pro zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, protože díky nim mohou zaměstnanci snadno prezentovat své nápady a mohou se zde otevřít. Vedení podniku se zaměstnanci neformálně projednává svou politiku, cíle a názory a na oplátku za to od nich obdrží návrhy a zpětnou vazbu. Zaměstnanec se díky tomuto procesu cítí angažovaný a prostředí firmy je pro něj sociálně motivující (Hariprasad, 2012).

Například na blozích mohou pracovníci sdílet své odborné znalosti a spolupracovat. Tato neformální síť pomáhá urychlovat inovační proces v organizaci a efektivně využívá kolektivní dovednosti celé organizace. Sociální média mohou být dokonce využita i ke komunikaci s potenciálními zaměstnanci. Pro ty zase představují jedinečnou příležitost získat informace o zaměstnavateli skrze interakci. Jedná se o kanál, který osloví budoucí zaměstnance, propaguje značku zaměstnavatele a současně nabízí spolehlivější mechanismus identifikace správných kandidátů (Hariprasad, 2012).

2.4.1. Dobrovolníci v sociálních podnicích

Kromě placených zaměstnanců často v sociálních podnicích pracují i dobrovolníci, kteří také vyžadují péči personalistů v rámci personálního marketingu.

Za dobrovolníka je považován ten, kdo ze své vlastní vůle pracuje za mzdu nižší, než je tržní mzda za jeho práci. Pracuje bez očekávání odměny a bez nároku na ni nebo dostává od organizace odměnu symbolickou. Dobrovolník má ale vždy důvod, proč práci vykonává, a musí si být vědom toho, že odměnu dostane. Ta však nemusí být materiální. Jeho jednání je vedeno vnitřní motivací a odměně se nelze záměrně vyhýbat, protože ji dobrovolník dostane, i kdyby nechtěl, například formou uznání od ostatních (Novotný a Lukeš, 2008, s. 105 - 107).

Mezi přínosy dobrovolnictví pro organizaci řadíme to, že se jedná o levný zdroj práce, má vliv na poslání, zlepšuje image a dobré jméno organizace, vnáší do podniku nadšení a nový duch, dobrovolníci přicházejí s novými nápady, vymýšlejí neobvyklá řešení a přinášejí s sebou také nové kontakty. Dobrovolníci jsou ideálním zdrojem uchazečů o placenou pracovní pozici, protože znají fungování organizace a organizace zase zná je a jsou již zapracovaní a ví, co od sebe navzájem mohou očekávat. Pro řízení dobrovolníků organizace často využívají koordinátora dobrovolníků, který se buď věnuje výhradně této činnosti, nebo ji vykonává pouze částečně a má v organizaci i jiné povinnosti V některých organizacích však o dobrovolníka nikdo nepečuje. (Novotný a Lukeš, 2008, s. 107 - 109).

3. Empirická část

3.1. Metodologie

3.1.1. Výzkumný design

Za výzkumný design byla zvolena případová studie, protože cílem práce bylo zjistit, jak je ve dvou konkrétních sociálních podnicích realizován sociální marketing, a z toho důvodu bylo potřeba získat co nejvíce informací o těchto podnicích a využít více metod sběru dat. Došlo zde ke komparaci těchto dvou podniků a byly vyhodnoceny rozdíly mezi metodami využívanými v jednotlivých sociálních podnicích a těmi, které se dle odborné literatury využívají v ziskovém sektoru, na nějž jsou zaměřeny, a těmi, které jsou aplikovány v sociálních podnicích.

Smyslem případové studie je právě podrobné zkoumání a porozumění jednomu případu. Jev je zkoumán v konkrétním kontextu za co nejpřirozenějších podmínek výskytu tohoto jevu. Využívá se zde více informačních zdrojů a veškerých dostupných metod sběru dat (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 96 - 97). Nehledě na to, jaké výzkumné metody budeme používat, musíme myslet na to, že jsme se rozhodli studovat případ, kterému věnujeme svou pozornost. Případovou studii definuje zájem o konkrétní případ, ale ne výzkumné metody. Optimalizuje porozumění pomocí výzkumných otázek. Je důvěryhodná tím, že důkladně zkoumá popisy a interpretace ne pouze jednou, ale průběžně po celou dobu výzkumu. Zaměřuje se na znalosti, které se zakládají na zkušenosti, a věnuje pozornost vlivu jeho sociálního, politického a jiného kontextu (Stake, 2005, s. 443 - 444).

Případová studie usnadňuje přezkoumání fenoménu v jeho kontextu a tento problém zkoumá z mnoha pohledů. Toto zkoumání nám usnadňuje pochopení a odhalení mnoha aspektů tohoto fenoménu (Baxter a Jack, 2008, s. 544). Zde jsme tedy případ studovali jak z pohledu personalisty či jiné osoby, která se zabývá náborem a péčí o zaměstnance, tak z pohledu zaměstnanců a z pohledu dvou různých sociálních podniků, které působí v odlišném sektoru. Dle Dismana (2011, s. 287) nám zde slabá standardizace pomohla zajistit vysokou validitu. Volná forma otázek při rozhovoru znamenala menší omezení pro tázaného.

3.1.2. Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem jsou dva zvolené sociální podniky, které se liší svou právní formou. Každá z nich je typická pro odlišný sektor, tím byly prozkoumány různé právní formy, které sociální podniky nacházející se na pomezí ziskového a neziskového sektoru mohou mít. První podnik má právní formu obecně prospěšné společnosti a realizuje se tak ve formě nestátní neziskové organizace. Druhý podnik je společností s ručením omezeným a realizuje se v komerční právní formě. V rámci výzkumu je zkoumán personální marketing ze strany personalisty či jiného člověka, který se v organizaci stará o nábor a následnou péči o zaměstnance. Pozornost je věnována pracovníkům ze znevýhodněných skupin. Právě tím se sociální podnik odlišuje od ostatních podniků, svým zaměřením na zaměstnávání lidí ze znevýhodněných skupin, a proto existuje předpoklad, že se metody personálního marketingu v těchto podnicích liší od těch využívaných v podnicích běžných, o nichž se zmiňuje odborná literatura.

3.1.3. Metoda sběru dat

Jako metoda sběru dat byl zvolen rozhovor, konkrétně polostrukturovaný rozhovor, pro získání co nejvíce informací od personalisty a ke zjištění jeho zkušeností s realizací personálního marketingu v organizaci. Dále bylo pomocí dotazníku zjištěno, jaké zkušenosti s personálním marketingem mají zaměstnanci sociálního podniku a jak jeho aplikaci vnímají. Studiem dokumentů, jako jsou inzeráty na pracovní pozice, reklama, webové stránky či stránky organizace na sociálních sítích, došlo k získání více informací především o externím personálním marketingu.

3.1.4. Výzkumné otázky

Pro toto šetření byla definována hlavní výzkumná otázka a pět dílčích otázek:

Hlavní výzkumná otázka zní následovně:

Jak je realizován personální marketing v sociálních podnicích?

Tato otázka nám zodpověděla, zda sociální podniky využívají metody personálního marketingu, a to jak interního, tak externího. Dozvěděli jsme se jejím prostřednictvím, které metody jsou konkrétně využívány.

1. **Jaké metody externího personálního marketingu jsou využívány ve zvolených sociálních podnicích?**

   Zde jsme se zaměřili na metody externího personálního marketingu, tedy na to, které metody využívají podniky pro oslovení, získání a výběr nových pracovníků do svých řad, a co činí pro získání a podporu dobré pověsti zaměstnavatele. Došlo zde ke zhodnocení silných a slabých stránek organizace při využívání jednotlivých metod.

2. **Jaké metody interního personálního marketingu jsou využívány ve zvolených sociálních podnicích?**

   V rámci této výzkumné otázky jsme se zabývali realizací interního personálního marketingu v námi zkoumaných podnicích. Důraz byl kladen na vytváření podmínek pro práci zaměstnanců, jejich stabilizaci ve společnosti, zamezování jejich odchodu, hodnocení a odměňování pracovníků. I zde byly popsány slabé a silné stránky metod, které organizace využívají.

3. **Jaké zkušenosti s personálním marketingem mají personalisté a zaměstnanci ve zvolených sociálních podnicích?**

   Pomocí polostrukturovaného rozhovoru došlo ke zjištění, jak využívají personální marketing osoby, které se zabývají v námi zkoumaných podnicích náborem nové pracovní síly a následnou péčí o ni a o stávající zaměstnance. O tom, jak personální

marketing vnímají samotní zaměstnanci podniku, jsme se dozvěděli z dotazníků, v nichž zodpověděli několik otázek, které se týkaly tohoto tématu.

4. **Jak se liší personální marketing ve zvolených sociálních podnicích?**

   Zde došlo ke zhodnocení toho, jak se od sebe liší oba podniky jednotlivými metodami personálního marketingu, které využívají.

5. **Jak se liší realizace personálního marketingu v sociálních podnicích od realizace personálního marketingu v ziskovém sektoru popisovaném v odborných publikacích?**

   Existuje jen malé množství publikací zabývajících se přímo personálním marketingem v sociálních podnicích či v neziskovém sektoru. Proto vycházíme z faktu, že se publikace věnují především ziskovému sektoru a může tak existovat rozdíl v aplikaci personálního marketingu v těchto podnicích oproti podnikům sociálním. Z těchto důvodů byly tyto poznatky využity při hodnocení a doporučení využívání nástrojů personálního marketingu ve zkoumaných podnicích.

3.1.5. Výběr výzkumného vzorku

Pro výběr sociálních podniků pro výzkum byly využity webové stránky „České sociální podnikání“ na adrese www.ceske-socialni-podnikani.cz (c2018), kde nalezneme adresář sociálních podniků v České republice. Podniky nacházející se v tomto adresáři byly následně rozděleny na dvě skupiny – na ty, jejichž právní forma je typická pro neziskový sektor (spolky, obecně prospěšné společnosti, ústavy, nadace, nadační fondy, evidované právnické osoby), a na ty s právní formou typickou pro sektor ziskový, zde byly nejčastěji zastoupeny společnosti s ručením omezeným. Z těchto dvou skupin byly posléze náhodným výběrem zvoleny podniky, z nichž každý zastupoval svou skupinu. Tento podnik byl e-mailem či telefonicky kontaktován, a pokud odmítl na tomto výzkumu spolupracovat, byl stejným způsobem zvolen podnik další, dokud nebyly nalezeny podniky z obou skupin, jejichž zástupci

byli ochotni podílet se na výzkumu. Pro potřeby této práce byl tedy zvolen náhodný stratifikovaný výběr.

3.2. Zkoumané podniky

3.2.1. KOKOZA, o. p. s.

Prvním zkoumaným podnikem bude podnik s právní formou obecně prospěšné společnosti, která je typická pro neziskový sektor. Výzkum se zaměřuje především na zaměstnance se zkušeností s duševním onemocněním, tedy na cílovou skupinu zaměstnanců tohoto podniku, která zde převažuje.

Společensky prospěšný podnik KOKOZA, o. p. s. se zabývá propagací kompostování a pěstování ve městě. Kokoza se zaměřuje na lidi trpící schizofrenií a vede pro ně tréninkový program, v jehož rámci dostanou příležitost pracovat a stát se součástí zdejší komunity (Nosková a Lankašová, 2014, s. 4).

Firma v rámci své výdělečné činnosti nabízí návrh a realizaci komunitní zahrady na objednání, tím se podílí na zakládání dalších podobných zahrad. Dále na svém e-shopu prodává kompostéry a záhonky ze své dílny, dále je firma sponzorována pomocí dotací, které tvoří hlavní část jejích příjmů (Kokoza, c2018c).

Společnost realizuje pracovní tréninky, v jejichž rámci probíhá začleňování lidí se zkušeností s duševním onemocněním. Pro tyto osoby vytváří Kokoza specifické podmínky na pracovišti. Jedná se o krátkodobě nemocné lidi, o ty, kteří mají zkušenost s duševním onemocněním, a snaží se je podpořit v překonání nemoci a návratu do běžného života. Před samotným započetím spolupráce musí uchazeči absolvovat vstupní pohovor s pracovní konzultantkou, kde jsou informováni o volných místech, podmínkách přijetí a také se věnují jejich očekávání od práce a potřebám. Dále předloží doporučení od ošetřujícího lékaře a poté musí úspěšně odpracovat zkušební směny, kde si vyzkouší, co práce obnáší. Zde je přítomen pracovní konzultant a pracovní asistent. Cílem pracovního tréninku je zlepšení sociálních a pracovních dovedností účastníka a jeho podpora pro návrat na trh práce. Lidé se zkušeností

s duševním onemocněním si zde trénují komunikaci se spolupracovníky, učí se organizovat si čas, posilují si sebevědomí. Absolvováním tréninku se má předejít krizím a hospitalizaci či alespoň přispět k jejich klidnému průběhu (Kokoza, c2018c).

Podnik se inspiroval ve Velké Británii, Německu, Švédsku a Finsku, kde vznikaly podobné projekty a těšily se úspěchu. První komunitní zahrady vznikly v roce 2012 a každým rokem jejich počet roste (Nosková a Lankašová, 2014, s. 5).

Městské zahrady poskytují jisté benefity, proto Kokoza splňuje podmínku sociálních podniků, můžeme zde tedy nalézt jak sociální, tak ekonomický i environmentální a místní prospěch. Za sociální prospěch považujeme to, že se zaměřuje na integraci lidí se znevýhodněním, konkrétně na ty se zkušeností s duševním onemocněním. Vytváří pro ně pracovní příležitosti a podporuje je k účasti na aktivitách, které pořádá. Komunitní zahrady ve městech také působí na děti a mohou pozitivně ovlivnit jejich vztah k pěstování a zdravému životnímu stylu. Organizace přináší i ekonomické výhody, konkrétně produkce zdravých potravin přispívá k rozvoji lokálních ekonomik, snižuje náklady na dopravu a zvyšuje dostupnost lokálních potravin. Vytváří také pracovní místa pro běžné osoby i osoby se znevýhodněním. Za environmentální a místní prospěch považujeme to, že zahrady přispívají k ozeleňování a funkčnímu využití městských ploch, které se doposud nevyužívaly. Podporují transpiraci vody. Díky lokálnímu pěstování klesá dovoz potravin, a tím se snižují emise v ovzduší v místech, kde komunitní zahrady působí. Pořádají kurzy a workshopy, které inspirují a vzdělávají obyvatele měst, dochází zde i k lokálnímu zpracování bioodpadu. Dle některých studií dokonce klesá v okolí zahrad kriminalita (Nosková a Lankašová, 2014, s. 5 - 6).

3.2.1.1. Externí personální marketing

Firemní barvy Kokozy jsou zelená a bílá, jak lze vidět níže na firemním logu. Všechna loga, plakáty, webové stránky, tabule, písmo má sladěné do těchto barev a drží se jich.

Kompostéry, které prodává, jsou také zelené barvy. Font písma má také jednotný. Veškerá kampaň tedy obsahuje stejné vizuální prvky.

Obr. č. 3, zdroj: www.kokoza.cz, c2018c

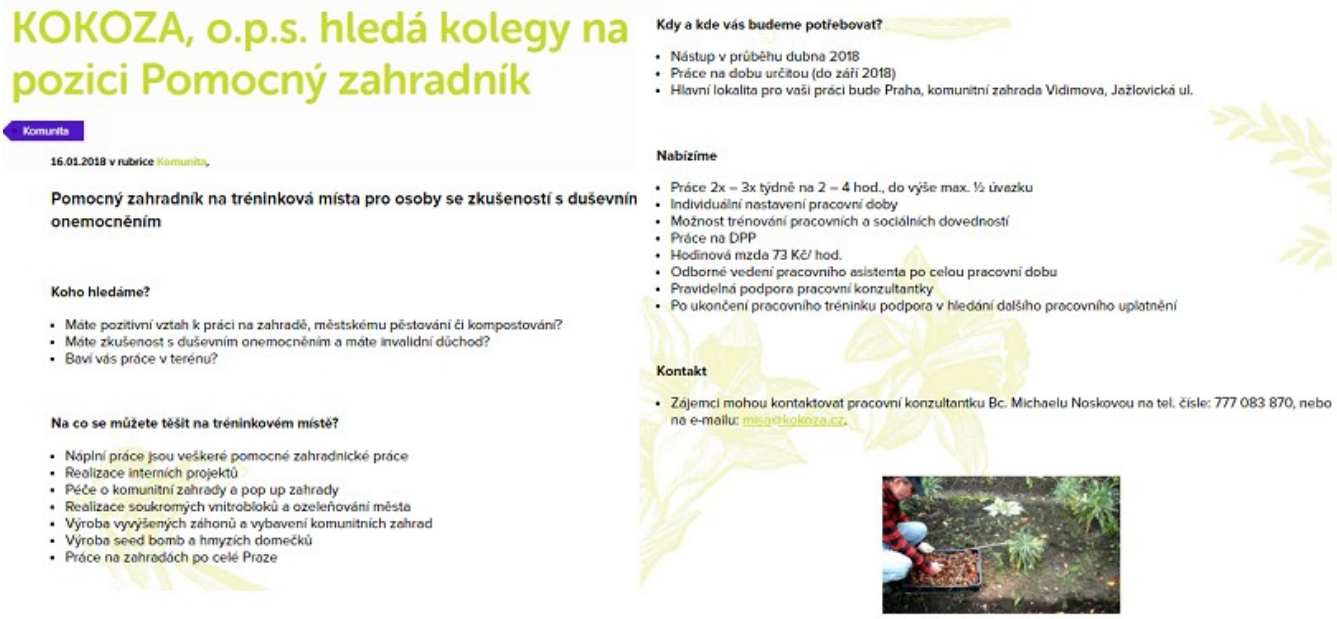
Tento sociální podnik má vlastní webové stránky (Kokoza, c2018c), které obsahují bílo-zelené prvky. Stránky působí svěže a moderně. Nalezneme zde spoustu ilustrací, které přibližují činnost organizace. Jsou zde veškeré informace o organizaci, tedy čím se zabývá, na koho se zaměřuje, co je jejím posláním, popisuje zde své projekty, z jejichž realizace sem pak přidává fotografie. Dále zde nabízí workshopy, své služby, dočteme se, kdo jsou její partneři, čtenáři mohou prolistovat její výroční zprávy či se podívat, jaké akce v budoucnu plánuje. Lze se z těchto stránek dostat i na internetový obchod, kde lze zakoupit vybavení pro pěstování, krmítka či dárkové poukazy. Celé stránky jsou opravdu přehledné, dobře strukturované a vizuálně jednotné.

Kokoza získává pomocné zahradníky nejčastěji skrze spřátelené neziskové organizace, které se také zabývají problematikou duševních onemocnění. Tyto organizace pak Kokoza kontaktuje s tím, že aktuálně shání nové zaměstnance, a ty, pokud mají zrovna možnost, předají potenciálním zájemcům o práci z cílové skupiny kontakt na pracovního konzultanta Kokozy. Spolupracují již s konkrétními lidmi v těchto spřátelených organizacích a ti předávají kontakt na ně pouze lidem, o kterých si myslí, že jsou pro práci vhodní. Sama Kokoza lidi na pozici pomocný zahradník neoslovuje (Matušková, 2018).

Volné pozice inzeruje také na svých webových i facebookových stránkách a na pracovním portálu jobs.cz. Nicméně preferuje formu předání kontaktu přes spřátelené organizace, protože například jejich facebookové stránky sledují spíše lidé, kteří se zajímají

už přímo o kompostování či pěstování, a ne ti, kteří hledají nové zaměstnání. Náročnější je pak pro firmu obsadit specifičtější pracovní pozici, kterou je momentálně peer konzultant, tedy člověk s vlastní zkušeností s duševním onemocněním, který pracuje jako odborník na své onemocnění a podporuje a inspiruje ostatní s tímto onemocněním. Funguje jako prostředník mezi pracovním konzultantem a týmem zahradníků. Pokud se na takovou pozici nikdo sám neozve, pak využívají přímou formu kontaktu, tedy snaží se oslovit sama lidi, kteří by o tuto pozici mohli mít zájem nebo mohli někoho takového znát (Matušková, 2018).

Pracovní inzerát obsahuje veškeré informace, které by z něj mohl uchazeč o práci chtít zjistit – to znamená pracovní dobu, mzdu, požadavky a jimi vymezenou cílovou skupinu, pro kterou je práce určena, dobu, od kdy do kdy bude práce vykonávána, obsah pracovní činnosti, kontakt na pracovní konzultantku, na kterou se mohou uchazeči o zaměstnání obrátit. Nalezneme zde i fotografii přímo z pracovního prostředí, kde by byla práce vykonávána.



KOKOZA, o.p.s. hledá kolegy na pozici Pomocný zahradník

Komunita

16.01.2018 v rubrice Komunita,

Pomocný zahradník na tréninková místa pro osoby se zkušeností s duševním onemocněním

Koho hledáme?

- Máte pozitivní vztah k práci na zahradě, městskému pěstování či kompostování?
- Máte zkušenost s duševním onemocněním a máte invalidní důchod?
- Baví vás práce v terénu?

Na co se můžete těšit na tréninkovém místě?

- Náplní práce jsou veškeré pomocné zahradnické práce
- Realizace interních projektů
- Péče o komunitní zahrady a pop up zahrady
- Realizace soukromých vnitrobloků a ozeleňování města
- Výroba vyvýšených záhonů a vybavení komunitních zahrad
- Výroba seed bomb a hmyzích domečků
- Práce na zahradách po celé Praze

Kdy a kde vás budeme potřebovat?

- Nástup v průběhu dubna 2018
- Práce na dobu určitou (do září 2018)
- Hlavní lokalita pro vaši práci bude Praha, komunitní zahrada Vidimova, Jažlovická ul.

Nabízíme

- Práce 2x – 3x týdně na 2 – 4 hod., do výše max. ½ úvazku
- Individuální nastavení pracovní doby
- Možnost trénování pracovních a sociálních dovedností
- Práce na DPP
- Hodinová mzda 73 Kč/ hod.
- Odborné vedení pracovního asistenta po celou pracovní dobu
- Pravidelná podpora pracovní konzultantky
- Po ukončení pracovního tréninku podpora v hledání dalšího pracovního uplatnění

Kontakt

- Zájemci mohou kontaktovat pracovní konzultantku Bc. Michaelu Noskovou na tel. čísle: 777 083 870, nebo na e-mailu: misa@kokoza.cz.

Obr. č. 4, zdroj: www.kokoza.cz, c2018c

Ze sociálních médií využívá podnik pro budování značky zaměstnavatele Facebook a Instagram. Síť LinkedIn nevyužívá pro nábor zaměstnanců ani pro informování o činnosti organizace, pouze je zde založena jako firma bez dalších informací, zaměstnanci si ji tedy pouze mohou vybrat jako svého zaměstnavatele ve svém profilu. Na Facebooku (Kokoza,

c2018a), kde mají přes 7000 sledujících (stav listopad 2017), prezentují své úspěchy, informují o probíhajících akcích a workshopech a poté píší o jejich průběhu a nahrávají z nich fotografie. Sdílejí také příspěvky jiných organizací či z akcí pořádaných jinými organizacemi, které se věnují také tématu pěstování a kompostování. Pravidelně přidávají příspěvky několikrát týdně. Dále od konce roku 2016 používá i instagramové stránky (Kokoza, c2018b) pro propagaci své činnosti. Přidává tam však průměrně pouze dvě fotografie měsíčně. Objevují se tam fotografie pracovního týmu, pozvánky na akce, fotografie z již uskutečněných akcí, snímky z běžného provozu zahrady a lze tam nalézt i pracovní inzerát ve formátu popisu fotografie spolu s odkazem na tento inzerát na jejich webových stránkách.

Tím, že zahrady fungují na komunitním principu, setkávají se tam a chodí pěstovat zeleninu a bylinky lidé, konkrétně pak rodiny, které bydlí nedaleko těchto zahrad. Kokoza tyto lidi považuje za dobrovolníky, ačkoli se o dobrovolníky nejedná, protože s jinými dobrovolníky nepracuje, pouze v ní působí stážisté. Rodiny se zde střídají na směnách bez nároku na honorář a navzájem si zalévají své plodiny a za svou práci si pak mohou odnést vypěstovanou úrodu (Kloboučková, 2018).

Komunitní zahrady jsou otevřeny široké veřejnosti, takže tam v určených časech může přijít kdokoli. Zahrady slouží zároveň jako ukázka možnosti městského pěstování. Konají se tam různé semináře a workshopy. Komunitní zahrada Vidímova má i své vlastní facebookové stránky, kde lidé mohou nalézt informace o aktuálním dění na tomto místě. Kokoza provozuje i mobilní zahrady, v jejichž rámci chce přiblížit téma pěstování a kompostování ve městě na co nejvíce místech.

Přátelské prostředí firmy a atmosféra se odráží i v jazyce, který pro svou prezentaci využívá. Pro oslovování zaměstnanců využívají křestní jména. Styl jazyka na webových stránkách se liší od toho na sociálních sítích. Pro své komentáře a příspěvky a popisky využívají na sociálních sítích hovorové a moderní výrazy, aby jimi zaujali, četné jsou i citoslovce a anglicismy – běžné jsou výrazy jako „vymazlený," „mrkněte" nebo „slou." Webové stránky jsou již více konzervativní, jsou psané spisovným jazykem a hovorové výrazy nevyužívají.

Jako metodu výběru nových pracovníků využívá Kokoza tří tréninkových dnů, kde si uchazeč o práci pod dohledem pracovního asistenta a konzultanta vyzkouší práci, kterou by vykonával. Konzultant pak rozhodne, zda bude do zaměstnání přijat (Matušková, 2018).

3.2.1.2. Interní personální marketing

Kokoza nabízí v rámci stabilizace zaměstnanců pracovní tréninky, které jsou určeny lidem s psychickým onemocněním. Ty umožňují práci v přirozených podmínkách pouze s pracovním asistentem. Tento trénink je blízký běžnému zaměstnání s nižší pracovní zátěží. Podmínkou pro přijetí je diagnostikované duševní onemocnění typu psychóza, dále stabilizovaný zdravotní stav, souhlas a doporučení ošetřujícího lékaře a v neposlední řadě také chuť na sobě pracovat. Cílem tohoto programu je upevnění pracovních návyků, zvýšení a zlepšení sociálních a pracovních dovedností, možnost získat dlouhodobější zkušenosti s prací od 6 měsíců do 1 roku. Organizace má pracovního konzultanta, který poskytuje zaměstnancům pravidelnou podporu, setkává se s nimi i mimo zahrady, v kanceláři. Tato setkávání jsou pro pracovníky povinná (Nosková a Lankašová, 2014, s. 8).

Lidé se zkušeností s duševním onemocněním pracují na stejné pozici a tou je pomocný zahradník. Ten pracuje v provozu komunitní zahrady, jeho přímým nadřízeným je pracovní asistent, který mu zadává úkoly. Jeho náplní práce je úklid zahrady, sázení, péče o rostliny, zalévání, zametání, čištění nářadí, obsluha kompostovacího zařízení, výroba vyvýšených záhonů a zařízení zahrady (Nosková a Lankašová, 2014, s. 9).

Dříve pracovali všichni zaměstnanci na DPP – dohodu o provedení práce, díky novému projektu však došlo ke změně a od 3. 12. 2018 všichni pracovníci dostali pracovní smlouvu na částečný pracovní úvazek – nejčastěji 0,3 – což znamená 12 hodin týdně. Hodinová sazba činí 74 Kč na hodinu. Jiné finanční benefity zahradníci nedostávají (Matušková, 2018).

Ve firmě nepůsobí dobrovolníci, firma za ně považuje pouze rodiny, které pěstují plodiny v komunitních zahradách a společně pečují o zahrádky ostatních rodin. Působí zde ale

stážisté. Ti nejsou pravidelně za svoji práci finančně odměňováni, ale občas dostanou menší finanční odměnu za výpomoc na akcích nebo dostávají roční odměnu. Pokud jim firma nic nedá, ze zkušenosti hrozí, že ze dne na den organizaci opustí, což je pro ni neperspektivní, protože do nich investuje svůj čas (Kloboučková, 2018).

Pracovní konzultant se věnuje pracovníkům bezprostředně po jejich nástupu do organizace. Tento proces nazývají tréninkovými dny. Konzultant si termín těchto dnů domluví hned na informační schůzce. Stráví s nimi spolu s pracovním asistentem první tři pracovní dny, kde má pracovník možnost vyzkoušet si, co by jeho práce obnášela, a poznat organizaci, své případné kolegy, pracovní asistenty a pracovní prostředí. Po nich vždy následuje schůzka, která probíhá buď na pracovišti po poslední směně, nebo v kanceláři v sídlu organizace. Této schůzky se již účastní i pracovní asistent. Zde společně zhodnotí proběhnuté směny a zjišťují, zda je práce pro pracovníka zajímavá, zda by o ni měl opravdu zájem, zda chce jít s organizací dále. Pracovní asistent v této chvíli ještě nemůže hodnotit pracovníka a rozhodnout se, zda ho chce přijmout, nebo ne. Pokud během tohoto sezení zjistí konzultant či to sám pracovník přizná, že ještě nedokáže být zcela samostatný, a tudíž by pro něj práce nebyla vhodná, pomůže mu konzultant nasměrovat ho do jiné organizace, o níž ví, že by zde práci zvládl, může se jednat například o chráněné místo, jelikož pracovní místo pomocného zahradníka v Kokoze není chráněným místem, nýbrž se jedná o běžný pracovní vztah (Matušková, 2018).

Tyto zkušební směny trvají dvě až čtyři hodiny a jsou propláceny pouze v případě, že pracovník nastoupí do zaměstnání. Nesmí být v časovém intervalu delším než dva týdny a mezi nimi je vždy alespoň den volno, pokud to pracovník nevyžaduje jinak. Jestliže se po nich rozhodnou konzultant i pracovník, že bude spolupráce pokračovat, je pracovník před nástupem povinen předložit vyjádření ošetřujícího psychiatra k tréninku spolu s uvedením diagnózy (Nosková a Lankašová, 2014, s. 18).

Aby práce byla přizpůsobena stavu a zkušenostem každého pracovníka, rozděluje Nosková a Lankašová (2014, s. 11 - 13) pracovní trénink v metodice do tří stupňů. Tyto stupně určují míru zátěže, trénovaných dovedností a také následků při porušování pravidel. Zahradník se může mezi těmito stupni posouvat podle toho, kolik zahradnických a sociálních dovedností si osvojil nebo se v nich zdokonalil. Zde můžeme hovořit o kariérním postupu.

Aby mohlo k posunu dojít, musí se na tom shodnout konzultant s asistentem. Pokud dojde k přesunu na vyšší stupeň a pracovník toto přeřazení nezvládá, může být opět navrácen na stupeň nižší. O tom pak rozhoduje tým a zahradníkovi rozhodnutí oznámí konzultant. Jsou definována kritéria, která musí být při přechodu na vyšší úroveň splněna. Kokoza definuje ve své metodice i stupeň „0“.

1. **Stupeň 0**

Do nultého stupně, který nazývá „komunitní pěstování,“ řadí osoby se zdravotním či jiným sociálním znevýhodněním, které na zahradě mohou pěstovat ovoce či zeleninu zcela zdarma či za zvýhodněných podmínek, koordinátor nebo zahradník pak rozhoduje o podpoře této osoby.

2. **Stupeň 1**

Tento stupeň označuje Kokoza jako „dobrovolník“. Takový zahradník ještě není zařazený do tréninkového programu, protože potřebuje velkou míru podpory a ještě na práci není připraven. O jeho přijetí v budoucnu se teprve rozhoduje. Jeho cílem je osvojit si základní pracovní a sociální dovednosti. Pracovní asistent ho přitom intenzivně podporuje, zadává mu úkoly a hodnotí ho během práce i po ní. Minimálně dochází do zahrady dvakrát týdně na dvě hodiny. Jednou měsíčně se pak zahradník schází s konzultantem. V této fázi nedostává za práci finanční odměnu, ale je mu určeno množství vypěstovaného ovoce a zeleniny, které si může odnést.

3. **Stupeň 2**

Zde už hovoří Kokoza o tréninkovém místu a řadí sem zahradníka, který potřebuje pracovní trénink a podporu pracovního asistenta a chce poté vstoupit na trh práce. Jeho cílem v tomto stupni je zlepšení sociálních a pracovních dovedností. Asistent je vůči zahradníkovi v této fázi již více kritický a méně podpůrný a klade na něj vyšší nároky, aby zahradník mohl objektivně nahlížet na svůj výkon. Musí také zvládnout přizpůsobit se

chodu zahrady. Schůzky s konzultantem probíhají 1x za 3 - 4 týdny a pracuje alespoň 3x týdně 3 hodiny, po třech měsících pak 3x týdně 5 hodin.

4. Stupeň 3

Tento stupeň se nazývá integrační místo, protože zahradník již zvládá samostatný provoz zahrady včetně všech náležitostí. Je určeno pro ty, kteří chtějí zůstat v oboru zahradnictví či si chtějí vyzkoušet zodpovědnější funkci. Zahradník se zde podílí již na plánování aktivit v zahradě, zadává práci kolegům a kontroluje je. Může trénovat i přípravu na konkrétní zaměstnání. Spolupracuje individuálně s konzultantem a asistentem, jehož jednodušší úkoly může přebírat.

V rámci stabilizace zaměstnanců se organizace snaží především o navození přátelské atmosféry. Nevyžaduje od začátku po pracovnících skvělé výkony, ale nechává jim prostor a čas, aby se zaučili a navykli si na pracovní život. Pracovní konzultant s nimi má každý měsíc pohovor neboli konzultaci, kde řeší jejich pracovní i osobní záležitosti, konzultant zjišťuje, jak se pracovníkovi celkově daří. Pokaždé s nimi vypracovává individuální plán na další měsíc a také se na konzultaci vrací k tomuto plánu na měsíc předchozí a hodnotí, zda došlo k nějakému pokroku či zlepšení nebo zda je potřeba se věnovat nějakému problému hlouběji (Matušková, 2018).

Důležitou roli v péči o zaměstnance hraje také pracovní deník. Ten si vedou pracovní asistenti a doplňují ho po každé směně. Měl by obsahovat vše, co by měl vědět asistent na další směně, aby mohl se zahradníky pracovat kontinuálně a systematicky. Zapisuje do něj účast zahradníků na směně, jejich docházku a dodržování pracovní doby, shrnutí a zpětnou vazbu směny, zhodnocení směny zahradníky – jak se cítili, k jakým došlo na směně dohodám, kdo byl za co pochválen. Dále sem asistent zapíše, na co by se jeho kolegové měli zaměřit na dalších směnách. Poté informuje o důležitých událostech, které se během směny udály, jako jsou návštěvy, telefonáty či vzkazy. Popíše také zdravotní stav zahradníka, kterému je potřeba dále věnovat pozornost či ho v následujících dnech řešit. Jako poslední zapíše, jaké práce byly na směně vykonány a v čem se může na další směně pokračovat. Každý zahradník má právo

do deníku nahlédnout, ale smí si přečíst jen informace o své osobě (Nosková a Lankašová, 2014, s. 28 - 29).

Zaměstnanci jsou školeni pouze v rámci povinného školení bezpečnosti práce, jinak v organizaci žádná pravidelná školení neprobíhají (Matušková, 2018).

Společnost umožňuje pracovníkům i dočasné přerušení spolupráce, pokud nejsou schopni nadále docházet do práce, ale zároveň nechtějí v Kokoze definitivně skončit. Toto přerušení organizace umožňuje, pokud dojde k vážnému zhoršení zdravotního stavu, pokud je zaměstnanec hospitalizován nebo nastanou závažné změny v jeho osobním životě. Pracovník během tohoto přerušení zůstává v kontaktu s pracovním konzultantem, volají si a pravidelně se stýkají. Přerušení trvá od 1 do 3 měsíců. Před přerušením proběhne schůzka s pracovním konzultantem, kde společně vytvoří individuální plán. Na této schůzce se probírají důvody přerušení, zjišťují se představy zahradníka o přerušení a kontaktu s konzultantem a sestaví se plán tohoto kontaktu, tedy jak často a jakou formou bude komunikace probíhat, doporučeno je však minimálně jednou měsíčně. Konzultant se snaží zjistit, zda a případně jak může pracovníkovi během přerušení pomoci. Pokud se zahradník chce vrátit do práce, musí to dát vědět konzultantovi alespoň týden předem (Nosková a Lankašová, 2014, s. 34 - 35).

Zaměstnanci z organizace odcházejí, pokud si sami najdou jinou práci a práce v Kokoze pro ně znamenala pouze přechodné pracovní místo. Dále jejich spolupráce s organizací skončí ve chvíli, kdy jim vyprší smlouva na dobu určitou. Pokud je organizace financována v rámci konkrétního evropského projektu, má daný počet pracovních míst, která na něj musí obsadit. A pokud v tu chvíli zaměstnává lidí více, musí jejich stav v danou chvíli snížit, protože by je neufinancovala (Matušková, 2018). Dále může dojít k ukončení pracovního poměru ze strany organizace, pokud dojde k významnému porušení pravidel práce, které posuzuje celý tým na týmové schůzce, či přerušení kontaktu ze strany zahradníka v případě, že po dobu 1 měsíce nepřijde do práce a organizaci nijak neinformuje (Nosková a Lankašová, 2014, s. 37).

Ukončení spolupráce však napřed předchází tyto kroky, které konzultant projednává s týmem na týmové poradě:

1. Individuální schůzka, na které se konzultant snaží zjistit důvody porušení a sestavit individuální plán nápravy.

2. Udělení písemného napomenutí, kde je uvedeno, k jakému porušení pravidel došlo, dále obsahuje nápravné opatření nebo sankci a termín nápravy.

3. Ústní či písemné informování o ukončení spolupráce.

Pokud však dojde k hrubému porušení pravidel práce, lze spolupráci ukončit písemně bez předchozího napomenutí (Nosková a Lankašová, 2014, s. 37).

Ukončení ideálně probíhá osobním rozhovorem mezi konzultantem a pracovníkem, při němž se zaměřují na důvody ukončení spolupráce. Pokud člověk z organizace odchází z jakéhokoli důvodu, sestavuje se s ním výstupní plán, který obsahuje hodnocení pracovního tréninku, co pracovník od tréninku očekával a jaká byla skutečnost, s jakými největšími překážkami se musel potýkat a jaké jsou jeho další plány. Zahradníkovi je vždy nabídnuto poradenství, jehož cílem je návaznost a zajištění dalšího zaměstnání nebo sociální služby (Nosková a Lankašová, 2014, s. 37).

Pracovní konzultant se vždy pokouší zajistit, aby lidé docházeli po odchodu z Kokozy do jiné práce, protože si zde navykli na určitý režim a hrozí, že by se doma uzavřeli ve svém „vakuu“. I po odchodu je s bývalými zaměstnanci stále v kontaktu, volá jim a zjišťuje, jak se jim daří (Matušková, 2018).

3.2.1.3. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 7 zaměstnanců, z toho 5 žen a 2 muži, jejich nejčastější dosažené vzdělání je vysokoškolské – 4, poté středoškolské – 2 a vyšší odborné – 1. V Kokoze pracují pouze zástupci generace X a generace Y. Otázky zodpověděli 3 pomocní zahradníci, asistent v integrační dílně částečně pracující také jako zahradník, pracovní

konzultant, odborný konzultant na bioodpady a kompostování a pracovník, který má na starosti finance a administrativu.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se zaměstnanci dozvěděli o práci v organizaci dvěma způsoby, a to buď z webových stránek společnosti – 3 zaměstnanci, nebo přes osobní doporučení – 4 zaměstnanci, ať už se jednalo o známé či přátele. Je tedy zřejmé, že pracovní inzeráty na sociálních sítích či pracovních portálech nemají v tomto případě žádný úspěch, a pro zájemce o práci v sociálním podniku je důležitější osobní doporučení nebo jsou sami aktivní a zajímají se o práci v konkrétní organizaci, proto si vyhledají její webové stránky a na těch pátrají po možnosti spolupráce.

Pro nikoho z dotazovaných nebyla zásadním důvodem rozhodnutí pro práci v organizaci finanční odměna, nikdo ji neuvedl na prvním místě. Dva pomocní zahradníci se shodli, že pro ně bylo rozhodující to, že je baví zahradničení a potřebovali začít chodit mezi lidi a samozřejmě ocenili finanční přivýdělek, další z nich pak zvolil tuto práci díky nabídce pracovní náplně, která mu vyhovovala. Jiného zaměstnance zaujala možnost lákavé odborné práce, malý kolektiv a pestrá pracovní témata, pro dalšího bylo nejdůležitější, že tato práce dává smysl. Objevil se zde i jeden člověk, který byl nespokojený v nestátní neziskové organizaci, kde doposud pracoval, ale chtěl zůstat v oboru s tím, že by rád dělal věci „svěže a moderně“ a Kokoza podle něj měla dobré PR neboli vztahy s veřejností a působila na něj dobře i z hlediska svojí organizace.

Všichni respondenti se ztotožňují s posláním organizace, konkrétně jeden respondent odpověděl „spíše ano“ a ostatní „určitě ano“. S tím souvisí i to, že pro zaměstnance Kokozy je důležitá pověst organizace, ve které pracují – na tuto otázku odpovědělo 6 z nich „určitě ano“ a 1 „spíše ano“.

Současní zaměstnanci také pravidelně sledují sociální sítě organizace, jedná se o Facebook a Instagram, 5 z nich minimálně jednou týdně, 1 z nich minimálně jednou měsíčně, pouze 1 z nich je nesleduje vůbec, protože se na těchto sociálních sítích vůbec nepohybuje.

Velice pozitivním výsledkem pro organizaci je odpověď na dotaz, zda jsou zaměstnanci spokojení se svou pracovní náplní, kdy 5 z nich odpovědělo „určitě ano“ a 2 z nich „spíše ano“. Nikdo tedy není vyloženě nespokojený s prací, kterou vykonává.

6 respondentů z celkových 7 má dobré vztahy se svými kolegy, pouze jeden odpověděl, že spíše ne. Stejný výsledek má pak i otázka na dobrý vztah s nadřízeným, kde stejně tak 6 tázaných s ním má dobrý vztah, pouze jeden „spíše ne“.

Pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci působí, se zaměstnancům líbí, z dotazníkového šetření vyplývá jejich spokojenost s tímto prostředím, protože 4 z nich odpověděli, že se jim určitě líbí a 3 z nich se spíše líbí.

Pracovníci Kokozy mají na své práci nejraději svobodu a obsah práce, kterou vykonávají. Jednotlivé odpovědi pak vypadaly takto: první respondent uvedl, že je to svoboda, pestrost a milí kolegové, další oceňuje svobodu v práci a zodpovědnost, další sděluje jen jednoduše, že je to právě práce, co má na ní nejraději, dalšímu se líbí obsah práce a její téma, ve kterém se může rozvíjet, a to, že má reálný dopad a smysl, jeho kolega uvádí různorodost práce, další zase to, že se jedná o manuální práci venku, kde je v kontaktu s přírodou a že při ní nalézá prostor pro to se učit odhadovat své síly a schopnosti. Jeden respondent neuvedl nic konkrétního, protože pracuje v Kokoze pouze krátce a zatím tedy nemůže objektivně hodnotit.

Další otázkou pro tázané bylo, co jim na práci nejvíce vadí. Pro 3 z nich zatím neexistuje nic, co by jim vysloveně vadilo, nebo to pro krátkou dobu spolupráce s organizací zatím nedokážou objektivně říci. Pro dalšího zaměstnance je to občasný stres, pro dalšího nedokonalé zázemí. Jeden z pracovníků má zase pocit, že dostává stále větší objem práce, a proto potřebuje k sobě posilu nebo si alespoň lépe rozvrhnout svoji roli ve společnosti. Poslední si stěžuje na práci venku v zimním období a na to, že mu chybí zázemí, kde by se mohl převléci do pracovního oblečení, nepravidelnost práce a také to, že existuje ve společnosti nejasnost v tom, jak bude práce vypadat v nejbližší době, v horizontu dvou týdnů.

Zaměstnanci mimo mzdu nedostávají žádné další finanční benefity. Za benefity pro lidi pracující v kanceláři lze považovat dog-friendly office, tedy že si mohou na pracoviště vodit

svého psa, flexibilní pracovní dobu nebo možnost home-office. Pomocní zahradníci ale v kanceláři nepracují, proto tyto benefity nemohou využívat. Polovina dotazovaných zodpověděla „určitě ano“ (3) nebo „spíše ano“ (1), že by ocenili mimo mzdu další benefity. Ostatní uvedli, že spíše ne. Jako příklad možných benefitů uvádějí jazykové kurzy, prezentační kurzy, podporu v zahraničních stážích a výjezdech.

Se svou pracovní dobou jsou spokojeni všichni zaměstnanci, dokonce jeden napsal, že by v létě mohla být i delší, což lze jistě považovat za úspěch pro společnost.

Na to, zda se mohou pracovníci svěřit svému nadřízenému se svými problémy, zodpověděli 3 z nich „určitě ano“ a 4 z nich „spíše ano“, takže nikdo si nemyslí, že by se svému nadřízenému nemohl svěřit a pohovořit s ním o svých problémech. Tuto funkci zastává v Kokoze především pracovní konzultant, který by měl být pomocným zahradníkům vždy k dispozici, pravidelně se s nimi scházet a všechny potíže s nimi vyřešit.

Přes 70% tázaných zaměstnanců (5) má pocit, že určitě dostávají dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci od svého nadřízeného, 1 pak má spíše tento pocit a poslední ho spíše nemá.

Z výsledků šetření vyplývá, že nadřízený umí zaměstnance pochválit za dobře odvedenou práci. Tuto skutečnost potvrdili všichni dotazovaní, z toho 5 zodpovědělo, že „určitě ano“ a 2 „spíše ano“.

3.2.1.4. Souhrn získaných dat a doporučení

V rámci externího personálního marketingu, kdy chce firma získat nové zaměstnance, využívá inzerátů na pracovních portálech a sociálních sítích. Ty ale nemají příliš velký úspěch, přestože je lze hodnotit velmi pozitivně, protože obsahují veškeré potřebné informace pro uchazeče, včetně hodinové mzdy a cílové skupiny, na kterou se podnik zaměřuje. Tím pádem je pravděpodobné, že na tyto inzeráty zareagují pouze ti lidé, u kterých existuje šance, že by

mohli být do firmy přijati, a zároveň je zaujaly svou vizuální stránkou včetně fotografie z místa výkonu práce, protože tím lidem pomohou nastínit náplň jejich budoucí práce.

Důležitou roli při shánění nových zaměstnanců ale hraje komunikace mezi organizacemi a osobní doporučení skrze přátele či známé. Doporučením zde tedy může být neinvestovat příliš financí do tvorby a prezentace pracovních inzerátů, ale nadále se zaměřit na spolupráci mezi organizacemi a šířit potřebu přijetí nového zaměstnance mezi lidi pohybující se v organizacích s podobným zaměřením či v souvisejícím oboru.

Dobrou zaměstnavatelskou pověst buduje firma skrze sociální sítě, kdy počet sledujících jejich facebookových stránek neustále roste, v prosinci 2018 činí počet sledujících přes 7000 (Kokoza, c2018a), včetně valné většiny zaměstnanců, sdílí zde své úspěchy a pozvánky na akce, lidé na příspěvky reagují, stránky jsou velmi přehledné a vzhledem k tomu, že Facebook je dle statistiky na serveru Statista (c2018) z října 2018 sociální sítí s největším počtem aktivních uživatelů, by organizace v této snaze neměla povolit, ale nadále v ní pokračovat. Instagramové stránky společnosti sleduje přes 700 uživatelů této sítě, což není příliš, ale Kokoza sem nepřidává takové množství příspěvků jako na Facebook. Oblíbenost Intagramu neustále roste, proto by firma mohla přidávat fotky ze své činnosti i na tyto stránky častěji. Mohla by zvážit i využívání dalších sociálních sítí, například Youtube, které je v současné době dle serveru Statista (c2018) druhou sociální sítí s největším počtem aktivních uživatelů ihned po Facebooku. Zde by mohla například sdílet videa z akcí, které pořádá, nebo video z prohlídky zahrady. Všichni zaměstnanci se ztotožňují s posláním organice, zde tedy odvádí podnik dobrou práci tím, že opravdu přijímá lidi, kteří chápou jeho poslání.

Zaměstnanci, kteří se hlásí na pozici pomocný zahradník, dostanou vždy šanci zúčastnit se tréninkových dnů, tedy vyzkoušet si rovnou práci, kterou by dělali. Pracovní konzultant zde před těmito dny neprovádí žádný předvýběr, předchází jim pouze informační schůzka. Teprve po absolvování těchto tréninkových dnů se pracovní konzultant s potenciálním zaměstnancem znovu sejde a tam se mohou oba rozhodnout, zda ve spolupráci budou pokračovat, nebo ne. Pracovní konzultant tedy už v tuto chvíli ví, jak tento člověk funguje přímo na pracovišti, jak zvládá zadané pracovní úkoly a zda by byl vhodným členem do týmu. Koubek (2009, s. 183) tvrdí, že teprve prací v organizaci mohou uchazeči o zaměstnání prokázat své kvality a

pracovní způsobilost. Zde tedy lze zhodnotit metodu Kokozy velmi pozitivně, protože jiné metody jako například skupinová metoda výběru nebo různé typy testů jako metoda výběru zaměstnanců by mohla pro lidi se zkušeností s duševním onemocněním být příliš náročná a mohla by je od práce v této organizaci rovnou odradit. Zaměstnanci si zase volí práci v organizaci, protože jim vyhovuje její náplň, proto lze označit nabízenou pracovní náplň za zajímavou.

V rámci interního personálního marketingu se organizace intenzivně věnuje zaměstnancům ihned po jejich přijetí v rámci tréninkových dnů, kde si mohou zaměstnanci vyzkoušet, co by práce obnášela, nejsou tedy již na začátku nuceni pracovat naplno, o čemž vypovídá i to, že práce je rozdělována do několika stupňů dle úrovně stavu a zkušeností pracovníka a od pracovníků nejsou vyžadovány skvělé výkony po započetí spolupráce, ale je jim ponechán prostor a čas se zaučit a navyknout si na svoji práci. Pokud dojde v životě pracovníka k vážným problémům, může práci i přerušit. Pracovník se zkušeností s duševním onemocněním se pravidelně schází s pracovním konzultantem, kde probírají jeho pokrok jak v práci, tak v osobním životě, a určují, čemu by se společně mohli věnovat další období. Stav pracovníka se zaznamenává i do pracovního deníku po každé odpracované směně, aby asistenti věděli, na co se u něj dále zaměřit. Kokoza vytváří i příjemné pracovní prostředí, všichni zaměstnanci jsou s ním dle dotazníku spokojeni. Zde je zřejmé, že pro společnost neznamená zaměstnanec jen ekvivalent výdělku, ale opravdu se o své zaměstnance stará a nezajímají ji jen jejich výkony, ale i jejich zdravotní stav a potíže, se kterými se potýkají i mimo práci, prosazuje individuální osobní přístup k zaměstnancům, zaměstnanci zase uznávají, že se svému nadřízenému mohou se svými problémy svěřit, a mají pocit, že se jim dostává dostatečné zpětné vazby. Co se nespokojenosti zaměstnanců týče, neexistuje nic, s čím by byli plošně nespokojeni, proto nejsou potřeba žádná konkrétní opatření. Stejně tak zaměstnancům vyhovuje pracovní doba, která je pro pracovníky v kancelářích flexibilní, a pro zahradníky jsou určené směny, proto není třeba uvažovat o změně. Na základě těchto zjištění lze hodnotit metody využívané pro stabilizaci zaměstnanců a jejich spokojenost velmi pozitivně.

Další silnou stránkou této organizace je i její postoj k lidem, kteří z podniku odcházejí, protože v ziskovém sektoru často zájem o zaměstnance končí dnem jejich odchodu ze

společnosti, odborná literatura se věnuje tématu odchodu zaměstnanců pouze do té fáze, než zcela opustí společnost. V případě, že dojde k porušení pravidel práce ze strany zaměstnance, má Kokoza jasně daný systém opatření, která musí být provedena, aby zabránila tomu, že bude muset se zaměstnancem ukončit pracovní poměr. Pokud k tomu dojde či se zaměstnanec sám rozhodne odejít, sepisují s ním výstupní plán, pokouší se mu najít jinou práci a zůstávají s ním v kontaktu. Tímto procesem přispívá také k budování dobré zaměstnavatelské pověsti, protože předchází tomu, aby bývalí zaměstnanci měli pocit neoprávněné výpovědi. Společnost s nimi nadále udržuje přátelský vztah, proto existuje jen malá šance, že by bývalí zaměstnanci negativně informovali okolí o tomto sociálním podniku.

Slabiny lze však pozorovat v benefitech. Mimo mzdu nedostávají zaměstnanci žádné finanční benefity, pouze stážisté dostanou za účast na akcích finanční odměnu či odměnu na konci roku. Nicméně žádný zaměstnanec neuvedl, že by si přímo výhody tohoto rázu přál. Naopak v dotaznících zazněl požadavek nefinančních výhod, například různých druhů kurzů. Společnost by určitě měla zvážit možnost poskytování dalšího vzdělávání pracovníků pomocí kurzů. Skutečnost, že v organizaci pracují lidé se středoškolským či vyšším vzděláním, svědčí také o tom, že by tyto kurzy či školení ocenili vzhledem k jejich ochotě se vzdělávat. Zaměstnanci jsou také školeni pouze v rámci povinného školení v oblasti bezpečnosti práce, ale nejsou školeni v oblasti diskriminace či obtěžování na pracovišti, ačkoli by tato školení mohla pozitivně ovlivnit jejich motivaci či výkonnost.

Tím, že jsou v organizaci zastoupeny generace X a Y, je velmi dobré, že Kokoza poskytuje svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu, protože ji obě generace vyžadují. Tyto generace by také ocenily, kdyby dostávaly odměny založené na výkonu, protože to je pro ně velkým motivátorem. To by mohlo být vhodným doporučením pro tuto firmu. Obě generace již považují technologie za součást života, proto by je zvládaly využívat i při práci. Zároveň je to také důvodem, proč většina zaměstnanců sleduje sociální sítě organizace, protože se na nich sama běžně pohybuje. Díky tomu je vhodné, aby toho firma nadále využívala a budovala skrze tyto sítě svou zaměstnavatelskou pověst a motivovala zde zaměstnance vyzdvihováním svých úspěchů.

3.2.2. Popelky s. r. o.

Druhým zkoumaným sociálním podnikem je firma s názvem Popelky s. r. o. s právní formou společnosti s ručením omezeným, která je typická pro ziskový sektor.

Tato firma poskytuje pravidelné úklidové práce v Plzni a blízkém okolí, půjčuje čisticí stroje na koberce a okna, prodává ekologickou drogerii (zkráceně ji nazývá ekodrogerie), ekologickou kosmetiku (zkráceně ji nazývá ekokosmetika) a látkové pleny a doplňky pro kojence (Popelky, c2018b).

Firma zaměstnává lidi se zdravotním postižením, matky, které pečují o zdravotně postižené děti, nebo matky na mateřské dovolené. Jak firma sama o sobě říká – chce nabídnout práci těm, kteří o ni stojí a díky svému handicapu ji nemohou nalézt (Popelky, 2018). Dalšími zaměstnanci jsou dlouhodobě nezaměstnaní a lidé nad 50 let, ty považuje majitelka za méně problémovou skupinu, se kterou se dobře spolupracuje. Sociální podnik spolupracuje se spolkem Ty a Já, z. s. V něm se paní majitelka setkává nejčastěji s matkami, které si chtějí přivydělat. Dále zde také potkává osoby s handicapem, které jsou další cílovou skupinou podniku (Gabrielová, 2018). Sdružení Ty a Já, z. s. (c2018) bylo založeno z iniciativy rodičů handicapovaných dětí. Nabízí smysluplné trávení volného času všem mladým lidem a pomáhá nejen handicapovaným mladým lidem se začleněním do společnosti.

Cílem tohoto sociálního podniku je vytvořit stabilní úklidovou formu, jež zajistí práci lidem, kteří jsou ohroženi na trhu práce. Chce, aby byl každý zaměstnanec dobře zaškolen, dostalo se mu dostatečné podpory a byl za svou práci také ohodnocen odpovídající finanční odměnou. Chce se stát vzorem pro společnost a dokázat, že lidé se zdravotním postižením nemusí být pouze odkázáni na pomoc státu. Hlásá, že pokud někdo může a chce pracovat, mělo by mu to být umožněno (Popelky, c2018b).

Společnost byla založena v roce 2012 čtyřmi ženami, vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s ručením omezeným, byl zde povinný minimální vklad 20 000 Kč s tím, že základní kapitál zde činil při založení 200 000 Kč. V současné době má firma dle výpisu z

obchodního rejstříku již jen jednoho jednatele, který zastává i veškerou personální činnost (Výpis z obchodního rejstříku, c2018).

Firma naplňuje trojí - sociální, environmentální a místní a ekonomický prospěch. Za sociální prospěch zde Popelky považují to, že se snaží zapojit lidi s handicapem a lidi ze svých cílových skupin, protože pro většinu z nich je obtížné najít si práci. V rámci environmentálního a místního prospěchu firma využívá pro své úklidové služby ekologicky šetrné prostředky, dále prodává ekologicky šetrnou kosmetiku a drogerii a hledá nové výrobce této kosmetiky a drogerie z regionu. Ekonomickým prospěchem pak je, že nabízí lidem zaměstnání a odvádí daně ze své činnosti (Gabrielová, 2018).

3.2.2.1. Externí personální marketing

Firma používá jako své firemní barvy černou a bílou. Logo (viz níže) je tematické vzhledem ke službám, které poskytuje. Také samotný název podniku Popelky lze považovat za vhodně zvolený, protože koresponduje s úklidovými službami, kterými se zabývá.

Obr. č. 5, zdroj: www.popelkysro.cz, c2018

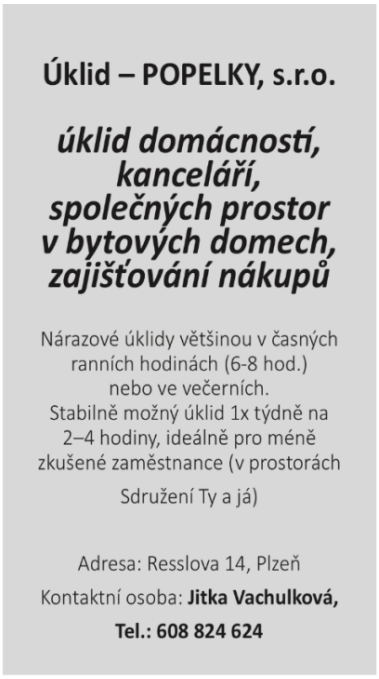
Webové stránky (Popelky, c2018b) má firma přehledné, opět laděné do černé a bílé barvy, písmo je také jednotné. Stránky působí moderně a svěže, ale nalezneme zde pouze velmi málo informací, konkrétně kontakt na společnost – e-mailová adresa a telefon a adresa, na které se podnik nachází, dále základní informace o podniku, jeho cíle, popis cílové skupiny

zaměstnanců, popis služeb, které firma poskytuje, a jejich ceník. Nachází se zde jen jedna fotografie, a to fotografie zakladatelek. Nejsou zde žádné informace pro uchazeče o zaměstnání a chybí zde i pracovní inzeráty na volná místa. Je zřejmé, že data nejsou často aktualizována.

Nové zaměstnance shání tato firma nejčastěji přes svoje známé, podle majitelky je nejlepší osobní doporučení. Dále spolupracuje s jinými spolky v rámci regionu, ve kterém působí. Mezi ty nejčastější patří nezisková organizace Ledovec a sdružení Ty a Já, z. s. (Gabrielová, 2018).

Sociální podnik Popelky nevyužívá vnitřní zdroje, jako je povýšení či přesun pro obsazení nově vzniklého či nově uvolněného místa, protože zatím povýšení či přesun nebyl třeba. Vždy tedy hledá nové zájemce o zaměstnání (Gabrielová, 2018).

Inzerát nabízející práci v této společnosti lze nalézt na internetových novinách neziskové organizace Ledovec (2017), která působí v plzeňském regionu, proto zde může inzerát oslovit lidi z Plzně a okolí, kde Popelky působí. Kdyby tento inzerát (viz níže) nebyl zařazen v rubrice nabídka práce, nebylo by příliš zřejmé, že se vůbec jedná o pracovní inzerát. Popelky zde nelákají uchazeče na žádné benefity, pouze zmiňují, že je práce vhodná pro méně zkušené zaměstnance. Firma si ale pro inzerování vybrala vhodně neziskovou organizaci, kde je větší pravděpodobnost, že zaujme někoho z cílové skupiny zaměstnanců. Bohužel zde ale právě tu cílovou skupinu osob znevýhodněných na trhu práce nezmiňuje, takže zaměstnanci musí nejprve firmu kontaktovat osobně, aby se dozvěděli, zda jsou vhodnými kandidáty.



Obr. č. 6, zdroj: Ledovky 3/2017

Tento sociální podnik má i své facebookové stránky (Popelky c2018a), které založil v roce 2013. Nesou název firmy a poslední příspěvek byl přidán v březnu 2016. Prezentoval čisticí nástroje, které zapůjčuje, a také výrobky, jež prodával ve svém internetovém obchodě, který už nyní neprovozuje. Odkazuje zde také na drogerii šetrnou k přírodě, kterou prodává ve svém sídle v Plzni. Celkem 50 lidí Popelky na těchto stránkách v rámci Facebooku sleduje (stav 10. 12. 2018). V detailech je zde napsáno, že se jedná o sociální firmu, jinak tu ale nenalezneme žádné informace o tom, na jakou cílovou skupinu zaměstnanců se zaměřuje, ani žádná jiná specifika této organizace. Instagramové stránky nemá a není aktivní ani na další sociální síti zaměřující se na vyhledávání nových pracovních příležitostí a nových talentů LinkedIn.

Uchazeči o práci majitelku kontaktují na čísle uvedeném v inzerátu nebo se s ní spojí na základě osobního doporučení či doporučení z jiné organizace. Jako metodu výběru pak firma přijímá kandidáty na základě toho, zda jsou schopni si sami domluvit schůzku s majitelkou, důležité je také, aby na tuto schůzku dorazili včas. Pokud se objeví na jejich straně nějaká

překážka, musí se umět sami včas omluvit. Velkou roli zde hraje osobní doporučení (Gabrielová, 2018).

Kritériem pro přijetí je to, aby uchazeč uměl uklízet, případně měl chuť se to naučit. Pokud toto splňuje, proběhne pak přezkoušení při úklidu. Majitelka či jiný již zkušený zaměstnanec po uchazeči překontroluje odvedenou práci, a pokud zhodnotí, že byt či jiný prostor je uklizen kvalitně, pak je jedinec přijat do zaměstnání, v opačném případě spolupráce nepokračuje (Gabrielová, 2018).

3.2.2.2. Interní personální marketing

Lidé zde nejčastěji pracují na DPP – dohodu o provedení práce. Firma zatím nemá takové množství práce, aby mohla zaměstnat zájemce o práci na běžný pracovní úvazek (Gabrielová, 2018).

Jelikož je firma v současné době opravdu malá a zaměstnává pouze tři osoby na dohodu o provedení práce, nezabývá se první fází personálního plánování, nezjišťuje tedy, kolik zaměstnanců bude potřeba na další období (Gabrielová, 2018).

Firma nemá sepsaný manuál na jednotlivé pozice či jejich popis, protože každá práce je individuální a každý klient, který si objednává úklidové služby, má zájem o jiné práce, takže v tomto případě dostane zaměstnanec vždy přesný popis práce a úkolů, které má u klienta vykonat (Gabrielová, 2018).

Dle paní Gabrielové (2018) je jediným dobrovolníkem v současné době majitelka a zároveň jednatelka firmy, jinak firma žádné nemá, protože to zatím nebylo třeba. Pokud by se ale podařilo otevřít obchod, což je cílem tohoto podniku, protože zatím prodává ekologicky šetrnou drogerii a kosmetiku pouze na adrese svého sídla, ale samostatný obchod nemá, majitelka by dobrovolníky uvítala. Do budoucna tedy podnik zvažuje využití dobrovolnické práce.

Bezprostředně po nástupu do zaměstnání se novému zaměstnanci věnuje v rámci zaškolení na jeho pozici sama majitelka. Firma zatím nemá sestavený žádný adaptační plán. Firma je limitována tím, že úklidové práce jsou fyzicky náročné, proto je nezvládne vykonávat každý nebo tuto práci nezvládá vykonávat dlouhodobě, proto je potřeba ověřit během prvních pracovních dní, zda pracovníci na tuto práci stačí a zda ji skutečně zvládnou (Gabrielová, 2018).

V rámci zamezení fluktuace zaměstnanců firma zatím nepoužívá žádné metody. Pro jejich stabilizaci v organizaci by ale do budoucna ráda zavedla tréninkový program pro zaměstnance, školení, snažila se více pracovníky motivovat a zavedla pravidelné porady, které by se konaly alespoň jednou týdně (Gabrielová, 2018).

Tento sociální podnik zatím nemá nastavený systém odměňování, zaměstnanci dostávají pouze hodinovou mzdu za odvedenou práci v rámci dohody o provedení práce. Nemají pohyblivou složku mzdy ani žádné jiné benefity, a to hmotné ani nehmotné (Gabrielová, 2018).

Pro hodnocení svých zaměstnanců využívá majitelka, paní Gabrielová (2018), ústní pochvalu, kterou uděluje osobně při přímém kontaktu s pracovníkem. Také s ním při osobním pohovoru projednává a hodnotí, jak odvedl svou práci.

Podnik zjišťuje, proč lidé z organizace odcházejí, bývají to vždy důvody, které nelze ovlivnit, a zamezit jim tak, aby lidé firmu neopouštěli. Za nejčastější důvod uvádějí zaměstnanci zdravotní problémy, protože úklid bývá náročný, což je v rámci úklidové firmy něco, čemu nelze zabránit. S některými bývalými zaměstnanci pak zůstává majitelka nadále ve styku, jedná se však pouze o přátelský vztah a jak sama uvádí, někteří se po odchodu již nikdy neozvou, ačkoli tuto možnost mají (Gabrielová, 2018).

3.2.2.3. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření u firmy Popelky s. r. o. se zúčastnili dva zaměstnanci. V obou případech jde o ženy a obě jsou zástupkyně generace X. Tyto ženy pracují v organizaci na pozici uklízečka, navíc k tomu jedna z nich firmě ještě vypomáhá s administrativou. Jedna z nich uvedla jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, druhá je vyučena.

Obě se o zaměstnání ve společnosti dozvěděli jinak než z pracovního inzerátu, konkrétně pak jedna uvedla, že se jednalo o sdružení Ty a Já, z. s., kde získala informace o možnosti práce, druhou informovali o možnosti spolupráce ve firmě Popelky s. r. o. její dvě děti.

Důvodem, proč se uchazečky rozhodly ve firmě pracovat, bylo, že jedna z nich neměla žádné zaměstnání, sháněla tedy práci a druhá hledala možnost, jak si přivydělat.

Obě zaměstnankyně se shodly, že se ztotožňují s posláním organizace, konkrétně odpověděly obě „určitě ano“. Je tedy zřejmé, že jim je poslání Popelek blízké. Podobný výsledek měla i otázka, zda je pro ně důležitá pověst organizace, ve které pracují, kdy obě respondentky odpověděly shodně „spíše ano“.

Jak již bylo řečeno, firma má ze sociálních sítí pouze vlastní facebookové stránky, kam ale přispívala naposledy v roce 2014. Respondentky byly tázány, zda by pravidelně tyto sociální sítě sledovaly, kdyby je firma měla a pravidelně na ně přidávala příspěvky o své činnosti. Jedna odpověděla, že by je sledovala alespoň jednou týdně, druhá alespoň jednou ročně. Obě by tedy tyto stránky navštěvovaly.

Obě dvě pracovnice zkoumaného sociálního podniku jsou spokojeny se svou pracovní náplní, přičemž jedna uvedla, že je určitě spokojená, a druhá, že je spíše spokojená.

Se svými kolegy jsou zaměstnankyně velmi spokojené, protože obě odpověděly „určitě ano“. Dobrý vztah se svým nadřízeným mají také obě, ačkoli zde se už na odpovědi neshodly, protože jedna uvedla „určitě ano“ a druhá „spíše ano“.

Zaměstnankyně pracují nejčastěji v prostředí bytů různých majitelů, kteří si objednávají jejich úklidové služby, někdy také pomáhají s úklidem v různých společnostech. Společnost pak sídlí poblíž centra města Plzně. Oběma pracovnicím se prostředí, kde pracují, spíše líbí.

Jedna z respondentek uvedla, že na své práci má nejraději její flexibilitu. Záleží totiž na domluvě s klienty, kdy by bylo možné k nim docházet. Druhé zase nejvíce vyhovuje klid na práci, který má, protože úklid probíhá většinou v prázdném bytě či kanceláři a nikdo ji při práci nepozoruje a může se na ni plně soustředit.

Naopak se shodují na tom, že se jedná o náročnou práci, a obě tuto skutečnost uvádějí na prvním místě v odpovědi na otázku, co jim na práci nejvíce vadí. Jedna z dotazovaných dokonce napsala, že z důvodu náročnosti práce musí od nového roku ze zdravotních důvodů s touto prací přestat. Druhé také vadí, že je zde důležitý detail.

Zaměstnanci v tomto sociálním podniku nedostávají mimo mzdu žádné další benefity, ať hmotné či nehmotné. Z dotazníku lze vypozorovat, že by pracovníci byli opravdu rádi, kdyby jim firma benefity poskytovala, protože na otázku, zda by mimo mzdu ocenily další výhody, odpověděly obě respondentky „určitě ano“, nicméně již neuvedly, které benefity by si konkrétně představovaly.

Na dohodu o provedení práce mohou zaměstnanci odpracovat 300 hodin ročně, což vychází přibližně na 5 až 6 hodin týdně, úklid pak probíhá dle nabídky v pracovním inzerátu nejčastěji v brzkých ranních či večerních hodinách. S touto pracovní dobou jsou obě tázané spokojené, v dotazník uvedly „určitě ano“.

Co se týče vztahu s nadřízeným, dotazované na otázku, zda se mohou svému nadřízenému otevřeně svěřit se svými problémy, zodpověděly „určitě ano“ a „spíše ano“, stejný výsledek nalezneme i u odpovědí na otázku, zda dostávají dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci od svého nadřízeného, kdy jedna odpověděla také „určitě ano“ a druhá „spíše ano“. I u otázky, zda je nadřízený umí pochválit za dobře odvedenou práci, se setkáme s týmž výsledkem.

3.2.2.4. Souhrn získaných dat a doporučení

Firma nevěnuje přílišnou pozornost budování značky zaměstnavatele a celkově externímu personálnímu marketingu. Firma působí na trhu již sedmým rokem (stav 2018), a ačkoli v roce 2013 založila vlastní facebookové stránky (Popelky, c2018a), přidala na ně celkem pouze 7 příspěvků, z toho poslední v roce 2016. I přesto zde získala 50 sledujících, což je dobrý základ pro rozšíření povědomí o společnosti. Proto by firma měla zvážit pokračování činnosti na této světově nejoblíbenější sociální síti, kde může budovat svou dobrou zaměstnavatelskou pověst. Dále tento podnik může začít být činný na dalších sociálních sítích, jako je Instagram či LinkedIn, protože i ty se těší velké popularitě a mohou mít pozitivní vliv na employer branding a zaměstnanci uvedli, že pokud by na tyto stránky firma přidávala pravidelně příspěvky, tak by je sledovali, což by pak mohlo přilákat i jejich známé a mohlo by dojít k rozšíření povědomí o společnosti. Tento výsledek vypovídá o tom, že zde pracují zástupci generace X, kteří považují moderní technologie za součást svého života, i z toho důvodu by měly být sociální sítě využívány.

Pracovní inzeráty jsou velmi strohé, příliš nezaujmou, vylepšit by je mohlo například firemní logo a uvedení cílových skupin zaměstnanců, aby zaujaly lidi přímo z těchto skupin. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, žádný zaměstnanec se o možnosti práce ve firmě nedozvěděl z tohoto inzerátu. Důležitou roli zde hraje dle dotazníkového šetření osobní doporučení a spolupráce s jinými neziskovými organizacemi, se kterými majitelka spolupracuje a kde šíří informace o možnosti spolupráce, jedná se o organizace, které se věnují přímo cílové skupině potenciálních zaměstnanců Popelek, což je velmi výhodné, protože pak lze potřebné lidi skrze tyto organizace snadno a rychle nalézt.

Přesto by firma mohla inzerovat pozice i například na nejrozšířenějším internetovém pracovním portálu jobs.cz, kde by mohli, vzhledem k tomu, že zaměstnávají lidi na dohodu o provedení práce, inzerovat v sekci brigády jednou denně zdarma, což je dobrá příležitost pro vyzkoušení, jak by tato inzerce fungovala. Dále může využít pracovní portály, které se specializují pouze na brigádnickou práci. Vlastní přehledné webové stránky jsou určeny především pro odběratele prodávaného zboží a zájemce o úklidové služby a pro rozšíření povědomí o firmě, ale volné pozice zde nejsou inzerovány, což by firma také mohla v

budoucnu změnit. Jelikož se zaměstnanci ztotožňují s posláním organizace a zároveň je pro ně důležitá pověst organizace, ve které pracují, je nanejvýš vhodné šířit povědomí o poslání organizace i u takto malé firmy, pokud je to v jejích možnostech, a také se snažit zvyšovat svou dobrou zaměstnavatelskou pověst.

Pozitivně lze hodnotit vizuální prvky jejich webových stránek a loga, kde se drží stejných barev, fontu písma a vše je velmi přehledné a výstižné, pokud by se firma rozhodla pokračovat v činnosti na sociálních sítích, měla by se i zde držet stejných vizuálních prvků jako na svých internetových stránkách.

Tím, že se jedná o fyzicky náročnou práci, při níž velkou roli hraje i detail, zvolila firma vhodně strategii kontroly prvního provedeného úklidu. Zde má zaměstnanec možnost si práci vyzkoušet a firma zároveň zjistí, zda by s ním chtěla pokračovat ve spolupráci, a tím může částečně omezit fluktuaci v prvních měsících trvání zaměstnaneckého poměru.

Mezery lze spatřit v systému odměňování, kdy by firma měla zvážit poskytování benefitů, protože zaměstnanci o ně mají zájem. Majitelka do budoucna uvažuje o zavedení školení pro zaměstnance, ale nezmiňuje, o jaká konkrétní školení by se mělo jednat. Koubek (2009, s. 320) mezi zaměstnanecké výhody řadí vzdělávání hrazené organizací, proto by zde po zavedení těchto školení mohlo dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Důvodem pro zavedení zaměstnaneckých výhod by mohlo být i to, že zde pracují zástupci generace X, kteří právě velmi oceňují tyto výhody, ať už finančního či nefinančního rázu.

Firma ale nabízí zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, která také bývá často považována za zaměstnaneckou výhodu. Záleží zde pouze na domluvě mezi zaměstnancem a klientem. Dle výsledků dotazníkového šetření jsou zaměstnanci s pracovní dobou a flexibilitou práce spokojeni, proto zde není potřeba uvažovat o změně.

Firma využívá nepravidelných osobních pohovorů k hodnocení zaměstnanců a případně je při této příležitosti i pochválí. Tato metoda pozitivně ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců a její důsledky lze spatřit i ve výsledcích dotazníkového šetření, protože zaměstnanci mají pocit, že dostávají dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného, a také,

že se mu mohou svěřit se svými problémy, což vypovídá o dobrých výsledcích této metody hodnocení. Tím, že se jedná o malou firmu a není zde možný kariérní postup, nelze na těchto pohovorech probírat, kam by mohl zaměstnanec v rámci podniku směřovat. Pokud by se ale firma rozrostla a vnikla zde možnost povýšení, pak by toto téma měl hodnotící pohovor obsahovat. Tyto pohovy by také neměly probíhat jen v případě potřeby, ale měly by probíhat periodicky.

Tento sociální podnik i po odchodu zaměstnanců s nimi udržuje přátelské vztahy, pokud o ně tito lidé sami stojí. Nově uvolněná místa jsou obsazována novými zaměstnanci, nedochází zde k povýšení či přesunu zaměstnanců. Tato metoda je šetrná a lze konstatovat, že se podnik snaží neohrozit svou zaměstnavatelskou pověst. Pokud by to bylo v jeho kapacitách, mohl by do budoucna pomáhat lidem s hledáním nového pracovního místa.

3.3. Srovnání metod personálního marketingu ve zkoumaných sociálních podnicích

Následující kapitola srovnává jednotlivé metody externího a interního personálního marketingu v sociálním podniku Kokoza a Popelky.

Za metody externího personálního marketingu využité pro srovnání bylo zvoleno: získávání nových pracovníků, obsah pracovního inzerátu, výběr kandidáta, webové stránky podniku, budování značky zaměstnavatele skrze sociální média a vizuální prvky. V rámci interního personálního marketingu byly vybrány tyto metody: mzda a benefity, školení, péče o současné zaměstnance, možnost kariérního postupu, hodnocení zaměstnanců, péče o dobrovolníky a péče o bývalé zaměstnance. Pro tyto zvolené metody byl získán dostatek dat, což umožňuje jejich porovnání.

3.3.1. Externí personální marketing

	Kokoza o. p. s.	Popelky s. r. o.
Získávání nových pracovníků	Inzeráty na webových stránkách, Facebooku, pracovním portálu jobs.cz, Instagramu; spolupráce se spřátelenými organizacemi, přímé oslovování	Inzeráty v internetových novinách jiné neziskové organizace, skrze osobní doporučení, spolupráce s jinými organizace
Obsah pracovního inzerátu	Detailní popis pracovní náplně, cílová skupina kandidátů, termín nástupu a výstupu, pracovní doba, mzda	Stručný popis pracovní náplně, přibližná pracovní doba
Výběr kandidáta	Tři tréninkové dny – poté zhodnocení a rozhodnutí o přijetí	Nutná schopnost kandidáta sám si domluvit schůzku, poté jedna zkušební směna – přezkoušení z úklidu, poté zhodnocení a rozhodnutí o přijetí
Webové stránky podniku	Vizuálně jednotné, přehledné, detailní informace o činnosti organizace, fotografie z vlastní činnosti, internetový obchod	Vizuálně jednotné, přehledné, stručné informace o činnosti organizace, žádné fotografie z činnosti

Budování značky zaměstnavatele skrze sociální média	Ano, Facebook, Instagram	Ne, Facebook založený, ale neaktivní
Vizuální prvky (logo, font písma, prezentace společnosti)	Jednotný styl	Jednotný styl

Tabulka č. 1, zdroj: vlastní tvorba

Oba podniky vykazují společné znaky při získávání nových zaměstnanců. Ačkoli oba zveřejňují pracovní inzeráty na volné pracovní pozice, přičemž Kokoza využívá pro inzerci více různých míst, nejčastěji se podaří obsadit volné místo skrze spřátelené organizace či osobní doporučení. U obou podniků také musí kandidáti nejprve absolvovat zkušební směnu, potažmo směny, aby budoucí zaměstnavatel zjistil, zda práci zvládnou a budou dobrými pracovníky, a zároveň tímto způsobem i pracovníci zjistí, co je náplní práce, jak vypadá pracovní prostředí a zda by jim práce vyhovovala. Kokoza i Popelky mají jednotný styl veškerých vizuálních prvků, drží se svých firemních barev, ve kterých mají vytvořené i vlastní logo.

Velký rozdíl však lze pozorovat v pracovním inzerátu. Ten, který inzeruje volná místa v Kokoze, obsahuje mnohem detailnější informace, uchazeč se zde rovnou dozví, zda patří do cílové skupiny zaměstnanců, které podnik hledá, jaká bude jeho pracovní doba či mzda. Pracovní místo je jasně definováno. Oproti tomu v inzerátu na volnou pozici v podniku Popelky se člověk dočte pouze základní informace, tedy obor její činnosti a přibližnou pracovní dobu, chybí zde tedy informace, které by uchazeče mohly přilákat. Webové stránky Kokozy také obsahují mnohem více informací o činnosti organizace a jejích úspěších a také relevantní fotografie, čímž se stávají mnohem zajímavější pro návštěvníky těchto stránek a pomáhají budovat firmě dobrou zaměstnavatelskou pověst. Buduje ji i skrze sociální sítě, kam pravidelně přispívá a přidává sem také fotografie z pracovních dnů či konaných akcí. Popelky

v současné době na žádné sociální sítě nepřispívají, ačkoli své facebookové stránky mají založené, čímž se připravují o možnost budování dobré zaměstnavatelské pověsti touto cestou.

3.3.2. Interní personální marketing

	Kokoza o. p. s.	**Popelky s. r. o.**
Mzda a benefity	Hodinová mzda, žádné další benefity	Hodinová mzda, možnost domluvit si pracovní dobu dle svých potřeb
Školení	Pouze povinná	Pouze povinná
Péče o současné zaměstnance	Postupné přidávání povinností a zvyšování náročnosti práce, pracovní deník s hodnocením a doporučením zahradníků, pravidelné hodnocení, konzultace a zpětná vazba, pravidelný měsíční individuální plán, přátelská atmosféra	Nepravidelné hodnocení a konzultace
Možnost kariérního postupu	Ne, pouze postup na vyšší úroveň v rámci pracovního tréninku	Ne

Hodnocení zaměstnanců	Hodnocení pokroku každý měsíc při osobní konzultaci, hodnocení po každé směně do pracovního deníku	Hodnocení v rámci nepravidelného osobního pohovoru
Péče o dobrovolníky	Pouze stážisté – nepravidelná finanční odměna	Nemá dobrovolníky
Péče o bývalé zaměstnance	Výstupní plán, pomoc s hledáním nového pracovního místa či sociální služby, možnost dočasného přerušení práce, podnik s nimi zůstává v kontaktu	Podnik s nimi zůstává v kontaktu

Tabulka č. 2, zdroj: vlastní tvorba

Oba sociální podniky poskytují zaměstnancům mzdu a žádné jiné finanční výhody. U firmy Popelky lze považovat za nehmotný benefit pracovní dobu, kterou si mohou sami domluvit s klienty. U firmy Kokoza nalezneme nefinanční benefity pouze pro lidi pracující v kanceláři, jsou jimi možnost home-office či pružná pracovní doba. Jiné nehmotné firemní výhody podniky neposkytují. Stejně tak jsou zaměstnanci školeni pouze v rámci povinných školení, tedy v oblasti bezpečnosti práce, žádná další školení jim zatím nejsou nabízena. Oba podniky také hodnotí výkony svých zaměstnanců, Kokoza v pravidelných intervalech a Popelky nepravidelně, přičemž oba podniky využívají osobního setkání pro toto hodnocení. Péči o dobrovolníky nelze zhodnotit, protože dobrovolníci u podniků nepracují, pouze u Kokozy nalezneme stážisty, kteří jsou nepravidelně finančně odměňováni. Bez nároku na mzdu pracuje u Popelek jen sama majitelka. Motivací pro lepší pracovní výkon nemůže být v těchto zkoumaných subjektech povýšení, protože zde tato možnost zcela chybí. Pouze Kokoza rozlišuje v rámci pracovního tréninku jednotlivé úrovně, ale zde se jedná pořád o totožné pracovní místo, proto zde nelze hovořit o povýšení.

V rámci stabilizace zaměstnanců má Kokoza větší rozsah systému péče o současné zaměstnance. Stará se o to, aby si zaměstnanci na začátku postupně na práci navykli, proto mají zprvu malé množství povinností a vykonávají méně náročnou práci, jejíž obtížnost se časem zvyšuje, pokud jsou ji schopni zvládnout. Pracovní asistenti také hodnotí po každé směně stav a výkony každého pracovníka, proto se podnik může věnovat každému zaměstnanci zcela individuálně a zaměřit se na jeho potřeby. O tom vypovídá i individuální plán, který s nimi každý měsíc na osobním setkání vyplňuje pracovní konzultant a zároveň hodnotí měsíc minulý. Individuální přístup je tedy nejsilnější stránkou podniku Kokoza v rámci interního personálního marketingu. Osobní setkání se zaměstnanci probíhá i v podniku Popelky, kdy majitelka zaměstnance ohodnotí, je ale zatím nepravidelné, nicméně i zde se může majitelka věnovat pracovníkům individuálně. Oba podniky mají společné to, že preferují osobní kontakt se svými zaměstnanci. Kokoza se pak věnuje více i péči o bývalé zaměstnance, jelikož s nimi sestavuje individuální výstupní plán a snaží se jim pomoci s hledáním nového zaměstnání a zůstává se všemi v kontaktu i po jejich odchodu, což je důležitým nástrojem pro zachování dobré zaměstnavatelské pověsti. I Popelky se snaží zůstat s bývalými zaměstnanci v kontaktu, snaží se zachovat přátelský vztah. Zde ale musí sami zaměstnanci chtít, pokud nechtějí, podnik je již nekontaktuje. Výstupní plán s nimi nesestavuje.

3.4. Realizace personálního marketingu v sociálních podnicích

V této kapitole dojde k souhrnu metod personálního marketingu, které využívají sociální podniky na základě poznatků o metodách personálního marketingu popisovaných v odborných publikacích, jež se nevěnují sociálním podnikům.

V rámci budování značky zaměstnavatele mají sociální podniky jasně definováno, na jaké zaměstnance se zaměřují, jedná se o cílovou skupinu zaměstnanců. Tím, že sociálních podniků zatím není příliš, ačkoli jejich počet stále roste, nesvádějí s ostatními podniky konkurenční boj, protože sociální podniky na stejném území často působí v trochu jiném odvětví a nacházejí si spřátelené organizace, které se věnují jejich cílové skupině zaměstnanců

a ty jim pak poskytují zaměstnance. Některé podniky pak pozitivně působí na okolí a své zaměstnance využíváním sociálních médií pro prezentaci svých úspěchů.

Sociální podniky se příliš nebo vůbec nevěnují první fázi personálního plánování, tedy nepředpovídají potřebu pracovníků do budoucna. Pokud nastane potřeba dosadit nového zaměstnance na uvolněné pracovní místo, mají své osvědčené zdroje, které využijí.

Sociální podniky nevyužívají pracovní portály jako svůj hlavní zdroj pro inzerci volných pracovních míst ani pro to příliš nevyužívají své webové stránky. Nehledě na to, zda mají sociální podniky právní formu typickou pro ziskový či neziskový sektor, spolupracují s dalšími neziskovými organizace, které pro ně bývají jedním z hlavních zdrojů nové pracovní síly. Dalším zdrojem uchazečů o práci je osobní doporučení, které hraje v sociálních podnicích důležitou roli, může se jednat o přátele, rodinu, osoby, které jsou s podnikem v kontaktu či v něm sami pracují. Občas bývají využívány i sociální sítě pro inzerci práce, ale ty se již netěší takovému úspěchu jako právě zdroje z jiných organizací či osobní doporučení. Zaměstnávají vždy nové pracovníky, nedochází zde k obsazování volných míst z vnitřních zdrojů, ale vždy z vnějších. Nevyužívají však pro hledání nových zaměstnanců ani největší profesní sociální síť LinkedIn. Snaží se, aby jejich prezentace byla jednotná a vykazovala stejné vizuální prvky. Snaží se o navození přátelské atmosféry na pracovišti, čím pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.

Uchazeči o práci v námi zkoumaných sociálních podnicích nemusí procházet složitými přijímacími koly či procesy, pokud se sami přihlásí a místo je volné, pak je dostačující, když zvládnou zkušební směnu či směny a vedoucí pracovník i oni samotní zjistí, že přidělenou práci zvládnou vykonávat.

Sociální podniky preferují osobní formu kontaktu se svými zaměstnanci, kde se mohou pracovníci svěřit svému nadřízenému se svými problémy a také zde dochází k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Zaměstnancům se také osobně věnuje někdo ihned po jejich nástupu. Někdy zachází podniky i dále a sestavují individuální plán pro každého zaměstnance na určité období. V sociálních podnicích se zaměřují personalisté na individuální přístup ke svým zaměstnancům.

Ačkoli bývají jedněmi z největších motivátorů pro zaměstnance mimo mzdu firemní benefity a také možnost kariérního postupu, sociální podniky tyto možnosti motivace pracovníků vůbec nevyužívají, neposkytují zaměstnancům finanční či jiné nefinanční benefity ani nemají zaměstnanci možnost získání vyššího postu ve společnosti. Zaměstnancům také není umožněno rozvíjení jejich schopností prostřednictvím dobrovolných školení, ačkoli to může mít pozitivní dopad na jejich výkonnost a pracovní spokojenost.

Zaměstnavatelé v sociálních podnicích se snaží zjišťovat, proč od nich zaměstnanci odcházejí, aby tomu mohli případně předcházet nebo zabránit. Po odchodu z organizace se s nimi stále snaží udržovat přátelské vztahy a zůstat v kontaktu, někdy jim i pomáhají s nalezením nového pracovního místa a sestavují výstupní plán. Tento proces pozitivně ovlivňuje značku zaměstnavatele.

4. Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl zjistit, jak je realizován personální marketing v sociálních podnicích za provedení výzkumu ve dvou sociálních podnicích s odlišnou právní formou, kdy každá je typická pro jiný sektor. Zde bylo zkoumáno využití metod personálního marketingu personalistou pomocí polostrukturovaného rozhovoru a dále vnímání aplikace těchto metod samotnými zaměstnanci podniku pomocí dotazníkového šetření.

V rámci teoretické části byl čtenářům vysvětlen koncept sociálního podnikání a popsán jeho historický kontext, kdy počátky moderního pojetí datujeme do 90. let 20. století a v současné době se stále rozrůstá jako alternativa podnikání v rámci veřejného sektoru a trhu. Zaměřuje se na znevýhodněné skupiny osob, které si pomocí podnikání zajišťují vlastní příjem. Poté se práce věnuje pojmu sociální podnik, kterého se týká i samotný výzkum. Tento podnik nalezneme na rozhraní dvou sektorů. Některé podniky mají právní formu typickou pro ziskový sektor a některé zase takovou, která je typická pro sektor neziskový. Byl vysvětlen trojí prospěch, tedy ekonomický, sociální a environmentální a místní, který musí podnik splňovat. Dále se věnuje personálnímu marketingu, koncepci aplikující marketingový přístup v personální oblasti, která se rozvíjí od 70. let 20. století. Jedná se tedy o poměrně mladou disciplínu. Dělí personální marketing na interní a externí část a vysvětluje rozdíl mezi personálním marketingem a employer brandingem neboli budováním značky zaměstnavatele, který je pouze součástí personálního marketingu, není jeho synonymem. Dále jsou popsány jednotlivé části personálního plánování, kdy se znalosti o získávání pracovníků, jejich nástupu a stabilizaci také využívají v personálním marketingu. Neméně důležité jsou pak zmíněné metody využívané pro hodnocení zaměstnanců a ty, které se uplatňují při jejich odchodu. Poslední část se zde pak věnovala již samotnému personálnímu marketingu v sociálních podnicích, kde jsou zmíněna specifika, se kterými se zde vedoucí pracovníci potýkají, jako je nutnost práce se správní radou, pokud ji podnik má, nebo nutnost poskytovat jistotu pracovních míst.

Empirická část poskytla analýzu výsledků výzkumu realizovaného ve dvou sociálních podnicích a odpovídá nám na hlavní výzkumnou otázku, jak je realizován personální marketing v sociálních podnicích. Personální marketing rozdělila na interní a externí a v každé

této oblasti pak zhodnotila jeho silné a slabé stránky ve zkoumaných podnicích. Bylo zjištěno, že v rámci externího personálního marketingu mezi silné stránky sociálních podniků lze zařadit jasně definovanou cílovou skupinu zaměstnanců, získávání pracovníků skrze spřátelené organizace či osobní doporučení a jednoduchý systém výběru pracovníka prostřednictvím možnosti vyzkoušet si pracovní náplň v praxi a jednotnou vizuální prezentaci podniků. Mezi slabé stránky patří absence personálního plánování či nevyužívání pracovních portálů pro inzerci volných míst. Silné stránky interního personálního marketingu zahrnují osobní formu kontaktu se zaměstnanci, individuální přístup a zpětnou vazbu, kterou pracovníci dostávají, a zjišťování důvodů odchodu zaměstnanců. Oproti tomu vykazují slabiny v poskytování zaměstnaneckých výhod, které zde chybí a zaměstnanci by je uvítali, stejně tak neposkytují školení pro další rozvoj zaměstnanců. Na základě studia odborné literatury poskytla práce podnikům doporučení pro efektivnější využívání nástrojů personálního marketingu a zdůraznila specifika využívání personálního marketingu sociálních podniků, mezi která patří například získávání nových zaměstnanců přes spřátelené organizace namísto inzerce na pracovních portálech. Jednotlivé sociální podniky se pak odlišují ve využívání sociálních sítí pro budování zaměstnavatelské pověsti, rozsahem systému péče o zaměstnance a pravidelností hodnotících pohovorů.

Stanovený hlavní cíl této práce i její dílčí cíle byly naplněny.

5. Seznam literatury

APP, Stefanie, Janina MERK a Marion BÜTTGEN. Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue* [online]. 2012, 23(3), 262 [cit. 2018-09-24]. ISSN 09359915. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/41783721

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

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

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BAXTER, Pamela a Susan JACK. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report* [online]. 2008, **13**(4), 544 - 559 [cit. 2018-12-18]. ISSN 10520147. Dostupné z: http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=425bdff6-6cf9-4b3b-83f8-ec09cbc2720d%40sdc-v-sessmgr04

BORZAGA, Carlo a Luca SOLARI. *Management challenges for social enterprises*. In: BORZAGA, Carlo a Jacques DEFOURNY. The emergence of social enterprise. London: Routledge. 2004. s. 333 - 349. ISBN 9780415339216.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

DEFOURNY, Jacques a Marthe NYSSENS. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*[online]. 2010, **1**(1), 32 - 53 [cit. 2018-12-17]. DOI:

10.1080/19420670903442053. ISSN 19420676. Dostupné z: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420670903442053

DEFOURNY, Jacques a Marthe NYSSENS. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas: International Journal of Voluntary* [online]. 2017, **28**(6), 2469 - 2497 [cit. 2018-12-17]. DOI: 10.1007/s11266-017-9884-7. ISSN 09578765. Dostupné z: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=25c53e6f-6b4c-4288-8630-6761aa9be634%40sessionmgr120

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DOHERTY, Bob et al. *Management for Social Enterprise*. London: Sage Publications, 2009. ISBN 0857026887.

DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika*. In: SKOVAJSA, Marek. Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice. Praha: Portál, 2010. S. 289 – 304. ISBN 978-80-7367-681-0.

HARIPRASAD, B.K. Social enterprise can develop stronger ties between management and employees. *HR Magazine* [online]. 17.01.2012 [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/social-enterprise-can-develop-stronger-ties-between-management-and-employees

HERLEY, Wade. Motivating the Generations: Economic and Educational Influences. *Journal of Inquiry and Action in Education* [online]. 2009, **3**(1), 1 - 14 [cit. 2018-12-17]. ISSN 21591474. Dostupné z: https://eric.ed.gov/?id=EJ1134553

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

IND, Nicholas. *Living the brand*. In: KOMPELLA, Kartikeya. The definitive book of branding. Los Angeles: SAGE, 2014. S. 199 – 216. ISBN 978-8132117735.

Jaké právní formy u nás máme? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?. In: *České sociální podnikání* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: https://ceske-socialni-podnikani.cz/96-otazky-a-odpovedi/2142-jake-pravni-formy-u-nas-mame-jake-jsou-jejich-vyhody-a-nevyhody.html

JAROŠOVÁ, Bohdana. Trh pracovních nabídek se mění. Kde hledat práci snů za dobré peníze. *Idnes.cz: Finance* [online]. 23.02.2018 [cit. 2018-12-06]. Dostupné z:https://finance.idnes.cz/prace-zamestnani-zabava-prilezitost-nabidka-f3g-/podnikani.aspx?c=A180215_383123_podnikani_sov

KAISER, Iris. Social media as an effective tool for creating and building an employer brand. *Marketing of Scientific and Research Organisations, Vol 7, Iss 1* [online]. 2013, **7**(1) [cit. 2018-09-13]. DOI: 10.14611/minib.07.01.2013.15. ISSN 23538503. Dostupné z: http://minib.pl/wp-content/uploads/2014/06/Kaiser_Social-media-as-an-effective-tool-for-creating-and-building-an-employer-brand.pdf

KMOŠEK, Petr. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? *Petr Kmošek* [online]. 07.02.2018 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit

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

Kokoza. In: *Facebook* [online]. ©2018a [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: https://www.facebook.com/KOKOZAops/

Kokoza. In: *Instagram* [online]. ©2018b [cit. 2018-11-10]. Dostupné z : https://www.instagram.com/explore/tags/kokoza/

Kokoza. *Kokoza* [online]. ©2018c [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: https://www.kokoza.cz/

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Ledovky: občasník Ledovce, z.s. [online]. Ledovec, 2017, **2017**(3) [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: http://www.ledovec.cz/novinky/ledovky03_2017.pdf

MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Světlana MYSLIVCOVÁ. Personální marketing - atributy stabilizace zaměstnanců. *Acta Academica Karviniensia* [online]. 2016, (2), 28 - 40 [cit. 2018-12-17]. ISSN 1212415X. Dostupné z: http://aak.cms.opf.slu.cz/pdf/2016/2/Marsikova_Myslivcova.pdf

MULLER, Max. *The manager's guide to HR: hiring, firing, performance evaluations, documentation, benefits, and everything else you need to know*. Alexandria, Va.: SHRM, 2009. ISBN 9780814410769.

NEAGU, Olimpia. From Internal Marketing to Human Resource Marketing. A Conceptual Framework of the Human Resources Marketing. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* [online]. 2011, (1), 1473 - 1476 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/v11y2011i1p1473-1476.html

NENCHEVA, Krasimira. *Personalmarketing im Human-Resource-Management Mobile Marketing als Instrument des Recruitings*. Hamburg: Diplomica-Verl, 2010. ISBN 3836695413.

NOSKOVÁ, Michaela a Lucie Matoušková LANKAŠOVÁ. *Metodika: Komunitní zahrada: bezpečné místo pro trénink a pracovní začlenění osob se zkušeností s duševním onemocněním.* Vydání první. Praha: KOKOZA o.p.s., 2014. ISBN 978-80-260-7954-5.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473--4.

PAREZ, Meghan E. *Linked Into a Job?: the Ethical Considerations of Recruiting Through LinkedIn* [online]. Rhode Island, 2013 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: https://docs.rwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_theses. Roger Williams University.

Popelky. In: *Facebook* [online]. ©2018a [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: https://www.facebook.com/Popelky-533334616743875/

Popelky: O nás. *Popelky* [online]. ©2018b [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: http://www.popelkysro.cz/cz-o-nas/

RIX, Doris, Iris DUGEL a Lars SCHÄFER. *Praxishandbuch Gute Arbeit: Attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft* [online]. Wuppertal, 2014 [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: www.gute-arbeit-leben.de/content/e3614/e3617/. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Nordrhein-Westfalen e V.

ROYCE, Maureen. Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal* [online]. 2007, **3**(1), 10 - 19 [cit. 2018-10-17]. ISSN 17508614. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/17508610780000718

Sdružení Ty a Já, z. s.: O nás. *Sdružení Ty a Já, z. s.* [online]. 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: http://www.sdruzenityaja.cz/o-nas.html

SMYTH, Yvonne. How to ensure your employer brand spans the generatios. In: *Hays: Recruiting experts worldwide* [online]. ©2018 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: https://www.hays.co.uk/blog/how-to-ensure-your-employer-brand-spans-the-generations/index.htm

SPIELMANN, Karolina. *Příběh 7P pro personální marketing*. In: Personální marketing.[online]. 2015. [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: http://www.personalnimarketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/.

STAKE, Robert E. Qualitative Case Studies. DENZIN, Norman K. a Yvonna S. LINCOLN. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005, 443 - 466. ISBN 9780761927570.

STATISTA. *The statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. ©2018 [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: https://www.statista.com/

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Téma: Personální marketing v sociálním podniku Kokoza o. p. s. Informace poskytla Hana MATUŠKOVÁ, pracovní konzultantka. Praha 21. 11. 2018.

Téma: Personální marketing v sociálním podniku Kokoza o. p. s. Informace poskytla Monika KLOBOUČKOVÁ, administrativní podpora. Praha 21. 11. 2018.

Téma: Personální marketing v sociálním podniku Popelky s. r. o. Informace Poskytla Martina GABRIELOVÁ, majitelka a jednatelka. Plzeň 1. 12. 2018.

TESSEA: Definice a principy sociálního podniku. *TESSEA ČR* [online]. ©2018 [Cit. 20.10.2018]. Dostupné z: http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani

TĚŠITELOVÁ, Helena. *Vztahy se zaměstnanci pohledem personálního marketingu*. In: BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013, s. 191 - 216. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

VLKOVÁ, Martina a Hana URBANCOVÁ. Proces získávání pracovníků s důrazem na externí personální marketing: Případová studie. *Ekonomické Listy* [online]. 2017, 8(6), 17 - 30

[cit. 2018-10-16]. ISSN 18044166. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2017.pdf

Výpis z obchodního rejstříku POPELKY s. r. o., C 28144 vedená u Krajského soudu v Plzni. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=134229&typ=PLATNY

6. Seznam příloh

1. Polostrukturovaný rozhovor
2. Dotazník – Kokoza o. p. s.
3. Dotazník – Popelky s. r. o.

6.1. Příloha 1 – polostrukturovaný rozhovor

1. Kde inzerujete volné pozice? Jak sháníte zaměstnance? (inzeráty, doporučení zaměstnanců, agentury, internet, osobní oslovování, osobní doporučení)
2. Jaké typy smluv/ úvazků nejčastěji využíváte a proč?
3. Jak u vás probíhá náborové řízení, podle čeho vybíráte kandidáta?
4. Co vaši zaměstnanci musí znát/umět, aby mohli být zaměstnáni?
5. Zaměřujete se na první fázi personálního plánování - zjišťujete, kolik zaměstnanců bude potřeba na příští období, a podle toho pak jednáte?
6. Máte popsané jednotlivé pozice (sepsaný manuál), které lidé vykonávají?
7. Zaměstnáváte dobrovolníky? Pokud ano, jak je získáváte? Jak je odměňujete (výhody atd.) a jak se jim věnujete? (tréninky, hodnocení)
8. Pracovali nebo pracují u vás někdy bývalí zaměstnanci jako dobrovolníci?
9. Využíváte sociální média pro budování zaměstnavatelské pověsti (Facebook, Instagram atd.) či rozšíření povědomí o organizaci nebo inzerování volných míst?
10. Pokud potřebujete obsadit nově uvolněné pracovní místo, využíváte nejprve vnější (noví lidé) či vnitřní zdroje (povýšení, přesun) a proč?
11. Jak se věnujete zaměstnanci bezprostředně po nástupu do organizace, kdo ho zaučuje? Máte sestavený adaptační plán?
12. Jaké metody využíváte pro stabilizaci zaměstnanců, aby od vás neodcházeli? (tréninkové programy, motivace, školení atd.)
13. Jak máte nastavený systém odměňování? (plat, pohyblivá složka, benefity – hmotné, nehmotné benefity, zvláštní odměňování dle funkce, platové třídy atd.)
14. Jak hodnotíte své zaměstnance za odvedenou práci? (pohovory, pochvaly, pokárání atd.)
15. Zjišťujete/analyzujete, proč lidé z vaší organizace odcházejí? Snažíte se tomu předejít?
16. Jste s nimi v kontaktu/pomáháte jim i po jejich odchodu?

6.2. Příloha 2 – dotazník Kokoza o. p. s.

Jsem

- Muž
- Žena

Je mi

- 18 – 23 let
- 24 – 37 let
- 37 – 57 let
- 58 – 73 let
- 74 a více let

Má pozice v organizaci

_____

Mé nejvyšší dosažené vzdělání je

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

O možnosti práce ve společnosti Kokoza jsem se dozvěděl/a

- Z webových stránek společnosti
- Z facebookových stránek společnosti
- Z tisku
- Dostal/a jsem na ni kontakt v jiné organizaci
- Od přátel
- Jinak – doplňte _____

Proč jsem se rozhodl/a pro práci v Kokoze

_____

_____

Ztotožňuji se s posláním organizace

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Je pro mě důležitá pověst organizace, ve které pracuji

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pravidelně sleduji sociální sítě organizace (Facebook, Instragram)

- Ano – minimálně jednou týdně
- Ano – minimálně jednou měsíčně
- Ano - minimálně jednou ročně
- Ne

Pokud jste odpověděl/a ne, uveďte prosím důvod

_____

Jsem spokojený/á se svou pracovní náplní

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte prosím důvod:

_____

Mám dobré vztahy se svými kolegy

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Mám dobrý vztah se svým nadřízeným

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Líbí se mi mé pracovní prostředí

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Na své práci mám nejradši

_____

Na práci mi nejvíce vadí

_____

Ocenil/a bych mimo mzdu další benefity

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud jste odpověděli určitě ano nebo spíše ano, uveďte prosím které:

_____

Jsem spokojen/a se svou pracovní dobou

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Mohu se otevřeně svěřit svému nadřízenému se svými problémy

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Dostávám dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci od svého nadřízeného

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Můj nadřízený mě umí pochválit za dobře odvedenou práci

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6.3. Příloha 3 – dotazník Popelky s. r. o.

Jsem

- Muž
- Žena

Je mi

- 18 – 23 let
- 24 – 37 let
- 37 – 57 let
- 58 – 73 let
- 74 a více let

Má pozice v organizaci

_____

Mé nejvyšší dosažené vzdělání je

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

O možnosti práce ve společnosti Popelky jsem se dozvěděl/a

- Z webových stránek společnosti
- Z facebookových stránek společnosti
- Z tisku
- Dostal/a jsem na ni kontakt v jiné organizaci
- Od přátel
- Jinak – doplňte _____

Proč jsem se rozhodl/a pro práci ve firmě Popelky

_____

_____

Ztotožňuji se s posláním organizace

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Je pro mě důležitá pověst organizace, ve které pracuji

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Určitě ne

Kdyby měla firma sociální sítě (Facebook, Instagram), kam by pravidelně přidávala příspěvky o své činnosti, tak bych je pravidelně sledoval/a

- Ano – minimálně jednou týdně
- Ano – minimálně jednou měsíčně
- Ano - minimálně jednou ročně
- Ne

Pokud jste odpověděl/a ne, uveďte prosím důvod

_____

Jsem spokojený/á se svou pracovní náplní

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo určitě ne, uveďte prosím důvod:

_____

Mám dobré vztahy se svými kolegy

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Mám dobrý vztah se svým nadřízeným

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Líbí se mi mé pracovní prostředí

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Na své práci mám nejradši

_____

Na práci mi nejvíce vadí

_____

Ocenil/a bych mimo mzdu další benefity

- Určitě ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud jste odpověděli určitě ano nebo spíše ano, uveďte prosím které:

_____

Jsem spokojen/a se svou pracovní dobou

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Mohu se otevřeně svěřit svému nadřízenému se svými problémy

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Dostávám dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci od svého nadřízeného

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Můj nadřízený mě umí pochválit za dobře odvedenou práci

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne